

Zusammenhang veranschaulichen die beiden beispielhaften Graphen im rechten Diagramm der **Abb. 30**. Im Fallbeispiel (a) zeigt der horizontale Graph, dass sich der Zielerreichungsgrad z_2 ohne einen Einfluss auf den (konstanten) Zielerreichungsgrad z_1 steigern lässt. Entsprechend zeigt das Fallbeispiel (b), dass eine Maximierungsstrategie im Rahmen des Ziels 1 keinen Einfluss auf den Zielerreichungsgrad z_2 hat.

- (6) Der Lagerverwalter in einem Lebensmittelkonzern wird Schwierigkeiten haben, das oberste Unternehmensgesamtziel (langfristige Gewinnmaximierung) als Richtschnur für jene Entscheidungen heranzuziehen, die er in seinem Arbeitsbereich zu treffen hat. Darum wird in einem hierarchisch aufgebauten Unternehmen eine Zielhierarchie entwickelt, die folgendes Aussehen haben kann:

Rang	Zielvorschrift	Geltungsbereich
Oberziel	langfristige Gewinnmaximierung	Gesamtunternehmen
Zwischenziel	Kostenminimierung bei gegebener Produktqualität und Absatzmenge	Produktionsleitung
Unterziel	Abfallminimierung durch Lagerzeitkontrolle	Lagerhaltung

Abb. 31: Rangordnung von Zielen

Die Bildung von Zwischenzielen und Unterzielen hat also die Aufgabe, aus dem formalen Oberziel des Gesamtunternehmens für nachgeordnete Instanzen eine brauchbare Arbeitsanweisung abzuleiten. Die dabei auftauchenden Probleme werden im Folgenden kurz angesprochen.

2.3 Zielsysteme

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass Unternehmen immer mehrere Ziele zu gleicher Zeit verfolgen. Daraus erwächst die Notwendigkeit, die Ziele in eine sinnvolle Ordnung (= Zielsystem) zu bringen, d. h. den Zielplanungsprozess zu organisieren.

Bei der Implementierung eines Zielsystems sollten – mindestens – folgende Grundsätze beachtet werden:

Zielmerkmal	Interpretation
Motivationsfunktion	Die Zielsetzung muss einen Impuls zur Verbesserung der Ausgangssituation liefern.
Realitätsbezug	Ziele müssen erreichbar sein (Bezug zur aktuellen Entscheidungssituation).
Widerspruchsfreiheit	Ziele sollten kompatibel sein. Konkurrenzbeziehungen sind möglichst zu vermeiden.
Verständlichkeit	Zielrealisierung setzt Zielverständnis voraus. Je niedriger die Hierarchieebene, desto höher sind die Anforderungen an die Operationalität (Sachziel statt Formalziel).
Kontrollierbarkeit	Je konkreter die Zielvorgabe, desto leichter die Kontrollierbarkeit der erreichten Leistung.

Abb. 32: Wichtige Grundsätze zur Bildung von Zielsystemen