

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# 1

## Anforderungen im Qualifikationsbereich

### 1.1 Allgemeine Bearbeitungshinweise

Die IHK-Klausuren enthalten regelmäßig Bearbeitungshinweise für die Teilnehmer. Sie sollen die Bearbeitung und auch später die Korrekturen erleichtern, werden aber erfahrungsgemäß kaum gelesen und folglich nicht beachtet. Das führt zwar meist nicht zu einer Abwertung der Ausführungen, aber es besteht trotzdem die Gefahr, dass die Klausuren insgesamt schlechter ausfallen, als es dem Kenntnisstand der Teilnehmer entspricht. Wichtige Hinweise sind:

- ▶ »Die Lösungsgänge bzw. Rechenvorgänge sind klar und nachvollziehbar im Lösungsteil darzustellen.«

Nur wenn der Korrektor den Lösungsweg bzw. den Gedankengang nachvollziehen kann, können auch bei nicht vollständig korrekter Lösung Teilpunkte vergeben werden. Wenn dagegen nur ein Ergebnis genannt wird, kann das nur insgesamt richtig oder falsch sein und damit zur vollen Punktzahl oder zu null Punkten führen.

- ▶ »Wir weisen darauf hin, dass eine vom Prüfungsausschuss nicht lesbare Prüfungsarbeit mit der Note »ungenügend« (null Punkte) bewertet wird.«

Natürlich ist es – besonders unter Zeitdruck – kaum möglich, die Handschrift umzustellen. Trotzdem kann das Bemühen erwartet werden, wenigstens die Entzifferung zu ermöglichen.

#### **Tipp**

Die Lesbarkeit wird deutlich erhöht, wenn Sie

- ▶ einen Kugelschreiber und niemals einen Bleistift benutzen.
- ▶ auf dem karierten IHK-Papier jeweils eine Zwischenzeile frei lassen.
- ▶ nur gängige und als solche erkennbare Abkürzungen benutzen.

- ▶ »Verwenden Sie für jede Aufgabe ein neues Lösungsblatt bzw. eine neue Lösungsseite.«  
Die Korrektoren haben nicht selten das Problem, Lösungsteile den Aufgaben zuzuordnen bzw. überhaupt zu finden. Die klare Kennzeichnung und Zusammenstellung der Lösungsteile ist also im Interesse der Teilnehmer.

- ▶ »Bei Aufgaben, die eine Aufzählung von n-Fakten erfordern, werden nur die ersten n-Fakten gewertet. Alle darüber hinausgehenden Aufzählungen werden gestrichen.«

Wenn also eine bestimmte Anzahl von Antworten (z. B. »Nennen Sie drei ...«) verlangt wird, ist es nicht sinnvoll, mehr zu schreiben. Das kostet nur Zeit und wird vom Korrektor nicht berücksichtigt. Damit soll verhindert werden, dass die Teilnehmer unstrukturiert ein umfangreiches Angebot machen, aus dem sich der Korrektor dann die richtigen Antworten raussuchen soll.

**Hinweis:** Wenn in den Beispielen hier in Einzelfällen mehr Lösungen als verlangt angeboten werden, ist das lediglich ein Hinweis darauf, dass es weitere richtige Antworten gibt. Diese Antworten sind dann in den Lösungsvorschlägen nicht nummeriert.

Ein Problem stellt in diesem Qualifikationsbereich die Art der Aufgabenstellung dar. Rechenaufgaben sind eher untypisch, in der Regel werden schriftliche Darstellungen verlangt. Die Beurteilung bezieht sich dann auch auf Kompetenzen, die im Rahmenplan nicht erwähnt werden. So wird z. B. die Fähigkeit vorausgesetzt, auch komplexe Sachverhalte korrekt und nachvollziehbar schriftlich darstellen zu können. Formulierungen, die »auf den Punkt« die Fragestellung treffen, stellen aber für viele Teilnehmer eine Herausforderung dar.

