

# Neue Wege für das Target Setting

## Liebe Leserinnen und Leser,

als Wissenschaftler sind wir immer wieder erstaunt darüber, wie wenig wir über zentrale betriebswirtschaftliche Sachverhalte verlässlich wissen. Welche Rolle spielen etwa Vergangenheitswerte, externe und interne Benchmarks, Forecasts und analytische Planung bei der Festsetzung von Zielen? Und was macht unter welchen Bedingungen Sinn? Beide Fragestellungen adressieren zentrale betriebswirtschaftliche Sachverhalte, spielen in der Forschung der letzten Jahrzehnte aber keine wesentliche Rolle.

Vor diesem Hintergrund erscheint es umso spannender, dass Jeremy Hope und Robin Fraser vor beinahe 20 Jahren aus der Praxis heraus ein Konzept entwickelt haben, das sich unter anderem zum Ziel setzte, das Multifunktionsprodukt Budgetierung zu entbündeln und den einzelnen Funktionen durch spezialisierte Prozesse besser gerecht zu werden. Target Setting und Forecasting, so ein zentrales Argument der beiden, müssen klar getrennt sein. Eine Zahl, die den bestmöglichen objektiven Blick in die Zukunft darstellen soll, kann nicht gleichzeitig das zu erreichende Ziel sein. Und das Wissen darum, dass sie in den Prozess der Zielfindung einfließt, führt dazu, dass der Forecast seine Funktion als reine Prognose verliert.

Noch sieht die Praxis im Regelfall anders aus: Forecasts fließen in den Planungsprozess ein und beeinflussen so das Target Setting. Gleichzeitig führt das Wissen darum dazu, dass der Forecasting-Prozess Opfer opportunistischen Verhaltens und interner Politik wird. Zudem stellen interne Forecasts in börsennotierten Unternehmen die Basis einer nach außen kommunizierten Kapitalmarkt-Guidance dar, die unbedingt realisiert oder besser noch leicht übertroffen werden muss. Auch so wird der Forecast zum Target, auch wenn er das eigentlich gar nicht sein sollte.

Warum tut sich die Praxis so schwer damit, Forecasting und Target Setting klar zu trennen, um auf diesem Weg die Politik aus dem Forecasting-Prozess herauszuhalten? Vielleicht fehlt das Problembewusstsein, weil beide Funktionen schon so lange verknüpft sind. Vielleicht sehen die Controller und Manager aber auch keine Alternative, die die Chance hätte, breit akzeptiert zu werden: Vergangenheitsbezogene Ziele („Fort-schreibung“) gelten als zu wenig ambitioniert, normative Zielwerte werden eher als willkürlich empfunden und sind damit schwer durchzusetzen. Spannend war es deshalb, in



Utz Schäffer



Jürgen Weber

Ausgabe 4/2018 der Controlling & Management Review zu lesen, dass Bosch das Target Setting jetzt stärker auf Benchmarks aufbaut. Benchmarks haben den großen Vorteil, dass sie einerseits offensichtlich realisierbar sind und andererseits zugleich genügend Anreizwirkung ausüben, weil ein Unternehmen sich selten selbst in einer Position des Peergroup-Besten befindet. Spannend ist aber auch das, was die Bundesagentur für Arbeit macht: Sie betreibt auf der einen Seite einen „traditionellen“ Planungsprozess, ergänzt die Targets aber auf der anderen Seite durch relative Zielwerte. Hierzu ordnet sie die große Zahl ihrer Agenturen in Vergleichsgruppen, die ähnliche arbeitsmarktliche Bedingungen haben. Neben den Targets ist es zur Beurteilung einer Agentur wichtig, wie sie im Vergleich zu den Agenturen ihrer Vergleichsgruppe performt. Auch die Bundesagentur für Arbeit nutzt damit Benchmarks, dies aber parallel zu absoluten Zielen.

Beide Beispiele weisen neue Wege für das Target Setting. Jedes Unternehmen muss selbst die Lösung finden, die zu ihm passt. Trotz aller Individualität der Lösungen erscheint uns aber eines klar: Die Tage einer Planung als „Eier legenden Wollmilchsau“ neigen sich dem Ende entgegen!

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber