

2 Zielsysteme *

»Wer ein Ziel hat, nimmt auch schlechte Straßen in Kauf«
(Helga Schäferling).

Ziele sind Vorstellungen über angestrebte Zustände eines Unternehmens, die als Folge von Maßnahmen eintreten sollen. Ziele haben zwei Aufgaben:

- Ziele sollen mögliche Handlungsalternativen bewerten und damit eine bevorzugte Reihenfolge von Entscheidungen entwickeln. Es gibt **quantitative Ziele** wie z. B. **Gewinn, Umsatz, Wirtschaftlichkeit** und **qualitative Ziele** wie z. B. **Marktposition, Sicherheit, Unabhängigkeit** sowie **ethische-soziale Ziele**.
- In **dezentralen Organisationsformen** müssen Entscheidungen einzelner Bereiche im Sinne übergeordneter Gesamtziele des Unternehmens koordiniert werden. Dieses kann nur über gemeinsame Ziele erreicht werden. In der Praxis wird das nur selten erreicht, da die Ziele der einzelnen Führungskräfte Vorrang vor den Gesamtzielen haben.

In diesem Kapitel werden folgende Themen behandelt:

- In dem Unterkapitel »Zielbildung«, S. 4, wie Ziele entwickelt werden, welches Instrument hierfür geeignet ist und welche Ziele sich aus Oberzielen ableiten lassen,
- in dem Unterkapitel »Spezielle Zielsysteme«, S. 20, welche speziellen Zielsysteme die neuere Unternehmensführung und Wissenschaft entwickelt haben (insbesondere werden der **Shareholder Value** und der **Stakeholder Value** beschrieben),
- in dem Unterkapitel »Integritätsansatz«, S. 26, wie diese Zielsysteme zu bewerten sind und welche Probleme sie erzeugen,
- in dem Unterkapitel »Coming Star: Texte und Zahlen«, S. 32, welche Basisdaten die durchgängige Fallstudie verwendet, und
- in dem Unterkapitel »Coming Star: Fragen und Antworten zu Zielsystemen«, S. 54, wie die Fallstudie in Bezug zu Zielsystemen steht.



2.1 Zielbildung *

Unternehmen sind in der Regel in unterschiedliche Bereiche gegliedert, die ihre eigenen Entscheidungsprozesse aufweisen. Um die Entscheidungen unterschiedlicher Bereiche zu koordinieren werden Zielsysteme benötigt, an denen sich alle Entscheidungsträger orientieren sollen.

»Wer sein Ziel kennt, der findet seinen Weg« (Laotse).

Einführung

Definition

Ziele sollen helfen, Handlungsalternativen, d. h. Entscheidungen, zu bewerten, um die Alternative herauszufinden, welche die gewünschte Entwicklung des Unternehmens am stärksten unterstützt.

Sie sollen außerdem dezentral organisierte Verantwortungsbereiche und deren Entscheider im Sinne der gewünschten Entwicklung des Unternehmens koordinieren.

Rahmenbedingungen

In der Diskussion um moderne Zielsysteme wie **Shareholder Value** wird sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft übersehen, dass Rahmenbedingungen erfüllt werden müssen, um wirkungsvolle Ziele zu entwickeln.



Im Folgenden werden diese Rahmenbedingungen näher erläutert und zwar

- wie Ziele gegliedert werden können,
- welche Anforderungen an Ziele gestellt werden müssen,
- wie Zielhierarchien entstehen,
- wie mehrere Ziele gewichtet werden können,
- wie von Zielen auf Maßnahmen geschlossen werden kann,
- welche Ziele in der Praxis überwiegend verfolgt werden.

Anforderungen an Ziele

Bei der Entwicklung von Zielen müssen bestimmte Anforderungen eingehalten werden, wenn die Ziele erreicht werden sollen [Adam96, S. 99 ff.]. In der Praxis werden in diesem Zusammenhang die meisten Fehler gemacht. Deshalb werden viele Ziele in der Praxis nicht erreicht.

Zunächst ist zu unterscheiden zwischen **kompatiblen** und **konfliktären Zielen**.

Kompatible Ziele sind unproblematisch. Sie widersprechen sich nicht und verursachen deshalb bei der Umsetzung in Unternehmen keine Probleme. **Konfliktäre Ziele** widersprechen sich. Sie entstehen i.d.R. wenn mehrere Entscheidungsträger mit unterschiedlichen individuellen Zielen an einer Entscheidung beteiligt sind. Eine Auflösung dieses Konfliktes ist nur möglich

Gliederung von Zielen

- über einen demokratischen Abstimmungsprozess (Verhandlungslösung),
- über eine Entscheidung einer übergeordneten Instanz,
- indem die Gruppe der Entscheidungsträger sich auf eine Gewichtung der unterschiedlichen Ziele verständigt,
- indem der übergeordnete Entscheidungsträger die Gewichtung der unterschiedlichen Ziele festlegt.

