Starr oder doch flexibel? Zielvorgaben richtig gestalten

Das richtige Maß für die Schwierigkeit von Zielen am Jahresanfang zu finden, ist eine anspruchsvolle Management-Aufgabe. Ebenso schwierig ist es, unterjährig zu entscheiden, ob diese Zielvorgaben auch bei veränderten Marktbedingungen Bestand haben sollten. Eine Studie zeigt, welche zentralen Abwägungsentscheidungen Unternehmen hierbei treffen sollten.

Martin Artz, Markus C. Arnold

source: https://doi.org/10.7892/boris.118273 | downloaded: 19.9.2024

Vom Unternehmer Reinhold Würth ist überliefert, dass er seinen Managern gerne extrem ambitionierte Umsatzziele vorgibt. Diese werden dann vom mittleren Management seines Unternehmens, welches Produkte der Befestigungs- und Montagetechnik fertigt, oft als unmöglich erreichbar bezeichnet und in dieser Höhe auch regelmäßig verfehlt. Sie führten jedoch in der Vergangenheit dazu, dass die Würth-Gruppe ein deutlich höheres Wachstum aufwies als von den eigenen Managern prognostiziert (vergleiche May 2000; Venohr 2006). Auch bei dem US-amerikanischen Finanzdienstleister Wells Fargo wurden in der Vergangenheit als unmöglich schwierig wahrgenommene Ziele gesetzt. Die Folge hier waren allerdings extrem riskante, teilweise unethische Entscheidungen des Managements und Frustration in der Vertriebsmannschaft (vergleiche Shorr 2017).

Beide Beispiele zeigen, dass es sehr schwierig sein kann, das richtige Maß an Zielschwierigkeit für die eigenen Manager zu finden und durchzusetzen. Fraglich ist darüber hinaus auch, inwiefern sich herausfordernde Ziele bei veränderten Marktbedingungen aufrechterhalten lassen beziehungsweise aufrechterhalten werden sollten. So wurden beispielsweise beim nordamerikanischen Telekommunikationsunternehmen AT&T unterjährig Manager-Ziele bewusst gesenkt, um weiterhin für die beteiligten Manager einen Anreiz zu schaffen, diese auch erreichen zu wollen (vergleiche Wall Street Journal 2003). Die ursprünglich gesetzten Ziele galten aufgrund eines Einbruchs der Nachfrage bei AT&T intern als schlicht unerreichbar und demzufolge wenig motivierend.

„Es kann schwierig sein, das richtige Maß an Zielschwierigkeit für die eigenen Manager zu finden und durchzusetzen."

Trotz hoher Relevanz für die Praxis haben sich bisher wenige Studien systematisch und branchenübergreifend mit Fragen hinsichtlich Zielschwierigkeiten und Zielanpassungen befasst (vergleiche Ioannou/Li/Serafeim 2016). An dieser Stelle setzt unsere Studie an (vergleiche **Informationen zur Studie,** S. 21), in der wir Chief Financial Officers (CFOs) und Führungskräfte aus dem Controlling befragt haben. Uns interessierte, welche Ansätze sie bei der Planung und Zielsetzung in ihren jeweiligen Unternehmen verfolgen. Dabei haben wir uns auf drei zentrale Fragestellungen konzentriert:

- Wie schwierig sollten die persönlichen Ziele sein, die für Manager am Jahresanfang gesetzt werden?
- Wie handhaben Unternehmen diese Manager-Ziele unterjährig, wenn sich die Marktbedingungen verändern, das heißt die ursprüngliche Zielhöhe nicht mehr realistisch erreichbar oder sehr einfach erreichbar wird?
- Welche Erfolgsauswirkungen lassen sich hier feststellen und worauf sollten Unternehmen hierbei achten?

Prof. Dr. Martin Artz
ist Professor für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Frankfurt School of Finance & Management.

Prof. Dr. Markus C. Arnold
ist Professor für Managerial Accounting und Direktor des Instituts für Unternehmensrechnung und Controlling der Universität Bern.

Martin Artz
Frankfurt School of Finance & Management,
Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: m.artz@fs.de

Markus C. Arnold
Universität Bern, Schweiz
E-Mail: markus.arnold@iuc.unibe.ch

Wir finden eine optimale Höhe der Zielschwierigkeit bei ambitionierten, aber noch erreichbaren Zielen.