Dadurch rückt die Technik der Bearbeitung in den Vordergrund:

- ▶ Zunächst muss die Aufgabenstellung analysiert werden, um die Elemente der erwarteten Antwort (z. B. »Nennen« oder »Erläutern«) zu erkennen.
- ▶ Daraus ergibt sich die Struktur der Lösung. In vielen Fällen ist es sinnvoll, – im Kopf oder auf Papier – eine Tabelle zu entwerfen, damit bei der Beantwortung keine Lösungen »verloren gehen«.

**Hinweis:** Wenn möglich, werden die Lösungsvorschläge in diesem Buch auf die oben beschriebene Weise entwickelt.

In welcher Tiefe und in welchem Umfang die Aufgaben zu lösen sind, ergibt sich aus der Lernzieltaxonomie (Kategorisierung), die dem Rahmenplan vorangestellt ist. Sie unterscheidet drei Ebenen (vgl. Abbildung 1.1).

Ebene	Beschreibung	Zuordnung (Auswahl)
Wissen	Erwerb von Kenntnissen, die notwendig sind, um Zusammenhänge zu verstehen.	Kennen Überblicken
Verstehen	Erkennen und Verinnerlichen von Zusammenhängen, um komplexe Aufgabenstellungen und Problemfälle einer Lösung zuführen zu können.  Hinweis »Erläutern« bedeutet, dass Zusammenhänge erkannt und verinnerlicht werden, um komplexe Aufgabenstellungen und Probleme lösen zu können. Es reicht also keinesfalls aus, Fakten zu lernen und in der Klausur zu reproduzieren. Vielmehr wird verlangt, das Wissen <b>aus unternehmerischer Sicht</b> zu erschließen, zu strukturieren, zu vergleichen und zu beurteilen.	Analysieren Auswerten Beurteilen Bewerten Erläutern Unterscheiden Vergleichen
Anwenden	Aus dem Verstehen der Zusammenhänge resultierende Fähigkeit zu sach- und fachgerechtem Handeln.	Aufbereiten Beachten Entwickeln Erarbeiten Beherrschen Darstellen Durchführen Optimieren Planen Prüfen Umsetzen Vorschlagen

**Abb. 1.1:** Taxonomie der Lernziele

## 1.2 Spezielle Hinweise zum Fach »Unternehmensführung«

In der Prüfungsordnung ist in § 4 Abs. 4 festgelegt, welche Fähigkeiten im Qualifikationsbereich »Unternehmensführung« nachgewiesen werden müssen. Die Inhalte der Betriebsorganisation, der Personalführung und -entwicklung sowie der Planungs- und Analysemethoden im betrieblichen Umfeld sollen bekannt sein und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung erläutert werden können.

Personalarbeit wird zunehmende Bedeutung beigemessen, weil

- ▶ das Arbeitsrecht differenzierter und bedeutsamer wird.
- ▶ technische Veränderungen umgesetzt werden müssen.
- ▶ die Arbeitsorganisation sich verändert.
- ▶ die Ansprüche der Arbeitnehmer steigen.

Als »Unternehmensführung« werden in der Betriebswirtschaftslehre zwei unterschiedliche Dinge bezeichnet:

- ▶ Die Personen, die in den Unternehmen die Führungsaufgaben wahrnehmen. Man spricht auch von der »**Unternehmensleitung**« oder dem »**Management**«.
- ▶ Der **Prozess**, in dem die Leitungsaufgaben durch autonome Entscheidungen wahrgenommen werden.

Unternehmen werden also als soziale Systeme verstanden, die zweckgerichtet gestaltet und gesteuert werden.

**Hinweis:** Wenn keine anderen Informationen vorliegen, ist in den IHK-Klausuren der Führungsprozess gemeint: Führung besteht darin, Führungsaufgaben wahrzunehmen.

