

## 2. Allgemeine theoretische Fundierung

### 2.1 Ziel, Strategie, Vision

Gemäß Gabler Wirtschaftslexikon<sup>4</sup> sind **Ziele** Sollgrößen, mit denen ein Ist-Zustand verglichen und so lange bearbeitet wird, bis er dem anvisierten Soll-Zustand entspricht. Der Soll-Zustand kann dabei beispielsweise festgelegten Umsatzsteigerungen, dem Erreichen bzw. Erhalten von Qualitätsstandards oder der Verringerung von Krankenstandtagen entsprechen. Das Wirtschaftslexikon24.net<sup>5</sup> sieht in Zielen anzustrebende „Zustände oder Entwicklungen“, wobei die Aufgabe von Zielinhalten darin liegt, zukünftige Handlungsergebnisse genau zu definieren. Unter Einbeziehung des Faktors Zeit lassen sich Ziele in kurz-, mittel und langfristige Ziele unterteilen. Aus Sicht der Unternehmensprozesse und der dahinter stehenden Personen spricht man von Individual-, Gruppen- oder Organisationszielen. Nach der Unternehmensebene lassen sich Ziele in übergeordnete strategische Ziele oder aufgabenbezogene operative Ziele, qualitative oder quantitative Ziele auffächern<sup>6</sup>.

**Unternehmensziele** beziehen sich lt. Gabler Wirtschaftslexikon auf die Zielsetzung unternehmerischer Aktivitäten und Verhaltensweisen, wobei das Gewinn- oder Rentabilitätsstreben als die bedeutendste Zielsetzung angesehen wird. Als weitere Unterziele lassen sich Umsatzziele und Liquiditätsziele ableiten. Es gewinnen besonders im europäischen Unternehmens-Raum auch ökologische und soziale Ziele immer mehr an Bedeutung<sup>7</sup>. Weber und Kabst<sup>8</sup> verstehen unter Unternehmenszielen geplante Zustände, welche durch aktives Handeln erreicht werden sollen und insbesondere eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion erfüllen. Nach Mutatoff und Glatz<sup>9</sup> sind Unternehmensziele gezielt recherchierte strategische Ziele, welche für das Unternehmen ein wesentliches Sicherungspotential für das Überleben am Markt beinhalten und daher langfristiger Natur sind.

---

<sup>4</sup> Vgl. [Gabl00]: Ziele, S. 3587 f

<sup>5</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon24.net: Ziele

<sup>6</sup> Vgl. [MuGI00], S. 47 – 53

<sup>7</sup> Vgl. [Gabl00]: Ziele, S. 3189

<sup>8</sup> Vgl. [WeKa06], S. 321

<sup>9</sup> Vgl. [MuGI00], S. 43 – 47

Außerdem helfen Ziele, die unterschiedlichen Unternehmensebenen zu verknüpfen und damit ein gemeinsames Verständnis in Richtung der Unternehmensvision aufzubauen und zu stärken<sup>10</sup>. Die Aufgabe von Führungskräften wie MitarbeiterInnen liegt im Großen und Ganzen darin sicherzustellen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Unterstützend wirken hierbei Teilziele wie **Führungskräfteziele** und **Mitarbeiterziele**, die aus den übergeordneten Gesamtunternehmenszielen für den einzelnen Mitarbeiter verständlich abgeleitet werden.<sup>11</sup>

Die Summe aller Teilziele, Maßnahmen und Verhaltensweisen zur Erreichung übergeordneter Unternehmensziele wird in der Literatur als **Strategie** bezeichnet. Auch wenn die wissenschaftlichen Strategiedefinitionen keine klaren Abgrenzungen und Eingrenzungen aufweisen, stimmen sie in einem überein: Strategien dienen grundsätzlich der langfristigen Zielerreichung. Die Planungsaufgabe von Führungskräften beinhaltet daher, Strategien, Maßnahmen und Teilziele zur Erreichung der Unternehmensleitziele zu entwickeln und umzusetzen. Maßnahmen oder Aufgaben sind dabei das Bindeglied zwischen Strategie und operativen Zielen.<sup>12</sup>

Die Summe aller Ziele (was) und Werte (wie) eines Unternehmens sind die Basis für einen konkret angestrebten Zustand in der Zukunft, die Vision des Unternehmens. Die Ziele geben dabei der **Vision** die Richtung vor, während die Werte die gewünschten Eigenschaften der Reise definieren.<sup>13</sup>