1. Zielschwierigkeit am Jahresanfang

Im ersten Schritt haben wir untersucht, wie Zielschwierigkeit und finanzieller Unternehmenserfolg zusammenhängen. Bisherige Studien zeigen, dass sowohl leicht erreichbare Ziele als auch sehr ambitionierte Ziele sinnvoll sein können, abhängig von den angestrebten Erfolgsdimensionen. Stehen beispielsweise Zielgrößen wie Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterzufriedenheit oder Kreativität im Fokus, sollten Ziele eher moderat und nicht zu anspruchsvoll gesetzt werden. Dahinter steckt die Idee, dass leichte Ziele Mitarbeitern Freiräume verschaffen, Risiken einzugehen und Neues auszuprobieren, auch mit dem Risiko des Scheiterns (vergleiche Webb/Williamson/Zhang 2013). Ein Beispiel hierfür ist das Zielsystem „Objectives and Key Results“ (OKR). Google hat dieses System implementiert. Es ermöglicht Managern, mit einer Wahrscheinlichkeit von 70 bis 90 Prozent ihre Ziele zu erreichen, und verschafft ihnen so Raum für die Umsetzung eigener Ideen, ohne fürchten zu müssen, ihre Ziele zu verfehlen.

„Fraglich ist, inwiefern sich herausfordernde Ziele bei veränderten Marktbedingungen aufrechterhalten lassen beziehungsweise aufrechterhalten werden sollten.“

Ein alternativer Ansatz konzentriert sich auf Aspekte wie Motivation und die Schaffung eines Leistungsanreizes für Manager. Reinhold Würth verfolgt diesen Ansatz. In dieser Hinsicht zeigen viele Laborstudien, dass Ziele ambitioniert und bei maximaler Anstrengung gerade noch erreichbar – beispielsweise auf eine Erreichbarkeit mit einer Wahrscheinlichkeit von lediglich 20 Prozent – gesetzt werden sollten. Die bisherige Forschung empfiehlt, derartig ambitionierte Ziele mit finanziellen Anreizen zu kombinieren, um eine maximale Motivationswirkung zu erzielen (vergleiche Jenkins et al. 1998). Ambitionierte Ziele sind in der praxisorientierten Literatur jedoch sehr umstritten. Grund dafür ist unter anderem die These, dass dadurch starker Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt, Agilität und Flexibilität einschränkt und Lern- und Kommunikationsprozesse behindert werden (vergleiche Wagner 2017). Derartige Aussagen beruhen allerdings oftmals auf persönlichen Erfahrungen oder Mutmaßungen. Bisher existierten nur wenige wissenschaftliche Studien, die in einem konkreten Unternehmenskontext untersuchen, welche Zielschwierigkeit sich tatsächlich in einem größeren Unternehmenserfolg niederschlägt.

In der Studie haben wir deshalb Unternehmensziele von Managern betrachtet, deren Erreichung mit einer finanziellen Bonuszahlung verknüpft ist und bei denen die Motivationswirkung im Vordergrund steht. Erfragt und erfasst wurde die Zielschwierigkeit der von den teilnehmenden Unternehmen festgelegten Jahresziele. Die jeweiligen Antworten wurden mit dem finanziellen Jahresergebnis, konkret mit der Kennzahl „Return on Assets“

Aus der Wissenschaft

Unsere Autoren haben ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse im Bereich Controlling und Management in international angesehenen wissenschaftlichen Fachzeitschriften veröffentlicht. Für die Leserinnen und Leser der Controlling & Management Review fassen sie die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Dieser Beitrag basiert auf folgender Veröffentlichung:
Arnold, M. C./Artz, M. (2015): Target Difficulty, Target Flexibility, and Firm Performance: Evidence from Business Units’ Targets, in: Accounting, Organizations and Society, 40 (1), S. 61-77.

