

## Serie Performance Management, Teil 8

## Zielwerte festlegen

Wie Unternehmen den Wertbeitrag des Einkaufs sinnvoll definieren, messen und insbesondere steigern können, erfahren Sie hier. Die Definition von Zielwerten für den Einkauf, für Teams, vielleicht sogar für einzelne Mitarbeiter, ist die Basis für den zukünftigen Erfolg bzw. Misserfolg.

Müssen Sie im nächsten Jahr fünf Prozent Savings bringen oder doch besser sieben Prozent oder gar neun Prozent? Es macht Spaß über Ziele zu reden. Der hört aber meist auf, sobald smartdefinierte Zielwerte personalisiert, ggf. sogar incentiviert werden. Jedoch helfen smarte Ziele die Organisation mit ihren Ressourcen einheitlich auszurichten. Über Methoden und Probleme der Zieldefinition lesen Sie in diesem und den beiden folgenden Artikeln dieser Serie. Sehen Sie die zentralen Ziele im Unternehmen bzw. im Einkauf als Kaskaden für einzelne Organisationseinheiten, Teams oder Mitarbeiter (vgl. Bild). Es geht zum Beispiel darum, die geplanten drei Prozent Savings im Einkauf auf die verschiedenen Materialgruppen (Märkte) und ggf. auf bedeutsame Lieferanten aufzusplitten. Die Zielwerte der unteren Ebene konkretisieren und plausibilisieren den Zielwert der darüber liegenden Ebene.

**DA DIE KASKADIERUNG** in verschiedenen Bereichen (z.B. Einkauf, Logistik und Qualität) parallel erfolgt, sind die Ziele auf den unteren Ebenen horizontal abzustimmen. Beispielsweise müssen in jeder Materialgruppe die geplanten Savings zu den Qualitäts- und Bestandszielen passen. Aufgrund von starken Zielkonflikten bereitet diese Abstimmung häufig Schwierigkeiten und ist meist nur auf einer oberen Planungsebene zu lösen. Die Kaskadierung hat zunächst eine planungstechnische Dimension: Wie werden aus den darüber liegenden Zielen plausible Subziele abgeleitet? Folgende Planungstechniken haben sich bewährt:

- Extrapolation: Aus den Vergangenheitswerten werden zukünftige Ziele entwickelt, meist indem der alte Zielwert ein wenig verbessert wird. Trotzdem bleibt die Frage, ob dies ausreicht.

- Kundenbedarfe: Aus den Anforderungen der internen und externen Kunden werden die Ziele abgeleitet. Sind diese Ziele allerdings realistisch?
- Potenzialorientiertes Vorgehen: Es wird analytisch nach realistischen Verbesserungspotenzialen gesucht und hieraus ein Zielwert ermittelt. Dieses Vorgehen ist jedoch sehr aufwendig.
- Benchmark: Der Vergleich mit den Besten zeigt nicht nur mögliche Zielwerte, sondern auch Wege, wie diese Ziele erreicht werden können. Es ist nicht einfach, passende Partner zu finden und ein aussagekräftiges Benchmark durchzuführen.

Zielwerte sollten für den Zielverantwortlichen nicht unnötig Handlungsspielräume beschränken. Beispielsweise ist kritisch zu prüfen, ob ein Ziel „Reduzierung der Lieferantenzahl“ für einen Einkaufsleiter angemessen ist. Handelt es sich hier nicht um eine Maßnahme, mit der die eigentlichen Ziele wie die Reduzierung von Prozesskosten oder die Steigerung von Flexibilität durch Partnerschaft erreicht werden können? Vielleicht ist in einigen Märkten die Lieferantenzahl sogar zu erhöhen, um den Wettbewerb zu intensivieren. Gute Ziele eröffnen möglichst große Handlungsspielräume für den Zielverantwortlichen, damit dieser mit seiner Detailkompetenz flexibel und kreativ nach der besten Lösung suchen kann. Wie konkret die Ziele formuliert werden sollten, hängt von verschiede-

nen Faktoren ab, insbesondere auch vom Vertrauen des Vorgesetzten in die Kompetenz und die Motivation des Zieleverantwortlichen.

Neben der ausgeführten planungstechnischen Dimension spielen Führung und Motivation im Zielbildungsprozess eine wichtige Rolle. Erst in der Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wird für beide Seiten nachvollziehbar, welches Zielniveau gleichermaßen anspruchsvoll und realistisch ist. Darüber hinaus müssen die Voraussetzungen für Motivation und Commitment der Zielverantwortlichen geschaffen werden. Wie Ziele motivieren können, wird im nächsten Artikel der Serie besprochen.

**QUELLE:**

- Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung: Systematischer Ansatz und Praxisfälle, Wiesbaden, 2. Aufl. 2010.

*Der Autor*

Prof. Dr. Gerhard Heß  
Institut für Beschaffungsstrategie  
[www.beschaffungsstrategie.de](http://www.beschaffungsstrategie.de)

