DAA - Wirtschaftslexikon

Unternehmensziele

■ Begriffsbestimmung

Ziele sind - allgemein gesprochen - normative Aussagen über gewünschte, angestrebte bzw. zu erreichende künftige Zustände der Realität.

Unternehmensziele sind die im marktwirtschaftlichen Leistungs- und Preiswettbewerb angestrebten künftigen Leistungsergebnisse, Marktpositionen und sonstigen Unternehmensausprägungen, die vornehmlich folgenden Gruppen zuzuordnen sind:

- monetäre Ziele (Umsatz, Gewinn, Liquidität u. a.),
- nicht-monetäre Ziele (Marktanteil, Image, Prestige),
- soziale Ziele (Mitarbeiterzufriedenheit, gutes Betriebsklima) und
- ökologische Ziele (geringe Umweltbelastungen, Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen).

Das grundlegende **Ziel von Unternehmen** besteht sicherlich darin, im sich verschärfenden marktwirtschaftlichen Leistungs- und Preiswettbewerb als Unternehmen zu bestehen, bereits erreichte Positionen zu behaupten bzw. auszubauen.

Um die Vielfalt der vom Unternehmen beabsichtigten Wirkungen und die von der Gesellschaft an Unternehmen gestellten Erwartungen in der Zielbestimmung der Unternehmenstätigkeit zu erfassen, bedarf es verschiedener Systematisierungen von Unternehmenszielen, vor allem nach

- Inhalt,
- Fristigkeit und
- Hierarchie.

