

Stephan Frank

# **Zielvorgaben als Instrument der Unternehmenssteuerung**

Eine empirische Untersuchung



Springer Gabler

RESEARCH

---

# **Zielvorgaben als Instrument der Unternehmenssteuerung**

---

Stephan Frank

# Zielvorgaben als Instrument der Unternehmenssteuerung

Eine empirische Untersuchung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Robert Gillenkirch



Springer Gabler

**RESEARCH**

Dr. Stephan Frank  
Hamburg, Deutschland

Dissertation Georg-August-Universität Göttingen, 2011

ISBN 978-3-8349-4078-0

ISBN 978-3-8349-4079-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-4079-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Geleitwort

Zielvorgaben sind in Unternehmen allgegenwärtig. Gerade auf höheren Unternehmensebenen, in der Beziehung zwischen Bereichsleitern und ihren vorgesetzten Instanzen, nehmen Zielvorgaben eine zentrale Rolle ein, nicht nur im Rahmen von Budgetierungsprozessen, sondern auch in finanziellen Anreizsystemen und in strategischen Planungsprozessen. Gleichwohl wissen Forscher vergleichsweise wenig darüber, nach welchen Kriterien Zielvorgaben für Führungskräfte formuliert werden, wie sie konkret eingesetzt werden, und welche Verhaltenswirkungen sie auslösen.

An dieser Beobachtung setzt die Dissertationsschrift von Herrn Stephan Frank an. Er hat sich darin das Ziel gesetzt, durch eine empirische Erhebung Aufschluss darüber zu gewinnen, welche Charakteristika Zielvorgaben und der Prozess ihrer Aufstellung aufweisen, und welche Verhaltenswirkungen von den Zielvorgaben ausgehen. Zur Klärung dieser Fragen geht Herr Frank in seiner Dissertationsschrift sehr umfassend vor. Er erarbeitet zunächst die theoretischen Grundlagen seines Themas, um sich daraufhin intensiv mit den Forschungsfragen und der geeigneten Forschungsmethodik zu befassen. Kern der Arbeit ist eine Fragebogenerhebung bei den größten deutschen Unternehmen, wobei Antworten von ca. 150 Unternehmen vorliegen und Herr Frank so einen sehr umfassenden Einblick in die Praxis der Gestaltung von Zielvorgaben in deutschen Unternehmen geben kann.

So zeichnet sich die Arbeit auch durch eine Fülle interessanter Details zur Unternehmenssteuerung über Zielvorgaben aus, die nicht nur den Wissenschaftler, sondern vor allem auch den Praktiker interessieren dürften. Unter anderem liefert Herr Frank Informationen zur Art eingesetzter Kennzahlen, zur Verbindlichkeit und zur Erreichbarkeit von Zielvorgaben, zu den Verfahren der Festlegung von Zielvorgaben sowie zu den mit dem Erreichen oder Verfehlen der Zielvorgaben verbundenen Konsequenzen.

Herr Frank entwickelt darüber hinaus einen theoretischen Rahmen, in dem er den Einfluss von Zielvorgaben auf den Unternehmenserfolg über deren leistungssteigernde Wirkung abbildet. Er testet das entstehende Strukturgleichungsmodell daraufhin anhand seines Datensatzes und fördert auch hier interessante und lesenswerte Ergebnisse zutage. So arbeitet er beispielsweise heraus, dass an Zielvorgaben gebundene finanzielle Anreize keine direkte motivierende Wirkung haben, sondern indirekt darüber wirken, welche Akzeptanz die Zielvorgaben bei den betreffenden Entscheidungsträger haben und wie stark sie sich an das Erreichen der Zielvorgaben gebunden fühlen.

Durch die Kombination aus Detailreichtum, inhaltlicher Originalität, theoretischer Fundierung und methodischer Sorgfalt liefert Herr Frank dem interessierten Leser wertvolle Einblicke in

die Gestaltung von Zielvorgaben in der deutschen Unternehmenspraxis. Ich wünsche der Arbeit daher eine gute Aufnahme, nicht nur in der Wissenschaft, sondern vor allem auch bei Praktikern.

Robert Gillenkirch

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Mai 2011 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Georg-August-Universität als Dissertation angenommen.

Mein erster Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Robert M. Gillenkirch, der mich über die Jahre des Dissertationsvorhabens hinweg konstruktiv und freundschaftlich begleitet hat. Für seine weit über das normale Maß hinausgehende Unterstützung und Förderung bin ich ihm zu großem Dank verpflichtet. Jederzeit stand er mir bei Fragen und mit anregenden Diskussionsbeiträgen zur Seite. Die gemeinsame Arbeit mit ihm hat mir sehr viel Freude bereitet und mich persönlich und fachlich stark geprägt. Großer Dank gilt ebenso Herrn Prof. Dr. Stefan Dierkes für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Ohne die Unterstützung der Kollegen von der Professur für Finanzcontrolling wäre die Fertigstellung dieser Arbeit noch schwieriger geworden. Danken möchte ich vor allem Herrn Prof. Dr. Markus C. Arnold, der meine Dissertation inhaltlich und privat begleitet hat und mir bei Fragen stets hilfreich zur Seite stand. Ebenso möchte ich Dr. René Thamm und Dominik Schreiber für die schöne Lehrstuhlzeit und für die Unterstützung danken. Darüberhinaus möchte ich den Mitarbeitern vom Heinrich W. Risken Stiftungslehrstuhl für Unternehmensführung und Unternehmensrechnung an der Universität Osnabrück danken. Insbesondere in der „empirischen Phase“ der Dissertation waren sie eine sehr große Hilfe.

Der Begabtenförderung der Konrad-Adenauer-Stiftung danke ich für die finanzielle und ideale Unterstützung im Rahmen des gewährten Promotionsstipendiums.

Danken möchte ich der Unternehmensberatung Deloitte Consulting für die konstruktive Begleitung der Dissertation. Die hilfreichen Anmerkungen und die inhaltliche Unterstützung waren eine Bereicherung für die Dissertation.

Schließlich möchte ich ganz besonders meinen Eltern danken, die mich in jedem Abschnitt meiner akademischen Ausbildung unterstützt haben und durch Ihre Hilfe diese Dissertation ermöglicht haben.

Stephan Frank

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Geleitwort.....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung und Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
1.1 Einleitung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Grundlagen der Führung mit Zielen.....</b>	<b>5</b>
2.1 Ziele als Betrachtungsgegenstand dieser Untersuchung .....	5
2.2 Das Zielsystem der Unternehmung und das System der Zielvorgaben .....	6
2.3 Ausgewählte zielbasierte Führungskonzepte .....	12
2.3.1 Management by Objectives .....	12
2.3.2 Kennzahlensysteme .....	14
2.3.3 Budgets als Zielvorgaben .....	14
2.4 Funktionen von Zielvorgaben .....	16
2.5 Verfahren zur Ableitung von Zielen .....	19
2.5.1 Historische Daten .....	21
2.5.2 Prognose .....	21
2.5.3 Benchmarking .....	22
2.5.4 Kapitalmarktorientierung .....	24
2.5.5 Fazit .....	27
<b>3 Theoretische Fundierung der Wirkung von Zielen .....</b>	<b>29</b>
3.1 Theoretischer Bezugsrahmen .....	29
3.1.1 Prinzipal-Agenten-Theorie.....	30

3.1.2	Goal-Setting-Theorie.....	33
3.1.3	Erwartungs-Valenz-Theorie.....	39
3.1.4	Kontingenztheoretischer Ansatz.....	43
3.2	Hypothesenentwicklung zur Wirkung von Zielen.....	44
3.2.1	Einleitung.....	44
3.2.2	Wirkung der Partizipation.....	45
3.2.3	Wirkung der Zielverbindlichkeit.....	55
3.2.4	Wirkung der Anreize zur Zielerreichung.....	56
3.2.5	Wirkung der Zielschwierigkeit.....	60
3.2.6	Wirkung des Goal Commitment.....	70
3.2.7	Wirkung der Motivation.....	71
3.3	Entwicklung von Kontexthypothesen.....	72
3.3.1	Wirkung der Dezentralisation.....	72
3.3.2	Wirkung der Unternehmensgröße.....	74
3.3.3	Wirkung der Umweltunsicherheit.....	76
3.3.4	Wirkung der Strategie.....	80
3.4	Zusammenfassung des Grundmodells.....	82
3.5	Verfahren zur Ableitung von Zielen.....	84
<b>4</b>	<b>Methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>87</b>
4.1	Ziele der Untersuchung, Forschungsdesign und Methodik der Datenerhebung.....	87
4.1.1	Ziele der Untersuchung.....	87
4.1.2	Forschungsdesign.....	88
4.1.3	Methodik der Datenerhebung.....	89
4.1.3.1	Grundgesamtheit und Stichprobe.....	89
4.1.3.2	Auswahl der Datenerhebungstechnik.....	92
4.1.3.3	Potentielle Fehlerquellen bei der Datenerhebung.....	94
4.2	Entwicklung des Fragebogens und Durchführung der Studie.....	99
4.2.1	Grundlagen der Fragebogenerstellung.....	99
4.2.2	Operationalisierung des Forschungsmodells.....	101
4.2.2.1	Grundlagen der Operationalisierung.....	101
4.2.2.2	Operationalisierung der Kontextfaktoren.....	106
4.2.2.3	Operationalisierung der Zielvariablen.....	112
4.2.2.4	Operationalisierung der abhängigen Variablen.....	118
4.2.3	Fertigstellung des Fragebogens.....	125
4.2.4	Pre-Test.....	126
4.2.5	Durchführung der Datenerhebung.....	127
4.3	Grundlagen der Datenanalyse.....	128
4.3.1	Auswahl einer geeigneten Analysemethodik.....	128
4.3.2	Grundlagen des Partial Least Squares-Ansatzes.....	131

---

4.3.3	Gütebeurteilung von Messmodell und Strukturmodell .....	138
4.3.3.1	Grundlegende Begriffe: Reliabilität und Validität .....	138
4.3.3.2	Gütekriterien für Mess- und Strukturmodell .....	139
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Studie .....</b>	<b>146</b>
5.1	Antwortverhalten .....	146
5.1.1	Datengrundlage .....	146
5.1.2	Nonresponse Analyse .....	150
5.2	Ergebnisse der Messmodellüberprüfung .....	153
5.2.1	Kontextfaktoren .....	154
5.2.2	Zielvariablen .....	159
5.2.3	Abhängige Variablen .....	166
5.3	Deskriptive Analyse .....	167
5.3.1	Zielcharakteristika .....	168
5.3.2	Umgang mit den Zielen .....	172
5.3.3	Prozess der Zielaufstellung .....	174
5.4	Induktive Analyse .....	184
5.4.1	Analyse des Grundmodells .....	184
5.4.1.1	Hypothesenprüfung .....	184
5.4.1.2	Erweiterte Analyse des Grundmodells .....	187
5.4.2	Verfahren zur Ableitung von Zielen .....	192
5.4.3	Ergänzende Analysen .....	195
5.4.3.1	Analyse der institutionalisierten Partizipation .....	195
5.4.3.2	Analyse der Zielzwecke .....	196
5.4.3.3	Auswirkungen einer Börsennotierung .....	199
5.5	Diskussion der Ergebnisse .....	200
5.6	Grenzen der empirischen Untersuchung .....	205
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick für zukünftige Forschung... 208</b>	
6.1	Zusammenfassung .....	208
6.2	Ausblick .....	211
	<b>Anhang: Fragebogen .....</b>	<b>215</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>227</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 2.1	Zielsystem, Zielfunktion und System der Zielvorgaben	9
Abb. 2.2:	Schematische Darstellung der dieser Arbeit zugrundeliegenden Unternehmenshierarchie	10
Abb. 2.3:	Master Budget	15
Abb. 3.1:	Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Leistung	35
Abb. 3.2:	Theoretisches Modell zur Wirkung von Zielen	44
Abb. 3.3:	Zusammenhang zwischen objektiver und subjektiver Zielschwierigkeit und Self-Efficacy	61
Abb. 3.4:	Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Goal Acceptance/Goal Commitment	62
Abb. 3.5:	Verläufe der Wahrscheinlichkeitsfunktionen im 1. Beispiel	64
Abb. 3.6:	Verläufe der Wahrscheinlichkeitsfunktionen im 2. Beispiel	65
Abb. 3.7:	Verläufe der Wahrscheinlichkeitsfunktionen im 3. Beispiel	66
Abb. 3.8:	Interaktion von Zielschwierigkeit und Vergütungsfunktion bei Mowen et al. (1981)	69
Abb. 3.9:	Überblick der aufgestellten Hypothesen	83
Abb. 4.1:	Reflektives und formatives Konstrukt	102
Abb. 4.2:	Strukturgleichungsmodell mit zwei latenten Variablen	129
Abb. 4.3:	Beispiele komplexer kausaler Strukturen	130
Abb. 4.4:	Angenommenes Beispiel eines Strukturgleichungsmodells	133
Abb. 5.1:	Zeitliches Antwortverhalten	147
Abb. 5.2:	Positionen des antwortenden Personenkreises	149
Abb. 5.3:	Tätigkeitszeit des antwortenden Personenkreises auf aktueller Position	149
Abb. 5.4:	Zeitlicher Bezug der Ziele	168

---

Abb. 5.5:	Verwendete Kennzahlen als Ziele	169
Abb. 5.6:	Verwendete Performancekennzahlen für Teileinheiten bei Pellens et al. (2000)	170
Abb. 5.7:	Zwecke der Ziele	170
Abb. 5.8:	Zukünftige Verwendung von Zielen	174
Abb. 5.9:	Verwendete Verfahren der Zielaufstellung	175
Abb. 5.10:	Detaillierte Darstellung der Ableitungsbasis der Ziele	176
Abb. 5.11:	Vorgehen bei der Nutzung historischer Daten	177
Abb. 5.12:	Vorgehen bei der Erstellung von Prognosen	178
Abb. 5.13:	Verwendete Benchmarkingtypen	179
Abb. 5.14:	Verwendete Größen für das Benchmarking	179
Abb. 5.15:	Datengrundlage für das Benchmarking	180
Abb. 5.16:	Vorgehen bei einer Kapitalmarktorientierung	180
Abb. 5.17:	Initiierung der Zielaufstellung	182
Abb. 5.18:	Ende der Zielaufstellung	182
Abb. 5.19:	Beteiligte Stellen an der Zielaufstellung	183
Abb. 5.20:	Ergebnisse der Hypothesen- bzw. Strukturmodellprüfung	185
Abb. 5.21:	Ergebnisse des modifizierten Strukturmodells	189
Abb. 5.22:	Prüfung des Moderatoreffektes von Goal Commitment	191
Abb. 5.23:	Ergebnisse der Strukturmodellprüfung im Vergleich zu den Hypothesen	201

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 3.1:	Nutzen- und Wahrscheinlichkeitswerte im 1. Beispiel	63
Tab. 3.2:	Nutzen- und Wahrscheinlichkeitswerte im 2. Beispiel	64
Tab. 3.3:	Nutzen- und Wahrscheinlichkeitswerte im 3. Beispiel	65
Tab. 4.1:	Entscheidungsregeln zur Bestimmung des Messmodells	104
Tab. 4.2:	Operationalisierung von Unternehmensgröße	107
Tab. 4.3:	Operationalisierung von Umweltunsicherheit	109
Tab. 4.4:	Operationalisierung von Unternehmensstrategie	110
Tab. 4.5:	Operationalisierung von Dezentralisation	112
Tab. 4.6:	Operationalisierung von Verbindlichkeit	113
Tab. 4.7:	Operationalisierung von zielbasierten Anreizen	114
Tab. 4.8:	Operationalisierungen des Konstrukts Partizipation von Milani, Steers und Swieringa/Moncur	137
Tab. 4.9:	Operationalisierung von Partizipation	116
Tab. 4.10:	Operationalisierung von Schwierigkeit	118
Tab. 4.11:	Goal Commitment Items von Hollenbeck et al. (1989b)	119
Tab. 4.12:	Operationalisierung von Goal Commitment	120
Tab. 4.13:	Operationalisierung von Motivation	122
Tab. 4.14:	Operationalisierung von (finanzieller) Performance	124
Tab. 4.15:	Vergleich zwischen PLS und kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellen	137
Tab. 5.1:	Absagegründe für Nichtteilnahme an der Studie	147
Tab. 5.2:	Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen	148
Tab. 5.3:	Rechtsform der antwortenden Unternehmen	150
Tab. 5.4:	Signifikante Unterschiede zwischen Früh- und Spätantwortern	152

Tab. 5.5:	Vergleich der Größenklassen der Stichprobe und der Grundgesamtheit	153
Tab. 5.6:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Unternehmensgröße	154
Tab. 5.7:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Umweltunsicherheit	155
Tab. 5.8:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Unternehmensstrategie	158
Tab. 5.9:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Dezentralisation	159
Tab. 5.10:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Verbindlichkeit	160
Tab. 5.11:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Anreize	161
Tab. 5.12:	Neue Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Anreize	162
Tab. 5.13:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Partizipation	192
Tab. 5.14:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Schwierigkeit	163
Tab. 5.15:	Gütemaße zum Messmodell des neuen Konstrukts Schwierigkeit	165
Tab. 5.16:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Aufgaben-schwierigkeit	165
Tab. 5.17:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Goal Commitment	166
Tab. 5.18:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Motivation	167
Tab. 5.19:	Gütemaße zum Messmodell des Konstrukts Performance	167
Tab. 5.20:	Funktionen von Budgets in anderen empirischen Untersuchungen	171
Tab. 5.21:	Zielschwierigkeit, optimale Zielschwierigkeit und Gedanken über Erreichbarkeit der Ziele	172
Tab. 5.22:	Monitoring/Reporting, Goal Commitment und Verbindlichkeit	173
Tab. 5.23:	Zielbasierte Anreize	173
Tab. 5.24:	Diverse Meinungen zu Zielen	173
Tab. 5.25:	Stärke der Nutzung der verschiedenen Verfahren zur Zielaufstellung	175
Tab. 5.26:	Ableitungsbasis der Ziele	176
Tab. 5.27:	Einheitlichkeit der Verfahren der Zielaufstellung und Abstimmung der Bereichsziele auf das Oberziel der Gesamtunternehmung	181
Tab. 5.28:	Differenz der Zielvorstellungen zwischen Bereichen und Zentrale und Grad der Partizipation	181

---

Tab. 5.29:	Kombinationen der Initiierung und des Endes des Zielaufstellungsprozesses	183
Tab. 5.30:	Determinanten und Wirkungen der Verfahren zur Zielaufstellung	193
Tab. 5.31:	Mittelwertunterschiede der Partizipation bei unterschiedlicher Initiierung der Zielaufstellung	195
Tab. 5.32:	Mittelwertunterschiede der Partizipation bei unterschiedlichem Ende der Zielaufstellung	196
Tab. 5.33:	Ergebnisse der Faktoranalyse zu den Zielzwecken	197
Tab. 5.34:	Auswirkungen der Zielzwecke	198
Tab. 5.35:	Mittelwertunterschiede ausgewählter Variablen aufgrund einer Börsennotierung	199

---

**Abkürzungsverzeichnis**

CAPM	Capital Asset Pricing Model
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
Max	Maximaler Wert
MbO	Management by Objectives
Min	Minimaler Wert
MW	Mittelwert
PLS	Partial Least Squares
Stdabw	Standardabweichung
VIF	Variance Inflation Factor

# 1 Einleitung und Aufbau der Arbeit

## 1.1 Einleitung

Der Mensch setzt sich immer wieder in allen Lebenslagen Ziele, an denen er versucht, seine Handlungen auszurichten. So erscheint es beinahe selbstverständlich, dass Ziele ebenfalls in Unternehmen sehr häufig eingesetzt werden, um mit ihnen zu führen und einzelne Handlungen an ihnen auszurichten. Die Bedeutung von Zielen in Unternehmen wird durch zahlreiche Meldungen in den Wirtschaftsnachrichten oder der Behandlung der Ziele in den Geschäftsberichten der jeweiligen Unternehmen unterstrichen.<sup>1</sup> Daher kann man auch zu dem Schluss kommen, dass „wesentlicher Inhalt der Unternehmensführung [...] ganz allgemein die Formulierung der Unternehmensziele [...]“<sup>2</sup> ist.

Ziele in Unternehmen werden dabei für ganz unterschiedliche Zwecke verwendet. Insbesondere zur Planung, Kontrolle und Steuerung von Organisationseinheiten kommen finanzielle Ziele in Unternehmen zum Einsatz. Dies erscheint besonders bei großen Unternehmen notwendig, da hier andere Instrumente, etwa über persönliche Führung, an ihre Grenzen stoßen. So liegt auch der Schwerpunkt dieser Arbeit auf finanziellen Zielen zur Steuerung von Unternehmenseinheiten, denen in einem bestimmten Prozess von der Unternehmenszentrale Ziele vorgegeben werden. Die Einheiten haben ihre Handlungen an diesen Zielen auszurichten und nach Ablauf einer bestimmten Zielperiode müssen sich diese einem Soll-Ist-Vergleich unterziehen. Die Ziele nehmen damit eine wesentliche Rolle in der Leistungsbewertung ein.<sup>3</sup> Sehr häufig basiert die variable Vergütung, etwa die Zahlung eines Bonus, auf dem Vergleich der aktuellen Leistung mit dem vorab festgelegten Leistungsziel.<sup>4</sup> In einem weitergehenden Schritt sollen diese Ziele die Motivation zur Erbringung von Arbeitsanstrengung bei den betroffenen Managern erhöhen. Dies soll auch in der vorliegenden Arbeit der Grundansatz sein.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung, die Ziele in der Unternehmensführung einnehmen, stellt sich die grundsätzliche Frage, wie diese Ziele aufzustellen sind und welche Charakteristika sie aufweisen sollten, damit sie eine positive Motivationswirkung entfalten. Auf diese Frage kann bisher weder die Unternehmenspraxis noch die Wissenschaft eine eindeutige Antwort geben.

Sowohl bei den Zielcharakteristika als auch beim Prozess der Zielaufstellung ist unklar, welche unterschiedlichen Wirkungen von ihnen ausgehen. Von Interesse ist etwa die Schwierigkeit der Ziele. Auf Anheb ist nicht ersichtlich, auf welchem Niveau die Schwierigkeit liegen soll. Bei dem Prozess der Zielaufstellung ist die Beteiligung der nachgeordneten Manager ein wichtiges Charakteristikum. Einerseits verfügen diese

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. o.V. (2010) und BASF (2010), S. 12-13.

<sup>2</sup> Müller (1984), S. 31.

<sup>3</sup> Vgl. Ittner/Larcker (2001), S. 381.

<sup>4</sup> Vgl. Murphy (2001), S. 246.

möglicherweise über wichtige Informationen, so dass bei deren Beteiligung die Informationen Berücksichtigung in den Zielen finden könnten. Andererseits haben die nachgeordneten Manager einen Anreiz, die Ziele möglichst einfach zu gestalten, wenn sie anhand dieser Ziele beurteilt oder gar entlohnt werden. Dies kann den Prozess der Zielerstellung negativ beeinflussen und stellt die zentrale Instanz im Unternehmen vor die problematische Entscheidung, wie stark die dezentralen Manager an diesem Prozess partizipieren sollen. Neben der Beteiligung nachgeordneter Manager stellt sich grundsätzlich die Frage, mit welchen Verfahren bzw. mit welcher Informationsbasis die Ziele festgelegt werden.

In der wissenschaftlichen Literatur sind Ziele allgemein Gegenstand zahlreicher empirischer und theoretischer Abhandlungen. Dennoch fand hier bisher eine zu geringe Beschäftigung mit dieser Thematik statt, was insbesondere die Wirkung von Zielen, die Festlegung und die konkrete Ausgestaltung der Ziele betrifft. Möglicherweise liegt dies an dem umfassenden Themenkomplex, der in mehrere wissenschaftliche, auch nicht wirtschaftswissenschaftliche, Fachgebiete hineinreicht. So beschäftigt sich etwa die Psychologie sehr umfangreich in zahlreichen Arbeiten mit dieser Thematik. Die Psychologie und allgemein die Verhaltenswissenschaften haben so einen großen Umfang an Studien produziert, welche durchaus in der Lage sind, Zielwirkungen auf der Ebene des Individuums zu analysieren. Diese Studien haben allerdings sehr häufig unter Laborbedingungen stattgefunden, so dass die Ergebnisse nicht zweifelsfrei für die reale Unternehmenswelt gelten müssen. Hinzu kommt oftmals die Betrachtung von sehr einfachen Tätigkeiten, so dass eine Übertragung der Erkenntnisse auf komplexe Tätigkeiten, wie die Führung von Unternehmen(-seinheiten), nur beschränkt erfolgen kann. Im Rahmen der Forschung über die Gestaltung von Anreizsystemen hat sich die Literatur dagegen überwiegend mit der Analyse der Auswirkungen bestimmter Kennzahlen als Bemessungsgrundlage und der Entlohnungsfunktion beschäftigt, während die zwangsläufig dazugehörenden Ziele weitestgehend ignoriert wurden.<sup>5</sup> Insbesondere tiefere Einblicke, wie die Ziele in Unternehmen aufgestellt werden, fehlen fast gänzlich. Diese sind allerdings unbedingt notwendig, um das Instrument des Ziels besser zu verstehen und hier auf einer breiteren Basis argumentieren zu können.

Gleichwohl gibt es zahlreiche Arbeiten, die sich mit der Budgetierung beschäftigen.<sup>6</sup> Die Budgetierung kann dem Setzen von Zielen je nach Vorgabecharakter der Budgets sehr nahe kommen. Allgemein sind Budgets und Ziele jedoch nicht gleichzusetzen.<sup>7</sup> Gerade der Aspekt Budget als Ziel wird in den Budgetierungsstudien oft nachrangig behandelt.

---

<sup>5</sup> Vgl. Murphy (2001), S. 246 und ähnlich Bol (2006), S. 422.

<sup>6</sup> Vgl. Covaleski et al. (2003), S. 4.

<sup>7</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 2.3.3.

Insgesamt erscheint es somit wenig verwunderlich, dass mehrere Autoren die mangelnde Beschäftigung mit dem Thema Ziele in Unternehmen und die häufig nur im Labor stattfindenden Studien kritisieren.<sup>8</sup>

Vor diesem Hintergrund soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Führung und Steuerung mit Zielen leisten. Dies soll mittels einer empirischen Analyse geschehen.

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es bisher kaum großzahlige Studien mit Erkenntnissen darüber, wie Unternehmen mit ihren Zielen führen und wie sie diese Ziele aufstellen. Dies gilt ebenso – insbesondere in Deutschland – für die Frage, wie diese Ziele wirken und welche Faktoren wiederum Einfluss auf diese Ziele haben. Ganz allgemein gehalten soll daher in dieser Studie untersucht werden, wie Unternehmen mit Zielen steuern, wie sie die Ziele aufstellen und welche Auswirkungen dies nach sich zieht. Daraus leiten sich folgende konkrete Forschungsfragen ab:

1. Welche Prozesse zur Aufstellung von Zielen werden in der (deutschen) Unternehmenspraxis verwendet?
2. Welche Kontextfaktoren beeinflussen die Ausgestaltung der Zielvorgabeprozesse und der Zielvorgaben?
3. Welche Wirkungen gehen von der Ausgestaltung der Zielvorgabeprozesse und der Zielvorgaben aus?

Die Ergebnisse zu diesen Fragen sollen zu einem besseren Grundverständnis über Ziele beitragen und können als Ansatzpunkt für die Gestaltung und Nutzung von Zielen dienen.

Es wurde bereits dargelegt, dass in der Literatur ein Mangel an Beschäftigung mit dieser Thematik vorliegt. Der Schwerpunkt verhaltenswissenschaftlicher Untersuchungen auf Laborexperimente und das Fehlen umfassender, großzahliger empirischer Studien wurde ebenfalls angesprochen. Daher soll in dieser Arbeit als Methodik der Weg einer schriftlichen Befragung von Unternehmen gewählt werden. Dieser direktere Zugang zum Feld ist zudem unbedingt notwendig, um der ersten Forschungsfrage angemessen nachgehen zu können.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Um der zugrundeliegenden Zielsetzung dieser Arbeit nachzugehen, hat sie folgenden Aufbau: Zunächst wird in Kapitel 2 eine inhaltliche Einordnung des Themas vorgenommen. Die eher grundsätzlichen Überlegungen dieses Kapitels dienen dem Verständnis und als erste Grundlage für die Entwicklung der späteren empirischen Untersuchung. Zunächst erfolgt eine Abgrenzung der Thematik, da das Thema Ziele für sich genommen zu umfangreich und zu allgemein für eine wissenschaftliche Arbeit ist. Die Abgrenzung betrifft insbesondere eine

---

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Bol (2006), S. 422, Bouwens/Kroos (2007), S. 3, Ittner/Larcker (2001), S. 381 und Yearta et al. (1995), S. 239-240.

Konkretisierung der in dieser Arbeit untersuchten Ziele. Im Anschluss erfolgt die Darstellung von verschiedenen zielbasierten Führungskonzepten. Darauf werden unterschiedliche Funktionen von Zielen vorgestellt und Möglichkeiten zur Bestimmung von Zielen dargelegt. Als wesentliche mögliche Ableitungsbasen zur Aufstellung von Zielen gelten dabei historische Daten, Prognosedaten, Benchmarking und eine Kapitalmarktorientierung.

In Kapitel 3 wird die theoretische Basis für die gesamte Arbeit erarbeitet. Hierzu wird im ersten Abschnitt der theoretische Bezugsrahmen, der im weiteren Verlauf für die Entwicklung von Hypothesen verwendet werden soll, erläutert. Dabei sollen ökonomische, psychologische und soziologische Theorien Berücksichtigung finden. Darauf aufbauend werden in den folgenden Abschnitten Hypothesen entwickelt, wobei bestehende Literatur und frühere empirische Ergebnisse zur Anwendung kommen sollen. Zunächst werden in Abschnitt 2 die Wirkungen von Zielen und damit verbundener Variablen auf die Zielempfänger und letztendlich auf die gesamte Performance analysiert. In einem weiteren Schritt werden in Abschnitt 3 Hypothesen zur Wirkung von Kontextfaktoren auf die Ziele und damit verbundener Charakteristika aufgestellt. Insgesamt werden 18 Hypothesen formuliert, mit deren Hilfe die Forschungsfragen 2 und 3 beantwortet werden sollen.

Kapitel 4 ist ganz den methodischen Grundlagen dieser Arbeit gewidmet. Zunächst erfolgen die Festlegung des Forschungsdesigns, die Bestimmung von Grundgesamtheit und Stichprobe und die Auswahl der Datenerhebungstechnik. Aufgrund der Zielsetzungen dieser Studie wird die Methodik einer schriftlichen Befragung gewählt. Der erste Abschnitt endet schließlich mit einer umfassenden Diskussion möglicher Fehler der Datenerhebungsmethodik. Anschließend werden im zweiten Abschnitt die Entwicklung des Fragebogens und die Durchführung der gesamten empirischen Aktion geschildert. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Operationalisierung der Konstrukte, die die wichtigsten Variablen dieser Studie abbilden sollen. Im letzten Abschnitt des vierten Kapitels soll die grundlegende Methodik zur Datenanalyse, Partial Least Squares (PLS), erläutert werden. Weiterhin werden hier die Gütekriterien zur Beurteilung der statistischen Modelle vorgestellt.

Kapitel 5 stellt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dar. Nachdem das Antwortverhalten analysiert wurde, soll das Messmodell für die eingesetzten Variablen überprüft werden. Darauf schließt sich im dritten Abschnitt die Darstellung der deskriptiven Erkenntnisse an (Forschungsfrage 1). Im vierten Abschnitt folgt die induktive Analyse, bei welcher sich u.a. zeigen soll, ob die aufgestellten Hypothesen empirische Unterstützung erhalten oder abgelehnt werden müssen (Forschungsfragen 2 und 3). Das fünfte Kapitel endet mit einer Diskussion der Ergebnisse und dem Aufzeigen von Grenzen dieser Untersuchung.

Letztendlich fasst Kapitel 6 die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit zusammen und bietet einen Ausblick für die weitere wissenschaftliche Beschäftigung auf dem Themenfeld von Zielvorgaben.

## 2 Grundlagen der Führung mit Zielen

Dieses Kapitel dient der Einführung in die Thematik der Ziele und zur Eingrenzung des Betrachtungsgegenstands dieser Arbeit. Weiterhin sollen in diesem Kapitel bereits die Grundlagen für die spätere empirische, deskriptive Erfassung der in der Praxis verwendeten Ziele und der Prozesse zu deren Aufstellung genannt werden. Für diesen Zweck werden zunächst der Zielbegriff erläutert und im zweiten Abschnitt das Zielsystem der Unternehmung und das System der Zielvorgaben erklärt. Dabei findet die Eingrenzung des Betrachtungsgegenstands statt. Im dritten Abschnitt werden Konzepte aufgezeigt, die auf eine Führung mittels Zielen zurückgreifen, um die Anwendung im Unternehmen darzulegen. Die Abschnitte 4 und 5 nennen schließlich die Funktionen von Zielen und verschiedenen Verfahren zur Aufstellung von Zielen. Diese beiden Abschnitte stellen eine wichtige Basis für die spätere Entwicklung des Fragebogens dar.

### 2.1 Ziele als Betrachtungsgegenstand dieser Untersuchung

In seinem Leben sieht sich der Mensch andauernd mit Zielen konfrontiert, seien sie nun selbstgesetzt oder von anderen vorgeben. Ziele kommen dabei in fast allen Bereichen des Lebens, wie z.B. dem Sport, dem Bildungsbereich, der Politik aber eben auch in Unternehmen vor. Dabei stellt sich die Frage nach einer genauen Definition des Begriffes „Ziel“, welche für alle Lebensbereiche gilt. Allgemein geht es bei einem Ziel darum, „that there is something that the person wants to achieve.“<sup>9</sup> Eine ausführlichere Beschreibung, welche eher den Aspekt von Zielen in Unternehmen aufgreift, liefert Drucker (1998): „Ein Ziel hilft das zu bestimmen, was heute geschehen muß, um morgen zu Ergebnissen zu gelangen. Es beruht auf der Vorstellung von der Zukunft. Es verlangt Handeln, um die Zukunft zu gestalten. An ihm richtet sich das Verhältnis der gegenwärtigen Mittel und der künftigen Ergebnisse, der Ergebnisse in der unmittelbaren Zukunft und der Ergebnisse in einer fernerer Zukunft aus.“<sup>10</sup> Dementsprechend sei ein Ziel hier definiert als ein angestrebter zukünftiger Zustand.<sup>11</sup>

Neben der Begriffsdefinition stellt sich die Frage, was ein Ziel genau ausmacht bzw. aus welchen grundlegenden Elementen ein Ziel besteht. Allgemein werden dabei drei Aspekte genannt, welche auch als Zieldimensionen bezeichnet werden. Diese Dimensionen sind der Zielinhalt, das Zielausmaß und der zeitliche Bezug.<sup>12</sup> Der Zielinhalt gibt „die sachliche

---

<sup>9</sup> Locke/Latham (1990), S. 2.

<sup>10</sup> Drucker (1998), S. 115.

<sup>11</sup> Vgl. auch Heinen (1976), S. 45, Kolb (2002), S. 10, Scharf/Schubert (2001), S. 24 und Schmidt-Sudhoff (1967), S. 16. Eine Definition des Begriffs „Zielvorgabe“, dem diese Arbeit zugrunde liegt, erfolgt an gegebener Stelle im nächsten Abschnitt, da vorerst weiterhin der allgemeine Begriff des Ziels verwendet wird.

<sup>12</sup> Vgl. Heinen (1976), S. 52 und Heinen (1982), S. 617. Vgl. dagegen auch Kolb (2002), S. 12, welcher Zieltypen anhand der drei genannten Aspekte und zusätzlich nach Zielarten und nach Zielkategorien unterscheidet.

Festlegung dessen, was angestrebt wird<sup>13</sup> an. Mit dem Zielausmaß ist gemeint, „welche Ausprägung für die Zielvariable angestrebt wird.“<sup>14</sup> Das Zielausmaß kann dabei unterschiedlich definiert werden. Zum einen kann hier ein optimales Ausmaß angestrebt werden. Ziel ist es also, ein Maximum oder – z.B. bei Kosten – ein Minimum zu erreichen. Andererseits kann auch nur ein Mindestziel bzw. ein befriedigendes Ausmaß angepeilt werden. Der zeitliche Bezug gibt die Zeitgrößen an, innerhalb derer das jeweilige Ziel erreicht werden soll.<sup>15</sup>

Mit den Dimensionen der Ziele sind jedoch nur Aspekte gemeint, die unmittelbar zu einem Ziel gehören und in diesem Sinne ein Aspekt des Ziels sind. Nicht angesprochen sind damit weitere Punkte wie die Konsequenzen einer (Nicht-)Zielerreichung oder etwa das Verfahren der Zielaufstellung. Es ist offensichtlich, dass diese Punkte zwar ebenfalls bei Zielen beachtet werden sollten, jedoch nicht Teil des eigentlichen Ziels sind. Auf sie sei an späterer Stelle eingegangen.

## 2.2 Das Zielsystem der Unternehmung und das System der Zielvorgaben

In der Regel gibt es in Unternehmen nicht nur ein Ziel, sondern eine Vielzahl von verschiedenen Zielen, die sich in den unterschiedlichen Zieldimensionen voneinander unterscheiden.<sup>16</sup> Die verschiedenen Ziele sind „auf vielfältige Weise miteinander verknüpft und voneinander abhängig.“<sup>17</sup> Die Ordnung der verschiedenen Ziele und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten kann als das Zielsystem der Unternehmung bezeichnet werden.<sup>18</sup>

Das oder die obersten Unternehmensziele sind ausschlaggebend für die weiteren im Zielsystem folgenden Ziele.<sup>19</sup> Dabei stellt sich die Frage, wie diese Ziele gebildet werden und welchen Zielinhalt sie besitzen. In einem Unternehmen gibt es zahlreiche Individuen, welche ein Interesse an diesem Unternehmen besitzen. Diese Individuen lassen sich zu unterschiedlichen Interessengruppen (Stakeholder) zusammenfassen: Kapitalgeber (unterteilt in Eigentümer und Fremdkapitalgeber), Kunden, Arbeitnehmer, Lieferanten und der Staat. Die verschiedenen Stakeholder verfolgen eigene Ziele, welche zueinander eine identische, indifferente, komplementäre oder aber konfliktäre Beziehung einnehmen können.<sup>20</sup> Letztendlich müssen aus den individuellen Zielvorstellungen die Unternehmensziele

<sup>13</sup> Macharzina (1995), S. 178. Vgl. ebenso Braun (2005), S. 10.

<sup>14</sup> Heinen (1982), S. 618.

<sup>15</sup> Vgl. zum Zielausmaß und zum zeitlichen Bezug Heinen (1976), S. 52-53 und S. 85 und Heinen (1982), S. 618.

<sup>16</sup> Vgl. Heinen (1982), S. 619.

<sup>17</sup> Heinen (1982), S. 619.

<sup>18</sup> Vgl. ähnlich Gillenkirch/Velthuis (2007), Sp. 2030, Hamel (1992), Sp. 2635 und Heinen (1976), S. 23-24.

<sup>19</sup> In der Literatur werden für das „oberste Unternehmensziel“ durchaus unterschiedliche Begriffe verwendet, je nachdem wie eine Ordnung des Zielsystems vorgenommen wird. So kann etwa zwischen Oberziel und Hauptziel unterschieden werden. Eine Diskussion der verschiedenen Ordnungsmöglichkeiten soll hier unterbleiben, da sie nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen. Vgl. einführend zu dieser Thematik Heinen (1976), S. 102-115.

<sup>20</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), S. 54-56.

abgeleitet werden.<sup>21</sup> Dieser Zielbildungsprozess ist insbesondere bei Konflikten zwischen den Zielen der einzelnen Stakeholder äußerst komplex. Jeder Stakeholder wird versuchen, sich bei der Formulierung der Unternehmensziele in größtmöglichem Umfang durchzusetzen. Welche Interessen einzelner Gruppierungen in welchem Umfang in diesem Prozess letztendlich berücksichtigt werden, hängt insbesondere von der jeweiligen Macht- und Verhandlungsposition ab.<sup>22</sup> Je nachdem, nach welchen Interessen sich die Unternehmensziele ausrichten (sollen), kann vereinfachend eine Unterscheidung in zwei extreme Orientierungen vorgenommen werden. Beim sogenannten Stakeholder-Ansatz sollen alle Interessengruppen gleichberechtigt Berücksichtigung bei der Formulierung der obersten Unternehmensziele finden, während bei der Gegenposition des Shareholder-Ansatzes die Ansprüche der Eigentümer absoluten Vorrang besitzen.<sup>23</sup>

Nachdem die obersten Unternehmensziele bestimmt sind, müssen diese wiederum geordnet und zu einer einwertigen Zielfunktion verdichtet werden.<sup>24</sup> Dies liegt darin begründet, dass aufgrund mehrerer Ziele, die teilweise in Konkurrenz zueinander stehen und bei denen möglicherweise eine unterschiedliche Zielausprägung angestrebt wird, für die handelnden Personen im Unternehmen keine vernünftige Entscheidungsgrundlage besteht. So wird ein Manager, der den Gewinn, den Marktanteil, das zukünftige Gewinnwachstum und weitere Ziele maximieren soll, keine eindeutige Entscheidung fällen können, wenn er z.B. einen bestimmten Preis oder die Ausgaben für Forschung und Entwicklung festlegen soll. Es ist offensichtlich, dass höhere Ausgaben für Forschung und Entwicklung zu einem höheren Marktanteil und höherem Zukunftswachstum führen können, während zugleich der aktuelle Gewinn sinkt. Der Manager müsste nun jeweils den Trade-off zwischen den unterschiedlichen Zielen abwägen. Gerade dazu wird er aber ohne das Vorliegen einer einwertigen Zielfunktion nicht in der Lage sein. Letztendlich hat er keine Entscheidungsgrundlage und kann daher keine eindeutige Entscheidung treffen. Jensen (2001) formuliert daher sogar: „Multiple Objectives Is No Objective“<sup>25</sup>. Mittels der einwertigen Zielfunktion kann diese Problematik gelöst werden, indem dort die Trade-offs erfasst und die Auswirkungen sämtlicher Entscheidungen auf das einwertige Ziel abgebildet werden. Freilich kann die einwertige Zielfunktion von großer Komplexität sein, so dass eine Maximierung trotz Einwertigkeit schwerlich vorzunehmen ist. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Unsicherheiten hinzukommen. Dabei ist es zunächst unerheblich, was dieses einwertige Ziel genau ist. Allerdings plädiert Jensen dafür, den gesamten Marktwert der Unternehmung zu verwenden,

---

<sup>21</sup> Vgl. Hamel (1992), Sp. 2636.

<sup>22</sup> Vgl. Gillenkirch/Velthuis (2007), Sp. 2032 und Hungenberg/Wulf (2007), S. 56. Vgl. für eine ausführliche Darstellung verschiedener Theorien zu diesem Zielbildungsprozess Heinen (1982), S. 619-622.

<sup>23</sup> Vgl. Gillenkirch/Velthuis (2007), Sp. 2033-2034 und Hungenberg/Wulf (2007), S. 57. Auf eine Abwägung, welche Orientierung eine sinnvollere Variante darstellt, soll hier verzichtet werden. Vgl. zur Diskussion ebenfalls Gillenkirch/Velthuis (2007), Sp. 2034-2035 und Hungenberg/Wulf (2007), S. 57-63 und die jeweils angegebene weiterführende Literatur.

<sup>24</sup> Vgl. Gillenkirch/Velthuis (2007), Sp. 2032.

<sup>25</sup> Jensen (2001), S. 10.

da bei anderen Ansätzen, etwa bei der Umsetzung des Stakeholder-Ansatzes, eine Verdichtung zu einer einwertigen Zielfunktion kaum möglich erscheint. Neben einer verbesserten Entscheidungsgrundlage bietet die einwertige Zielfunktion allerdings auch den Vorteil, dass die Zielerreichung leichter überprüft werden kann, so dass der jeweilige Manager direkter für seine Handlungen verantwortlich gemacht werden kann.<sup>26</sup>

Auf Basis dieser nun einwertigen Zielfunktionen Entscheidungen zu treffen, ist zwar allgemein möglich, gestaltet sich in der wahren Unternehmenswelt allerdings als wenig praktikabel. Ein Unternehmen zergliedert sich zumeist in viele Organisationseinheiten, wie z.B. Funktionsabteilungen und Bereiche, deren Teilnehmer nicht an der Entstehung der Oberziele beteiligt waren und für die diese Oberziele eher abstrakter Natur sind. So ist das Ziel „Maximierung des Unternehmensgewinns“ für eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung auf einer viel zu hohen Ebene angesiedelt und muss in andere, „kleinere“ Ziele aufgebrochen werden. Werden diese den einzelnen Organisationsteilnehmern vorgegeben, nennen sie sich Zielvorgaben.<sup>27</sup> Zielvorgaben sind die „Transformation kurzfristiger Unternehmungsziele in spezifische, mit einer vollständigen Datenangabe verbundene Kriterien. Diese tragen dazu bei, die Aktionen der Individuen mit den Oberzielen der Unternehmung in Einklang zu bringen.“<sup>28</sup> Die Operationalisierung des Unternehmungsziels in verschiedene Unterziele, welche zur Steuerung der verschiedenen Einheiten eingesetzt werden sollen, mündet im sogenannten System der Zielvorgaben.<sup>29</sup> Auf dieser Ebene ist auch der Schwerpunkt dieser Arbeit anzusiedeln.

Der Zusammenhang von Zielsystem, Zielfunktion und Zielvorgaben ist in Abbildung 2.1 verdeutlicht.

---

<sup>26</sup> Vgl. zu den gesamten Ausführungen zur einwertigen Zielfunktion Jensen (2001), S. 10-14.

<sup>27</sup> Vgl. zur Notwendigkeit von Zielvorgaben Heinen (1976), S. 215-216 und ähnlich Gillenkirch/Velthuis (2007), Sp. 2032 und 2035-2036.

<sup>28</sup> Heinen (1976), S. 215-216. Dieser bezieht sich wiederum auf Raia (1965), S. 46, der dort feststellt: „The process of goal-setting involves translating short-term company objectives into specific goals which are tied to a completion date. This helps to integrate the work of the individual with the overall objectives of the enterprise.“

<sup>29</sup> Vgl. Gillenkirch/Velthuis (2007), Sp. 2035-2036.

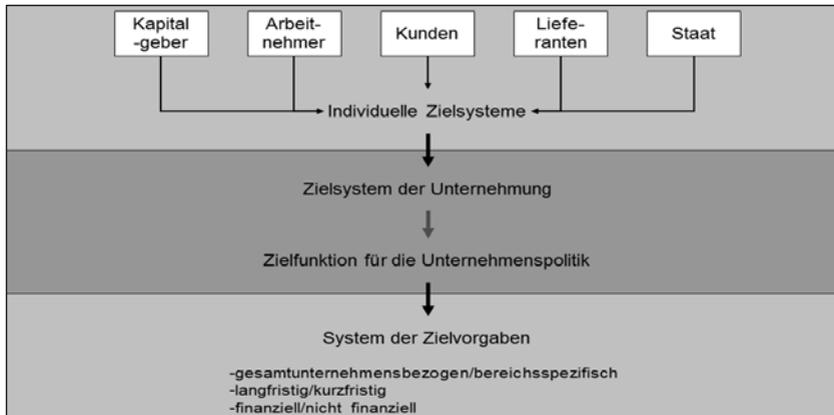


Abb. 2.1: Zielsystem, Zielfunktion und System der Zielvorgaben

Quelle: Gillenkirch/Velthuis (2007), Sp. 2033

In manchen Quellen wird die Auffassung vertreten, dass Zielvorgaben autoritär gesetzte Ziele sind, während Ziele, welche kooperativ vereinbart werden, Zielvereinbarungen genannt werden.<sup>30</sup> Dieser Meinung soll hier ausdrücklich nicht gefolgt werden, da mit dem Begriff der Zielvorgabe noch nicht der Grad der Mitwirkung der Untergebenen determiniert ist. So unterscheidet etwa Heinen (1976) bei Zielvorgaben auch zwischen autoritativer und partizipierender Zielfixierung.<sup>31</sup> In dieser Arbeit sollen demzufolge Zielvorgaben als Ziele zur Steuerung von verschiedenen Unternehmenseinheiten aufgefasst werden.<sup>32</sup>

Demnach soll sich die weitere Arbeit mit Zielvorgaben zur Unternehmenssteuerung beschäftigen. Auch diese Eingrenzung erscheint allerdings für sich genommen noch viel zu umfassend, um sich damit im Rahmen einer empirischen Arbeit zu beschäftigen. So zeigt Abbildung 2.1, dass Zielvorgaben weiterhin von der Ebene, auf welcher sie angesiedelt sind, vom zeitlichen Bezug (langfristig/kurzfristig) und der Zieldimension (finanziell/nicht finanziell) unterschieden werden können. Diese Arbeit beschränkt sich auf kurzfristige, finanzielle Zielvorgaben für Unternehmensbereiche.

Unternehmensbereiche sind eine Ebene unter der Unternehmenszentrale bzw. der Konzernmutter angesiedelt. Unter diesen Bereichen sind weitere Einheiten, wie z.B. Werke, vorstellbar, welche hier allerdings nicht weiter untersucht werden. Abbildung 2.2 schematisiert eine solche Unternehmenshierarchie.

<sup>30</sup> Vgl. Kühne (1999), S. 319-320 und ähnlich Posselt (1986), S. 35-36. Posselt leitet seine Meinung aus weiteren Quellen ab.

<sup>31</sup> Vgl. Heinen (1976), S. 216-217.

<sup>32</sup> Vgl. Gillenkirch/Velthuis (2007), Sp. 2036. Mit Zielvereinbarungen sind üblicherweise Ziele gemeint, welche zur Mitarbeiterführung dienen. Vgl. ähnlich Jetter (2004), S. 104. Allerdings besteht zwischen Zielvorgabe und Zielvereinbarung natürlich ein Zusammenhang, wenn z.B. der Leiter einer Unternehmenseinheit anhand von Zielvereinbarungen beurteilt wird, welche sich selbstverständlich wiederum aus den Zielvorgaben für seine Einheit ableiten lassen.

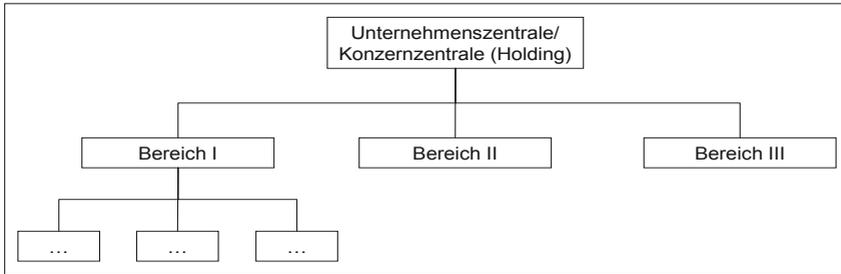


Abb. 2.2: Schematische Darstellung der dieser Arbeit zugrundeliegenden Unternehmenshierarchie

Eine Beschränkung auf Unternehmensbereiche hat zu erfolgen, wenn bestimmte Prozesse, etwa die Zielabstimmung zwischen Zentrale und den Bereichen, in dieser Arbeit Berücksichtigung finden sollen.

Bezogen auf den Zielinhalt kann in Unternehmen allgemein eine Unterscheidung zwischen finanziellen und nicht finanziellen Zielen bzw. Zielvorgaben vorgenommen werden. Finanzielle Ziele sind etwa Rentabilitäten oder absolute Erfolgskennzahlen, während als nicht finanzielle Ziele z.B. die Produktivität oder die Qualität von Produkten dienlich sind.<sup>33</sup> Ein Konzept, welches sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Größen verwendet, ist die sogenannte *Balanced Scorecard*.<sup>34</sup> Da sich diese Arbeit allerdings im Kern auf finanzielle Zielvorgaben bezieht, wird nachfolgend nicht näher auf die *Balanced Scorecard* und nicht finanzielle Ziele eingegangen.

Die Definition von Zielvorgaben besagt, dass diese letztendlich ein Instrument zur Steuerung von einzelnen Unternehmenseinheiten sind. In dieser Arbeit sollen darunter  *eher* kurzfristige Ziele verstanden werden, was jedoch keine zwingende Eingrenzung auf einen bestimmten zeitlichen Bezug bedeutet. Meist dürften diese jedoch in der Unternehmenspraxis in der Form des typischen Jahresziels vorkommen. Üblicherweise würde man diese Zielvorgaben, die zumal mit den obigen Ausführungen finanzieller Natur sind, *operative* Zielvorgaben nennen. Der Gegenpart wären demnach *strategische* Zielvorgaben (und möglicherweise auch taktische). Diese Einteilung in operativ und strategisch soll hier aus mehreren Gründen nicht weiter verfolgt werden. Zum einen darf angenommen werden, dass diese strikte Einteilung „theoretisch problematisch und praktisch oft nicht viel mehr als eine Fiktion“<sup>35</sup> ist. Dies liegt sicherlich daran, dass eine eindeutige Zuordnung – bei näherer Betrachtung – kaum möglich erscheint bzw. viele Widersprüche aufwirft. So finden sich in der Literatur zahlreiche

<sup>33</sup> Vgl. zu verschiedenen finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen Ewert/Wagenhofer (2005), S. 528-563.

<sup>34</sup> Vgl. ausführlicher zum Konzept der *Balanced Scorecard* Atkinson et al. (2007), S. 392-429 und Ewert/Wagenhofer (2005), S. 564-567.

<sup>35</sup> Szyperski (1971), S. 653.

Definitionsvarianten des Begriffs Strategie.<sup>36</sup> Aussagen wie die Unternehmensstrategie bedeutet „die Festlegung der langfristigen Ziele einer Unternehmung, [...]“<sup>37</sup> oder „Aufgabe der Festlegung strategischer Zielgrößen ist es, die grundsätzlichen Unternehmensziele zu spezifizieren [...]“<sup>38</sup> erscheinen missverständlich und wenig weiterführend. Bedeutet erstere Aussage doch, dass strategische Ziele langfristiger Natur und im Umkehrschluss operative Ziele kurzfristiger Art sind. Es ist allerdings auch denkbar und sogar sehr wahrscheinlich, dass strategische Ziele, etwa eine hohe Qualität im Zuge einer Premium-Strategie, auch kurzfristig angelegt sein können. Möglich wäre ebenso die (kurzfristige) strategische Zielsetzung, innerhalb kurzer Zeit durch Aufkäufe anderer Unternehmen erheblich zu wachsen.<sup>39</sup> Selbst wenn die Einteilung von strategischen Zielen als langfristig und operativer Ziele als kurzfristig zuträfe, würde dies bedeuten, dass auf die Begriffe operativ und strategisch komplett verzichtet werden könnte, da die Nennung des zeitlichen Bezugs ausreichend wäre. Die zweite Aussage würde die grundsätzlichen Unternehmensziele als strategischer Natur klassifizieren, was sich somit eigentlich im gesamten Zielsystem fortsetzen müsste. Die Diskussion und Abgrenzung operativer und strategischer Zielvorgaben ist allerdings nicht Aufgabe dieser Arbeit und mit obiger Begründung vielleicht auch gar nicht möglich.

Ein weiterer Grund für den Verzicht auf eine Einteilung in operative und strategische Ziele liegt darin begründet, dass diese Einteilung für die weitere Arbeit nicht hilfreich und auch nicht notwendig erscheint. Ebenso soll in dieser Arbeit nicht diskutiert werden, ob die Strategie als Grundlage zur Bildung der Zielvorgaben dient oder ob nicht vielmehr umgekehrt, die Strategie ein Mittel zur Erfüllung der Zielvorgaben ist.

Mit den hier erfolgten Ausführungen soll die Verständlichkeit des in dieser Arbeit verwendeten Begriffs der Zielvorgabe erleichtert werden und die vorgenommene Schwerpunktsetzung aufgezeigt werden. Die Arbeit bezieht sich demnach auf kurzfristige, finanzielle Zielvorgaben für Unternehmensbereiche. Zur Erhöhung der Lesbarkeit seien nachfolgend allerdings die Begriffe Ziel und Zielvorgabe austauschbar gebraucht. Gemeint sind immer kurzfristige, finanzielle Zielvorgaben für Unternehmensbereiche. Die meisten der noch folgenden Ausführungen – insbesondere jene in Kapitel 3 – gelten jedoch für alle Arten von Zielen.<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Atkinson et al. (2007), S. 399 mit weiterführender Literatur.

<sup>37</sup> Staehle (1991), S. 563.

<sup>38</sup> Götze/Mikus (1999), S. 16. Vgl. ähnlich Horngren et al. (2002), S. 272, welche die obersten Unternehmensziele als Ergebnis eines strategischen Plans sehen: „[...] the strategic plan, which sets the overall goals and objectives of the organization.“ (ohne Hervorhebungen).

<sup>39</sup> Vgl. ähnlich zur Ablehnung der Einordnung der Begriffe operativ und strategisch in zeitliche Dimensionen Jung (1985), S. 59-61.

<sup>40</sup> Die in diesem Abschnitt erfolgten Ausführungen sollten das Zielsystem der Unternehmung und das System der Zielvorgaben in aller Kürze darstellen, Dabei konnte nicht auf alle Aspekte von Zielen eingegangen