Konfliktlösung

Damit Ziele verfolgt und gewichtet werden können, müssen sie messbar sein. Unterschieden wird hier, ob Ziele in Zahlen gemessen werden können, wie z. B. Gewinn, Umsatz und Marktanteil, oder ob sie nur beschrieben werden können, wie z. B. Sicherheit, Unabhängigkeit oder Macht. In der Praxis sind häufig Mischungen aus in Zahlen gemessenen und nur beschriebenen Zielen zu finden.

Messbarkeit

Herr Mayer möchte ein neues Auto kaufen. Sein Ziel ist: Er möchte die laufenden Ausgaben für das Auto so niedrig wie möglich halten. Er hat 4 Autos zur Auswahl: die Typen A, B, C, D. Die Tab. 2.1-1 zeigt die entsprechenden Zahlen.

Beispiel

Typ	A	B	C	D
Lfd. Ausgaben in €/Monat	300	200	450	350

Tab. 2.1-1: Werte zu dem Beispiel.

Gemäß seinem Ziel wird sich Herr Mayer für das Auto B entscheiden.

Herr Mayer ist selbstständig und muss mit seinem Auto auch bei Kunden repräsentieren. Er wird mit diesem, nicht in Zahlen ausdrückbarem Ziel, sich für das Auto C

entscheiden, da es das Teuerste im Unterhalt und deshalb vermutlich sehr repräsentativ ist.

Da Herr Mayer sich in Geldnot befindet, muss er eine Kombination aus beiden Zielen finden. Er wird sich für die Typen A oder D entscheiden.

Weitere **Anforderungen an Ziele** sind:

- verstehen ■ Sie müssen von den Menschen in einer Organisation verstanden werden, insbesondere von den Entscheidungsträgern, die zu der Zielerreichung beitragen müssen,
- erreichbar ■ sie müssen für die Mitarbeiter erreichbar sein, damit diese sich mit den Zielen identifizieren können, und
- beeinflussen ■ sie müssen über die Aktivitäten der Mitarbeiter beeinflusst werden können, da diese anderenfalls sich mit den Zielen nicht identifizieren können.

Praxis Eine Erfüllung dieser Anforderungen setzt voraus, dass in einem Unternehmen **gemeinsame Ziele** für alle Führungskräfte und Mitarbeiter gefunden werden. Dieses kann in der Praxis i.d.R. ausgeschlossen werden, da bei der Entwicklung von Zielen überwiegend die Einzelinteressen der Mitarbeiter den Vorrang vor den Gesamtinteressen des Unternehmens haben.

Die folgende Szene zeigt das Konfliktpotenzial bei der Formulierung von Zielen.

Beispiel

Wir belauschen eine Diskussion im Vorstand der Sunshine AG. Beteiligt sind der Vorstandsvorsitzende Herr Müller, der Vertriebsvorstand Herr Schmidt, der Produktionsvorstand Herr Sauer, der Personalvorstand Herr Schmus und der Finanzvorstand Herr Bank. Besprochen wird das Budget für das kommende Jahr.



Bank

»Unser Hauptgesellschafter erwartet von uns für das kommende Jahr eine Verdoppelung des Gewinns. Ich habe ausgerechnet, dass dann der Umsatz um 30% steigen muss und die Produktionskosten um 20% sinken müssen.«



Schmidt

»30% Umsatzsteigerung schließe ich aus. Auf 15% könnte ich mich verpflichten.«

»Auch ich schließe eine Kostenreduzierung um 20% aus. Maximal sind 10% drin. Dann muss ich aber 250 Mitarbeiter entlassen. Wir sollten uns endlich einmal auf realistische Ziele verständigen.«



Sauer

»Entlassungen kommen nicht infrage. Wir haben unseren Mitarbeitern Arbeitsplatzsicherheit garantiert. Wenn wir diese brechen, werden uns die Mitarbeiter nicht mehr folgen. Unsere Ziele, welche auch immer, können wir dann vergessen.«



Schmus

»Ich stelle fest, dass eine Umsatzsteigerung um 15% und eine Kostenreduzierung um 10% von den Herren für möglich gehalten wird. Herr Schmidt und Herr Sauer, wie wollen Sie diese Ziele erreichen? «



Müller

»Ich würde meine Kostenmanagementprogramme ergänzen und verstärken. Außerdem würde ich meinen Bereich umstrukturieren und einige Abteilungen auflösen.«



Sauer

»Wir haben eine Marketingkampagne vorbereitet. Darüber hinaus würde ich die Besuchsfrequenz meiner Außendienstmitarbeiter deutlich erhöhen.«



Schmidt

»Ich kann nicht akzeptieren, dass extreme Ziele wieder auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen werden.«



Schmus

»Wir haben hier eine klassische Konfliktsituation zwischen harten Zahlen und nicht bewertbaren Einflussfaktoren. Wir werden uns verständigen müssen. Herr Schmus, würden Sie bitte feststellen, in welchem Ausmaß und mit welcher Kommunikation wir Entlassungen vornehmen können, ohne dass die von Ihnen befürchteten Folgen eintreten. Prüfen Sie bitte auch, in welchem Umfang die Außendienstmitarbeiter zusätzlich belastbar sind. Sobald wir diese Informationen haben, werden wir die Ziele für das kommende Jahr festlegen. Falls wir uns nicht einigen können, werde ich wohl selbst entscheiden müssen.«



Müller

Ende der Vorstandssitzung.

Hierarchien von Zielen

In der Praxis haben Unternehmen immer mehrere Ziele. Um mögliche Konfliktsituationen einfacher behandeln zu können, werden diese Ziele in **Zielhierarchien** gegliedert [Adam96, S. 113 ff.]. In der Regel sind die Unternehmensgesamtziele **Oberziele** da diese die höchste Priorität haben. Ziele, die erfüllt werden müssen, um die Gesamtziele zu erreichen werden **Unterziele** genannt.

Der Zusammenhang zwischen Ober- und Unterzielen wird in Abb. 2.1-2 verdeutlicht. »Gewinn steigern« ist eine Unternehmensziel und damit Oberziel für alle anderen Ziele, die als Unterziele erfüllt werden müssen, damit der »Gewinn gesteigert« werden kann. Z.B. müssen »Kosten reduziert« und der »Umsatz gesteigert« werden. Das Ziel »Kosten reduzieren« ist somit zwar ein Unterziel zu dem Oberziel »Gewinn steigern«, um dieses Ziel allerdings zu erreichen, müssen weitere Unterziele erfüllt werden, wie z. B. »Materialkosten senken« oder »Lohnkosten senken«. Gegenüber diesen Unterzielen ist das Ziel »Kosten reduzieren« wiederum ein Oberziel.

In der praktischen Arbeit werden drei Typen von Zielhierarchien unterschieden:

- Typ 1
- Die Ziele werden nach ihrer zeitlichen Wirksamkeit gegliedert. Zu jedem Ziel muss gesagt werden, in welchem Zeitraum es erreicht werden soll.
 - An **kurzfristigen Zielen** sollen sich überwiegend die durchführenden Stellen (Operations) wie z. B. Vertrieb oder Produktion orientieren.
 - **Mittelfristige Ziele** sind meist taktischer Natur wie z. B. die Weiterbildung von Mitarbeitern oder die Verbesserung von **Kundenzufriedenheit** und sollen mittelfristig die Operations unterstützen.
 - **Langfristige Ziele** sind i.d.R. strategischer Art und sollen die Entwicklungsrichtung des Unternehmens vorgeben, wie z. B. die Erreichung von Marktpositionen, Produktionsverlagerungen oder die Schließung von Produktionsstätten.

Die Abb. 2.1-1 zeigt einige Beispiele für die Fristigkeit von Zielen.

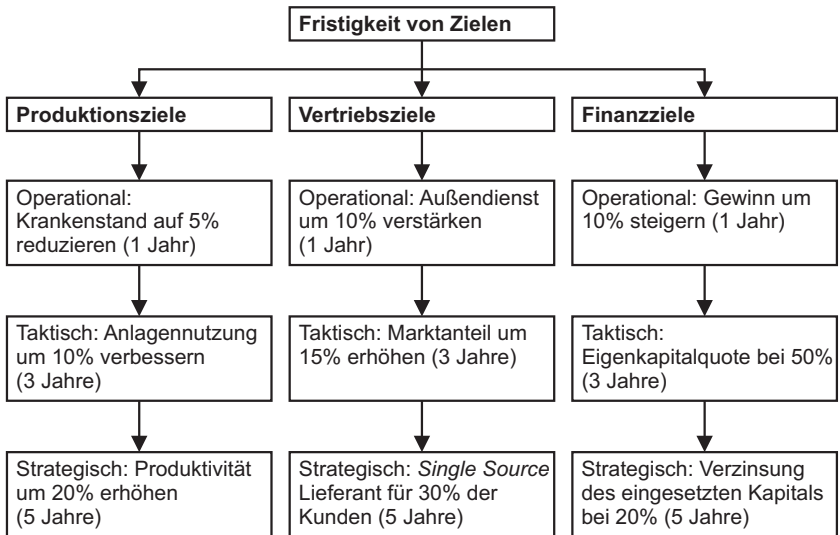


Abb. 2.1-1: Fristigkeit von Zielen: Beispiele.

Ziele müssen nach ihrer Fristigkeit gegliedert werden, damit die Zielerreichung überwacht werden kann. Erläuterung

Kurzfristige Ziele werden operationale Ziele, mittelfristige Ziele werden taktische Ziele, langfristige Ziele werden strategische Ziele genannt.

- Ein anderer Typ von Zielhierarchien orientiert sich an der organisatorischen Struktur von Unternehmen. Jede Einheit des **Organigramms** entwickelt eigene Ziele. Damit es nicht zu konfliktären Zielen kommt, sollen die gegliederten Ziele aus den Gesamtzielen des Unternehmens hergeleitet werden. Typ 2

In der Praxis gelingt dieses nur sehr selten, was häufig die Ursache für Streitigkeiten zwischen Bereichen oder Abteilungen ist. Die Abb. 2.1-2 zeigt ein Organigramm und die zugehörigen Ziele. Praxis

Ziele können auch entsprechend den Abteilungen und Bereichen, wie sie in den Organigrammen dargestellt werden, Erläuterung