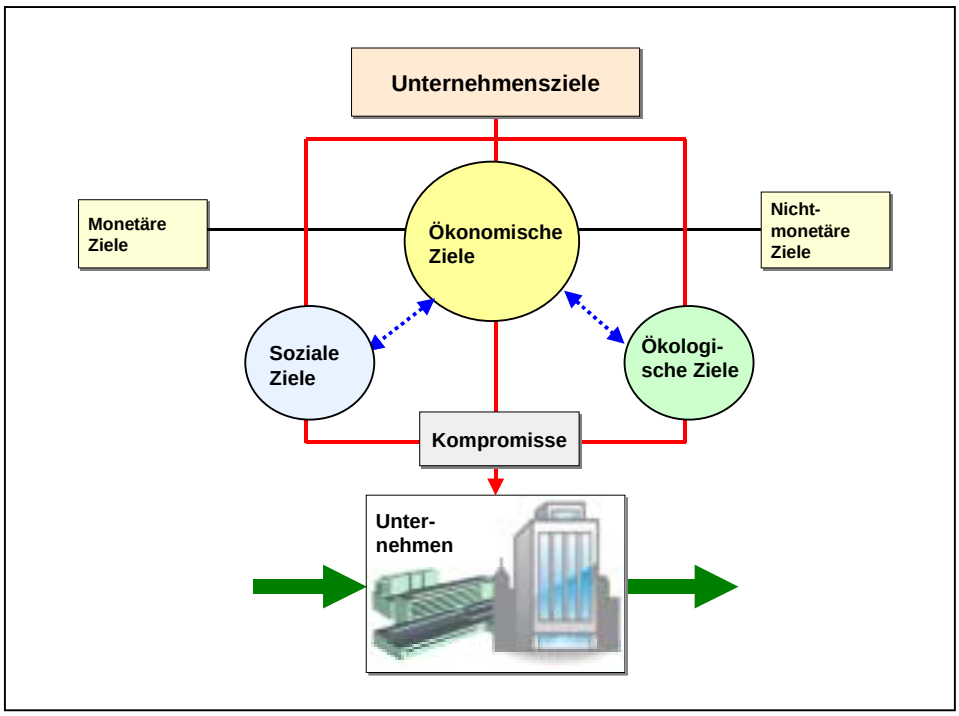

Abb. 1: Ziele

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

■ Zlele im Einzelnen

Monetäre Ziele	Nicht-monetäre Ziele
Umsatz- und Gewinnziele Im Planungs- und Steuerungsprozess eines Unternehmens spielen die Zielgrößen "*Umsatz gesamt*", "*Umsatz nach Marktgebieten*" (Deutschland, andere Länder im EU-Wirtschaftsraum), "*Umsatz nach Produktgruppen*", *Betriebsergebnis/EBIT*", "*Ergebnis vor Steuern*" u. a. im absoluten Wert [EUR] sowie als Steigerungsraten [%] eine zentrale Rolle.	**Markstellungsziele** Wichtige strategische Ziele von Unternehmen sind i. d. R. die Sicherung des *Marktanteils* in den Zielmärkten innerhalb von Deutschland bei den Hauptproduktgruppen, ferner die Erhöhung des Marktanteils in anderen EU-Ländern. Dabei geht es vor allem um die *Verbesserung der Marktgeltung* des Unternehmens und seiner Produkte.
Wirtschaftlichkeits-/Produktivitäts-, Rentabilitätsziele Weitere Zielgrößen im Planungsprozess sind Vorgaben zur Verbesserung der *Wirtschaftlichkeit* im Unternehmen insgesamt sowie in einzelnen Teilbereichen, Vorgaben zur Steigerung der *Arbeitsproduktivität* in den Fertigungsprozessen, Vorgaben zur Verbesserung der *Umsatzrentabilität* u. a. Im Kontext zu Entscheidungen im Finanzierungsprozess wird auch auf die Verbesserung der *Eigenkapitalrentabilität* besonderer Wert gelegt.	**Image-Ziele** Unternehmen *streben* ständig danach, das des *Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit* durch Maßnahmen der *Öffentlichkeitsarbeit* und des *Sponsorings* (wie Durchführung von Foren zum Thema "*Technik heute*", Unterstützung kultureller Aktivitäten durch Sponsoring) zu verbessern.
Finanzwirtschaftliche Ziele Im Finanzcontrolling von Unternehmen steht die *Sicherung der laufenden Zahlungsfähigkeit* im Zentrum von Planung und Kontrolle des Geschäftsbetriebs. Weitere Ziele in diesem Zusammenhang betreffen den *Aufbau von Liquiditätsreserven* (über Erwerb börsenfähige Wertpapiere), den *Abbau von Schulden*, die Verbesserung des *Netto-Cashflows* u. a.	**Prestige-Ziele** Unternehmen *streben oft danach, die* Marktposition durch entsprechende aggressive Maßnahmen im Sinne "koste es, was es wolle!" zu verbessern. Statt aber auf "Prestige" sollte mehr mehr Wert auf "Solidität".gelegt werden.

Soziale Ziele

In Unternehmen haben solche sozialen Ziele wie "Erreichen einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit", "Arbeitsplatzsicherung auch in Zeiten des Umsatzrückgangs", "Erfolgsbeteiligung" einen hohen Stellenwert.

Ökologische Ziele

Dies betrifft solche ökologischen Kriterien wie "Senkung von Emissionen im Produktionsprozess", "Verwendung umweltfreundlicher, recyclingfähiger Werkstoffe", "kein Einsatz von Hölzern aus geschützten Tropenwäldern" u. a. gelegt.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

