

Informationsblatt Unternehmensleitbild und Unternehmensziele

Das Unternehmensleitbild

schriftliche Formulierung des allgemeinsten Teils der Unternehmenspolitik. Es enthält grenzsetzende und richtungsweisende Leitlinien und Ziele für die angestrebte Unternehmensentwicklung. Ein Unternehmensleitbild beschreibt das Selbstverständnis und die Grundprinzipien eines Unternehmens. Das Leitbild wird schriftlich fixiert und richtet sich an die Mitarbeiter, Kunden und an die Öffentlichkeit. Es gibt Antworten auf die Fragen:

- Wofür stehen wir? (Vision/Selbstverständnis)
- Was wollen wir erreichen? (Mission/Ziel)
- Wie wollen wir es erreichen? (Grundprinzipien/Strategie)

Gründe/Vorteile eines Unternehmensleitbildes

- Abgrenzung von der Konkurrenz
- Unverwechselbare Unternehmenskultur, Image (Corporate Identity)
- Zusammengehörigkeit einfordern von Mitarbeitern (Identifikation mit Arbeitgeber)
- Motivation für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Vermittelt die Grundwerte eines Unternehmens
- Steigert die Effizienz und Leistungsfähigkeit von Unternehmen

Aus den Unternehmensleitbildern kann man die Ziele eines Unternehmens ableiten.

Ein Unternehmensleitbild beschreibt das Selbstverständnis und die Grundprinzipien eines Unternehmens. Das Leitbild wird schriftlich fixiert und richtet sich an die Mitarbeiter, Kunden und an die Öffentlichkeit. Es gibt Antworten auf die Fragen:

Funktionen:

- Begründung des Handelns der Mitarbeiter unternehmensintern und auch nach außen (Legitimation)
- Verhaltensrichtlinie für Mitarbeiter und Führungskräfte (Orientierung)
- Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem UN (Motivation)
- Allgemein gehaltene Grundlage für die Formulierung detaillierter Unternehmensziele.

Aus den Unternehmensleitbildern kann man die Ziele eines Unternehmens ableiten.

Definition und Aufgaben von Zielen

„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus dem Auge verliert, geht immer geschwinder als jene, die ohne Ziel umherirren.“

Definition: Formulierungen über einen künftig anzustrebenden Zustand

Ziele stellen ein wesentliches Element zur aktiven Führung und Steuerung eines privaten Unternehmens dar, um dessen langfristiges Fortbestehen zu garantieren. Sie sind für das unternehmerische Handeln unverzichtbar, um Klarheit darüber zu erhalten, was mit diesem Handeln erreicht werden soll. Dies gilt für einen Ein-Mann-Betrieb, der sich organisieren muss genauso, wie für ein Unternehmen mit vielen Mitarbeitern.

Ziele dienen auch dazu, die Leistungen des Unternehmens und der dort arbeitenden Personen zu beurteilen und zu verbessern. Entdeckt man Abweichungen der Ist-Leistungen von den Soll-Leistungen, so können im nächsten Schritt deren Ursachen erforscht und daraufhin Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden. Sind die Ziele realistisch gesetzt und erfolgt die Zielvereinbarung unter Einbezug der Mitarbeiter, so können sie auf diese motivierend wirken.

Zielarten

- **Sachziele - Formalziele**

Formalziele	Sachziele
Übergeordnete Ziele, die für das Überleben des Unternehmens wichtig sind, z.B. Gewinnerzielung, Umsatzwachstum, Rentabilität, Vergrößerung des Marktanteils, Qualitätsverbesserung	Untergeordnete Ziele, die der Realisierung der Formalziele dienen und sich auf das konkrete Handeln, auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens beziehen.

Sachziele richten sich an den **Formalzielen** aus und beziehen sich auf das konkrete Handeln in den verschiedenen Funktionen des Unternehmens, wodurch sie zur Steuerung des Unternehmens beitragen. Sachziele sind insgesamt weniger an Zahlen gekoppelt, da man mögliche Sachziele wie Arbeitsbedingungen teilweise nicht so gut in Kennzahlen ausdrücken kann.