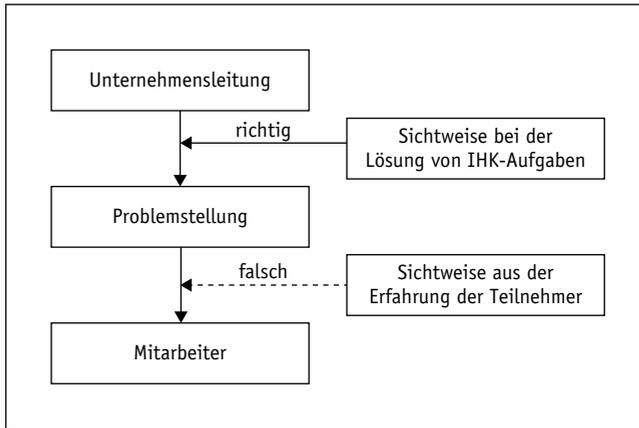
Führung greift gestaltend in den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens ein und umfasst folglich das Beeinflussen, Lenken und Steuern von Personen und ganzen Unternehmen. Die wichtigsten Führungsaufgaben sind:

- ▶ **Bestimmung der Unternehmensziele.** Durch die strategische Unternehmensplanung werden die langfristigen Rahmenbedingungen festgelegt.

### **Achtung, Falle!**

In den Klausuren muss sich die Beurteilung eines Falles immer an den Unternehmenszielen (Gewinnmaximierung, Umsatzmaximierung, umweltfreundliche Produktion u. Ä.) orientieren (vgl. Abbildung 1.2). Persönliche Wunschvorstellungen oder die Verengung auf eine spezielle Situation führen nicht zu befriedigenden Ergebnissen.

- ▶ **Umsetzung durch die Geschäftspolitik.** Durch die Führung soll der organisatorische Leistungsprozess gesichert werden. Die Produktionsfaktoren sollen optimal zum Zwecke der bestmöglichen Leistungserstellung koordiniert werden.
- ▶ **Planung der notwendigen Maßnahmen.** Zukünftige Entwicklungen sollen im Hinblick auf den angestrebten Zustand systematisch analysiert und ihre Ergebnisse für das gesamte Unternehmen und seine einzelnen Teile antizipiert werden. Planung schafft die Voraussetzung für die Koordination der Unternehmensaktivitäten, um die angestrebten Unternehmensziele erreichen zu können.

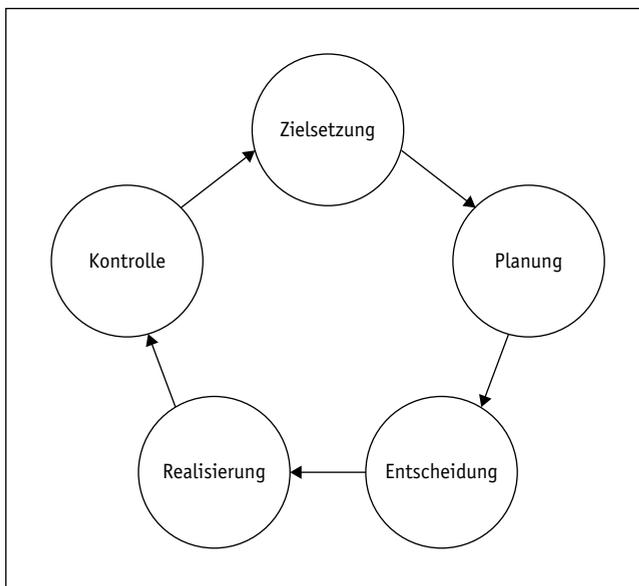


**Abb. 1.2:** Sichtweise für die Lösung von IHK-Aufgaben

- ▶ **Entscheidung zwischen möglichen Alternativen.** Die Umsetzung orientiert sich am Leitbild und an den Vorgaben übergeordneter Ebenen.
- ▶ **Kontrolle.**

Die Führungsaufgaben dürfen dabei nicht als Einzelaufgaben verstanden werden, sie sind in einer logischen Abfolge Teil des sogenannten **Managementprozesses**, der aus mehreren Phasen besteht, die in Abbildung 1.3 deutlich werden.

**Hinweis:** Es gibt verschiedene Darstellungen des Managementprozesses. Sie müssen von den Korrektoren alle als richtig anerkannt werden, wenn eine logische Kette beschrieben wird.