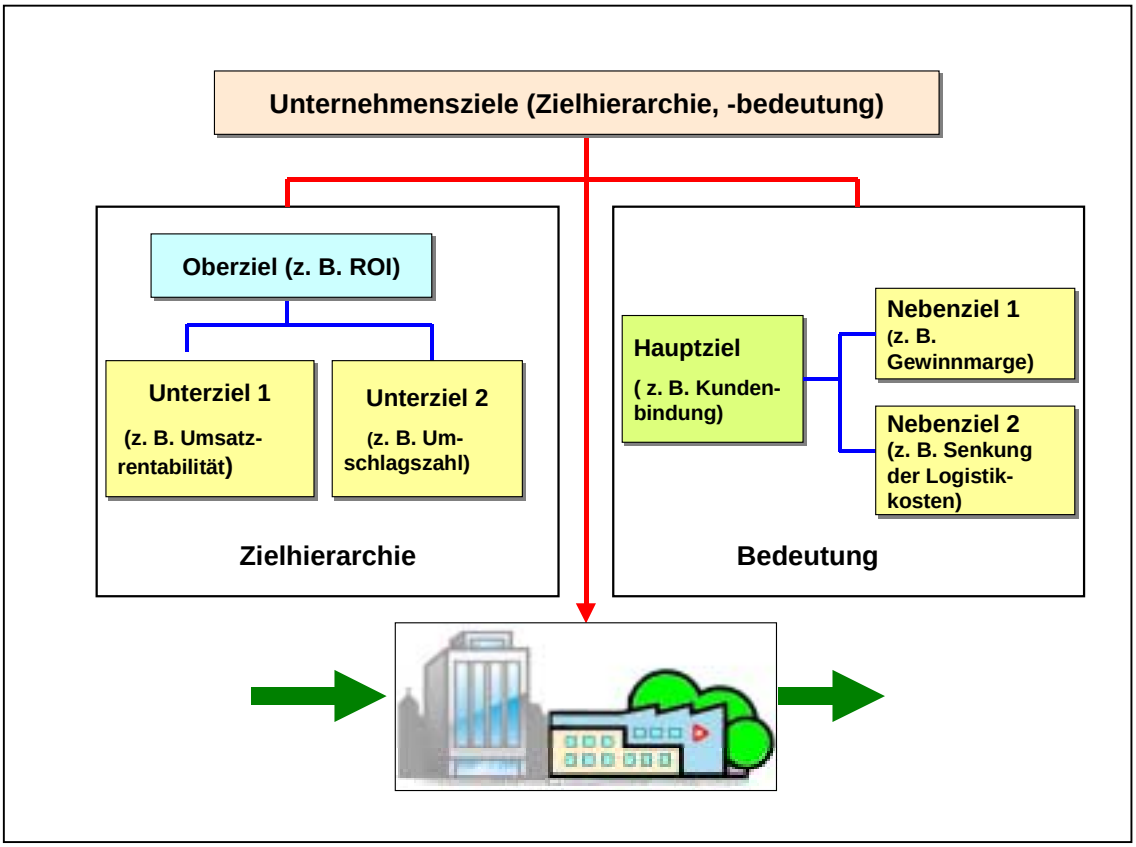

Abb. 2: Zielhierarchie, Zielbedeutung

■ Zielfindung im Managementprozess

Bei der Bestimmung konkreter Unternehmensziele sind in der Regel folgende Prozessstufen zu unterscheiden:

- Bestimmung des "Sortiments" von anzustrebenden Zielen,
- Formalisierung der einzelnen Ziele (nach Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Ortsbezug),
- Bestimmung einer Zielrangfolge und Überprüfung der Zielbeziehungen,
- Überprüfung der Realisierbarkeit der ausgewählten Ziele,
- Treffen der Entscheidung zu den ausgewählten Zielen,
- Umsetzung der Entscheidung im Planungs-, Steuerungs- und Durchführungsprozess,
- Überprüfung der Zielerreichung bzw. Entscheidung zur Zielrevision.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