Ganz allgemein können Ziele, Strategien und Vision als wirtschaftliche Größe eines wünschenswerten Sollzustandes angesehen werden, deren zugrundeliegender Ist-Zustand als unbefriedigend bzw. verbesserungswürdig angesehen wird. Mit dem Passus des Zeitbezuges fallen Ziele in die Kategorie eines Planungs-, Steuerungs- und Kontrollwerkzeuges, welche auf allen Ebenen, im privaten wie beruflichen Bereich, im Kleinstbetrieb wie in großen Unternehmen, als aktive Umsetzungshilfe für einen anvisierten Ergebnisvorsatz eingesetzt werden können.

---

<sup>10</sup> Vgl. [Schw02], S. 10

<sup>11</sup> Vgl. [MuGI00], S. 24 – 34

<sup>12</sup> Vgl. [MuGI00], S. 43 – 47

<sup>13</sup> Vgl. [MuGI00], S. 43 – 47

### 2.1.1 Zielvereinbarung versus Zielvorgaben

Ziele beschreiben also einen anzustrebenden Zustand, der immer in der Zukunft liegt. Zielvereinbarungen und Zielvorgaben sind die von den beteiligten Personen akzeptierten oder übertragenen Beschreibungen dieses anzustrebenden zukünftigen Zustandes, welche sich aus den Unternehmenszielen entwickeln.<sup>14</sup>

**Zielvereinbarungen** bezeichnen ein individuelles gemeinsames Übereinkommen zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn über die jährlich zu erreichenden Ziele. Zielvereinbarungen ziehen je nach Zielerreichungsgrad einen entsprechenden Bonusanspruch nach sich.<sup>15</sup>

**Zielvorgaben** sind die eher autoritäre Variante der Zielsetzung.<sup>16</sup> Hier gibt der Arbeitgeber die Ziele nach eigenem Ermessen vor. Die festgesetzten Ziele sollen dabei im Rahmen des Möglichen liegen.<sup>17</sup>

Mutatoff und Glatz sehen bereits in der Verwendung des Ausdrucks „Zielvereinbarung“ einen Widerspruch, da die meisten Ziele von den Unternehmensleitzielen vorgegeben werden und dem einzelnen Mitarbeitenden daher wenig Mitspracherecht verbleibt. Lediglich die persönlichen Ziele der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind nicht zwingend aus den übergeordneten Leitzielen abgeleitet. Sie dürfen jedoch auch nicht in Widerspruch zu diesen stehen.<sup>18</sup> Dies kann je nach Kommunikationsfähigkeit der Führungsperson zu Frustrationen und Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden führen und dem gewünschten Effekt der Mitarbeitermotivation und gemeinsamen Zielorientierung entgegenwirken.

Die beiden Zielsetzungsformen unterscheiden sich demnach in der Frage der Selbst-, Mit- oder Fremdbestimmung bei der Zielsetzung. Dies wiederum steht auch im Bezug zum Management- oder Führungsstil des Unternehmens, worauf in einem späteren Kapitel detaillierter eingegangen werden soll (siehe Kapitel 2.8).

---

<sup>14</sup> Vgl. [Bohl04], S. 103 – 119

<sup>15</sup> Vgl. [Gabl11]: Zielvereinbarung, online

<sup>16</sup> Vgl. [Schw02], S. 11

<sup>17</sup> Vgl. [Gabl11]: Zielvereinbarung, online

<sup>18</sup> Vgl. [MuGl00], S. 81 -84

## 2.1.2 Aufgabe von Zielen im Unternehmen

Schon Laotse wusste um den Wert von Zielen und den Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, denn: „*Wer sein Ziel kennt, findet den Weg.*“

Ziele sind Richtungsweiser – Mosaiksteine auf dem Weg zur Unternehmensvision, deren Qualität die Zukunft eines Unternehmens maßgeblich prägen kann. Als wirkungsvolles Führungs- und Steuerungsinstrument im strategischen als auch operativen Bereich sind sie daher elementare Grundlage für jedes unternehmerische Handeln.