**Abb. 1.3:** Managementprozess

Zielsetzung	Beschreibung konkreter und messbarer Ziele.
Planung	Systematische gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Geschehens, um festzustellen, auf welchen Wegen die Ziele zu erreichen sind.
Entscheidung	Auswahl zwischen möglichen Alternativen.
Realisierung	Umsetzung durch Organisation, Personaleinsatz.
Kontrolle	Ein Soll-Ist-Vergleich zeigt, ob die Pläne in die Realität umgesetzt werden konnten.

**Abb. 1.4:** Die Phasen des Managementprozesses

Zusätzlich müssen in jeder Phase die notwendigen spezifischen Informationen vorhanden sein.

Die Art der Umsetzung der Führungsaufgaben durch die Vorgesetzten in den Unternehmen wird als **Führungsstil** bezeichnet.

# 2 Betriebsorganisation

## Definition

Die Betriebsorganisation regelt die Abläufe und Strukturen des inneren Betriebsgeschehens. Dadurch soll das Erreichen der Unternehmensziele gesichert werden.

Die Festlegung **wiederkehrender betrieblicher Abläufe** gewährleistet die Sicherheit im betrieblichen Ablauf und mindert den Planungsaufwand. Es entstehen Mechanismen, mithilfe derer die einzelnen Arbeitsschritte schneller erledigt werden können. Aufgaben und Zuständigkeiten der Mitarbeiter werden klar und eindeutig zugeordnet. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass starre Strukturen die Kreativität und die Handlungsspielräume der Mitarbeiter einschränken.

**Hinweis:** Die Betriebsorganisation wird auch als »Betriebsgliederung« bezeichnet.

## 2.1 Unternehmensleitbild

Das Leitbild ist die schriftliche Formulierung des Selbstverständnisses einer Organisation: Es zeigt die gewünschte und angestrebte Eigen- und Fremdwahrnehmung, beschreibt also ein Idealbild. Die Entwicklung des Leitbildes ist eine Managementaufgabe, denn die beabsichtigte Entwicklungsrichtung wird für lange Zeit – in der idealen Vorstellung für mehrere Jahrzehnte – festgelegt. Wenn die Vision konsequent verfolgt wird, kann eine bessere Marktposition erreicht werden, die langfristig auch zu höherem Erfolg führen wird.

## Definition

Das Leitbild zeigt als Vision die langfristigen Zielvorstellungen zur angestrebten zukünftigen Situation. Es verbindet die Unternehmensphilosophie mit der beabsichtigten betriebswirtschaftlichen Entwicklung.

Für das Management und die Mitarbeiter hat das Leitbild folgende Funktionen:

- ▶ Die **Orientierungsfunktion** ermöglicht die klare und eindeutige Anwendung der Werte und Normen im Unternehmen. Das ermöglicht jedem Mitarbeiter, sein persönliches Verhalten an den Unternehmenszielen auszurichten.
- ▶ Die **Integrationsfunktion** ermöglicht die Identifikation mit dem Unternehmen und die Entwicklung eines angemessenen Kommunikationsstils. Eventuelle Widerstände aufgrund mangelhafter Kommunikation können dadurch verringert werden.
- ▶ Die **Entscheidungsfunktion** des Leitbildes ergibt sich durch die Festlegung der Entscheidungsspielräume für die Mitarbeiter. Das schließt auch ein eventuell notwendiges Konflikt- und Krisenmanagement ein.

- ▶ Durch die **Koordinierungsfunktion** wird das Verhalten der Mitarbeiter vereinheitlicht und nachprüfbar. Das ermöglicht eine konfliktfreie Zusammenarbeit über verschiedene Hierarchieebenen hinweg.

Entscheidend für die Bedeutung eines Leitbildes ist letztlich, dass es nicht nur entwickelt wird, sondern von allen Mitarbeitern akzeptiert und beachtet und besonders von den Führungskräften vorgelebt wird.

### Corporate Identity

Durch die Corporate Identity soll das Profil eines Unternehmens unverwechselbar werden. Sie umfasst alle Bereiche des Unternehmens. Wichtige Ausprägungen sind:

- ▶ **Corporate Vision** ist ein Synonym für das Leitbild eines Unternehmens.
- ▶ Die **Corporate Mission** legt den Unternehmenszweck fest, an dem sich Entscheidungen und Maßnahmen orientieren.
- ▶ **Corporate Communication** ist die Unternehmenskommunikation nach innen und nach außen. Dazu gehören alle Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, vor allem der Werbeauftritt.
- ▶ **Corporate Image** ist das Bild des Unternehmens, wie es von Externen wahrgenommen wird bzw. wahrgenommen werden soll.
- ▶ Das **Corporate Design** umfasst die einheitliche und prägnant unverwechselbare Gestaltung von Logo, Arbeitskleidung, Fuhrpark, Briefbögen usw.

#### Beispiele

Marke	Corporate Design
Marlboro	Cowboy
OBI	Biber und Farbe Orange
Spiegel	Schrifttype und Farbe Rot
BMW	Kühlergrill
UPS	Fahrzeuge und Farbe Braun
Deutsche Post	Farbe Gelb mit Blau und Rot

- ▶ **Corporate Governance** sichert die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien, Absichtserklärungen usw. durch die Unternehmensführung.
- ▶ **Corporate Complaints** regelt den Umgang mit Beschwerden und Klagen von Kunden. Dazu gehört auch ein institutionalisiertes Beschwerdemanagement.
- ▶ **Corporate Behavior** beschreibt das Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter gegenüber der Öffentlichkeit, Kunden, Lieferanten.

### Aufgabe 2.1

Im Rahmen einer Neupositionierung am Markt überarbeitet die Pirol AG ihre Corporate Identity. Als Abteilungsleiter beantworten Sie Ihren Mitarbeitern folgende Fragen.

- Erläutern Sie den Begriff Corporate Behaviour. (3 Punkte)
- Nennen Sie vier weitere Elemente der Corporate Identity. (4 Punkte)

**Kommentar:** Entgegen der einleitenden Beschreibung sind keine Fragen gestellt. Die Aufgabenstellung erscheint dennoch eindeutig.

### Lösungsvorschlag

a) Corporate Behaviour bezeichnet das Verhalten und die Umgangsformen einer Organisation gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und anderen. Corporate Behaviour ist Bestandteil der Public Relations. Es vermittelt Werte und Normen des Unternehmens.

b)

	Elemente	Alternative: mit Beispielen
1.	Corporate Vision	Kleidung
2.	Corporate Mission	Produkte
3.	Corporate Communication	Logo
4.	Corporate Image	Farben
...	Corporate Design	Internetauftritt
...	Corporate Governance	Wahrung der Interessen aller Stakeholder
...	Corporate Complaints	Umgang mit Beschwerden und Reklamationen

**Kommentar:** »Nennen« erfordert nur eine Aufzählung. Jede weitere Beschreibung bringt keine zusätzlichen Punkte.

## 2.2 Strategische und operative Planung

Bei der **Unternehmensplanung** werden zukünftige Strukturen, Prozesse und Ereignisse gedanklich vorweggenommen. Sie ist Aufgabe des Managements und des Controllings. In Bezug auf den Planungshorizont werden strategische, taktische und operative Planung unterschieden.



**Abb. 2.1:** Planungshorizont

### 2.2.1 Ziele und Zielsysteme

Die konkreten Ziele eines Unternehmens werden bestimmt durch ein komplexes System von Einflussfaktoren. Maßnahmen auf der operativen Ebene können erst zielführend und effizient sein, wenn das gesamte Zielbündel klar und präzise definiert ist. Die Einflüsse auf die Zielbildung verdeutlicht die Abbildung 2.2.

#### Definition

Das Zielsystem eines Unternehmens umfasst alle Ziele und Teilziele, deren Realisierung angestrebt wird. In der betrieblichen Praxis wird in der Regel ein Zielbündel verfolgt. Zielarten lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien kategorisieren.

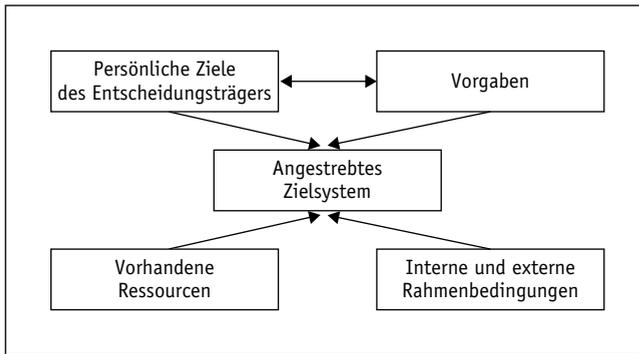


Abb. 2.2: Einflussgrößen des Zielsystems

**Hinweis:** Die betrieblichen Planungsprozesse werden im Rahmenstoffplan dem Handlungsbereich »Betriebliches Management« zugeordnet. Wegen der engen Verbindung zur strategischen und operativen Planung muss aber auch im Handlungsbereich »Unternehmensführung« mit Fragen zur Planung gerechnet werden.

Unterschiedliche Ziele ergeben sich oft schon dadurch, dass Personen mit unterschiedlichen Interessen an der Zielformulierung beteiligt sind. In jedem Einzelfall müssen die Interessen der Beteiligten gegeneinander abgewogen und zu einem tragbaren Kompromiss geführt werden.

#### Beispiel

Der Betriebsleiter wünscht die besten Maschinen, die auf dem Markt zu erhalten sind. Die Einkaufsabteilung wird kostenbewusst darauf achten müssen, dass nicht die bestmöglichen, sondern die angemessenen Maschinen beschafft werden.

Alle Ziele müssen hinsichtlich Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug operationalisiert und messbar gemacht werden.

#### Beispiel

Die Formulierung »Der Umsatz soll steigen« ist diffus, eine mögliche Operationalisierung lautet »Der Umsatz der Abteilung A soll innerhalb eines Jahres um 6 % gesteigert werden«.

Für eine sinnvolle und eindeutige Zielbildung ist die Formulierung eines **Zeitraumens** von entscheidender Bedeutung. Die Zielformulierung kann sich auf einen festen Zeitpunkt oder einen Zeitraum beziehen. Sie kann auch relativ formuliert werden und eine beabsichtigte Entwicklung beschreiben. Die Zielmerkmale zeigt Abbildung 2.3.

Abhängig vom Ausmaß der angestrebten Zielerreichung wird zwischen begrenzten und unbegrenzten Zielen unterschieden. Bei begrenzten Zielen soll ein vorgegebener Wert erreicht werden, z. B. Vergrößerung des Marktanteils auf 30 %. Im Falle unbegrenzter Ziele wird eine möglichst hohe Zielerreichung angestrebt, z. B. Kostenminimierung. In der Regel kann bei unbegrenzten Zielen nicht festgestellt werden, ob tatsächlich der bestmögliche Erfolg erreicht worden ist.

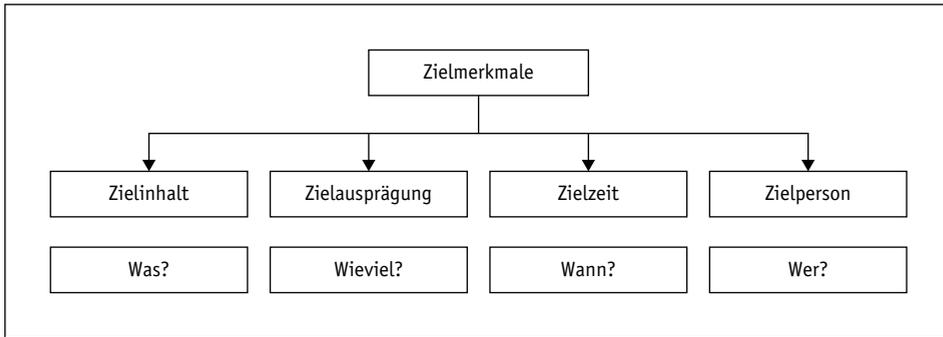


Abb. 2.3: Zielmerkmale

### 2.2.1.1 Zielarten

Die unterschiedlichen Ziele, die in einem Unternehmen verfolgt werden können, lassen sich in vier Kategorien zusammenfassen. Abbildung 2.4 gibt eine Übersicht.

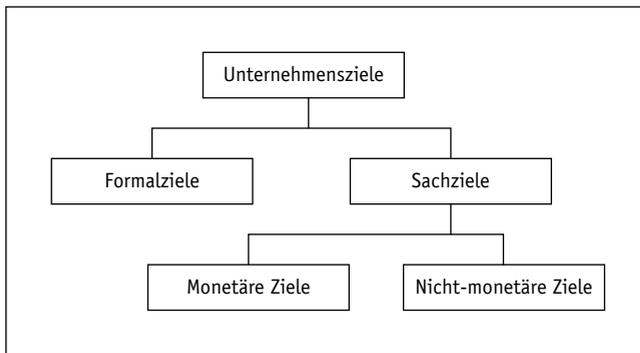


Abb. 2.4: Arten von Unternehmenszielen

#### Formalziele

Formalziele sind Vorgaben, die ein definiertes ökonomisches Ergebnis herbeiführen sollen und insbesondere auf den betrieblichen Erfolg gerichtet sind. Dazu zählen als wichtigste Voraussetzungen für das dauerhafte Bestehen des Unternehmens:

- ▶ Der Jahresüberschuss, der im Rahmen des Jahresabschlusses in der Gewinn- und Verlustrechnung für eine Periode ermittelt wird.
- ▶ Die Umsatzerlöse, vor allem durch den Verkauf von Erzeugnissen, Waren und Dienstleistungen.
- ▶ Die Rentabilität, die den finanziellen Erfolg misst, indem das Verhältnis zwischen dem Ergebnis einer Periode und dem dabei eingesetzten Kapital berechnet wird.

#### Beispiel

Die Taube AG hat einen Jahresüberschuss von 500.000 € erzielt. Das Eigenkapital betrug 2.000.000 €, an Fremdmitteln standen in dem betrachteten Zeitraum 500.000 € zur Verfügung. Die Rentabilität des Eigenkapitals beträgt dann 25 %, die Rentabilität des Gesamtkapitals 20 %.

Weitere mögliche Formalziele sind:

- ▶ Sicherung der Liquidität,
- ▶ Erhaltung des Vermögens, um einen Wertverlust des Unternehmens zu vermeiden,
- ▶ Kostendeckung in Organisationen, die keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen,
- ▶ Erreichung und Einsatz von unternehmerischer Marktmacht,
- ▶ Sicherung der Arbeitsplätze,
- ▶ Gewährleistung eines angenehmen Betriebsklimas,
- ▶ Schonung der natürlichen Ressourcen.

Die Formalziele müssen erfüllt werden, damit die weitere Existenz des Unternehmens gesichert ist.

### Sachziele

Während mit Formalzielen finanzwirtschaftliche Größen angestrebt werden, wird durch Sachziele das **konkrete Handlungsprogramm** bestimmt, z. B. die Art, Menge und der Zeitpunkt der Produkterstellung. Sachziele bestimmen die Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Prozesses.

#### Beispiele

- ▶ Sicherung der Lieferfähigkeit,
- ▶ Produktion von Erzeugnissen in einer bestimmten Qualität,
- ▶ Nutzung eines bestimmten Fertigungsverfahrens,
- ▶ Ausbringung einer festgelegten Menge.

Die Gliederung der Sachziele zeigt Abbildung 2.5.

Zu den Organisationen, die hauptsächlich Sachziele verfolgen, gehören vor allem öffentliche und gemeinnützige Betriebe, bei denen die Leistungserstellung im Vordergrund steht.

#### Beispiele

- ▶ Personentransport bei den regionalen Verkehrsbetrieben,
- ▶ Informationsversorgung beim öffentlich-rechtlichen Fernsehen,
- ▶ Versorgung mit Kindergartenplätzen in Kommunen,
- ▶ Brandschutz durch die Feuerwehr.

