

# ADCONIA EINBLICK



Januar 2019: Und dann war da doch noch das Thema mit den Zielen....

## Ohne Ziel kein Erfolg.

Klingt trivial und doch scheitern immer wieder Unternehmen genau daran: An einer nicht vorhandenen, schlecht abgestimmten oder mangelhaft kommunizierten Zielsetzung.

Es gibt eine erstaunlich zuverlässige Faustregel, um das nicht realisierte Potenzial oder die Chance auf erfolgreiche Umsetzung, z.B. eines Unternehmensprogramms, zu evaluieren. Fragen Sie unabhängig voneinander Mitarbeiter in verschiedenen Hierarchiestufen, ob sie

- die Unternehmensziele kennen
- die Ziele ihres Bereiches/Abteilung
- die Ziele des/der Bereiche mit denen sie die meisten Schnittstellen haben und
- welchen Anteil ihre eigenen Ziele an der Erreichung des Unternehmensziels haben.

Bekommen Sie zögerliche oder bruchstückhafte Antworten, können Sie davon ausgehen, dass die Unternehmensziele entweder nicht ambitioniert sind und/oder regelmäßig nicht erreicht werden.

In ausgesuchten, gut organisierten Einheiten wird man Ihnen nicht nur die wesentlichen Zielgrößen sofort nennen können, sondern auch die darauf abgestimmten Maßnahmen. Hinzukommen regelmäßige Updates zu den Reifegraden in der Maßnahmenumsetzung und eine überschaubare, gut synchronisierte Auswahl an KPIs (Key Performance Indicators).

Es ist eine - wenn nicht die - zentrale Führungsaufgabe im Rahmen einer kaskadierenden Zielmatrix, aus den übergeordneten Unternehmenszielen die Größen, Einheiten und Zeithorizonte herauszuarbeiten und sie auf die Möglichkeiten, Chancen und Risiken des eigenen Verantwortungsbereichs abzustimmen. Hierbei ist grundsätzlich darauf zu achten, dass einerseits kein Ziel definiert wird, welches nicht eindeutig messbar ist, und andererseits jedes Ziel so dargestellt wird, dass die hinterlegten Maßnahmen zur Zielerreichung transparent (insbesondere in der Darstellung) und klar zeitlich eingegrenzt sind. Dasselbe gilt systematisch für die Abstimmung der bereichsübergreifenden Ziele.

Alle zusammen ergeben dann wiederum nach „oben“ kaskadierend die Gesamtziele des Unternehmens.

Neben Zielgrößen, die einen unmittelbaren Einfluss auf den EBIT des Unternehmens haben wie die klassischen Einsparungen, sind weitere typische Zielgrößen messbar zu beplanen. Nachfolgend einige Beispiele aus dem Bereich Einkauf: Verfügbarkeit, Bestände, Lieferantenqualität, Innovation und Value Engineering. Darüber hinaus gibt es eine Bandbreite an möglichen Zielgrößen, die unternehmensindividuell erstellt werden.

Viele fachlich gut aufgestellten Einkaufs- und Supply Chain- Organisationen, tun sich schwer diesen Zielprozess systematisch in einem sich periodisch wiederholenden Prozess abzubilden. Dieses kann z.B. daran liegen, dass insgesamt im Unternehmen der Zielprozess im Rahmen einer allgemeinen Budgetierungsrunde „untergeht“. Oft ist es aber gerade im Einkaufs- und Supply Chain Umfeld so, dass man sich aus traditionellen Gründen grundsätzlich auf Einsparungen (Preis „alt“ vs. Preis „neu“) und ggf. Verfügbarkeitsquoten reduzieren lässt, weil dieses in den klassischen Unternehmenstools ohne großen Aufwand abgebildet werden kann.

Positiv ausgedrückt: Es ist immer wieder begeisternd, welchen großen und ergebnisrelevanten Effekt durch die Einführung eines strukturierten Zielprozesses in Unternehmen erreicht werden kann. Als Start- und Anknüpfungspunkt lassen sich hieraus die notwendigen Maßnahmen ableiten. Veränderungen und Effizienzsteigerungen in Prozessen und Organisationsstrukturen sind die logische Folge und werden aufgrund der Zieltransparenz durchweg von der überwiegenden Anzahl Mitarbeiter und Führungskräfte mit Engagement nach vorne getragen.

Das „Thema mit den Zielen“ verspricht Erfolg. Man muss es nur angehen.

**Autor: Gregor van Ackeren  
(Managing Director)**