B.5.1 Die lieben Zahlen – Führen mit quantitativen Zielen

Nicole Böhmer

Mini-Fall

Sie sind Alexandra Marx und führen ein fünfköpfiges Team von Außendienstmitarbeitern für den Kaffee-Konzern „Aufgebrüht“. Vom Vertriebsmanagement wurden Ihnen für das nächste Geschäftsjahr die folgenden Ziele für Ihr Geschäftsgebiet Ruhr-Nord aufgegeben, das das Ruhrgebiet und die Region bis hoch nach Nordhorn beinhaltet:

- 5% Umsatzzuwachs bei der Cash Cow gemahlener Kaffee (500g Paket, in drei Geschmacksrichtungen),
- 750 Sonderplatzierung für die Produktinnovation Kaffee-Well (Ayurvedische Kaffeepads und Bohnen) inkl. mind. 1/2 Palette Absatz.

Ihr Team besucht große Supermärkte mit Vollsortiment (Verbrauchermärkte mit mehr als 1.500 qm Verkaufsfläche), um den Verkauf und die angemessene Platzierung der Kaffee- und Teeprodukte von „Aufgebrüht“ sicher zu stellen. Sie selbst kennen den Vertrieb aus Ihrer vorherigen Position als Key Account Managerin.

Nun möchten Sie möglichst die quantitativen Ziele an Ihre Mitarbeiter weitergeben. Im Sinne einer verantwortungsvollen Mitarbeiterführung wollen Sie die individuellen Gegebenheiten Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, denn Ihr Team ist heterogen besetzt:

- **Petra Hoff:** Vollzeit-Mitarbeiterin, Handelsfachwirtin;
 - stets in gutem Kontakt mit den Marktleitern, bereits seit zwölf Jahren im Team;
- **Stefanie Müller:** Vollzeit-Mitarbeiterin, Dipl.-Betriebswirtin;
 - erste Stelle nach dem Trainee-Programm; will sich bewähren, tut sich aber seit Übernahme der Stelle vor sechs Monaten noch schwer;
- **Siegfried Trautwein:** Teilzeit-Mitarbeiter (mit 50% Arbeitszeit), Groß- und Außenhandelskaufmann;
 - bei Stichproben in seinem Gebiet waren Sie vom Zustand der Regale in den Märkten wenig begeistert; ein Marktleiter hat ihm im letzten Jahr Hausverbot erteilt;
- **Martin Behrends:** Vollzeit-Mitarbeiter kurz vor dem Ruhestand, Industriekaufmann;
 - bringt immer die erwarteten Zahlen, meckert aber über den zunehmend unerträglichen Druck im Unternehmen;
- **Franziska Kreft:** Vollzeit-Mitarbeiterin, Einzelhandelskauffrau; die einzige ehemalige Mitarbeiterin einer Agentur, an die ein Teil des Vertriebs 2007 kurzzeitig outgesourct worden war;
 - als jungem (und zugegeben günstig einzukaufendem) Talent wurde ihr nach Ende des Tests ein Arbeitsvertrag angeboten; wenn das Tagesgeschäft komplexer wird, ist bei ihr an einigen Stellen der Quereinstieg zu spüren; sie bemüht sich, selbstständig Lücken zu schließen.

Bei den Teamsitzungen ist Ihnen das stark ausgeprägte Einzelkämpfertum Ihrer Mitarbeiter aufgefallen, das Ihr Vorgänger auch gefördert hat. Sie haben sich zum Ziel gesetzt, die Kohäsion im Team zu stärken.

Aufgaben

Sie sind Alexandra Marx.

1. Sie sollen mit jedem Mitarbeiter Einzelziele sowie ein zusätzliches qualitatives Teamziel mit all ihren Mitarbeitern vereinbaren. Finden Sie eine Lösung!
2. Wie werden die Sichtweisen der jeweiligen Mitarbeiter sein? Versuchen Sie diese bei der Zielfindung zu berücksichtigen.
3. Füllen Sie den Zielvereinbarungsbogen beispielhaft für einen Mitarbeiter aus (Ziele und Zielerreichungsgrade).
4. Welches waren die größten Herausforderungen für Sie? Welche Überlegungen zu den wechselseitigen Auswirkungen der Einzelziele auf die Mitarbeiter untereinander haben Sie angestellt?

Zielvereinbarung				Position/Einsatzbereich:		Anteil gem. Gewicht. **)	
Name:	Kriterien	Gewichtung	Zielwert	Ergebnis / Zielerreichung (ZE)		ZE in %*)	
Zielart *)	Ziel	%		Ergebnis			
		deutlich übertroffen =					
		übertroffen =					
		erreicht =					
		teilweise nicht erreicht =					
		nicht erreicht =					
Quelle **)							
Zielart *)	Ziel	%		Ergebnis			
		deutlich übertroffen =					
		übertroffen =					
		erreicht =					
		teilweise nicht erreicht =					
		nicht erreicht =					
Quelle **)							
Zielart *)	Ziel	%		Ergebnis			
		deutlich übertroffen =					
		übertroffen =					
		erreicht =					
		teilweise nicht erreicht =					
		nicht erreicht =					
Quelle **)							
			Gesamt				

*) max 120/min.70
**) max 120/min.70

Abbildung B.5.2: Zielvereinbarungsbogen I