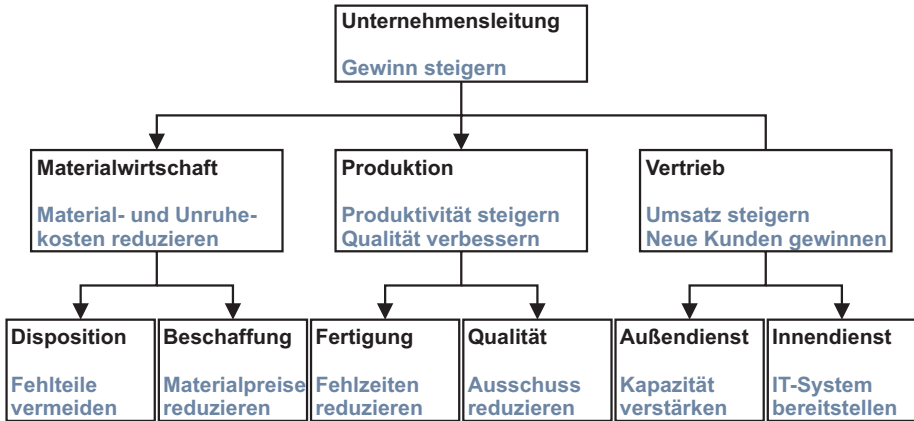


Abb. 2.1-2: Zielbildung nach Organisationen: Beispiele.

gegliedert werden. Die Erreichung der Ziele wird von dem jeweiligen Inhaber eines Kästchens angestrebt und verantwortet. Dabei entstehen in der Praxis häufig Konfliktsituationen.

Die **Materialwirtschaft** hat die Bereitstellung von Material in der Produktion zu verantworten. Fehlteile wegen mangelhafter Disposition führen zu Produktionsstillständen. Diese erhöhen die Produktionskosten. Dieses Beispiel zeigt, dass Ziele einer Abteilung Einfluss auf Ergebnisse einer anderen Abteilung haben können. Die Beschaffung muss versuchen, die Preise für eingekauftes Material zu senken.

Produktionsziele beschäftigen sich fast immer mit einer Erhöhung der Produktivität und einer Verbesserung der Qualität.

Der **Vertrieb** kann aus dem Gesamtziel herleiten, dass er mehr verkaufen muss. Dies erreicht er, wenn er den Außendienst personell verstärkt. Gleichzeitig soll in diesem Beispiel der Innendienst dafür sorgen, dass der Außendienst mit den besten Informationen versorgt wird.



Vergleichen Sie die Ziele Ihres Aufgabengebietes mit den Gesamtzielen des Unternehmens. Stellen Sie fest, welche Ihrer Ziele sich aus den Gesamtzielen des Unternehmens herlei-

ten lassen und welche Ziele von Ihren persönlichen Interessen bestimmt wurden.

In der Praxis werden häufig Ziele definiert, die nur mit Hilfe anderer Verantwortungsbereiche erreicht werden können. Dieses funktioniert nur dann, wenn die Ziele beider Verantwortungsbereiche konfliktfrei festgelegt wurden. Da dieses nur selten gelingt, werden in der Praxis Ziele sehr oft verfehlt.

Praxis

In der Regel werden Ziele, die organisatorisch gegliedert sind, auch zeitlich befristet, entweder im Rahmen einer kurzfristigen oder einer strategischen Planung.

- Der dritte Typ von Zielhierarchien orientiert sich an den Zusammenhängen von finanziellen Kennzahlen. Der Gewinn errechnet sich z. B. aus dem Umsatz abzüglich der Kosten. Die Kosten gliedern sich wiederum in einzelne Kosten wie z. B. Material, Löhne und Gehälter oder die **Auslastung der Anlagen**. Ziele für diese einzelnen Kosten wirken sich auf den Gewinn aus, so dass eine Hierarchie über die finanziellen Zusammenhänge entsteht.

Typ 3

Die Abb. 2.1-3 zeigt Beispiele für die Abhängigkeiten von Zielen.

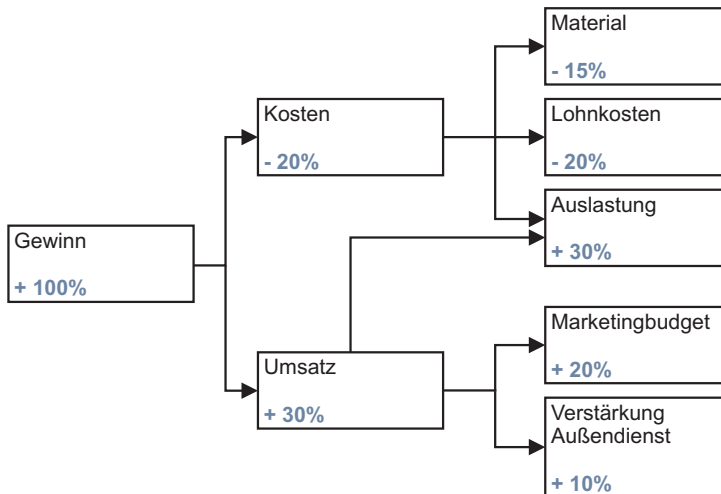


Abb. 2.1-3: Ober- und Unterziele: Beispiele.