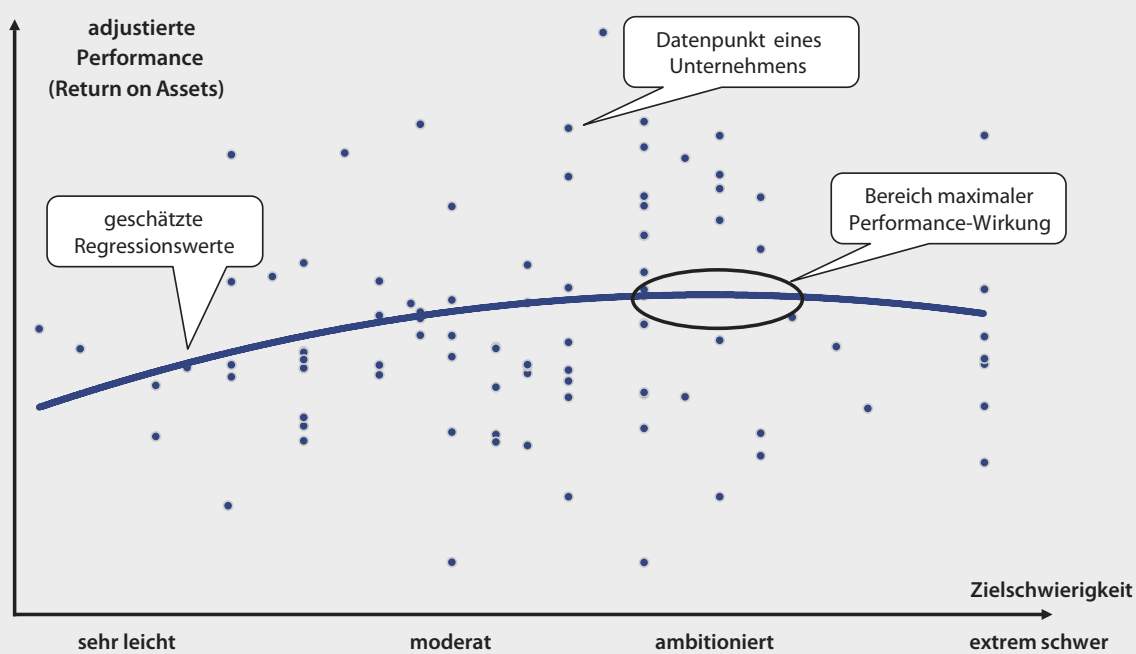
(ROA), der Unternehmen verglichen. Weitere, von der Zielschwierigkeit unabhängige Einflüsse auf das Jahresergebnis wie beispielsweise die Unternehmensgröße, die Industriezugehörigkeit oder die vergangene Gewinnentwicklung wurden statistisch herausgerechnet und somit entsprechend berücksichtigt. **Abbildung 1** illustriert das Ergebnis dieser Untersuchung und zeigt auf, dass mit zunehmender Zielschwierigkeit eines Unternehmens das um sonstige Einflüsse bereinigte Jahresergebnis („adjustierte Performance") ansteigt und ein Maximum erreicht, bevor es wieder abnimmt.

Hieraus ergeben sich zwei Schlussfolgerungen: Erstens gibt es offensichtlich eine optimale Höhe der Schwierigkeit von Zielen. Zweitens liegt diese Schwierigkeit, wie in **Abbildung 1** dargestellt, bei einem ambitionierten, aber dennoch erreichbaren Schwierigkeitsniveau. Dass eher leichtere und damit einfach erreichbare Ziele zu einem höheren Unternehmenserfolg führen, lässt sich somit in unseren Daten nicht bestätigen.

Sollten Unternehmen also möglichst schwierige, gerade noch erreichbare Ziele setzen? Unsere ersten Ergebnisse legen dies nahe. Im zweiten Teil der Studie haben wir uns damit auseinandergesetzt, ob Unternehmen diese herausfordernden Ziele auch in dynamischen Marktphasen aufrechterhalten können.

Je höher das Ziel gesteckt ist, desto eher werden von Unternehmen unterjährige Anpassungen vorgenommen.

