

Bewertung von Zielen	
<b>Geschäftsmodell (Business Model)</b>	Es umschreibt mit einem Hauptbegriff Kernkompetenzen und Zweck eines Unternehmens, z. B. Cloud-Providing, IT-Services, IT-Sourcing.
<b>Leitbild, Vision</b>	Oberste ausformulierte Zielvorstellungen, vgl. Leitbild JIKU
<b>Zielformulierung SMART</b>	Ziele sollten überprüfbar und damit SMART formuliert sein, Akronym für „Specific – Measurable – Accepted – Realistic – Timely“: <b>S</b> = spezifisch: Ziele sind eindeutig und präzise, nicht vage zu formulieren. <b>M</b> = messbar: Ziele müssen messbar sein. <b>A</b> = ausführbar (erreichbar): Ziele müssen akzeptiert sein (angemessen, attraktiv). <b>R</b> = realistisch: Ziele müssen möglich sein. <b>T</b> = terminierbar: Zielen müssen klare Terminvorgaben gesetzt sein.
<b>Sach- bzw. Leistungsziele</b>	Sie beziehen sich auf das <b>konkrete Handeln</b> eines Betriebes bei der Leistungserstellung, d. h. auf die Art, Menge, Qualität, den Ort und die Zeit der produzierten Güter oder erstellten Dienstleistung; z. B. Herstellung von 5 000 Computern, mehr Onlinekommunikation in der Verwaltung, weniger Arbeitsunfälle.
<b>Formalziele</b>	Sie sollen <b>allgemein</b> den Erfolg des unternehmerischen Handelns vorgeben, werden daher i. d. R. vor den konkreten Sachzielen formuliert, z. B. Steigerung von Umsatz, Absatz, Marktanteil, Produktivität, Gewinn, Senkung von Überstunden oder Schulden.
<b>Strategische und operative Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisch = langfristig: i. d. R. von Unternehmensleitung festgelegt, z. B. Gewinnmaximierung, Technologieführerschaft</li> <li>• operativ = mittel- bzw. kurzfristig: i. d. R. von Abteilungs- oder Teamleitung festgelegt, z. B. Absatzmaximierung, Kostenminimierung</li> </ul>
<b>Interessen der Stakeholder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter: hohes Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, guter Arbeitsplatz</li> <li>• Kapitalgeber: hohe Rendite, Kapitalsicherheit, Sonderausschüttungen, Tilgungen</li> <li>• Lieferanten: Zahlungsfähigkeit, hoher Umsatz, Kundentreue, Vertrauen</li> <li>• Kunden: niedriger Preis, guter und persönlicher Service, hohe Qualität, hoher Nutzen, schnelle und gute Mängelregulierung, bevorzugte Bedienung</li> <li>• Staat: hohe Steuereinnahmen, viele Arbeitsplätze, großes Ansehen (Image)</li> <li>• Mitbewerber (Konkurrenz): fairer Wettbewerb, Kooperation, Innovation</li> </ul>
<b>Zielkonflikte</b>	Aufgrund unterschiedlicher Zielvorstellungen der Anspruchsgruppen bzw. Entscheider und konkurrierender Zielvorstellungen kommt es zu Zielkonflikten.
<b>Neutrale und komplementäre Ziele</b>	Ziele verhalten sich neutral zueinander oder ergänzen bzw. verstärken sich, z. B. höhere Energieeffizienz und Kosteneinsparung oder bessere Kundenzufriedenheit und höherer Umsatz oder höherer Umsatz und bessere Produktbekanntheit.
<b>Konkurrierende Ziele</b>	Ziele behindern sich, bewirken Gegenteiliges, z. B. das Ziel „Mehr Innovationen“ wirkt wegen der höheren Kosten dem Ziel „Kostensenkung“ entgegen.
<b>Priorisierung von Zielen</b>	Die Ziele sollten nicht alle gleichwertig angegangen werden, sondern die Ziele mit dem größten Wirkungsgrad für das Gesamtziel in der Reihe höher priorisiert werden.