Erläuterung Die Unterziele »Umsatz um 30% erhöhen« und »Kostenreduzierungen um 20%« leiten sich aus dem Oberziel »Gewinn verdoppeln« ab. Die Unterziele sind mit dem Oberziel verknüpft.

Gleiches gilt für die Unterziele »Kosten Material«, »Kosten Löhne« sowie die »Auslastung der Anlagen«. Eine Erfüllung dieser Ziele ermöglicht erst die Erfüllung des Unterziels »Kostenreduzierungen«.

Auch für die Erfüllung des Unterziels »Umsatz« müssen weitere Unterziele erreicht werden. Das Marketingbudget muss erhöht werden, um den Werbedruck zu erhöhen. Die Kapazität des Außendienstes muss erhöht werden, um über zusätzliche Besuche den Einfluss auf die Kunden zu verstärken.

Zwischen dem Unterziel »Umsatz« und dem Unterziel »Auslastung« existiert ein Zusammenhang. Falls die Umsatzsteigerung erreicht wird, ergibt sich die Anlagenintensität von selbst.



Stellen Sie für ein Gesamtziel Ihres Unternehmens alle benötigten Unterziele zusammen. Überprüfen Sie, ob diese Ziele so geplant wurden.

Praxis In der Praxis werden häufig derartige Verknüpfungen in der Form von finanziellen Kennzahlen dargestellt. Ein typisches Beispiel hierfür ist die **Gesamtkapitalrentabilität**. Diese beschreibt das Verhältnis von Gewinn und Gesamtkapital. Der Gewinn ergibt sich wiederum aus der Differenz von Kosten und Umsatz. Das Gesamtkapital ergibt sich aus der Summe von **Eigen-** und **Fremdkapital**.

Verknüpfungen, wie in Abb. 2.1-3 dargestellt, zeigen auf, wie die Ursachen d.h. die Unterziele mit den Wirkungen, d.h. den Oberzielen verknüpft sind. Aus diesen Verknüpfungen lassen sich für Ziele **Entscheidungsbaume** herleiten [Adam96, S. 302], die aufzeigen, welche Unterziele erfüllt werden müssen, um die zugehörigen Oberziele zu erreichen.

Die Abb. 2.1-4 zeigt einen solchen **Entscheidungsbaum** für das Beispiel einer Vorstandssitzung der Sunshine AG. Die Ziele sind gegliedert in 4 Ebenen. Ebene 0 zeigt das Gesamtziel des Unternehmens als Oberziel. Die Ebenen 1-3 zei-

gen die zugehörigen Unterziele in ihren Abhängigkeiten von dem jeweiligen Oberziel auf.

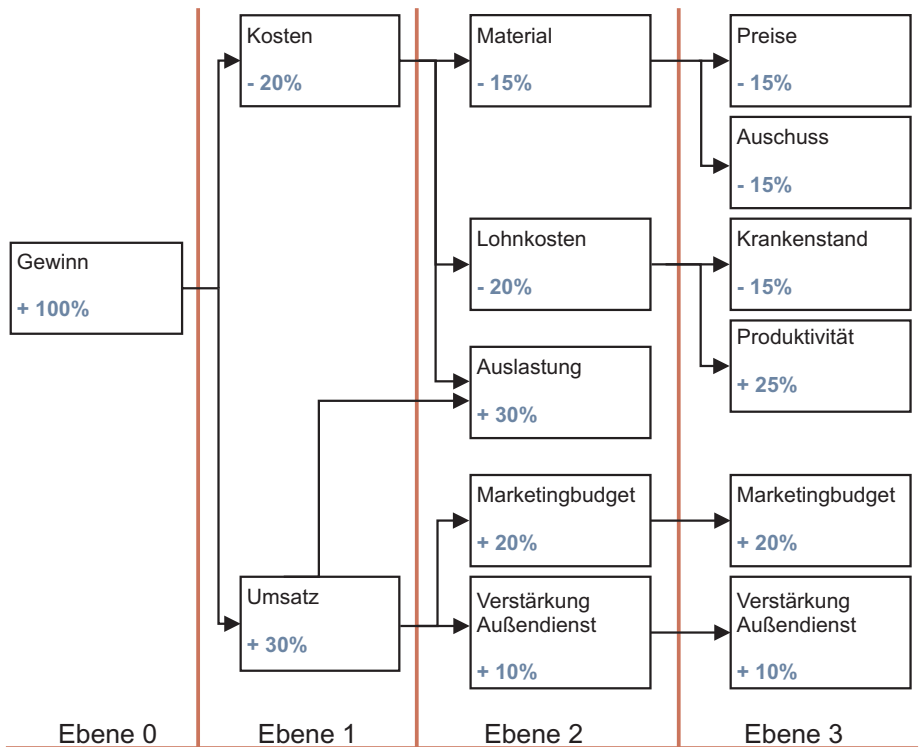


Abb. 2.1-4: Entscheidungsbaum für das Beispiel einer Vorstandssitzung der Sunshine AG.