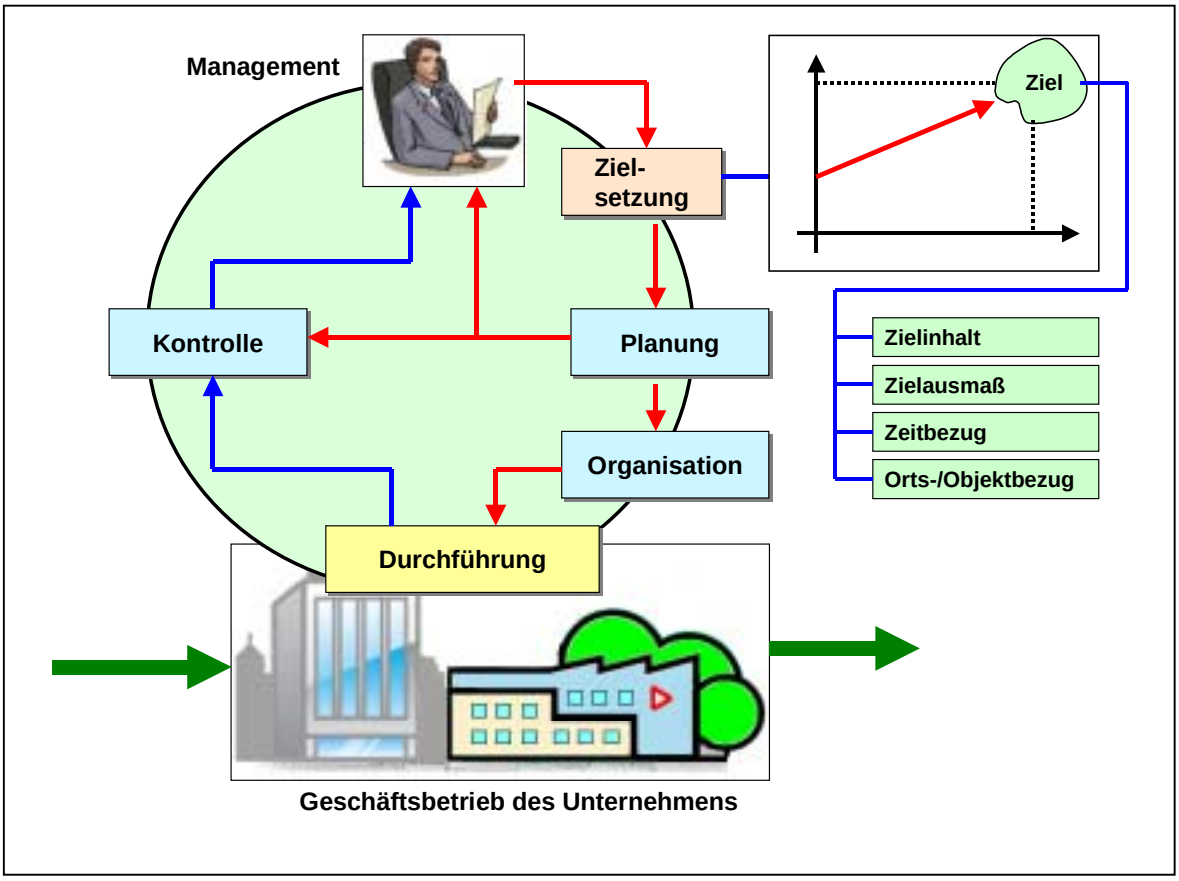

Abb. 3: Einordnung von Unternehmenszielen

■ Zielbeziehungen, Zielkonfikte

Das Formulieren von (wünschenswert zu erreichenden) Zielen ist das Eine, das Verwirklichen derartiger Ziele unter den Bedingungen einer sich ständig wandelnden Welt das Andere, denn in der Praxis zeigt sich, dass es beim Verfolgen eines Zieles **X** zu bestimmten Wirkungen in Bezug auf ein Ziel **Y** kommt und umgekehrt.

Es ist somit wichtig, bei der Ausgestaltung und der Steuerung des Geschäftsbetriebs von Unternehmen die möglichen Beziehungen zwischen den angestrebten Zielen zu beachten.

Zielbeziehungen:

- Komplementäre Ziele,
- Konkurrierende Ziele,
- Neutrale Ziele,
- Zielidentität.
- Zielwiderspruch.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

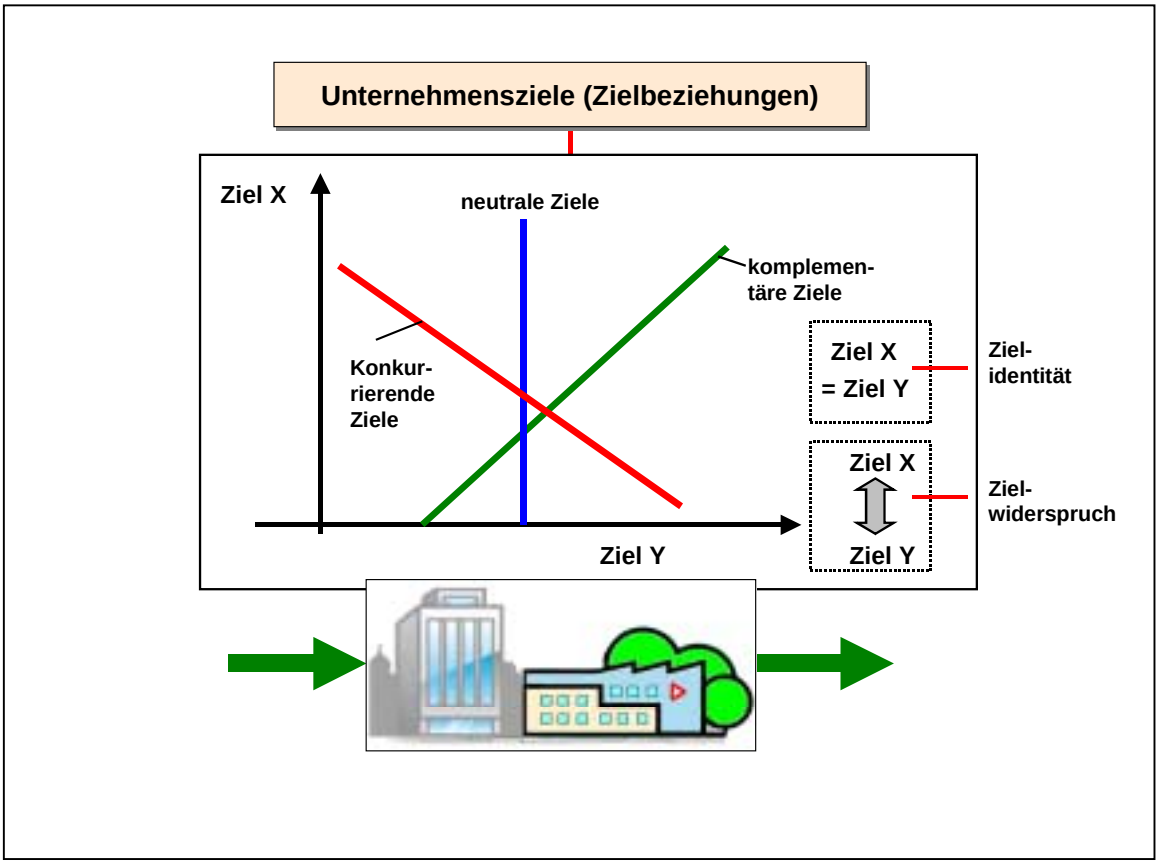

Abb. 4: Zielbeziehungen

1: Komplementäre Ziele

Eine Verbesserung beim Verfolgen des Zieles **X** führt – sachlich begründet – zur Verbesserung bei der Erreichung des Zieles **Y**. Dann sind **Z1** und Z2 zueinander *komplementäre* Ziele.