Der Gesetzgeber hat mit **Gesetzen** und Verordnungen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln festgelegt. Institute haben auf der operativen Ebene dazu **Standards** bzw. **Normen** (DIN, ISO etc.) festgelegt, die zu erfüllen sind. Um öffentlich zu dokumentieren, dass Unternehmen diese Normen erfüllen, lassen sie sich zertifizieren.

## ISO Zertifizierung der Unternehmen

ISO 9001 zertifizierte Unternehmen weisen ihren Qualitätsstandard und ihr Qualitätsmanagement mit einer Zertifizierung nach, die von **speziellen externen Prüfororganisationen** (z. B. TÜV, DEKRA) in Zusammenarbeit mit firmeneigenen Qualitätsbeauftragten (internen Auditoren) durchgeführt wird. Zertifizierte Unternehmen haben im Wettbewerb größere Chancen, geringere Qualitätsdefizite, bessere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Kostenkontrolle.

**Audits** sind systematische Inspektionen, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Verfahren und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anforderungen entsprechen. Grundlage des Audits und der Zertifizierung ist ein auf das Unternehmen und dessen Prozesse abgestimmtes Qualitätshandbuch bzw. das integrierte Managementsystem (IMS). Ein **integriertes Managementsystem (IMS)** umfasst Methoden und Instrumente zur Einhaltung von Anforderungen aus verschiedenen Bereichen in einer einheitlichen Struktur zusammen, die der Corporate Governance (d. h. der Leitung und Überwachung von Organisationen) dienen. Für den Aufbau eines IMS sowie Richtlinien- und Risikomanagements bieten Berater und Softwareanbieter Unterstützung an.

Qualitätsmanagement	Energiemanagement
DIN EN ISO 9001:2015	DIN EN ISO 50001:2018
Umweltmanagement	IT-Grundschutz/-Sicherheit
DIN EN ISO 14001:2015; EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)	ISO/IEC 27001
Arbeits- und Gesundheitsschutz	Datenschutz-Informations-Management-System
DIN ISO 45001	ISO/IEC 27701

## (3) Wirtschaftliche Ziele

Erwerbswirtschaftliche Unternehmen müssen möglichst viel **Gewinn** erzielen, wenn sie größere **Risiken** eingehen und sehr innovativ sind. Sie müssen zur Risikovorsorge Gewinne in Rücklagen einstellen. Für viele Unternehmen und insbesondere Unternehmen der ITK-Branche sind das Erreichen einer Marktführerschaft oder einer Technologieführerschaft besonders erstrebenswerte Ziele. Damit sind besondere Privilegien wie bessere Beschaffungspreise, ein besseres Image und eine bessere Durchsetzung von Innovationen im Markt verbunden.

### Marktführerschaft

Eine Marktführerschaft bedeutet den größten Marktanteil im Vergleich zu Marktteilnehmern zu haben.

### Technologieführerschaft

Technologieführerschaft bedeutet, dass andere Unternehmen die Innovationen des Unternehmens beobachten und diesem Trend folgen.

Unternehmen, die mit Verlust oder vergleichsweise niedriger **Rendite** arbeiten, haben es schwerer, im Markt zu bestehen, können mit ihrer geringeren **Wertschöpfung** die Ansprüche der Stakeholder nicht so gut bedienen wie andere, verlieren dadurch z. B. gute Fachkräfte und günstige Kapitalgeber.



