

# Zieldenken statt Massnahmendenken

## Warum Unternehmensziele (oft) nicht erreicht werden!

Copyright 1998 @ J. Buesen, JBP Produktmarketing, Dielsdorf

**Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen, bilden die Grundlage moderner Managementprinzipien. Leider zu häufig werden die angestrebten Ziele jedoch nicht erreicht. Die Ursachen lassen sich auf zwei Ebenen zurückführen, die einen kausalen Zusammenhang aufweisen: das Umfeld eines Unternehmens (die gewachsene Unternehmenskultur) und die in diesem Umfeld praktizierten Massnahmen zur Erreichung der angestrebten Ziele.**



Abb.1: Massnahmendenken

Bietet die Unternehmenskultur keine geeigneten Voraussetzungen, vermischen sich Aufgabe und Massnahmen und das Zieldenken wird nur vermeintlich

praktiziert. (Abb.1.) Obwohl Teilziele erreicht werden können, entstehen an anderen Stellen offene oder verdeckte Defizite und Nachteile. Deren Beseitigung erfordert wieder neue Massnahmen und es beginnt die Suche nach den Verantwortlichen. Diese Fokussierung auf das Massnahmendenken verhindert das Erreichen langfristiger Unternehmensziele.

Am deutlichsten werden die Unterschiede zwischen Ziel- und Massnahmendenken, wenn man eine hierarchisch orientierte Unternehmenskultur (horizontale Organisation) oder eine konsequent nach dem **MBO (Management by Objectives - vertikale Organisation)** ausgerichtete Unternehmenskultur betrachtet. Bei einer Matrixorganisation hängt die Frage, ob Zieldenken oder Massnahmendenken vorherrscht, weitgehend von der Dominanz der hierarchischen Einflüsse auf die Unternehmenskultur ab.

Tatsache ist, dass in der heutigen Zeit des gesellschaftlichen Wandels hierarchisch dominierte Strukturen wenig geeignet sind, angestrebte Ziele auch tatsächlich zu erreichen. Die Vorgabe von Zielen beschränkt sich auf Direktiven und Massnahmen, die in Teilbereichen durchaus erfolgreich sein können. Solange diese Ziele allerdings ohne ganzheitliche Berücksichtigung langfristiger Unternehmensziele angestrebt werden, liegt Massnahmendenken vor.

Ein typisches Beispiel in diesem Zusammenhang ist die "Restrukturierung". Nach Abbau des Personals und Änderung der Organisation stimmen die Zahlen, das Unternehmen ist scheinbar wieder gesund. Aber wie krank ist das Unternehmen nach 5 Jahren? Durch den Abbau des Wissens (Brain Drain) und der Ressourcen werden die verbleibenden Mitarbeiter zusätzlich belastet und langfristig wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens reduziert (1).

Fazit: Kurzfristiges Ziel durch Entlassungen (Massnahme) erreicht, langfristiges Unternehmensziel verfehlt, ein klarer Fall von Massnahmendenken. Das gleiche Problem zeigt sich, wenn Zielsetzungen per Direktive oder eine geschicktere Form der Kommunikation an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Die definierten Ziele verkommen zu einem den Mitarbeitern verordneten Glaubensbekenntnis des Managements. Ergebnis: kaum Identifikation mit den Massnahmen, es ist sehr wahrscheinlich, dass die Ziele nicht oder nur teilweise erreicht werden.

Zielorientiertes Management und gleichzeitiges Erreichen der Ziele ist also keine Frage der Massnahmen und Methoden, sondern der Firmenkultur. Zieldenken im Sinne des MBO ist nur in Unternehmenskulturen möglich, die Abteilungen und Mitarbeiter in den Prozess der Unternehmenszielsetzungen voll einbeziehen.

Abb. 2 verdeutlicht diesen Prozess. Das Management (und/oder eine Abteilung)

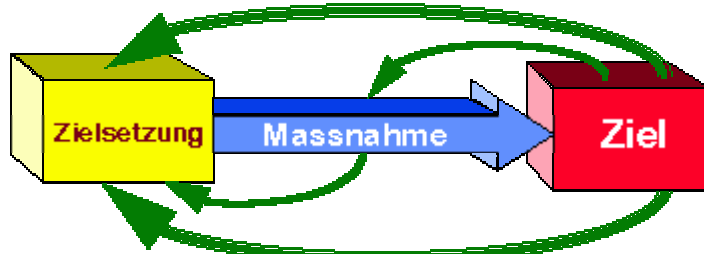


Abb.2: Zieldenken

definiert realistische und machbare Ziele. Die Verifikation erfolgt durch die Verantwortlichen bzw. die Mitarbeiter. Notwendige und mögliche Massnahmen werden von ihnen evaluiert und auf die Zielsetzungen abgestimmt. Dieser Regelprozess setzt ein hohes Mass an interner Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft voraus.

Die Massnahme ist hier nicht Bestandteil der Aufgabe, sondern das vereinbarte Mittel, um die Ziele zu erreichen. In diesem Fall liegt konsequentes Zieldenken vor.

Auf dieser Grundlage von konsequent praktiziertem MBO entwickelten die Mitarbeiter eines grossen amerikanischen Elektronikonzerns in einem Zeitraum von nur 2 1/2 Jahren den ersten technisch - mathematischen Taschenrechner einschliesslich der Fähigkeit, diesen in grossen Stückzahlen kostengünstig zu produzieren. Das Vorgängermodell, ein Tischrechner, war ca. drei Jahre früher ebenfalls als Sensation auf den Markt gekommen. Es hatte jedoch noch die Abmessungen einer elektrischen Schreibmaschine mit einem Bildschirmaufsatz.

