

**Leseprobe**

**Geprüfte/r Wirtschaftsfachwirt/in  
(IHK)**

**Studienheft**

**Betriebliches Management I**

**Autorin**

**Gabriela Dannenberg**

# Kapitel 1

- 1. Betriebliche Planungsprozesse**
- 1.1 Betriebliches Zielsystem
- 1.2 Bedeutung des betrieblichen Zielsystems für den Planungsprozess
- 1.3 Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung
- 1.4 Betriebsstatistik, Vergleichsrechnung, Planungsrechnung als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse
- 1.5 Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung



### Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- das betriebliche Zielsystem einzuordnen und die Bedeutung dieses Ziel-systems für den Planungsprozess hieraus abzuleiten;
- den Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung zu erläutern;
- die Betriebsstatistik, Vergleichsrechnung und Planungsrechnung als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse zu kennen;
- die Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung zu erläutern.

Das Management kennt eine institutionale und eine funktionale Sicht auf ein Unternehmen. Die **institutionale Sicht** antwortet auf die Frage „Wer agiert?“ und betrachtet die Managementebenen (untere, mittlere, obere Ebene der Führung). Die **funktionale Sicht** antwortet auf die Frage „Wie wird agiert?“ und betrachtet Prozesse des Managements.

#### Management-Regelkreis

Im Studienheft „Unternehmensführung“ (Kapitel 1 „Unternehmens-, Markt- und Umweltpotenziale) haben Sie sich bereits mit dem Management-Regelkreis beschäftigt.

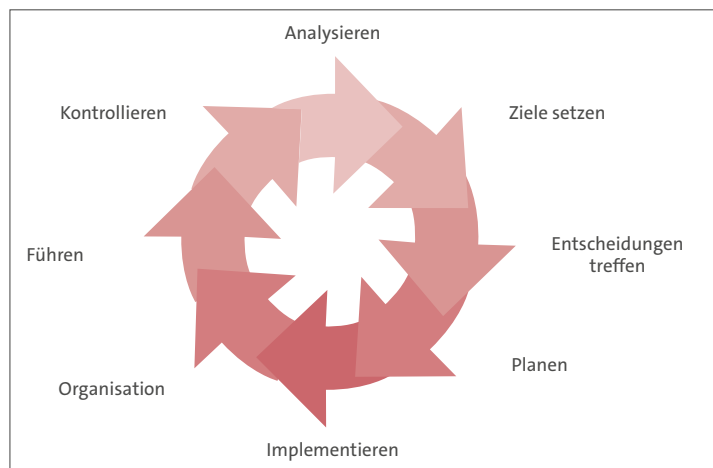


Abb. 1 Management-Regelkreis  
(eigene Darstellung)

Sie haben gelernt, dass Planung eines der Managementkonzepte zur Unterstützung der Unternehmensführung ist. Planung erfolgt in Unternehmen überall und zu jeder Zeit und ist die geistige Vorwegnahme zukünftiger Zustände unter Unsicherheit. Im Regelkreis ist deutlich zu erkennen, dass Zielsetzungen und Entscheidungen grundlegend notwendig sind, um planen zu können. Der einfache Management-Regelkreis heißt: Zielsetzung, Planung, Organisation, Durchführung, Kontrolle.

Unternehmen entwickeln also zuerst ein Zielsystem, gleichen dieses ab mit der Lage, in der sie sich befinden, entwickeln Pläne und setzen diese um. Dies ergibt folgendes Bild, welches gleichzeitig die Struktur der drei Studienhefte zum Thema „Betriebliches Management“ zeigt:

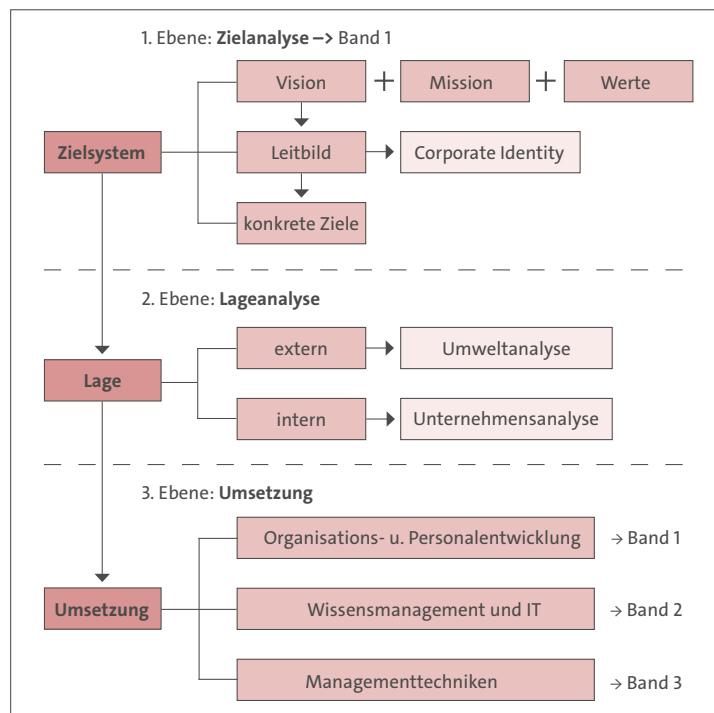


Abb. 2 Zusammenhang zwischen Zielen, Lage und Umsetzung (eigene Darstellung)

„Ziele sind Träume, die wir in Pläne umsetzen“, sagt Zig Ziglar (US-amerikanischer Erfolgstrainer). Daher werfen wir zuerst einen Blick auf das betriebliche Zielsystem.

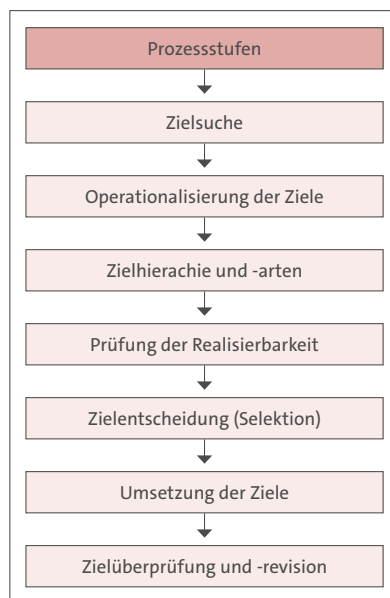
## 1.1 Betriebliches Zielsystem

**Zielsystem** Unternehmensziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann (WÖHE et al. 2016, S. 65). Das bedeutet, sie sind Aussagen mit normativem Charakter über einen zukünftigen, angestrebten Zustand der Realität. Da Unternehmen stets mehrere Ziele zur gleichen Zeit verfolgen, ist es notwendig diese Ziele in eine sinnvolle Ordnung zu bringen, d. h. ein **Zielsystem** zu entwickeln. Bei der Implementierung eines Zielsystems sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- **Motivationsfunktion:** Impuls zur Verbesserung der Ausgangssituation
- **Realitätsbezug:** Ziele müssen realisierbar sein
- **Widerspruchsfreiheit:** Ziele sollten kompatibel sein
- **Verständlichkeit:** Zielrealisierung setzt Zielverständnis voraus
- **Kontrollierbarkeit:** Je konkreter ein Ziel, desto leichter die Kontrollierbarkeit

Die Festlegung von Unternehmenszielen erfolgt in mehreren Prozessstufen und kann gegebenenfalls nach der letzten Stufe erneut von vorne beginnen:

### Übersicht der nachfolgend abgehandelten Themen



Zur **Zielsuche** kann man unterschiedliche Verfahren bzw. Techniken einsetzen, zwei bekannte Techniken sind die Szenariotechnik und die Trendanalyse.

#### Zielsuche

Die **Szenariotechnik** wurde aus militärstrategischen Planspielen entwickelt, dabei geht es darum, mögliche Entwicklungen der Zukunft vorherzusehen und darzustellen. Die Szenariotechnik geht zunächst von einer wahrscheinlichen zukünftigen Entwicklung aus, die aus aktueller Sicht und aktuellem Wissen wahrscheinlich ist (sog. Trendszenario), im nächsten Schritt werden zwei Extremszenarios betrachtet: das positive Extremszenario (best case) und das negative Extremszenario (worst case). Das Ziel ist es, möglichst gut für unerwartete Ereignisse der Zukunft gerüstet zu sein, indem man sie vorab durchdenkt.

Die **Trendanalyse** ist dazu geeignet, vor allem gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen zu erkennen. Als Quellen dienen Trendforschern z. B. die Geschichtswissenschaften, die Meinungs- und Marktforschung, die Psychologie, die Soziologie, die Semiotik (Lehre von den Zeichen und ihrer Bedeutung) und viele weitere.

Noch bevor man Unternehmensziele entwickeln kann, braucht man eine unternehmerische **Vision** zur langfristigen Ausrichtung an einem idealen Zustand der Zukunft, sozusagen einen „Leitstern“, z. B. Marktführerschaft. Die Unternehmensmission beschreibt den Auftrag und die Aufgaben des Unternehmens, z. B. die Produktion von Automobilen. Die **Unternehmensphilosophie** beschreibt die Normen und Werte, die das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter bestimmen sollten (Soll-Zustand), z. B. Kundenorientierung, freundlicher Umgang, soziale und ökologische Verantwortung. Die tatsächlich im Unternehmen gelebten Werte bezeichnet man als **Unternehmenskultur** (Ist-Zustand).

Aus der Vision, der Mission und der Unternehmensphilosophie wird das **Unternehmensleitbild** abgeleitet, das Verhaltensgrundsätze nach innen und außen für das Management und die Mitarbeiter beinhaltet (Soll-Zustand). Die Funktionen bzw. Aufgaben von Leitbildern sind: Orientierung, Integration, Koordinierung, Motivation, Entscheidung, Signal nach außen setzen und Transparenz. Nachteile entstehen dann, wenn Vision, Mission und Werte nicht übereinpassen, unrealistisch, überambitioniert, unglaubwürdig und damit gegebenenfalls demotivierend sind.

Das Unternehmensleitbild und die Unternehmenskultur prägen die **Corporate Identity (CI)** eines Unternehmens, d. h. das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit.



## 1. Betriebliche Planungsprozesse

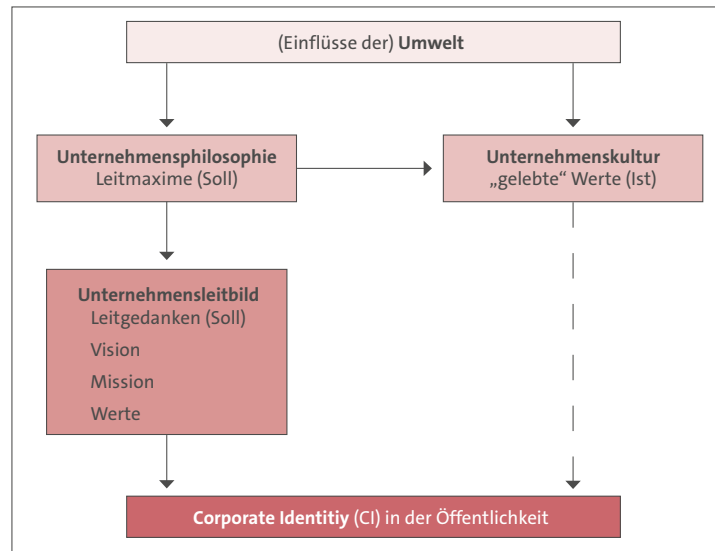


Abb. 3 Zusammenhang zwischen Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur und Corporate Identity (eigene Darstellung)

Sehen Sie sich hierzu auch noch einmal im Studienheft „Unternehmensführung“ das Kapitel 1.2 „Unternehmensleitbild/Vision“ an.

Um die genannten Funktionen bzw. Aufgaben zu erfüllen, muss ein Unternehmensleitbild innerhalb des Unternehmens und nach außen wirken. Nach innen erreicht man dies z. B. durch Broschüren, Schulungen/Trainings, Poster und Leitsätze im Intranet des Unternehmens. Nach außen veröffentlichen viele Unternehmen ihre Leitbilder auch auf ihrer Homepage.



### Übungsaufgabe

Recherchieren Sie das Leitbild Ihres Unternehmens und das Leitbild von zwei weiteren Unternehmen, welche Sie interessant finden. Wie wird das Leitbild in Ihrem Unternehmen nach innen und nach außen kommuniziert?

Welche Personen oder Personengruppe soll das Recht haben, Unternehmensziele festzulegen? Bei der Zielsuche ist neben der Unternehmensleitung eine Vielzahl von Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens beteiligt: Eigentümer, Staat und Gesellschaft, Kunden, Fremdkapitalgeber, Konkurrenz, Lieferanten und Arbeitnehmer. Dabei kollidieren die Ziele der verschiedenen Gruppen.

Was fordern diese Gruppen vom Unternehmen? Zum Beispiel:

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Eigentümer</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ hohe Verzinsung ihrer finanziellen Mittel</li> <li>■ langfristiger Erhalt des Unternehmens</li> <li>■ sichere Geldanlage</li> </ul>   |
| <b>Staat und Gesellschaft</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ regelmäßige Einnahmen von Steuern und Beiträgen</li> <li>■ Investitionen in Fortschritt und Weiterentwicklung</li> <li>■ verantwortungsvolles ökologisches Verhalten</li> </ul> |
| <b>Kunden</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ gutes Preis-Leistungs-Verhältnis</li> <li>■ guter Service</li> </ul>  |
| <b>Fremdkapitalgeber</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pünktliche Zins- und Tilgungsleistungen</li> </ul>  |
| <b>Konkurrenz</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ fruchtbare Zusammenarbeit in Verbänden</li> <li>■ fairer Wettbewerb</li> <li>■ Kooperationen</li> </ul>   |
| <b>Lieferanten</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pünktliche Zahlung der Rechnungen</li> <li>■ langfristige Zusammenarbeit</li> </ul>   |
| <b>Arbeitnehmer</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zahlung der Löhne und Gehälter</li> <li>■ Sicherung des Arbeitsplatzes</li> <li>■ attraktive Arbeitsbedingungen</li> </ul>  |
| <b>Unternehmensleistung</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bezahlung ihrer Arbeitskraft</li> <li>■ Sicherung des Arbeitsplatzes</li> <li>■ attraktive Arbeitsbedingungen</li> </ul>  |

Das **Shareholder-Value-Konzept** priorisiert die Interessen der Eigenkapitalgeber (Shareholder), das Unternehmensziel ist somit die Steigerung des Eigenkapitalwertes und gleichzusetzen mit der langfristigen Gewinnmaximierung. Das **Stakeholder-Value-Konzept** hingegen fordert, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen (Stakeholder) bei der Formulierung der Unternehmensziele berücksichtigt werden müssen, da alle für die Existenz und das Handeln eines Unternehmens notwendig sind.

Vergleicht man diese beiden Konzepte, entsteht folgendes Bild:

|                       | <b>Stakeholder-Value-Konzept</b>  | <b>Shareholder-Value-Konzept</b>   |
|-----------------------|---|--|
| <b>Hintergrund</b>    | Das Unternehmen existiert, um Ansprüche aller Interessengruppen umzusetzen.           | Das Unternehmen existiert, um das Vermögen der Eigentümer zu vermehren.            |
| <b>Erfolgsmaßstab</b> | Maximierung der Differenz zwischen den Nutzen und Kosten aller Gruppen                | Maximierung der zukünftigen Zahlungen an die Eigentümer                            |
| <b>Beurteilung</b>    | nicht operational, da es auf interpersonalen Nutzenvergleichen aufbaut; pluralistisch | operational, da es auf Markt- und Ressourceneffizienz ausgerichtet ist; monistisch |



## 1. Betriebliche Planungsprozesse

Diese beiden Konzepte wirken auch auf die Zielsuche von Unternehmen: Beim Shareholder-Value-Konzept steht der Aktionär im Mittelpunkt. Zur Kurssteigerung der Aktie könnten Kosten z. B. durch Personalabbau gesenkt werden. Das Stakeholder-Value-Konzept hingegen würde auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen und diese daher eher nicht entlassen.

Mit Ende der 1990er-Jahre gewann das Stakeholder-Value-Konzept mehr und mehr an Gewicht, jedoch bleibt die Orientierung an den Eigentümerinteressen auch heute noch für viele Unternehmen eine Notwendigkeit. Insbesondere bei größeren und börsennotierten Unternehmen wächst bei mangelnder Orientierung an den Interessen der Eigentümer das Risiko der Übernahme durch ein anderes Unternehmen.

### Operationalisierung der Ziele

Grundsätzlich sind Unternehmensziele also eine Absichtserklärung der Unternehmensleitung, durch die ein zukünftiger Zustand erreicht werden soll. Ohne eine eindeutige Zielformulierung ist jedoch weder eine sinnvolle Planung noch eine Steuerung möglich. Daher betrachten wir nun die **Operationalisierung der Ziele**.

Ziele sind so zu formulieren, dass der Grad ihrer Erreichung messbar ist (Operationalität). Die Zielkonkretisierung erfolgt auf allen Unternehmensebenen in mindestens drei Dimensionen: **Zielinhalt** (Gewinnsteigerung um ...), **Zielausmaß** (... 5% ...), **Zielzeit** (... im Jahr 2017).

Zudem sollten Ziele **realistisch** sein, da sie direkt auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter wirken. Sie machen die Leistungen der Mitarbeiter besser messbar. Somit wissen Mitarbeiter, wo sie leistungsmäßig stehen, können jedoch auch unter zu hohen Leistungsdruck geraten, wenn die Ziele unrealistisch hoch gesetzt werden.

Unternehmensziele sollten daher, soweit möglich, mit den Individualzielen der Mitarbeiter abgestimmt werden. Das Mittel der Wahl ist hierbei die Zielvereinbarung (partizipativ).

In der Literatur wird häufig von **fünf Dimensionen von Zielen** gesprochen. Es heißt, Ziele sollen **SMART** sein, damit umfassen sie alle vorgenannten Punkte:

|          |                      |  |
|----------|----------------------|--|
| <b>S</b> | – spezifisch-konkret | (Zielinhalt klar formuliert)                 |
| <b>M</b> | – messbar            | (Zielausmaß quantitativ und/oder qualitativ) |
| <b>A</b> | – attraktiv          | (positiv formuliert, motivierend)            |
| <b>R</b> | – realistisch        | (erreichbar)                                 |
| <b>T</b> | – terminiert         | (Zielzeit: bis wann?)                        |

In der nächsten Stufe geht es um die **Zielhierarchie und Zielarten**. Die Vielfalt der Ziele im Unternehmen, die verschiedenen Beziehungen der Ziele zueinander sowie die Vielfalt der Instanzen, die sich an den Zielen orientieren müssen, erfordern eine Zielhierarchie. Zur Umsetzbarkeit müssen die Oberziele in Unterziele (Subziele) zerlegt werden, somit stehen die Unternehmensziele in einer hierarchischen Beziehung zueinander. Es entstehen **Zielränge** bzw. eine **Zielhierarchie**.

#### Zielhierarchie und Zielarten

- **Oberziele**, über die auf der Ebene des Top Managements entschieden wird. Diese Ziele sind für die strategische Planung bedeutend.
- **Mittelziele** (Zwischenziele), die sich aus den Entscheidungen des Middle Managements ergeben und von vorrangig taktischer Bedeutung sind.
- **Unterziele**, über die das Lower Management entscheidet und die im Wesentlichen operationale Bedeutung haben.

Die Ableitung der Mittelziele und der Unterziele aus den Oberzielen hat sorgfältig zu erfolgen, damit die Oberziele nicht verfälscht oder gefährdet werden. Beispiel:

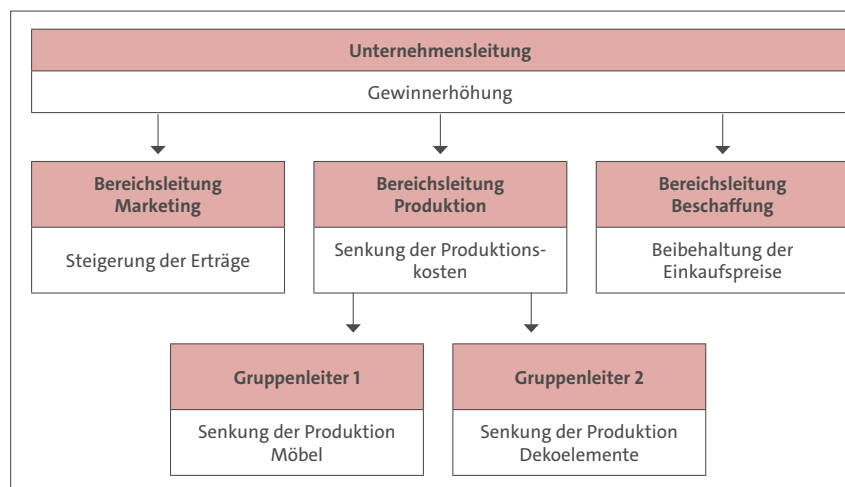


Abb. 4 Beispiel einer Zielhierarchie (eigene Darstellung)

Aus Ober- und Unterzielen ergibt sich schließlich das Zielsystem des Unternehmens. Dieses muss in sich stimmig und harmonisch sein, damit sich nicht Teilbereiche des Unternehmens zu anderen Teilen konkurrierend verhalten.

## 1. Betriebliche Planungsprozesse

**Monetäre und nichtmonetäre Ziele**

Grundsätzlich werden zwei **Zielarten** unterschieden: monetäre Ziele und nichtmonetäre Ziele (auch bonitäre Ziele genannt). Eine Zusammenstellung über alle Zielarten finden Sie in der nachfolgenden Abbildung.



Abb. 5 Monetäre und nicht-monetäre Ziele  
(OLFERT/RAHN 2005, S. 179)

Zu den nichtmonetären Zielen zählen selbstverständlich auch ökologische Ziele, auf deren nähere Ausführung ich an dieser Stelle verzichte. Viele nichtmonetäre Ziele dienen den monetären Zielen und sind somit praktisch eine Vorstufe der monetären Ziele.

Die Berücksichtigung nichtmonetärer Ziele wird für Unternehmen zunehmend wichtiger. Im Grünbuch der EU zum Thema „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ aus 2001 findet sich das Konzept der „**Social Corporate Responsibility**“ (CSR): „... Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“