Sachziele können folgendermaßen aufgeteilt werden:

Leistungsziele: Sind Ziele, die sich auf Markt, Produkte, Leistungen etc. beziehen, also maßgeblich für den Bereich von Produktions- und Absatzwirtschaft sind.

Finanzziele: Für die Finanzabteilung ist es wichtig die Zahlungsfähigkeit und Verfügbarkeit von Kapital für Investitionen sicherzustellen.

Ökologische Unternehmensziele

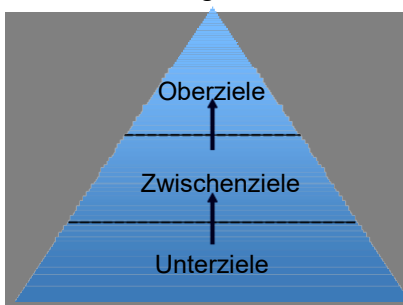
Bei den **ökologischen Zielen** spielt **Recycling** die größte Rolle. Alle im Unternehmen verwendeten **Rohstoffe** sollten nach dem Gebrauch weiterverarbeitet werden können und nicht in den Müll entsorgt werden. Das gilt auch für Betriebs- und Geschäftsausstattungen, die nicht mehr zu gebrauchen sind. Grund dafür sind die immer knapper werdenden Ressourcen auf der Erde.

Soziale Unternehmensziele

Unter den sozialen Unternehmenszielen sind Leistungen zu verstehen, die für die Arbeitnehmer gelten. Das können zum Beispiel Urlaubs- & Weihnachtsgeld, Jubiläumsgeschenke (z.B. 25 Jahre im Unternehmen tätig), Weiterbildungsmöglichkeiten, Sportanlagen und Pension sein.

- **Ober-, Zwischen- und Unterziele**

Sach- und Formalziele stellen Ziele dar, die in der Regel noch keine unmittelbaren Handlungsschritte erkennen lassen. Um sie zu realisieren bildet man unterschiedliche Zielebenen. Die Sachziele fungieren dabei als Oberziele. Man unterteilt sie in Zwischenziele und diese wiederum in Unterziele. Diese Unterteilung ermöglicht es, aus den komplexen Oberzielen konkrete Handlungsschritte abzuleiten. Gleichzeitig nimmt die Zahl der Ziele zu.



Beispiel: Das Oberziel kann die Gewinnerzielung darstellen. Ein Zwischenziel wäre dann den Marktanteil zu vergrößern und dies über das Unterziel gute Produktqualität zu erreichen.

Operationalisierung von Zielen

Zielinhalt: Ziele sollten messbar und eindeutig definiert sein z.B. Umsatz (Preis*Menge)

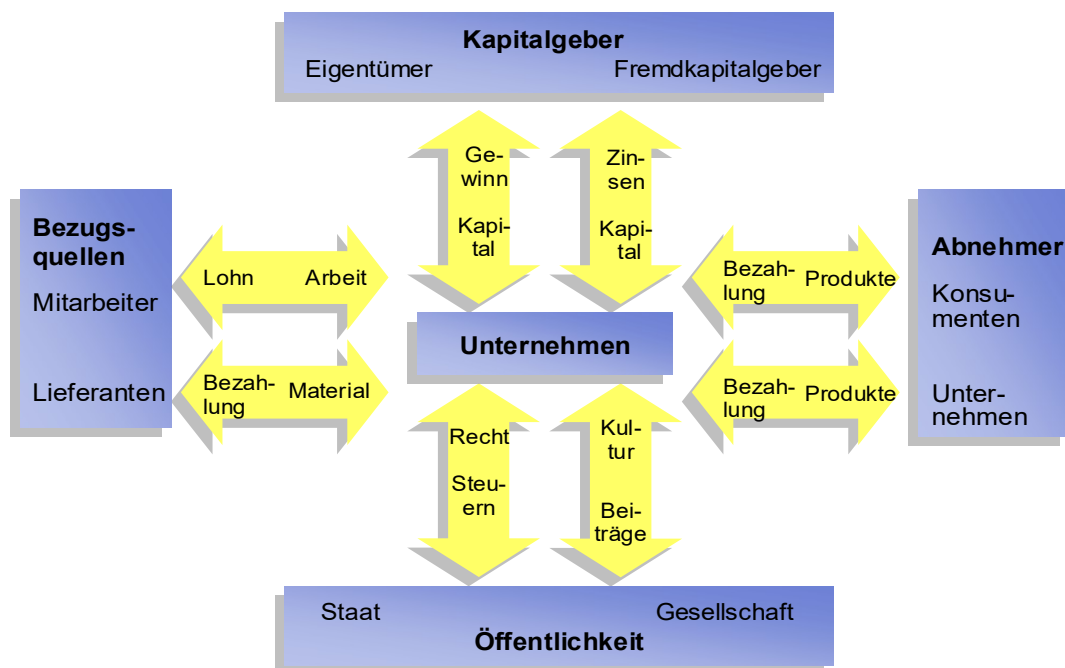
Zielausmaß: Bestimmung des Zielwertes, der erreicht werden soll (z.B. 5 % Umsatzsteigerung)

Zielzeit: Bestimmt den Zeitraum innerhalb dessen die Ziele erreicht werden sollen (z. B. 1 Jahr).

Unterschiedliche Interessensgruppen

An einem Unternehmen, auch wenn es sich um einen Ein-Mann-Betrieb handelt, sind immer mehrere Interessensgruppen beteiligt. Bei diesen handelt es sich neben dem Unternehmen beispielsweise um Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber oder den Staat. Jede dieser Gruppen hat unterschiedliche Ansprüche an das Unternehmen. Der **Stakeholder Value-Ansatz** berücksichtigt die Interessen aller am Unternehmen beteiligter Interessensgruppen, den Stakeholdern, und versucht diese aufeinander abzustimmen.

Einen anderen Ansatz stellt der Shareholder Value dar. Hierbei strebt das Unternehmen danach, den Wert des Eigenkapitals (**Shareholder Value**) zu erhöhen, um so den Ertrag und damit die Rendite der Eigentümer oder Anteilseigner (bei größeren Unternehmen) zu steigern.



Unternehmensziele vermitteln das langfristige Zukunftsbild des Unternehmens. Sie müssen nach sorgfältiger und kritischer Auseinandersetzung mit den unternehmenseigenen Stärken und Schwächen sowie der Unternehmensumwelt (z. B. Marktentwicklungen, Kundenerwartungen) entsprechend gewählt und kommuniziert werden. Die formulierten Zielvorgaben bilden nun die Handlungsgrundlage um Strategien zu entwickeln, wie das angestrebte Ziel (der Soll-Zustand) erreicht werden soll. Die Strategie wiederum kann in Handlungsschritte unterteilt und durch konkrete Anweisungen an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Im Anschluss an die Realisierung erfolgt eine Kontrolle, ob die vorgegebenen Ziele erreicht wurden.

Zielbeziehungen, Zielkonflikte

Komplementäre Ziele

ergänzen sich, so fördert z.B. das Ziel "Senkung der Unfallziffern" gleichzeitig das Ziel "störungsfreier Arbeitsablauf".

Indifferente Ziele

beeinflussen sich nicht bei ihrer Erfüllung, z.B. "Verbesserung des Kantinenessens" und "Senkung der Energiekosten im Produktionsbereich".

konkurrierende Ziele

behindern sich gegenseitig,
z.B. die Ziele "Intensivierung des Kundendienstes" bei gleichzeitiger "Kostenminimierung".

Das Rationalprinzip (ökonomisches Prinzip)

Dieses Prinzip geht vom optimalen Einsatz der Produktionsfaktoren aus, um im Betrieb eingesetzte Ressourcen nicht zu verschwenden. Es gibt zwei Ausprägungen des ökonomischen Prinzips:

- Das **Maximalprinzip** (Ergiebigkeitsprinzip) strebt an, mit vorgegebenen Mitteln (gegebenen Input an Produktionsfaktoren) einen möglichst hohen Output zu erzielen.
- Das **Minimalprinzip** (Sparsamkeitsprinzip), bei dem ein bestimmtes Ziel (ein bestimmter Output) mit einem minimalen Aufwand (geringsten möglichen Input) erzielt werden soll.