Ein derartiger Entscheidungsbaum kann auch für den Typ2 von Zielhierarchien, organisatorische Abhängigkeiten, erstellt werden. Dieses ist zwingend erforderlich, um die Entstehung von konfliktären Zielen frühzeitig aufzudecken. In der Praxis wird dieses zwar immer wieder versucht, allerdings i.d.R. ohne Erfolg, was zu ständigen Konfliktsituationen zwischen Bereichen und Abteilungen führt. Die Abb. 2.1-2 lässt sich auch als ein solcher Entscheidungsbaum darstellen (Abb. 2.1-5).

Praxis

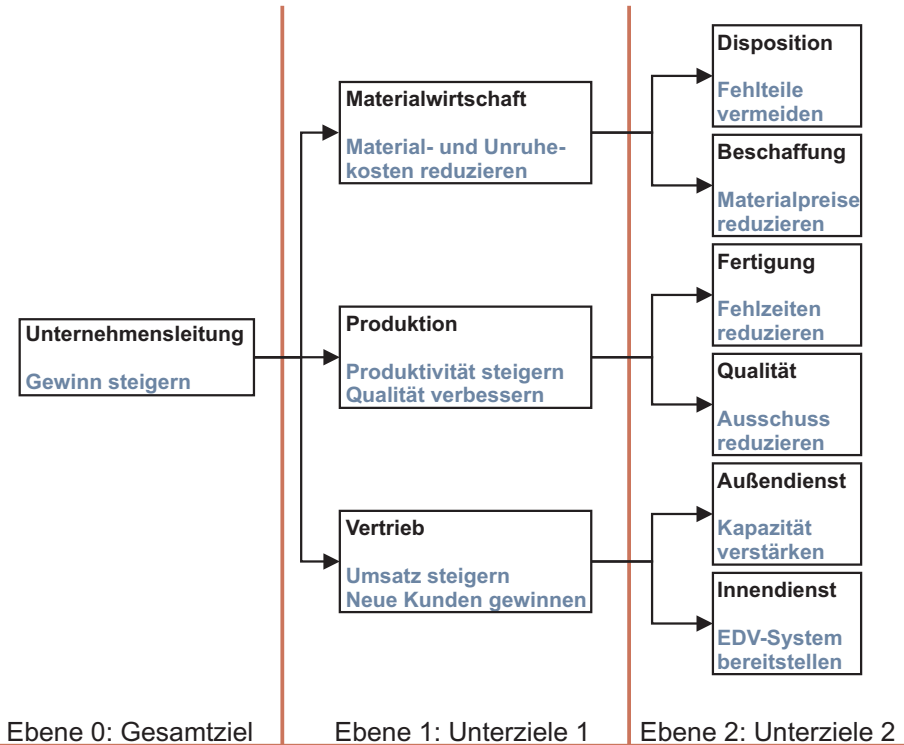


Abb. 2.1-5: Entscheidungsbaum nach Organisationen.

Erläuterung Die Unternehmensleitung bestimmt die **Gesamtziele** als **Oberziele**. Die verschiedenen Bereiche wie Produktion, Vertrieb oder Materialwirtschaft leiten aus diesen Oberzielen ihre **Bereichsziele** ab und geben diese den einzelnen Abteilungen wiederum als Oberziele vor. Die Abteilungen leiten ihre **Abteilungsziele** aus den Bereichszielen ab.

Gewichtung von Zielen

Rangfolge Häufig können in der Praxis nicht alle Ziele parallel verfolgt und erfüllt werden. Daher ist es notwendig, die Ziele in eine Rangfolge zu bringen. Eine solche Rangfolge kann allerdings nur für Ziele erstellt werden, die unabhängig voneinander sind. Falls sich Ziele auf der gleichen Ebene des Entscheidungsbaums gegenseitig bedingen, müssen sie zusammen-

gefasst werden, wenn sie in eine Rangfolge mit anderen Zielen auf der gleichen Ebene gebracht werden sollen. In der Praxis sind auch Ziele auf einer Ebene von Zielen auf einer höheren Ebene abhängig. Diese Ziele werden dann auf der unteren Ebene zusammengefasst. Z.B. könnte ein Unterziel »Qualität verbessern« auf einer Ebene 2 stehen, um auf der Ebene 3 die Kundenzufriedenheit zu verbessern und den Ausschuss zu reduzieren. Diese Ziele bedingen sich gegenseitig und müssten auf der Ebene 3 zusammengefasst werden.

Die Wissenschaft, insbesondere die Entscheidungstheorie, hat eine Vielzahl von Rangfolge-Modellen entwickelt, die jedoch alle sehr kompliziert und rechnerisch schwer zu handhaben sind, so dass in der Praxis einfachere Methoden angewandt werden. Im Folgenden wird die Methodik der **Nutzwertanalyse** beschrieben, die in der Praxis gern angewandt wird [Adam96, S. 412 ff.], [Kerth05, S. 239 ff.].

Nutzwert-
analyse

Die Methodik beinhaltet 5 Schritte:

- 1 Die Ziele werden über einen **Entscheidungsbaum** beschrieben. Es wird überprüft, ob die Ziele vergleichbar sind d. h. ob gegenseitige Abhängigkeiten vorliegen.
- 2 Für alle Ziele werden Kriterien festgelegt, nach denen diese bewertet werden sollen. Eine derartige Festlegung ist ein sehr subjektiver Prozess, der die individuellen Einschätzungen der Entscheidungsträger wiedergibt. In der Praxis werden diese Einschätzungen häufig in Team-Diskussionen erarbeitet.
- 3 Diese Kriterien werden in ihrer Bedeutung für die Zielerreichung des Unternehmens gewichtet. Auch die Gewichtung ist ein subjektiver Prozess.
- 4 Für jedes Ziel wird die Wertigkeit der Kriterien eingeschätzt. Zu dieser Einschätzung gelten die gleichen Bemerkungen wie zu Punkt 2.
- 5 Die gewichteten Wertigkeiten werden für jedes Ziel zusammengezählt. Aus der Summe dieser gewichteten Wertigkeiten ergibt sich für jedes Ziel ein Platz in der Rangfolge der Ziele.

- Beispiel Dieser Vorgang wird am Beispiel des Entscheidungsbaumes in Abb. 2.1-4 dargestellt. In dem Entscheidungsbaum waren auf der Ebene 3 folgende Ziele dargestellt:
- Preise um 15% reduzieren
 - Ausschuss um 15% reduzieren
 - Krankenstand um 15% reduzieren
 - Produktivität um 25% erhöhen
 - Marketingbudget um 20% erhöhen
 - Den Außendienst um 10% verstärken
- Schritt 1 Die Ziele sind kompatibel und bedingen sich nicht gegenseitig.
- Schritt 2 Folgende Kriterien werden subjektiv festgelegt:
- Der Einfluss des jeweiligen Ziels auf den Gewinn (Gewinn verdoppeln),
 - die Realisierbarkeit des jeweiligen Ziels,
 - die Akzeptanz des Ziels durch die Organisation,
 - die Messbarkeit des jeweiligen Ziels.
- Schritt 3 Die einzelnen Kriterien wurden in einem ebenfalls subjektiven Prozess gewichtet und zwar nach ihrer Bedeutung für das Erreichen des Gesamtzieles. Tab. 2.1-2 zeigt die Ergebnisse des Prozesses.

Kriterium	Gewichtung in Prozent
Einfluss auf Gewinn	40
Realisierbarkeit	25
Akzeptanz	15
Messbarkeit	20

Tab. 2.1-2: Subjektive Kriterien.

- Schritt 4 Die gewichteten Kriterien werden mit den jeweiligen Zielen zusammengeführt und zwar wird für jedes Ziel und das entsprechende Kriterium ein Faktor festgelegt, der die Bedeutung des Kriteriums für das jeweilige Ziel beschreibt. Dieser Faktor wird wiederum subjektiv aus einer Skala von 1–5 festgelegt, wobei 5 besonders wichtig und 1 unwichtig heißen soll (Tab. 2.1-3).

Kriterium	Gewichtung	Preise	Ausschuss	Krankenstand	Produktivität	Budget	Aussendienst
Einfluss auf Gewinn	40 %	5	5	5	4	1	3
Realisierbarkeit	25 %	2	1	1	1	4	4
Akzeptanz	15 %	4	3	1	2	5	5
Messbarkeit	20 %	5	5	4	2	4	1

Tab. 2.1-3: Gewichtete Kriterien.

Die jeweiligen Wertigkeiten werden gewichtet indem die Gewichtungen der Kriterien mit den Faktoren ausmultipliziert werden. Anschließend wird die Rangfolge der jeweiligen Ziele festgestellt.

Schritt 5

Kriterium	Gewichtung	Preise	Ausschuss	Krankenstand	Produktivität	Budget	Aussendienst
Einfluss auf Gewinn	40 %	2	2	2	1,60	0,40	1,2
Realisierbarkeit	25 %	0,50	0,25	0,25	0,25	1	1
Akzeptanz	15 %	0,60	0,45	0,15	0,30	0,75	0,75
Messbarkeit	20 %	1	1	0,80	0,40	0,80	0,20
Summe	100 %	4,10	3,70	3,20	2,55	2,95	3,15
Rang		1	2	3	6	5	4

Tab. 2.1-4: Rangfolge der Ziele.

Nach dieser Nutzwertanalyse erhält das Ziel Preise reduzieren, trotz geringer Realisierungschancen, die höchste Priorität, während die Erhöhung der Produktivität wegen

mangelnder Akzeptanz und geringer Realisierungschancen mit der niedrigsten Priorität eingeschätzt wurde.

Die folgende Szene soll die Zusammenhänge zwischen Zielen beschreiben:

Beispiel

Der Vorstand der Sunshine AG berät abschließend das Budget für das folgende Jahr. Beteiligt sind der Vorstandsvorsitzende Herr Müller, der Vertriebsvorstand Herr Schmidt, der Produktionsvorstand Herr Sauer, der Personalvorstand Herr Schmus und der Finanzvorstand Herr Bank. Herr Schmus hat die Sitzung wie folgt vorbereitet: Eine Entlassung von Mitarbeitern kann bis zu maximal 100 Mitarbeitern vorgenommen werden. Dann seien keine Motivationsverluste zu befürchten. Die Besuchsfrequenz des Außendienstes könne sogar um 25% erhöht werden.



