

## Ziele

Ziele sind für die Zukunft angestrebte Zustände oder Prozesse. Eine kleine Auswahl unternehmerischer Ziele:

- Erzielung eines bestimmten/maximalen Gewinns
- Erzielung einer Eigenkapitalrentabilität von 20%
- Erreichen höchstmöglicher Umsätze
- Erreichen eines Marktanteils von 60%.
- Sicherung der Liquidität
- Erlangung höchstmöglicher Kundenzufriedenheit
- Erhaltung der Selbständigkeit des Unternehmens
- Erhaltung von Arbeitsplätzen
- Einsatz möglichst umweltgerechter Produktionsverfahren
- Erreichen eines guten Images in der Öffentlichkeit
- Ausweitung des Produktangebots
- Förderung kultureller Organisationen

Zielen kommen eine Reihe wichtiger **Aufgaben** zu. Sie stellen den notwendigen Hintergrund für unternehmerische Entscheidungen dar: jede Tätigkeit bzw. Entscheidung braucht einen Bezugsrahmen. Angenommen, Sie haben einen bestimmten Geldbetrag zur Verfügung. Wie Sie ihn verwenden (konsumieren, sparen, spenden etc.) hängt letztlich von Ihren Zielen ab. Wäre Ihr wichtigstes Ziel, schnell reich zu werden, so würden Sie das Geld vermutlich sparen bzw. investieren. Weiterhin ermöglichen Ziele durch einen Soll/Ist-Vergleich die Kontrolle, inwiefern die Planvorgaben/Ziele erreicht wurden. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Ziele gemessen (operationalisiert; in Anzahl, Geld oder Gewicht angegeben) werden können. Schließlich lässt sich laut Peter Drucker nur das managen, was gemessen werden kann. Ziele dienen außerdem der Motivation der Mitarbeiter. Aus dieser Aufgabe leitet sich beispielsweise das Führungskonzept management by objectives ab, in dem vereinbarten Zielen eine zentrale Funktion im Führungsprozess zukommen. Ziele haben auch eine Informationsfunktion: sie setzen Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter, Konkurrenten und die Öffentlichkeit darüber in Kenntnis, in welche Richtung sich ein Unternehmen entwickeln möchte.

Ziele lassen sich hinsichtlich der **Dimensionen** Inhalt, Ausmaß, räumlichem und zeitlichem Bezug unterscheiden und präzisieren. Der Zielinhalt gibt an, was erreicht werden soll (z.B. Umsatz steigern), während das Ausmaß festlegt, zu welchem Grad der Zielinhalt anzustreben ist. Hierbei werden unbegrenzte (höchst mögliche Umsatzsteigerung) von begrenzten Zielen unterschieden, bei denen das Erreichen eines vorgegebenen Werts genügt (Umsatz um 10

Mio. € erhöhen). Der zeitliche und der räumliche Bezug gibt an, bis wann bzw. wo das Ziel erreicht werden soll. Eine konkrete Zielformulierung, die alle Dimensionen berücksichtigt, könnte demnach lauten: Umsatzsteigerung von 10€ innerhalb eines Jahres in der Region Nordamerika.

Neben dieser Konkretisierung sollten Ziele weiteren **Anforderungen** entsprechen. Ziele müssen realistisch sein. Ein unrealistisches Ziel (Umsatzverdopplung in zwei Tagen) wird die obengenannten Aufgaben nicht erfüllen können. Darüber hinaus sollten Ziele aktuell (nicht aktuell wäre ein Ziel der Umsatzsteigerung auf 10 Mio. € Umsatz, wenn er bereits bei 12 Mio. € liegt. Dieses Ziel wäre gar zu leicht erreichbar) und durchsetzbar sein.

Da ein Unternehmen mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt, ist zu untersuchen, in welcher **Beziehung** diese Ziele zueinander stehen. Sie können in komplementären, konkurrierenden, antinomen und indifferenten Verhältnissen zueinander stehen.

Komplementäre oder harmonische Ziele unterstützen sich gegenseitig. Erhöht sich der Zielerreichungsgrad von Ziel 1, steigt gleichzeitig der Erreichungsgrad von Ziel 2. Eine Umsatzsteigerung und eine Erhöhung des Marktanteils ergänzen sich gegenseitig.

Bei konkurrierenden Zielen geht die Erfüllung des einen zulasten des anderen Ziels. Eine Erhöhung des Bekanntheitsgrads und Kostensenkung sind konkurrierende Ziele. Von antinomen Zielen wird gesprochen, wenn sich Ziele gegenseitig komplett ausschließen.

Indifferente Ziele beeinflussen sich gegenseitig nicht. So hat eine Imageverbesserung keinen signifikanten Einfluss auf die Höhe der Ausschussproduktion.