Ein weiteres Beispiel im gleichen Unternehmen zeigt, dass auch ambitionöse Ziele erreichbar sind, wenn Zieldenken konsequent durch die Mitarbeiter getragen wird. Zielvorgabe des obersten Managements war die **Halbierung !!!** der Entwicklungszeiten. Realisierbarkeit, die erforderlichen Massnahmen und einen realistischen Zeitrahmen legten die weltweit tätigen Entwicklungsverantwortlichen fest. Investive und umfangreiche Rahmenbedingungen wurden durch das oberste Management abgesegnet und parallel dazu implementiert. In nur 5 Jahren war das Ziel erreicht und teilweise sogar überschritten.

## Ursachen- und Symptombekämpfung

Wie aufgezeigt, liegen Ziel- und Massnahmendenken sehr dicht beieinander. Die prinzipiellen Unterschiede sind tief in unserer gesellschaftlichen Entwicklung verwurzelt. Treten irgendwo Probleme auf, sind möglichst schnelle und effiziente Lösungen gefordert. Dieser Ansatz wird erst seit einigen Jahren durch verschiedene Wissenschaften hinterfragt. Vernetztes Denken ist angesagt, es gilt, wahre Ursachen zu ergründen, da allzu häufig schnelle Lösungen neue Probleme verursachen, die wiederum gelöst werden müssen.

Mit diesem Paradigma lässt sich die Analogie zwischen Massnahmendenken und Symptombekämpfung einerseits bzw. Zieldenken und Ursachenbekämpfung andererseits herstellen. Beispielsweise können sinkende Verkaufszahlen in einem Unternehmen sowohl durch Zieldenken, wie auch durch Massnahmendenken bekämpft werden. Beim Massnahmendenken werden lediglich erfolgsversprechende Massnahmen getroffen, beim Zieldenken analysiert man zunächst schonungslos die möglichen Ursachen, erst dann werden geeignete und erfolgsversprechende Massnahmen eingeleitet.

Diese Aussage scheint profan, aber sie deckt sich mit den Gegebenheiten in vielen Unternehmen. Im schlimmsten Fall ist die Ursachenforschung sogar verpönt, da schnelle Lösungen gefordert sind. Für unser Beispiel mit der Aufgabe, die Verkaufszahlen zu verbessern, steht eine umfangreiche Massnahmen-Palette zur Verfügung: Änderung der Verkaufsorganisation, verstärkte Werbung, Training und Schulung der Verkäufer, Verbesserung der Logistik, Reduzierung der Produktionskosten, Erhöhung der Produktqualität usw. usw.

Das Unternehmen ist mit der erfolgreichen Implementierung dieser Massnahmen (Symptombekämpfung) in der folgenden Zeit zunächst einmal mit sich selbst beschäftigt. Nach 1 bis 2 Jahren stellt sich eine marginale Verbesserung ein, die ursprünglichen Ziele wurden jedoch verfehlt (und die Suche nach den Schuldigen beginnt). Verkauf/Marketing finden dank Training und Schulung verbessertem Marktverständnis heraus, dass die eigentliche Ursache in der verfehlten Produktpolitik des Unternehmens liegt.

Festhalten an einmal etablierten technischen Dogmen der Produkteigenschaften, fehlende Ergänzung der Produktpalette in einem sich verändernden Markt, grundsätzliche Modernisierung des Systemkonzepts (make or buy) sind nachvollziehbare Informationen und die eigentliche Ursache für den Rückgang der Verkaufszahlen. Aber wer interessiert sich dafür und wie sagt man es dem Management?

Lassen wir den Ausgang für dieses Beispiels offen. Eine fiktive Konstruktion? Leider nein, aber durch den in Bild 2 aufgezeigten Regelungsprozess des Zieldenkens wären dem Unternehmen die unerfeulichen Konsequenzen (Kauf durch einen Wettbewerber aus dem Ausland) erspart geblieben.



auch tatsächlich erreicht werden, ist durch den Identifikationsprozess der Mitarbeiter ausserordentlich hoch.

Für den Erfolg ist aber nicht nur der aufgezeigte Prozess massgeblich, sondern es müssen auch die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden (die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit):

- **(Sehr) flache Organisation (vertikale Fachkompetenzen)**
- **Eindeutige, klare Struktur der Kostenstellen (und Zuordnung)**
- **Delegation von Kompetenzen (nicht nur Verantwortung) an die Mitarbeiter**
- **Festlegung und Kommunikation mittel- und langfristiger Zielsetzungen, die Bereichsleiter und Mitarbeiter gemeinsam erarbeiten und mindestens alle 6 Monate aktualisieren**

**Wenn die aufgeführten Faktoren erfüllt sind, kann sich eine Unternehmenskultur entwickeln, in der Ziele nicht nur gesetzt, sondern mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden. Auch dafür gibt es Beispiele.**

## **Literatur**

**1 Friedrich, S. A., Hinterhuber, H.H.** Restrukturierung auf dem Prüfstand: Streben wir nach einer falschen Wettbewerbsfähigkeit? io management, Heft 1/2, 1998

**2 Buesen, J., [Warum am Markt vorbeientwickelt wird, Zielgruppen-Marketing für Investitionsgüter](#)**  
io management Heft 5, 1997