Wirtschaftliche bzw. ökonomische Ziele (langfristig, strategisch)	
<b>Hoher Absatz</b>	Absatz = verkaufte Stückzahlen, in der Dienstleistung Anzahl beim Kunden verkaufter und berechneter Arbeitsstunden
<b>Hoher Umsatz (netto)</b>	Nettoumsatz = Umsatz ohne Umsatzsteuer, Umsatz = Stück · Preis, in der Dienstleistung Anzahl berechneter Stunden · Stundensatz
<b>Wertschöpfung</b>	Wertsteigerung bei der Leistungserbringung, Differenz der erstellten Leistung (Wert für Absatz oder Lager) – Wert der eingesetzten Vorleistungen (von anderen Unternehmen dazu bezogene Mittel). Von der Wertschöpfung eines Unternehmens müssen Löhne und Gehälter, Steuern, Bankzinsen und Gewinne (Verzinsung des Eigenkapitals) u.Ä. getragen werden.
<b>Gewinn</b>	Erträge (Umsatzerlöse + sonstige Erträge) – Aufwendungen (Kosten + zusätzliche Aufwendungen); Eigenkapitalrentabilität (%) = $\frac{\text{Gewinn} \cdot 100}{\text{EK}}$
<b>Wachstum, Marktführerschaft</b>	Wachstum im Absatz und Umsatz können besondere Ziele sein, um bessere Beschaffungskonditionen oder Vorteile einer Marktführerschaft zu erreichen.
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Kennzahl für Effizienz: Erträge/Aufwendungen, z. B. wenn Erträge > Aufwendungen, Erlöse > Kosten, Kennzahl: Erlöse/Kosten (als Prozentzahl · 100)
<b>Produktivität</b>	Kennzahl für das Verhältnis von Output zu Input: Output/Input oder Ausbringungsmenge/Einsatzmenge, z. B. hergestellte Stücke/Stunde, abgerechnete Stundenerlöse gesamt/Anzahl eingesetzter Stunden
<b>Rentabilität, Rendite</b>	Rentabilität ist eine Erfolgsbetrachtung einer Anlage oder einer Investition, Rendite = Verzinsung des eingesetzten Kapitals in %, z. B. $\frac{\text{Jahresüberschuss} \cdot 100}{\text{Kapital}}$
<b>Risikoabsicherung</b>	Die Minimierung großer Unternehmensrisiken kann zur Vermeidung von Insolvenz und totalem Kapitalverlust ein wichtiges strategisches Ziel sein.
<b>Liquidität</b>	Zahlungsfähigkeit ist ein wichtiges Ziel, da Illiquidität zur Insolvenz führen kann.

## Kompetenzcheck ✓

- 1 Welche Aussage ist richtig?
- Ein Leitbild gibt die Grundsätze und Wertvorstellungen der Unternehmensleitung an.
  - Strategische Ziele sind kurzfristig, operative Ziele langfristig ausgerichtet.
  - Ziele sollten SMART und damit möglichst kurz in einem Wort angegeben werden.
  - Sachziele werden auf der obersten Ebene für allgemeine Ziele formuliert.
  - Stakeholder haben kein Interesse am Unternehmen.
  - Die Erhöhung der Gehälter und Kosteneinsparung sind komplementäre Ziele.
  - Priorisierung von Zielen bedeutet, die Ziele nach der Wichtigkeit in eine Rangfolge zu bringen.
  - Wertschöpfung im Unternehmen wird dadurch erreicht, dass man Geld bei der Bank in Kleingeld eintauscht.
  - Unternehmen lassen sich zertifizieren, damit sie eine externe Bestätigung fachkundiger Experten erhalten, dass sie Normen und Richtlinien einhalten.
  - Wenn ein Unternehmen am Tag 10 000,00 € ohne Umsatzsteuer eingenommen hat, insgesamt Aufwendungen der Geschäftstätigkeit für diesen Tag von 8 500,00 € hatte, so hat es 1 500,00 € Gewinn oder eine Umsatzrendite von 1,5 % erzielt.
  - Wenn ein Unternehmen am ersten Tag 400 Stück in 8 Stunden und am zweiten Tag 300 Stück in 5 Stunden bearbeitet hat, war es am ersten Tag produktiver.

- 2 Setzen Sie mit Aufgabe 6 im Arbeitsbuch einen weiteren Kompetenzcheck zu wirtschaftlichen Zielen und diskutieren Sie mit Aufgabe 7 der Lernsituation 2 ein Schaubild zu Unternehmenszielen.

## (4) Qualitätsmanagement

Wir kennen den Qualitätsbegriff als Einschätzung, wie gut oder schlecht Leistungen (Grundstoffe, Erzeugnisse, Dienstleistungen) sind. Schaut man sich den Begriff genauer an, kann er mehr bedeuten als die Güte der Leistungen selbst. Er bezieht auch weitergehend alle Objekte, ihre Systeme und Prozesse ein. Für Unternehmen sind in erster Linie Normen und Rechtsvorschriften von Bedeutung und zu beachten. Damit entwickeln Geschäftsleitungen Werthaltungen bezogen auf das Unternehmen und richten darauf ihr Unternehmensleitbild ab. Ganz oben bei den Qualitätszielen steht die Kundenzufriedenheit in Unternehmen.

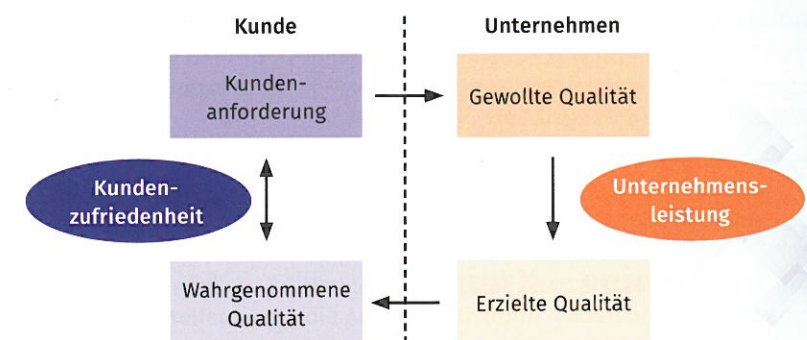
## Qualität

Qualität (lat. *qualitas*: Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand) bezeichnet die Güte aller Eigenschaften eines Objektes, Systems oder Prozesses sowie die den Handlungen und deren Ergebnissen vorgelagerten individuellen Werthaltungen.

## Kundenzufriedenheit



Qualität überzeugt,  
Service entscheidet!  
oder  
Qualität ist, wenn der  
Kunde zurück kommt  
und nicht das Produkt!



## Aussagen in der Werbung (Beispiele):

- Das sichere Gefühl für gute Qualität!
- 100 % Qualität, 100 % Service, 100 % Kompetenz!
- Service macht den Unterschied!
- Mehr Vielfalt! Mehr Qualität! Mehr Service!
- Qualität zum kleinen Preis!

## Identifizierte Schwachstellen aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen: z. B.

- zu lange Bearbeitungszeiten
- zu große Anzahl der Prozessschritte
- Systembrüche, Doppelarbeiten
- zu wenig Information
- zu hohe Fehlerquote, zu geringe Qualität
- zu geringe Mitarbeitermotivation
- keine eindeutigen Verantwortlichkeiten

Qualität versuchen Unternehmen durch Qualitätsbeauftragte, Qualitätszirkel und Qualitätsmanagementsysteme nach dem TQM-Prinzip sicherzustellen. Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement wird häufig das Innovationsmanagement genannt, das innovative Verbesserungen in den Fokus nimmt.



## Merkmale von TQM

T = Total (allumfassendes) – Q = Quality (Qualitäts-) – M = Management

### Null-Fehler-Prinzip

Nur einwandfreie Produkte/Leistungen werden in die nächste Bearbeitungsstufe übergeben.

### Methode der „Fünf Warum“

Bei einer Analyse der Fehler werden Begründungen immer weiter mit „Warum?“ hinterfragt, z. B.: Warum ist der Computer ausgefallen? Kein Strom! Warum gab es keinen Strom? Die Hausleitung war überlastet! Warum war die ...

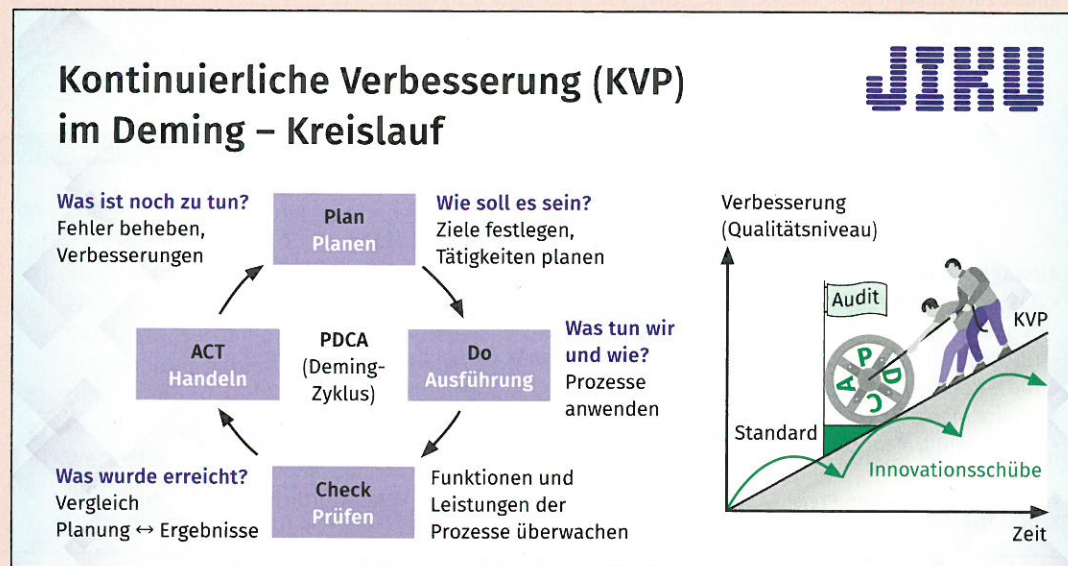
### Kaizen

Ein aus Japan übernommenes methodisches Konzept, das mittels eines ständigen Verbesserungsprozesses die Leistungen verbessern soll.

## Qualitätszirkel

Mitarbeiter treffen sich in kleineren, innerbetrieblichen Arbeitskreisen mehr oder weniger regelmäßig, um den eigenen Arbeitsbereich mit Unterstützung eines Moderators, z. B. dem Beauftragten für das Qualitätsmanagement, zu analysieren. Schwachstellen in den Produkten, Leistungen und Geschäftsprozessen sollen aufgedeckt, Vorschläge möglichst selbst umgesetzt und gemeinsam kontrolliert werden.

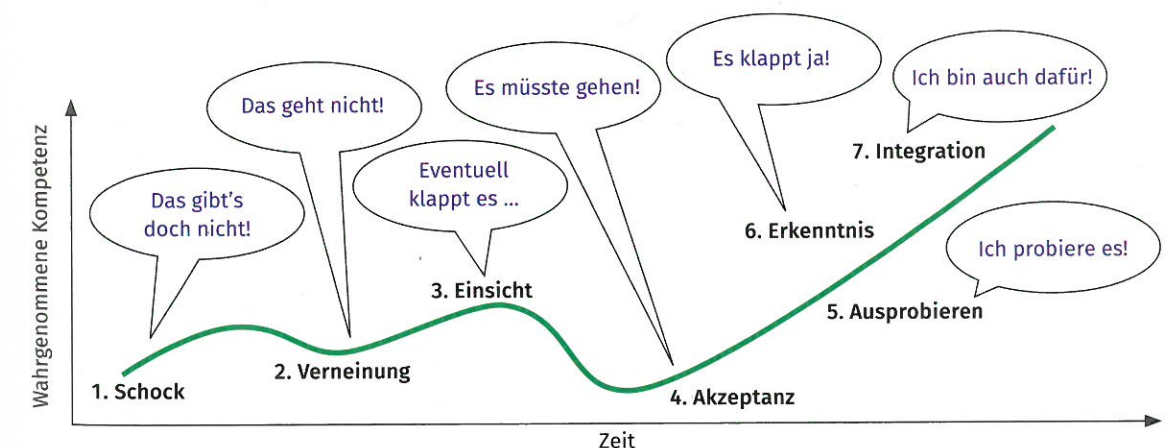
## PDCA-Qualitätsmanagementzyklus



Um einen kontinuierlichen Prozess der Geschäftsprozessoptimierung einzurichten, wird i. d. R. auf den PDCA-Qualitätsmanagementzyklus von W. Edward Deming Bezug genommen. Wie im Kreis der vollständigen Handlung regelt er in vier Schritten die Verbesserung der Geschäftsprozesse. Wie die Folie zeigt, erhöhen die Mitarbeiter durch ständige Verbesserung der Geschäftsprozesse die Qualität über die vorgegebenen Standards. Aufgaben im Qualitätszirkel sind: QM-Handbuch/-System aufbauen (manuell oder digital), Mitarbeiter passend über Normen informieren, Umsetzung über KVP organisieren und entwickeln, Prozesse und Leistungen verbessern, vernetzte Zusammenarbeit und Zertifizierung erreichen etc.

Verbesserungs- und Ideenmanagement		
	KVP	Innovationsmanagement
<b>Ziel</b>	Ständige Verbesserung und Optimierung aller Geschäftsprozesse in kleinen Schritten	Notwendig für das Bestehen in einem Wettbewerb stark innovativer Märkte, Verbesserungsvorschläge können auch ein Indikator für das Betriebsklima sein
<b>Zeitlich</b>	Stetig, laufend	Sprunghaft, spontan
<b>Objekte</b>	Alle Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen sowie in der Aufbauorganisation auch Leitungssystem und Stellenbeschreibungen	Technologieinnovationen, Produktinnovationen, (Fertigungs- oder) Prozessinnovationen, Dienstleistungsinnovationen, Organisationsinnovationen (Strukturen, Kulturen, Schnittstellen), Geschäftsmodell-Innovationen (aufgrund der Änderung der Marktstrukturen und Bedürfnisse im Markt)
<b>Grundlage</b>	IMS/QM-System mit internen und externen Audits und Zertifizierungen	Betriebliches Vorschlagswesen (z. B. Ideenbriefkasten), Problemlösungs- oder Innovationsmanagement
<b>Beteiligte</b>	Möglichst viele Mitarbeiter in Arbeitskreisen	Spezialisten, Innovatoren und ausgewählte Mitarbeiter in Innovationsworkshops o. Ä.
<b>Vorteile</b>	Alle Mitarbeiter werden eingebunden und können sich in kleinen Schritten zur Verbesserung der Prozesse einbringen, werden beachtet. Durch kleine Schritte sind die Veränderungen auch leichter nachvollziehbar.	Die große Bedeutung von Innovationen wird mehr beachtet. Methoden und Maßnahmen können begrenzt umgesetzt werden. Die Arbeit an Ideen fördert die Motivation und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, Mitarbeiter werden für Ideen belohnt.
<b>Nachteile</b>	Mitarbeiter müssen ihre Arbeit unterbrechen, was Zeit kostet und nicht von allen akzeptiert wird. Gespräche über Schwachstellen und Verantwortlichkeiten können zur Demotivation führen. Ein IMS mit Zertifizierung ist kostenaufwendig.	Ohne Belohnung wenig Motivation. Kreativ zu denken, ist für viele Mitarbeiter schwierig. Werden Ideen nicht umgesetzt oder honoriert, sinkt die Arbeitsmotivation. Widersprüche müssen beachtet werden: Mitarbeiter wünschen sich Kreativität, lehnen sie aber zugleich ab. Kunden wollen Innovationen, mögen aber keine Überraschungen.

## 7-Phasen-Modell im Veränderungsprozess/Changemanagement nach Streich



Schlüssel zum Erfolg: insb. Information, Transparenz, Kommunikation, Training, Coaching verbessern!