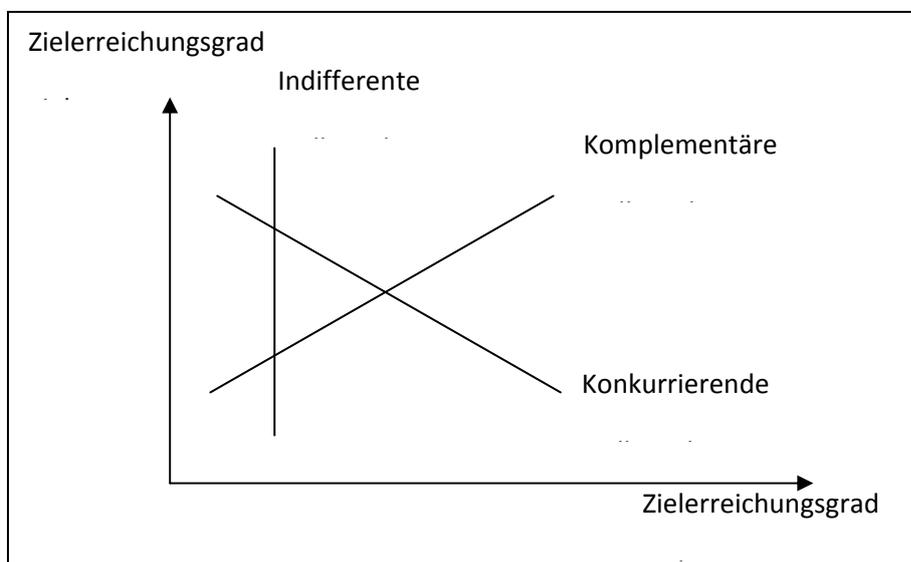


Abb.: komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen

Aufgrund der Vielzahl der zueinander in Beziehung stehenden Ziele bedarf es eines **Zielsystems**, das die Hierarchie der Ziele verdeutlicht. Ohne ein unternehmensumfassendes Zielsystem besteht die Gefahr, dass alle Abteilungen sich eigene Ziele setzen, ohne mögliche Konflikte oder Synergien mit anderen Abteilungen zu berücksichtigen. Bei Zielsystemen wird einerseits zwischen Haupt- und Nebenzielen, andererseits zwischen Ober- und Unterzielen unterschieden.

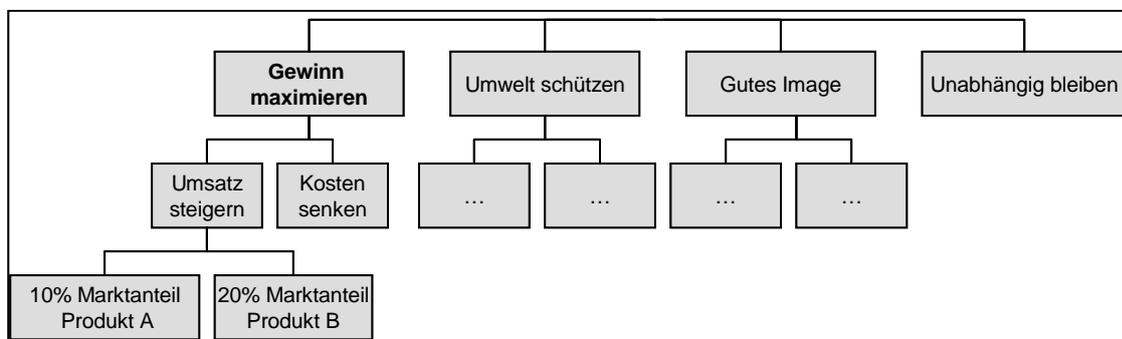


Abb: Ober-/Unter- und Haupt-/Nebenziele

Bei konkurrierenden Zielen muss eine Gewichtung vorgenommen werden: soll das Ziel der Gewinnmaximierung, des Umweltschutzes, des Images oder der Unabhängigkeit verfolgt werden? Wären sämtliche Ziele komplementär, ergäben sich keine Probleme, da das Anstreben eines Ziels die anderen begünstigen würde. Da jedoch Umweltschutzmaßnahmen oft die Kosten erhöhen, konkurrieren diese Ziele meistens. Folglich muss eine Entscheidung getroffen werden, in welchem Maße die einzelnen Ziele anzustreben sind, wie wichtig ein Ziel im Verhältnis zu den anderen Zielen ist. Im Beispiel, wie normalerweise auch in der Praxis, wird dem Ziel der Gewinnmaximierung die höchste Bedeutung beigemessen. Ziele mit hoher Gewichtung werden als Hauptziel bezeichnet, weniger stark verfolgte Ziele (im Beispiel Umweltschutz, Image und Unabhängigkeit) sind Nebenziele.