Schmidt

»25% sind ausgeschlossen. Ich kann maximal 10% akzeptieren. Damit würde ich die angesprochenen 15% Umsatzsteigerung erreichen können.«



Sauer

»Falls ich nur 100 Mitarbeiter entlassen kann, erreiche ich nur eine Kostenreduzierung um 5%.«



Bank

»Falls die Herren Kollegen sich mit ihren Vorstellungen durchsetzen, erreichen wir nicht einmal die Hälfte der von unserem Hauptgesellschafter geforderten Gewinnsteigerung.«



Müller

»Ich stelle fest, dass wir eine Einigung nicht erzielen können. Herr Bank, würden Sie bitte eine Gewichtung der Ziele unserer Kollegen vornehmen!«



Bank

»Die Ziele von Produktion und Personal sind nicht kompatibel, da sie sich gegenseitig bedingen. Wir müssen diese zu einem Ziel zusammenführen. Ich empfehle, die maximale Grenze auf 200 Mitarbeiter anzuheben und Herrn Sauer zu verpflichten, die fehlenden Einsparungen über eine Reduzierung des Ausschusses zu realisieren. Mit ei-

nem begrenzten Ausfall der Motivation unserer Mitarbeiter werden wir wohl leben können. Die Besuchsfrequenz des Außendienstes gewichte ich sehr hoch. Laut Herrn Schmus sind 25% Erhöhung drin. Dieses spricht für eine hohe Realisierbarkeit der Maßnahme. Realisierbarkeit hat für uns in unserer Situation eine hohe Bedeutung. Außerdem dürfte sich diese Maßnahme sofort auf den Umsatz auswirken.«

Die Herren Schmidt, Sauer und Schmus protestieren lautstark.

»Wir werden uns wohl nicht einigen können, so dass ich die Entscheidung übernehmen muss. Herr Schmidt wird die Besuchsfrequenz des Außendienstes um 25 % erhöhen und sich auf ein Umsatzwachstum von 20 % verpflichten. Herr Sauer wird die Produktivität steigern und 200 Mitarbeiter abbauen und zusätzlich Ausschuss reduzieren. Herr Schmus wird ein Konzept entwickeln, wie die Motivationsverluste aufgefangen werden können.«

»Mit dieser Entscheidung können wir den Gewinn um 65 % steigern, verfehlen allerdings die Forderung des Hauptgesellschafters.«

»Wir werden auch unseren Hauptgesellschafter davon überzeugen müssen, dass wir das Unternehmen nur mit realistischen Zielen führen können.«

Ende der Vorstandssitzung.

In dieser Vorstandssitzung sind fast alle Elemente von Zielfindungssystemen aufgetreten:

- Es gab sich gegenseitig bedingende Ziele der Produktion und des Personalwesens. Die Ziele waren konfliktär und mussten gebündelt werden.
- Es gab Zielhierarchien. Die Produktion konnte Kostensenkungsprogramme nur über eine Steigerung der Produktivität erreichen.
- Eine Verhandlungslösung konnte nicht erreicht werden. Der Vorstandsvorsitzende musste schließlich entscheiden.



Müller



Bank



Müller

Fazit

- In den Diskussionen wurden die Kriterien Realisierbarkeit und Akzeptanz stark gewichtet.
- Die Entscheidung des Vorstandsvorsitzenden wurde über eine improvisierte Gewichtung der Ziele durch Herrn Blank vorbereitet.

2.2 Spezielle Zielsysteme *

In der Vergangenheit haben sich zwei Grundlinien von Systemansätzen herausgebildet: Der gewinnorientierte Ansatz und der sozialorientierte Ansatz.

»Menschen, die das gleiche Ziel verfolgen, gehen nicht den gleichen Weg, auch wenn sich ihre Wege kreuzen sollten.«
(Eda Kocapinar)

Einführung

Gewinn-
maximierung

Der **gewinnorientierte Ansatz** basiert auf einem unternehmerischen Umfeld, in dem alle Vorgänge berechenbar sind und der Mitarbeiter als eine kostenverursachende Ressource betrachtet wird. Daraus folgte das Primat der Gewinnmaximierung. Dieses wurde ergänzt um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und die Praktizierung individueller Moralvorstellungen über den Umgang mit Menschen als ethische Grundlage. Der Unternehmer war der Patriarch, der sich um seine Mitarbeiter kümmerte, solange das Gewinnstreben dieses zuließ [Scho97, S. 68 ff.].

Besitz
verpflichtet

Der **sozialorientierte Ansatz** basierte auf der Philosophie, dass Besitz verpflichtet und verlangt, dass die Bedürfnisse diverser Anspruchsgruppen zu befriedigen seien.



Im Folgenden wird dargestellt:

- Das Zielsystem des *Shareholder Value*, das sich aus dem gewinnorientierten Ansatz herleitet,
- das Zielsystem des *Stakeholder Value*, das sich aus dem sozialorientierten Ansatz herleitet.

Es werden die Inhalte der jeweiligen Ansätze vermittelt sowie deren Problematik.