Ziele sind Auslöser für Leistung und Engagement<sup>19</sup> und dienen gleichzeitig dazu, Leistung im Unternehmen zu beurteilen und zu verbessern<sup>20</sup>, Synergien zu schaffen und Fehler zu erkennen und daraus zu lernen. Sie verschaffen dem unternehmerischen Wirken Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

Durch wissenschaftliche Studien der Organisationspsychologie ist längst bewiesen, dass herausfordernde, klar formulierte und nachvollziehbare Ziele zu höheren Leistungen führen als leicht zu erreichende und unklare Zielvorgaben.<sup>21</sup> Gemeinsames Wissen stärkt die Loyalität und die emotionale Verbindung zum Unternehmen.<sup>22</sup> Es gibt daher kaum ein großes Unternehmen ohne konkrete und messbare Zielvorgaben. Der hohe Anspruch von klar umrissenen Zielvorstellungen soll Mitarbeiter emotional ansprechen und die gemeinsamen Kräfte auf die Verwirklichung der Vision bündeln<sup>23</sup>.

Voraussetzung für eine erfolgsversprechende Zielerreichung ist jedoch, Ziele klar und für alle verständlich zu formulieren und an die Mitarbeitenden weiterzukommunizieren. Nur wer die Richtung kennt, kann dem vorgegebenen Pfad auch folgen.

---

<sup>19</sup> Vgl. [MuGI00], S. 29

<sup>20</sup> Vgl. [Gabl00]: Ziele, S. 3588

<sup>21</sup> Vgl. [Gabl00]: Ziele, S. 3588

<sup>22</sup> Vgl. [ErYo10]: S. 19

<sup>23</sup> Vgl. [MuGI00], S. 44

Es sind jedoch nicht nur die Mitarbeitenden und innerbetrieblichen Abläufe, die durch Ziele steuerbar und koordinierbar werden. Realistische, marktorientierte Ziele unterstützen eine durchdachte Kosten- und Investitionsplanung. Bereits in der Zielbildungsphase lässt sich erkennen, ob genug Ressourcen vorhanden sind oder neue Mittel bereitgestellt werden müssen. Und Banken lassen sich ohne erkennbare Ziele und Strategien kaum mehr auf die Bereitstellung finanzieller Mittel ein.<sup>24</sup>

Die wichtigsten Aufgaben von Zielen im Unternehmen können daher wie folgt zusammengefasst werden (siehe Abbildung 1 und Tabelle 1):

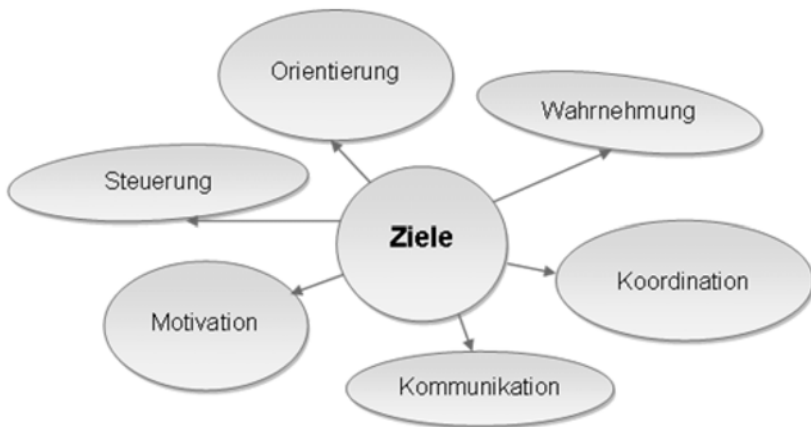


Abbildung 1: Aufgaben von Zielen im Unternehmen  
Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an [Krem11]

Die Aufgabe von Zielen im Unternehmen <sup>25</sup>	
<b>Orientierung</b>	Welchen Weg gibt das Unternehmen vor? Wo wollen wir hin? Was möchten wir erreichen?
<b>Wahrnehmung</b>	Warum wollen wir dieses Ziel erreichen? Welche weiteren Ziele gibt es? Was müssen wir dafür tun?