Beispiel:
Anstrengungen zur Senkung der Selbstkosten (Ziel **X**) im Unternehmen wirken sich – in der Regel – positiv auf das Verfolgen des Zieles Verbesserung des Betriebsergebnisses (Ziel **Y**) aus.
Wenn ein Betrieb große Anstrengungen unternimmt, die Fertigungsprozesse durch Einsatz computergesteuerter Anlagen noch produktiver zu machen, um über die Senkung der Stückkosten und - in Folge davon - über die Senkung der Selbstkosten insgesamt zu einem besseren Betriebsergebnis zu gelangen.

2: Konkurrierende Ziele

Eine Verbesserung beim Verfolgen des Zieles **X** führt – sachlich begründet – zur nachweislichen Verschlechterung bei der Erreichung des Zieles **Y**. Dann sind **X** und **Y** zueinander *konkurrierende* Ziele.

Beispiel:
Ein Unternehmen strebt bei Standardausführungen in einer Produktgruppen die Verbesserung der Lieferbereitschaft gegenüber Kunden (Ziel **X**) an.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

Dies ist aber – in der Regel – nur über erhöhte Lagerbestände umsetzbar, was sich unmittelbar negativ auf das Verfolgen des Zieles Senkung der Lagerkosten (Ziel **Y**) auswirkt.
Umgekehrt erfordert die Senkung der Lagerkosten den Abbau der Lagerbestände, dies aber führt zur Verschlechterung der Lieferbereitschaft bei Standardprodukten!
Probleme einer Zielkonkurrenz können sachlich nicht gelöst werden. Es ist nur möglich, Entscheidungen zu einer Rangfolge (Ober- und Unterziele) oder zu einer Zielbedeutung (Haupt- und Nebenziele oder im Sinne Muss-, Kann- und Wunschziel) zu treffen.

3: Neutrale Ziele

Eine Verbesserung beim Verfolgen des Zieles **X** hat – sachlich begründet – überhaupt keinen positiven oder negativen Einfluss auf das Erreichen des Zieles **Y**. Dann sind **X** und **Y** zueinander *neutrale* Ziele.

Beispiel:
Das Verfolgen des Zieles "Erhöhung des Bekanntheitsgrades" eines Unternehmens in der Region R1 durch Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit als Ziel **X** steht in keinem sachlichen Zusammenhang zum Ziel **Y** "Erhöhung der Produktivität" im Werk W des Unternehmens in der Region R2.

4: Zielidentität

Eine Verbesserung beim Verfolgen des Zieles **X** ist – sachlich begründet – identisch mit einer Verbesserung beim Verfolgen des Zieles **Y**.
Dann besteht zwischen X und Y *Zielidentität*.

Beispiel:
Das Ziel "Verbesserung der Materialproduktivität" ist sachlich identisch mit dem Ziel "Senkung der Materialintensität", denn die Kennzahl "Materialproduktivität" sagt aus, wie viele Mengeneinheiten eines Produkts (als Output des Fertigungsprozesses) aus einer Mengeneinheit eines bestimmten Materials hergestellt werden können, während die Kennzahl "Materialintensität" - als Reziprokwert der "Materialproduktivität" - im betrachteten Beispiel angibt, wie viel Mengeneinheiten eines bestimmten Materials benötigt werden, um eine Mengeneinheit eines bestimmten Produkts herzustellen.

5: Sich widersprechende Ziele

Wenn das Verfolgen des Zieles **X** sachlich im Widerspruch zum Verfolgen eines Ziels **Y** steht, handelt sich um sich *wiedersprechende* Ziele.

Beispiel:
Das Verfolgen des Zieles "Erhöhung der Verkaufszahlen eines bestimmten Produkts" durch Gewährung von Sonderrabatten von bis zu 50 % des Verkaufspreises steht klar im Widerspruch zum Ziel "Verbesserung der Umsatzrentabilität" bei der betreffenen Produktgruppe.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel