

2.1 Bedeutung von Zielen für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung

Die Bedeutung von Zielen für das menschliche Handeln ist viel untersucht worden. Schon die alten griechischen Denker gingen von dem „telos“ (Ziel) als wichtigstem Antrieb für menschliches Handeln aus, so der Einleitungssatz von Aristoteles in seiner Nikomachischen Ethik:

Jedes praktische Können und jede wissenschaftliche Untersuchung, ebenso alles Handeln und Wählen strebt nach einem Gut, wie allgemein angenommen wird. Daher die richtige Bestimmung von Gut als das Ziel, zu dem alles strebt (Aristoteles 1969, S. 1094a1 ff.).

Das zielorientierte oder (nach dem altgriechischen Begriff so benannte) *teleologische Handeln* hat sich als Basis der philosophischen Handlungstheorie durchgesetzt. Es bildet zugleich die Grundlage der ökonomischen und somit auch der betriebswirtschaftlichen Theorien (vgl. Habermas 1981, S. 126 f.).

Sicherlich ist diese Zielorientierung Teil des Erfolges von Unternehmen und unseres Wirtschaftssystems im Allgemeinen. Dies hat bereits 1904 Max Weber in *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (Weber 2013) festgestellt.

Aber auch in der Praxis wird dies immer wieder deutlich: ohne klare Ziele keine Motivation und keine Effizienz. Ein sehr praxisnahes Beispiel für die Auffassung in der deutschen Managementliteratur zur Bedeutung von Zielen bietet das Standardwerk von Coenenberg et al. zur *Wertorientierten Unternehmensführung*:

Wertorientierte Unternehmensführung beginnt mit der Festlegung einer spezifischen und zugleich anspruchsvollen Zielsetzung für das Unternehmen. Nur wenn das Ziel klar vorgegeben ist, lässt sich auch der Weg dorthin sinnvoll beschreiben und planen. Und ein hohes

Anspruchsniveau ist nötig, um die besten Fähigkeiten und Kräfte eines Unternehmens zu mobilisieren. Ziele dienen als Orientierung und Ansporn – und je schwerer sie zu erreichen sind, umso enthusiastischer wird der Erfolg empfunden. Das gilt für die gesamte Unternehmensorganisation ebenso wie für jeden einzelnen Mitarbeiter (Coenenberg et al. 2015, S. 15).

Dies ist sicherlich richtig. Moderne Personalführung – gerade bei qualifizierten Mitarbeitern oder Managern – erfolgt über das Konzept des *Management by Objectives*. Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern sind elementare Steuerungssysteme.

Aber Ziele sind auch elementar für eine effiziente Kontrolle des Erfolges verschiedener Aktivitäten. Nur wenn Ziele richtig definiert und gemessen werden, können die Situation des Unternehmens kompetent beurteilt und Maßnahmen abgeleitet werden.

2.2 Arten von Zielen für die Unternehmenssteuerung

Aber was sind diese Ziele? Hier bezieht sich dieses Buch auf das Werk eines der bekanntesten deutschen Betriebswirte, Edmund Heinen: *Das Zielsystem der Unternehmung: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen* (Heinen 1966). Hiernach sind die wichtigsten Ziele in einem Unternehmen (vgl. Heinen 1966, S. 59 ff.): Gewinnstreben, Umsatzstreben, Wirtschaftlichkeitsstreben, Sicherung des Unternehmenspotenzials, Prestige- und Machtstreben sowie ethische Bestrebungen.

Die Tatsache, dass hier schon vor 50 Jahren erkannt wurde, dass das Gewinnstreben allein nicht die Entscheidungen in Unternehmen erklären kann, ist zweifelsohne sehr interessant und zeigt die Zeitlosigkeit dieser Einsicht. Lange galt die Maximierung des Gewinns als das wichtigste Ziel eines Unternehmens und damit der Unternehmenssteuerung.

In vielen Fällen ist dies jedoch nicht unbedingt in der Praxis gegeben, gerade in unserer heutigen digitalen Welt. Hierzu einige Denkanstöße:

- Einige der erfolgreichsten Unternehmen der Welt wie Google und Amazon wurden sehr lange nicht nach dem Gewinnmaximierungsprinzip gesteuert. Ein anderes Beispiel dafür ist Zalando. Das Umsatzwachstum und die Sicherung des langfristigen Unternehmenspotenzials standen und stehen hier im Vordergrund.
- Das gleiche gilt für die Venture Capital Branche, insbesondere im Silicon Valley. Die Entscheidung über ein Investment erfolgt logischerweise so gut wie nie aufgrund von aktuellen Unternehmensgewinnen, da diese zumeist nicht vorliegen. Umsatz und Wachstum sind die maßgeblichen Kriterien. Es treten Potenzialkriterien wie Anzahl der Kunden, Besucher der Internetpräsenz in den Vordergrund.
- Ethische und soziale Kriterien kommen mit den Trends der Ökologie und Fair Trade zum Tragen. Die Gewinnung von Talenten wird immer schwieriger, wenn ein Unternehmen nicht nach solchen Kriterien wirtschaftet. Die ethische Transparenz ist höher ausgeprägt, als dies vor 50 Jahren der Fall war, dank der Bedeutung von Social Media.

- Das Prestige- und Machtstreben von Vorständen oder Geschäftsführern ist ein zeitloses Kriterium, das in die tatsächliche Steuerung eines Unternehmens mit einfließt und bei vielen Unternehmen zu erheblichen Fehlentscheidungen führt. Gerade in Großunternehmen spielen solche Erwägungen eine wichtige Rolle.

In der Praxis zeigt sich, dass die Wahl der richtigen Ziele für ein Unternehmen sehr wichtig ist. Insbesondere empfiehlt es sich, nicht nur kurzfristige, sondern auch langfristige, strategische Ziele zu vereinbaren, die als zentrales Mittel zur Sicherung des langfristigen Unternehmenspotenzials verstanden werden. Auch ist eine Priorisierung von Zielen elementar für den Erfolg eines Unternehmens.

2.3 Priorisierung von Zielen und Zielsysteme

In der modernen Managementforschung werden vier verschiedene Ansätze diskutiert, um die Ziele eines Unternehmens zu priorisieren: Ergebnisoptimierung, Cash Flow Maximierung, Share Holder Value und Stake Holder Value. Bei diesen Ansätzen geht es letztlich darum, was das wichtigste Ziel für ein Unternehmen ist, dem andere Ziele untergeordnet werden müssen.

Ergebnismaximierung

Die Messung von Finanzkennzahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung ist die traditionellste Art, den Erfolg eines Unternehmens zu bestimmen. Hier ist das wichtigste Ziel die Ergebnismaximierung und wichtige Zwischenziele Umsatz und Kosten. Auf den Ebenen darunter kommen zum Beispiel Kundenziele oder verschiedene Kostenarten (siehe Abb. 2.1).

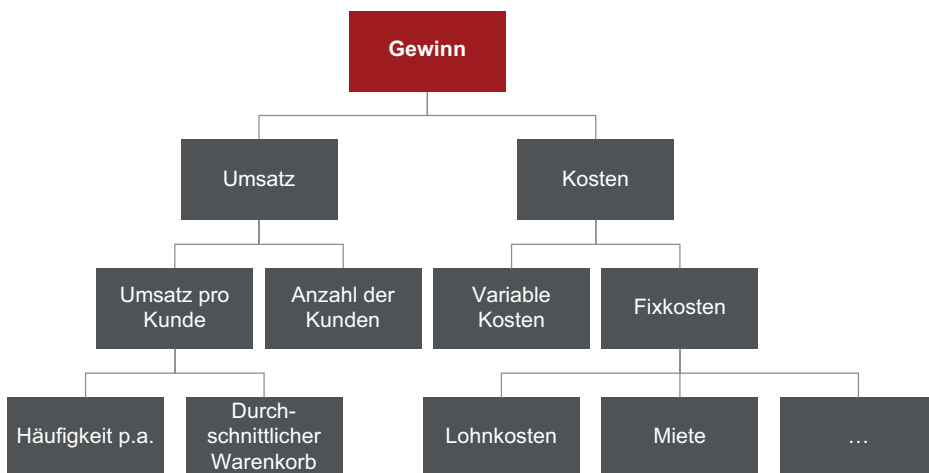


Abb. 2.1 Beispiel Zielsystempyramide Ergebnismaximierung

Diese Sichtweise basiert eher auf einer operativen als einer strategischen Perspektive. Das kurzfristige Überleben des Unternehmens steht im Vordergrund. Dieser Ansatz wird häufig in Deutschland in mittelgroßen Unternehmen etablierter Branchen angewendet. Vorteile liegen in der relativ einfachen Erfassung und den allgemeingültigen Begrifflichkeiten.

Es gibt jedoch auch viele Begrenzungen: In Unternehmen mit begrenzter Verfügbarkeit von Barmitteln (Cash) hilft es häufig nicht, wenn das Unternehmen Gewinne verzeichnet, die Kunden jedoch zu spät zahlen. Von vielen Wachstumsunternehmen wird am Anfang nicht erwartet, dass sie Gewinne erzielen. Bei traditionellen Familienunternehmen ist der Arbeitsplatzabbau mit einer Schädigung des persönlichen Rufes verbunden und es wird darauf zulasten der Ergebnisoptimierung verzichtet.

Cash Flow Maximierung

Hier wird Cash Flow (CF) zum wichtigsten Ziel. Zwischenziele sind operatives Ergebnis und CF-relevante Größen wie Umlauf- oder Anlagevermögen (siehe Abb. 2.2).

Genauso wie die Ergebnisoptimierung ist die CF-Maximierung eher ein kurzfristig orientiertes Ziel. Die Maximierung des CF als relevante Kennzahl ist bei kleineren Unternehmen zu finden, die ihr Wachstum aus eigenen Kapitalmitteln finanzieren müssen. Ein Kleinunternehmer denkt und steuert häufig mit Blick auf das Bankkonto.

Auch Unternehmen, die sich in finanziellen Schwierigkeiten bzw. Restrukturierungsprozessen befinden, werden häufig nach CF gesteuert. Da hier das Eigenkapital häufig aufgebraucht und eine Bankfinanzierung nicht mehr möglich ist, entscheidet dieser über das Überleben.

Zuletzt ist der Cash Flow eine wichtige Steuerungsgröße bei Beteiligungsgesellschaften (Private Equity), die sich am Eigenkapital eines Unternehmens beteiligen und dafür

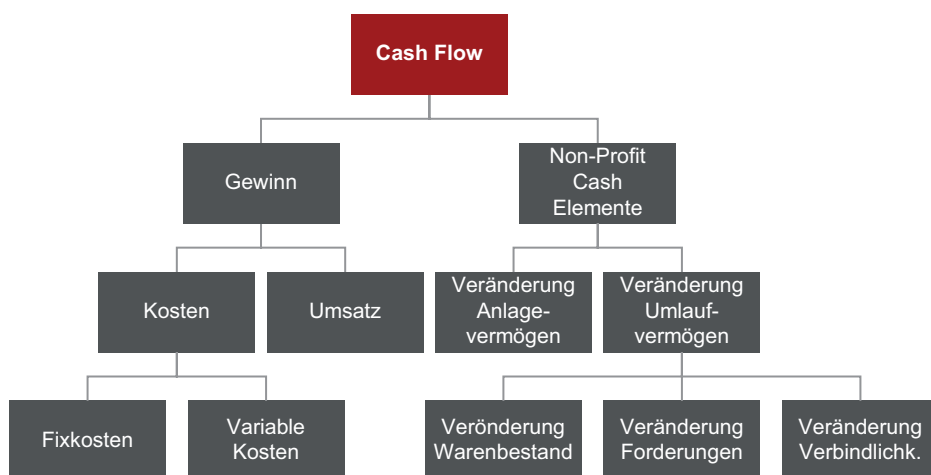


Abb. 2.2 Beispiel Zielpyramide Cash Flow Maximierung

die notwendigen finanziellen Mittel für Wachstum oder Restrukturierung zur Verfügung stellen (vgl. Asel 2009). Abhängig von der Phase und Situation des Portfoliounternehmens wird jedoch hier Share der Holder Value zum wichtigsten Ziel, gerade wenn ein Exit, also der Verkauf eines Unternehmens, bevorsteht.

Shareholder Value

Der Shareholder Value Ansatz geht davon aus, dass die Steigerung des Unternehmenswertes für die Eigentümer die wichtigste Erfolgsgröße ist (vgl. z. B. Coenenberg et al. 2015). Das ist explizit ein strategisches Ziel. Das langfristige Überleben des Unternehmens steht im Vordergrund. Der Shareholder Value kann aufgrund von Erfolgspotenzialen maximiert werden, selbst wenn der kurzfristige monetäre Erfolg noch nicht eingetreten ist (vgl. Baum et al. 2013, S. 9).

Ein typisches Beispiel für ein Erfolgspotenzial ist ein Kundenstamm, der voraussichtlich zu einem höheren Umsatz in der Zukunft führt. Ein anderes ist ein Patent oder eine technische Entwicklung, die kurz vor der Marktreife steht. Auch die Rekrutierung von Erfolg versprechenden Managern stellt ein Erfolgspotenzial dar. In jedem dieser Fälle steigt häufig der Aktienkurs, obwohl Umsatz und Ergebnis konstant bleiben.

Bei *börsennotierten Unternehmen* ist Shareholder Value sicherlich das wichtigste Ziel. Der Unternehmenswert ist durch den aktuellen Aktienkurs einfach zu messen. Im *außerbörslichen* Bereich ist die Messung des Shareholder Value schwieriger. Ein häufiger Ansatz ist das Discounted Cash Flow (DCF) Verfahren (vgl. Drukarczyk und Schüller 2011, S. 137 ff.), durch das der Cash Flow (CF) wieder zur wichtigsten Größe wird. Dies erfolgt allerdings auf die Zukunft bezogen. Über die erwarteten CFs der Folgejahre werden Erfolgspotenziale explizit mit einbezogen. Dies korrekt abzuschätzen, stellt die größte Schwierigkeit dieser Methode dar.

Bei durch Wagniskapital finanzierten *Wachstumsunternehmen* hat der aktuelle Cash Flow nur eine untergeordnete Bedeutung bei der Bewertung. Hier sind andere Faktoren und Verfahren wichtiger (vgl. Achleitner und Nathusius 2003; Franke 2004):

- qualitative Faktoren wie die Bewertung der Geschäftsidee oder das Gründerteam,
- marktorientierte Verfahren, orientiert an der Bewertung vergleichbarer Start-ups,
- die sogenannte Venture Capital Methode, ein quantitatives Verfahren, das sich auf die erwarteten Exit Erlöse bezieht.

Bei *Wachstumsunternehmen in der Phase nach der Etablierung im Markt* sind häufig die Umsatzentwicklung und andere umsatzrelevante Kennzahlen wie die Anzahl der Kunden und der Besucher auf der Internetseite relevante Kriterien für die Bewertung.

Bei Unternehmen des *traditionellen Mittelstandes* wird der wirkliche Unternehmenswert zumeist im Zuge eines Unternehmensverkaufs ermittelt. Da die Käufer im zunehmenden Maße Finanzinvestoren sind, spielt hier natürlich der aktuelle und der erwartete zukünftige Cash Flow eine relevante Rolle.

Hier kann ebenfalls eine Zielpyramide gezeichnet werden. Share Holder Value (Unternehmenswert) ist hier das wichtigste Ziel, das zum Beispiel aus einer Mischung aus dem aktuellen und zukünftig erwarteten Gewinnen besteht (siehe Abb. 2.3). Unterziele bei den zukünftigen Gewinnen sind vielfältig. Sie reichen von Marktanteilsgewinnen und Investitionen in Wachstumsmärkte bis hin zum Aufbau von Kundendatenbanken oder dem Erwerb bedeutender Patente.

Stakeholder Value

Dem Shareholder Value Ansatz wird ein anderer strategisch orientierter Ansatz entgegengesetzt: der Stakeholder Value Ansatz (vgl. Baden 2001). Damit sind letztlich alle von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffenen Parteien gemeint: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, aber auch die Gesellschaft im Allgemeinen. Das wichtigste Ziel ist hiernach die Maximierung des Nutzens für die Stakeholder.

Begrifflich unterscheidet sich dieser Ansatz also von dem Shareholder Value Ansatz, indem er nicht nur die Gesellschafter als Nutznießer des Wertzuwachses ansieht, sondern alle Betroffenen. Er steht damit den Konzepten zur Unternehmensethik nahe. Statt von einem *wertorientierten* Ansatz wie in der Shareholder Value Denkweise wird hier somit häufig von einem *werteorientierten* Ansatz gesprochen. Ansätze wie *Corporate Social Responsibility* (CSR) oder *Ökobilanzen* spielen hier mit hinein. Zugleich lässt sich feststellen, dass Stakeholder Value Ansätze häufig ihren Ausdruck in Unternehmensmissionen finden.

Die Bedeutung dieses Ansatzes spielt einerseits bei etablierten Familienunternehmen eine Rolle, bei denen materielle durch immaterielle Werte ergänzt werden, also aus

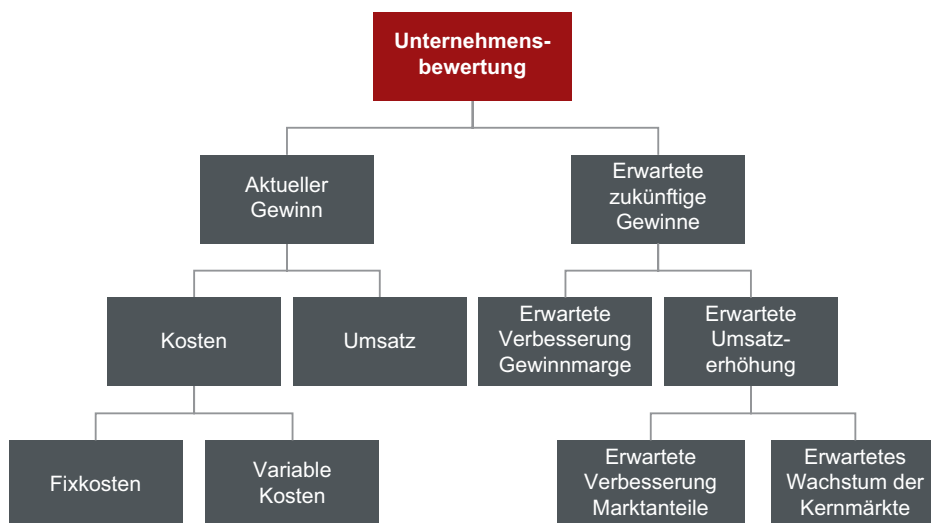


Abb. 2.3 Beispiel Zielpyramide Shareholder Value Maximierung

einer *intrinsischen* Motivation der Eigentümer heraus. Familienunternehmer wie Reinhard Mohn (Bertelsmann) oder Michael Otto (Otto Gruppe) tendieren dazu, die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Umwelt und Gesellschaft in den Fokus ihres Handelns zu stellen. Andererseits sind *extrinsische* Faktoren hierbei von Bedeutung: In post-materialistischen Zielgruppen spielen Ökobewusstsein und das Bewusstsein der sozialen Verantwortung eine dominante Rolle bei der Kaufentscheidung.

Welcher dieser vier Ansätze zum Tragen kommt, hängt somit häufig von den Interessen und der Art des Eigentümers sowie zugleich von der Situation ab, in der sich das Unternehmen befindet. Ein Unternehmen in einer akuten Restrukturierungssituation tut gut daran, sich um Verbesserung der kurzfristigen Liquidität als erste Priorität zu kümmern. Unternehmen, die dagegen eine gute Liquiditätsausstattung haben, sollten langfristige Ziele in den Vordergrund stellen, um das langfristige Überleben zu sichern: Shareholder Value oder Stakeholder Value.

2.4 Die Bedeutung der Lösung von Zielkonflikten

Die unternehmensspezifische Zielpyramide ist elementar bei Zielvereinbarungsgesprächen mit Mitarbeitern. Hier stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Art der Ziele haben die höchste Priorität: Umsatz-/Gewinnziele, Aufbau von Potenzialen (zum Beispiel neue Kunden)?
- Welchen Anteil machen Ziele aus, die der Mitarbeiter direkt beeinflussen kann, welchen allgemeine Unternehmensziele?
- Werden nur quantifizierbare Ziele aufgeführt oder auch qualitative?

In solchen Situationen stellt sich häufig die Frage nach dem *Zielkonflikt*. Es gehört zur Standardrhetorik jedes Managers, bei Ziel- oder Budgetgesprächen seinen Chef oder Investor auf Zielkonflikte hinzuweisen („Wenn wir mehr wachsen möchten, dann kostet das Geld!“).

Hierzu findet sich bei Heinen (1966, S. 89 ff.) eine hilfreiche Struktur. Er unterscheidet zwischen *komplementären, konkurrierenden und indifferenten Zielen*:

Komplementär sind Ziele, wenn sie sich gegenseitig unterstützen, zum Beispiel:

- Die Verbesserung eines Prozesses ohne zusätzliche Kosten führt üblicherweise zu einer höheren Wirtschaftlichkeit und damit zu einem höheren Gewinn. Dies kann zum Beispiel die bessere Kommunikation mit einem Lieferanten sein, durch die Personalkosten eingespart wird.
- Ein erhöhter Umsatz ohne Investitionen ins Marketing führt zu einem höheren Gewinn. Ein gutes Beispiel dafür ist ein Unternehmen, das anhand einer existierenden Datenbank seinen Kunden zusätzliche oder verbesserte Angebote macht.

- Unternehmen mit erfolgreichen ökologisch zertifizierten Produkten handeln einerseits ethisch und erzielen andererseits hohe Gewinne, da ihre Produkte in vielen Fällen höhere Margen haben.

Indifferent sind Ziele, wenn die Erreichung des einen Ziels keinen Effekt auf die des anderen hat. Ein Beispiel dafür ist die Senkung von Personalkosten in der Verwaltung, die zwar einen positiven Ergebniseffekt hat, aber den Umsatz nicht positiv oder negativ tangiert.

Konkurrierend sind Ziele, deren Erreichung miteinander im Konflikt stehen. Hierzu drei Beispiele aus der Praxis:

- Der Geschäftsführer eines E-Commerce Start-ups plant sein nächstes Geschäftsjahr. Er weiß genau, dass er bei der Gewinnung neuer Kunden mehr für Marketing bezahlen muss, als diese Kunden ihm kurzfristig an Deckungsbeitrag bringen. Die Kunden werden erst langfristig profitabel, wenn sie mehrfach gekauft haben. Der Geschäftsführer muss deshalb seinen Gesellschaftern zwei konkurrierende Ziele zur Auswahl stellen: Umsatz- oder Gewinnmaximierung.
- Unternehmen der Textilbranche sehen sich häufig vor die Wahl gestellt, entweder unter fragwürdigen Arbeitsbedingungen in Asien zu produzieren oder sich Initiativen anzuschließen, diese zu verbessern. Es liegen konkurrierende Ziele des Gewinnstrebens und der Verfolgung ethischer Maximen vor.
- Ein Unternehmen setzt sich ehrgeizige Ziele und spornt Mitarbeiter zu immer neuen Höchstleistungen an, um Gewinn und Umsatz zu steigern. Dies wirkt sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Fluktuation ist die Folge und somit eine Gefährdung des langfristigen Unternehmenserfolges.

Zielkonflikte zu entdecken, zu thematisieren und Prioritäten klarzustellen, ist eine wichtige Aufgabe des Managements, auch in der Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern.

2.5 Schlussfolgerungen

1. *Bedeutung von Zielen:* Die richtige Zielsetzung ist elementar für den Unternehmenserfolg. Steuerung kann nicht ohne ein konkretes Zielsystem erfolgen. Dies liegt in der Natur unseres Handelns und wurde schon von einflussreichen Philosophen wie Aristoteles festgestellt. Ziele sind ein wesentliches Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung, auch im Rahmen der Zielvereinbarung mit Mitarbeitern (Management by Objectives). Zugleich bilden sie die Basis für ein effizientes Controlling.
2. *Art von Zielen:* Ziele müssen über das reine Gewinnziel hinausgehen, dass ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein kann. Wachstum, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind Ziele, die langfristig wirken. Auch ethische Ziele wie der Schutz der Umwelt können Ziele der Unternehmenssteuerung sein.

3. *Zielordnung und Priorisierung:* Entscheidend ist die richtige Priorisierung von Zielen. Hier gilt es, zunächst das wichtigste Ziel zu definieren. Dazu gibt es vier mögliche Ansätze: Ergebnismaximierung, Cash Flow Maximierung, Shareholder und Stakeholder Value. Welche dieser Ansätze gewählt wird, hängt zumeist von der Situation des Unternehmens ab.
4. *Lösung von Zielkonflikten:* Ziele können in einer komplementären, konkurrierenden oder indifferenten Beziehung zu einander stehen. Zielkonflikte müssen aufgedeckt und thematisiert, Prioritäten geklärt werden. Andernfalls kommt es zur Demotivation von Mitarbeitern und internen Konflikten.

Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen
Zeitalter

Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele

Steuernagel, A.

2017, IX, 112 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18760-6