<sup>24</sup> Vgl. [Kaac11], Unternehmensplanung, online

<sup>25</sup> Vgl. [Krem11], Ziele, online

<b>Koordination</b>	Wer ist für welches Ziel verantwortlich, in welchem Zeitrahmen? Mit wem muss ich mich kurzschließen, um dieses Ziel zu erreichen?
<b>Kommunikation</b>	Kommunikation nach innen und nach außen. Wer muss wann und wie informiert und eingebunden werden, um eine erfolgreiche Zielerreichung zu garantieren? Was wollen wir erreichen? Was müssen wir dafür tun?
<b>Motivation</b>	Leistungssteigerung bei Beschäftigten durch gemeinsames Interesse an der Zielerreichung. Höhere Loyalität und stärkere emotionale Verbindung zum Unternehmen als Effekt von gemeinsamem Wissen.
<b>Steuerung</b>	Beurteilung und Verbesserung des Handelns durch transparente Ziele und frühzeitiges Erkennen von Schwachstellen und Abweichungen.

*Tabelle 1: Zusammenfassung der Aufgaben von Zielen im Unternehmen*

Mit dem so geschaffenen Verständnis für die Bedeutung von Zielen soll im nächsten Abschnitt auf den Prozess der Zielfindung bzw. Zielbildung eingegangen werden.

## 2.2 Zielfindungs- bzw. Zielbildungsprozess

Unternehmensziele verkörpern das langfristige Zukunftsbild eines Unternehmens. Dies erfordert ein kritisches Auseinandersetzen mit den Stärken und Schwächen des Betriebes und der Unternehmensumwelt. Die definierten Ziele bilden dabei die Handlungsgrundlage für die Erarbeitung der strategisch und taktisch besten Vorgehensweise zur Zielerreichung.

Der Prozess der Zielbildung ist daher Teil der strategischen Planung<sup>26</sup> und gerade in größeren Unternehmen oft standardisiert. Die strategischen Ziele werden auf der Führungsebene konzipiert und in Team- und Zielgesprächen auf die verschiedenen Unternehmensebenen heruntergebrochen. In manchen Unternehmen werden die so ausgearbeiteten Strategienetzwerke in den internen Datenverarbeitungssystemen hinterlegt und transparent gemacht. Diese Vorgehensweise ist vor allem dann angebracht, wenn es sich um komplexe Unternehmensstrukturen handelt und mehrere Interessensgruppen Einfluss auf die Zielgebung nehmen.<sup>27</sup>

Bei den vorwiegend kleinen und Kleinst-Unternehmen, in denen oft der Besitzer gleichzeitig auch die Chefposition innehat, kann von einer geringeren Komplexität und daher auch geringerem Außeneinfluss ausgegangen werden. Eine wissenschaftliche Betrachtung von Zielsystemen nach der klassischen Betriebswirtschaftslehre findet in der Regel gar nicht erst statt und herkömmliche Zielvereinbarungsmodelle können nicht auf sie angewendet werden.<sup>28</sup>

Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass mit zunehmender Größe eines Unternehmens die Quantität und Qualität der Ziele und Zielvereinbarungen zunimmt.

Es gibt verschiedenste Arten, Formen und Varianten von Zielen (siehe Abbildung 2). Meinulf Kolb<sup>29</sup> unterteilt sie beispielsweise in:

---

<sup>26</sup> Vgl. [MuGl00], S. 63

<sup>27</sup> Vgl. [Schw02], S. 10

<sup>28</sup> Vgl. [Wiki11] Unternehmensziele, Online

<sup>29</sup> Vgl. [Schw02], S. 12 f

- **Ziele nach hierarchischen Gesichtspunkten** wie Unternehmensziele, Abteilungsziele, Team- oder Mitarbeiterziele
- **Ziele mit zeitlicher Komponente:** langfristige, mittelfristige oder kurzfristige Ziele
- **Ziele aus inhaltlicher Sicht**, welche **nach Art, Kategorie, Zielanspruch, Zieldauer** oder **Inhalten** unterschieden werden und sich überschneiden können
- **Quantitative und qualitative Ziele**



Abbildung 2: Ziele im Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an [MuGl00], S. 64

Die erste Aufgabe im Zielbildungsprozess liegt daher in der Ermittlung und Festlegen geeigneter Ziele, ausgehend von der Unternehmensvision. Das nächste Kapitel widmet sich daher der Frage der Gestaltung von Zielen.



## 2.2.1 "SMARTe" Ziele

Damit allen Beteiligten im Zielprozess das Endziel klar ist und die motivierende Bedeutung von Zielvereinbarungen ihre Wirkung entfalten kann, müssen einige Kriterien und Regeln bei der Zielformulierung berücksichtigt werden. In der Literatur hat sich hierfür der Begriff der SMARTen Ziele durchgesetzt (siehe Abbildung 3 und Tabelle 2).

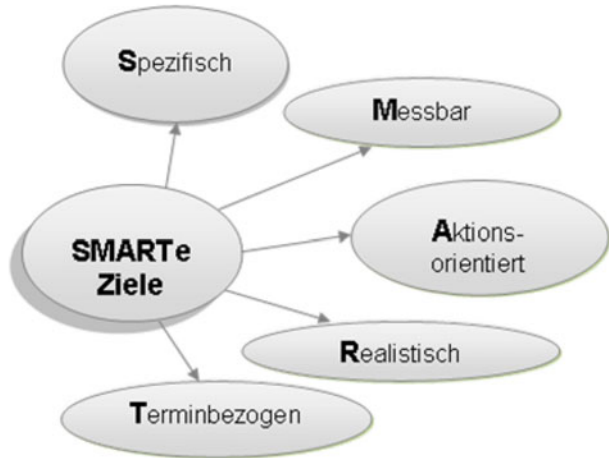


Abbildung 3: SMARTe Ziele  
Quelle: eigene Darstellung

SMARTe Ziele <sup>30</sup>		
<b>S</b>	<b>Spezifisch</b>	Ziele sollen klar, präzise, eindeutig, widerspruchsfrei und schriftlich formuliert sein, um Ziel-Unsicherheiten auszuschließen
<b>M</b>	<b>Messbar</b>	Ziele müssen einen messbaren und beurteilbaren Inhalt aufweisen, um Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten
<b>A</b>	<b>Aktionsorientiert</b>	Ziele müssen an das Aufgabengebiet der Mitarbeitenden angepasst sein und deren Reifegrad berücksichtigen

<sup>30</sup> Vgl. [Schw02], S. 14/[Gabl11a]: Führung durch Zielvereinbarung, Online

<b>R</b>	<b>Realistisch</b>	Ziele können schwierig, müssen aber glaubhaft und erreichbar sein
<b>T</b>	<b>Terminbezogen</b>	Ziele sollten zumindest ein Anfangs- und Enddatum haben

Tabelle 2: Definition „SMARTe Ziele“

Auch für Bohlen<sup>31</sup> sind Messbarkeit, Machbarkeit und Überprüfbarkeit essentielle Kriterien für die Zielformulierung. Gabler<sup>32</sup> und Kalb<sup>33</sup> vervollständigen die herkömmliche SMARTe Zielformulierung noch durch ein paar weitere Faktoren: **Planen – Kontrollieren – Korrigieren.**

Zielvereinbarungen sollen nicht wahllos gewählt werden, sondern sich an den Unternehmenszielen orientieren. Nicht die Quantität, sondern die Qualität der Ziele macht den Erfolg aus. Es empfiehlt sich daher, sich mit überschaubaren 3 bis 5 Zielen zu begnügen. Auch dürfen die vereinbarten Ziele keine Wegbeschreibung für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin beinhalten, sondern Raum für eigene Herangehensweisen offen lassen. Regelmäßiges Feedback zum Zielerreichungsgrad hilft den Mitarbeitenden zudem, frühzeitig Abweichungen zu erkennen und Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Es gibt keine allgemeingültige Anleitung zur Formulierung und den Aufgaben von Zielen. Jedes Unternehmen ist anders und Ziele sollten daher individuell betrachtet und an das Unternehmen angepasst werden.

Eines geht jedoch klar aus der Literatur hervor und das wusste Lessing schon: Ziele üben eine Wirkung aus, an denen ein wettbewerbs- und leistungsorientiertes Unternehmen nicht vorbei kommt, wenn es im rauen Markt der Mitbewerber die Nase vorne haben will.

**„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder als jener, der ohne Ziel umherirrt.“**  
**Gotthold Ephraim Lessing, 1729 – 1781**

<sup>31</sup> Vgl. [Bohl04], S. 103 – 119

<sup>32</sup> Vgl. [Gabl11a]: Führung durch Zielvereinbarung, Online

<sup>33</sup> Vgl. [Schw02], S. 14

Gezielte Erfolgsplanung in KMU  
Zielorientierung als strategisches  
Controlling-Instrument

Dünser, B.

2013, XIII, 176 S. 48 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01063-8