Arten	Beispiele
Aufgabenbezogene Sachziele	Eine Apotheke hat die Aufgabe, Arzneimittel herzustellen und zu vertreiben.
Aufgabenträgerbezogene Sachziele	Die kommunalen Wasserwerke müssen dafür sorgen, dass alle Haushalte zuverlässig mit sauberem Trinkwasser versorgt werden.
Sachmittelbezogene Sachziele	Die Kapazitätsauslastung von Maschinen, Räumen und Personal soll möglichst hoch und gleichmäßig sein.
Informationsbezogene Sachziele	Die notwendigen Informationen sollen rechtzeitig und vollständig vorliegen.

**Abb. 2.5:** Elemente von Sachzielen

## Monetäre Ziele

Monetäre Ziele lassen sich in **Geldeinheiten** ausdrücken wie z. B. Gewinnmaximierung, Umsatzmaximierung. Das setzt jedoch voraus, dass dieses Ziel auch quantitativ benannt werden kann und dass alle Alternativen bekannt sind, die der Zielerreichung dienen können. Dies ist aber eine theoretische Forderung, denn in der betrieblichen Praxis sind in der Regel eben nicht alle möglichen Handlungsalternativen bekannt. Tatsächlich wird deshalb eine subjektive Bestlösung angestrebt.

Um eine technisch realisierbare und wirtschaftlich sinnvolle Entscheidung treffen zu können, müssen zusätzlich Nebenbedingungen beachtet werden, die in jedem Unternehmen individuell festzulegen sind.

### Beispiele

Das Ziel »maximaler Gewinn« ist unzureichend, wenn alle Alternativen zu einem Verlust führen, denn dann würde diejenige mit dem geringsten erwarteten Verlust ausgewählt. Als Nebenbedingung muss also festgelegt werden, dass ein bestimmter Mindestgewinn erzielt wird. Weitere Nebenbedingungen können z. B. durch eine Begrenzung der Produktionskapazität, Lager- und Finanzierungsmöglichkeiten auftreten.

## Nicht-monetäre Ziele

Nicht-monetäre Ziele können ökonomisch bedingt sein, aber auch z. B. politischer oder sozialer Art sein. Sie können außerordentlich vielfältig und unterschiedlich sein.

### Beispiele

- ▶ Vergrößerung des Marktanteils,
- ▶ Schaffung von neuen Arbeitsplätzen,
- ▶ Sichere Versorgung der Bevölkerung,
- ▶ Sicherung des Standortes,
- ▶ Unabhängigkeit,
- ▶ Fortführung von Traditionen,
- ▶ Erhaltung von Arbeitsplätzen,
- ▶ Persönliches Ansehen,
- ▶ Politischer Einfluss,
- ▶ Geringe Belastung der Umwelt.

### 2.2.1.2 Zielbeziehungen

Die Unternehmensziele stehen nicht gleichwertig nebeneinander, sondern sind auch über- und untergeordnet. Damit aus der Zielhierarchie die jeweils nachgeordneten Ziele abgeleitet werden können, muss darauf geachtet werden, dass sie mit dem Gesamtziel konsistent sind.

- ▶ **Zielhierarchie.** Bei der Orientierung an der Zielhierarchie werden zur Erreichung des Oberziels (z. B. Zielsetzung des Gesamtunternehmens) Zwischen- und Unterziele (z. B. Zielsetzungen für einzelne Abteilungen) gebildet. Da Zielsetzungen für kleinere Einheiten konkreter definiert werden können, sind sie einfacher zu formulieren und zu kontrollieren. In der Praxis besteht die Problematik darin, die Unterziele miteinander so abzustimmen, dass sie sich nicht gegenseitig ausschließen und das Oberziel tatsächlich erreicht werden kann. Eine hierarchische Ordnung ist aus Abbildung 2.6 erkennbar.
- ▶ Bei **Zielkonkurrenz** geht die Verfolgung eines Zieles immer zu Lasten eines anderen Zieles. Beide Ziele können also nicht gleichzeitig und im gleichen Ausmaß erreicht werden. Die Erhöhung des Zielerreichungsgrades des einen führt zu einer Senkung des Zielerreichungsgrades des anderen. Abbildung 2.7 stellt den Zusammenhang grafisch dar.