Neben dieser horizontalen ergibt sich noch die vertikale Unterscheidung in Ober-, Zwischen- und Unterziele. Oberziele (Gewinnmaximierung, Umweltschutz, etc.) sind meistens allgemein formuliert. Darauf beziehend sind nach unten immer konkretere Ziele anzugeben. Als Zwischenziel des Oberziels Gewinnmaximierung ergibt sich u.a. das Ziel der Umsatzsteigerung und daraus das Unterziel, den Marktanteil des Produktes A auf 10% zu

erhöhen. Unterziele müssen konkret und messbar sein, so dass der für die Zielerreichung verantwortliche Mitarbeiter motiviert ist und seine Leistung überprüft werden kann. Da Unterziele letztlich dazu dienen, die entsprechenden Oberziele zu erreichen, sollten sie zu diesen komplementär sein. Bei der Ableitung der Unterziele muss darauf geachtet werden, dass die Verbindung zum obersten Ziel nicht verloren geht. Bekommt ein Mitarbeiter (oder eine Abteilung) Ziele gesetzt, ohne dass er deren Gesamtzusammenhang erkennt, besteht die Gefahr, dass er seine Ziele erreicht, allerdings zulasten der übergeordneten Ziele. So könnte der für das Produkt A Verantwortliche seinen Marktanteil zulasten des Produkts B steigern; die Folge wäre möglicherweise ein insgesamt geringerer Gewinn. Oder er erreicht sein Ziel durch niedrigere Verkaufspreise; auch hier könnte der Gewinn letztlich sinken.

Ziele werden vielfach zu **Kennzahlen** konkretisiert. Kennzahlen sind verdichtete, systematisch aufbereitete Einzelinformationen, die komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge mit einer Maßgröße darstellen. Kennzahlen unterstützen bei der Planung, Steuerung, Kontrolle, Beurteilung und Koordination unternehmerischer Prozesse.

Dabei werden Kennzahlen als Absolut- und Verhältniszahlen verwendet. Absolutzahlen haben nur eine Größe, beispielsweise Bestand an Produkten im Distributionslager (20.000 Stück). Im Gegensatz dazu stellen Verhältniszahlen zwei Größen miteinander in Beziehung. Hierbei gibt es drei Ausprägungen:

- Gliederungszahlen: setzen Teile ins Verhältnis zum Gesamten, beispielsweise Umsatz Produkt A / Gesamtumsatz.
- Beziehungszahlen: verrechnen Größen, die eine logische Beziehung zueinander haben. Beispiel Gesamtumsatz/Kundenanzahl, ergibt den Umsatz pro Kunde.
- Indexzahlen: ergeben sich durch gleichartige Größen mit unterschiedlichem zeitlichen Bezug, wie Umsatz 2004 / Umsatz 2003.

Mehrere Kennzahlen werden wiederum zu Kennzahlensystemen zusammengestellt. Sie ermöglichen die Lösung logistischer Zielkonflikte, geben Ziele eindeutig vor, lassen Abweichungen, Chancen und Risiken frühzeitig offensichtlich werden, helfen bei der Suche nach Schwachstellen und ihren Ursachen und bilden die Basis für ein Benchmarking.

Kennzahlensysteme können nach sachlichen Kriterien geordnet werden (z.B. von das von Schulte entwickelte Logistik-Kennzahlen-System) oder in einem mathematischen Bezug zueinander stehen, wie beispielsweise im Du-Pont-System:

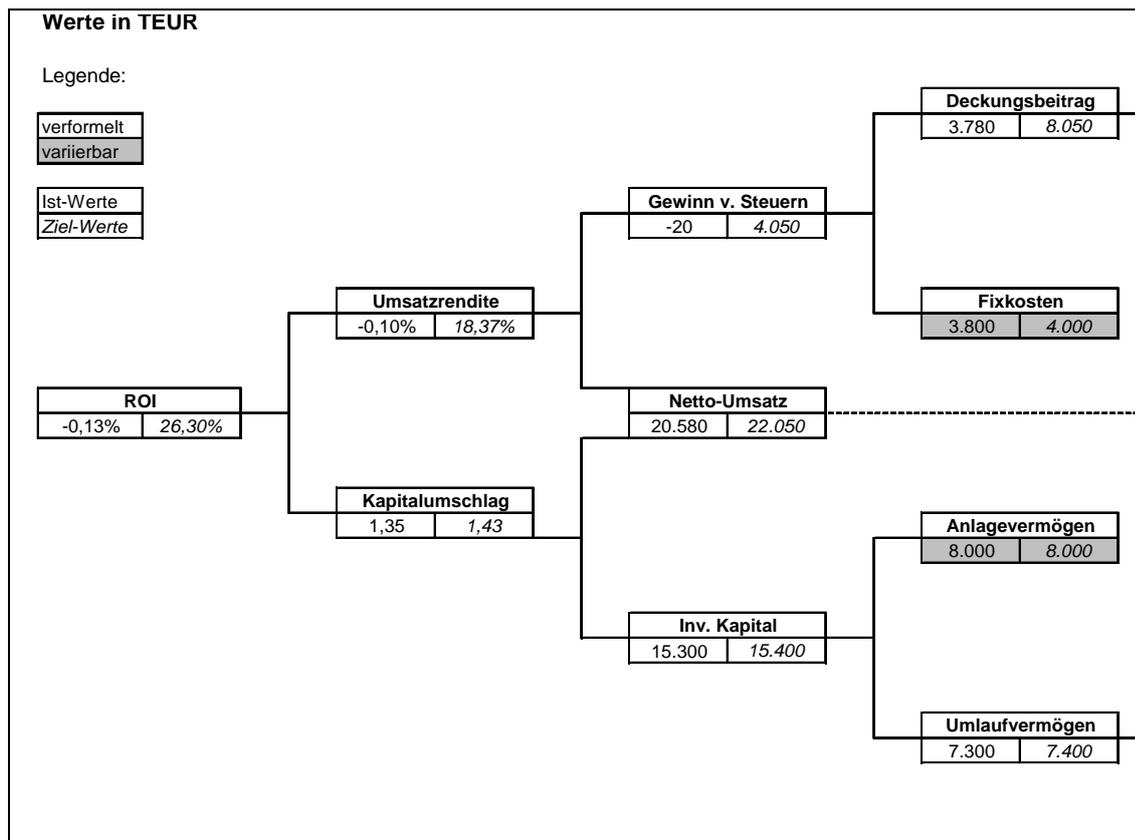


Abb.: Du-Pont-Kennzahlensystem

Bei diesem System ist die logische Verbindung der einzelnen Kenngrößen zueinander offensichtlich. Die grauen Größen können verändert werden, die anderen errechnen sich darauf aufbauend automatisch. Neben einem verbessertem Verständnis der Gesamtzusammenhänge sind mit solchen Rechensystemen sofort spezifische Fragestellungen (z.B. wie ändert sich der Return on Investment bei Erhöhung des Brutto-Umsatzes um 5.000€?) zu beantworten.

Ähnlich wie bei der Erstellung von Zielsystemen gilt es auch bei Kennzahlensystemen mehrere Prinzipien zu beachten. So sollten bereichs- und auch unternehmensübergreifende Zusammenhänge berücksichtigt werden, um Abteilungsdenken bzw. –egoismen vorzubeugen. Weiterhin sollten den für einzelne Kennzahlen verantwortlichen Mitarbeitern Informationen über Ursache-Wirkungszusammenhänge mitgegeben werden, so dass sie bei Abweichungen vom Zielwert geeignete Gegenmaßnahmen einleiten können. Bezogen auf das dargestellte Du-Pont-System sollte ein für die Kenngröße ‚Investiertes Kapital‘ Verantwortlicher wissen, dass sie über die Größen ‚Anlagevermögen‘, ‚Vorräte‘, ‚Forderungen‘ und ‚Flüssige Mittel‘ beeinflusst werden kann.

Kennzahlen brauchen nicht bis ins letzte Detail formal korrekt zu sein, vielmehr ist wichtig, dass sie möglichst einfach und verständlich sind. Sie sollten darüber hinaus sehr konkret auf die jeweilige Situation zugeschnitten sein: für Produkt A gelten andere Zusammenhänge als für Produkt B, folglich sollten diese Unterschiede auch in den jeweiligen Kennzahlen und Zielvorgaben zum Ausdruck kommen. Wichtig ist weiterhin, sich auf wenige, aber wichtige Kennzahlen zu beschränken, da einzelnen Größen bei sehr vielen Kennzahlen nur noch wenig Beachtung geschenkt wird.

Bei der Definition eines Kennzahlensystems ist die abteilungs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit nötig, da diese Systeme übergreifende Zusammenhänge abbilden sollen. Nebenbei lernen die Mitglieder des Teams zur Kennzahlenerstellung die Positionen der anderen verstehen und erkennen abteilungs- bzw. unternehmensübergreifende Zielkonflikte. Was den Mitgliedern des Teams zugutekommt hilft auch den anderen Mitarbeitern, wenn diese ein Kennzahlensystem erhalten, das die eigene Arbeit in einen größeren Zusammenhang stellt.