Abb. 1 Der Zusammenhang Zielschwierigkeit und ROA



Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassung

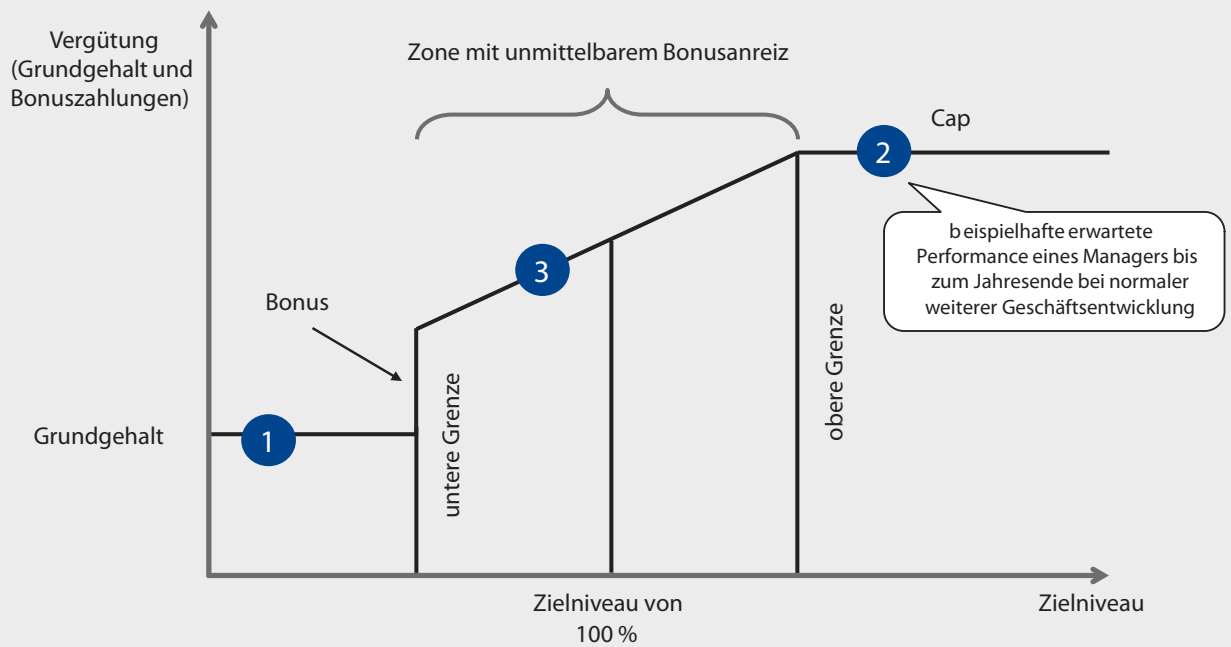
- Der Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Unternehmenserfolg ist außerhalb von Laborbedingungen weitgehend unklar.
- Die Ergebnisse einer Studie zeigen, welche Art der Zielsetzung am erfolgreichsten ist und wie sich unterjährige Zielanpassungen auf den Erfolg auswirken.
- Entscheidend ist, wie die negative Auswirkung flexibler Ziele und damit mögliches Ergebnis-Management der beteiligten Manager begrenzt werden kann.

2. Handhabung von Zielen im Jahresverlauf

In einem nächsten Schritt haben wir analysiert, wie Unternehmen mit den am Jahresanfang gesetzten Zielen unterjährig verfahren. Hierbei haben wir unterschieden, wie stark Unternehmen die Ziele von Managern laufend überprüfen und unterjährig an sich ändernde Marktbedingungen anpassen. Dies kann dann sinnvoll sein, wenn ein Manager durch unvorteilhafte Änderungen im Marktumfeld, beispielsweise durch einen Einbruch in der Nachfrage auf Kundenseite, die am Jahresanfang gesetzten Ziele nicht mehr erreichen kann. Im eingangs geschilderten Beispiel von AT&T war dies der Fall. Eine Senkung der Ziele kann dann die Anreizwirkung wieder herstellen. Ein alternatives Szenario wäre, dass die Ziele aufgrund sehr vorteilhafter Entwicklungen wie zum Beispiel einem signifikanten Rückgang der Rohstoffpreise sicher und ohne weitere besondere Anstrengung erreicht werden. Auch in diesem Fall geht von den ursprünglichen Zielen keine hohe Motivationswirkung mehr aus, und eine unterjährige Erhöhung der Ziele kann sinnvoll sein.

„Es gibt offensichtlich eine optimale Höhe der Schwierigkeit von Zielen."

Abb. 2 Szenarien unterjähriger Zielanpassungen



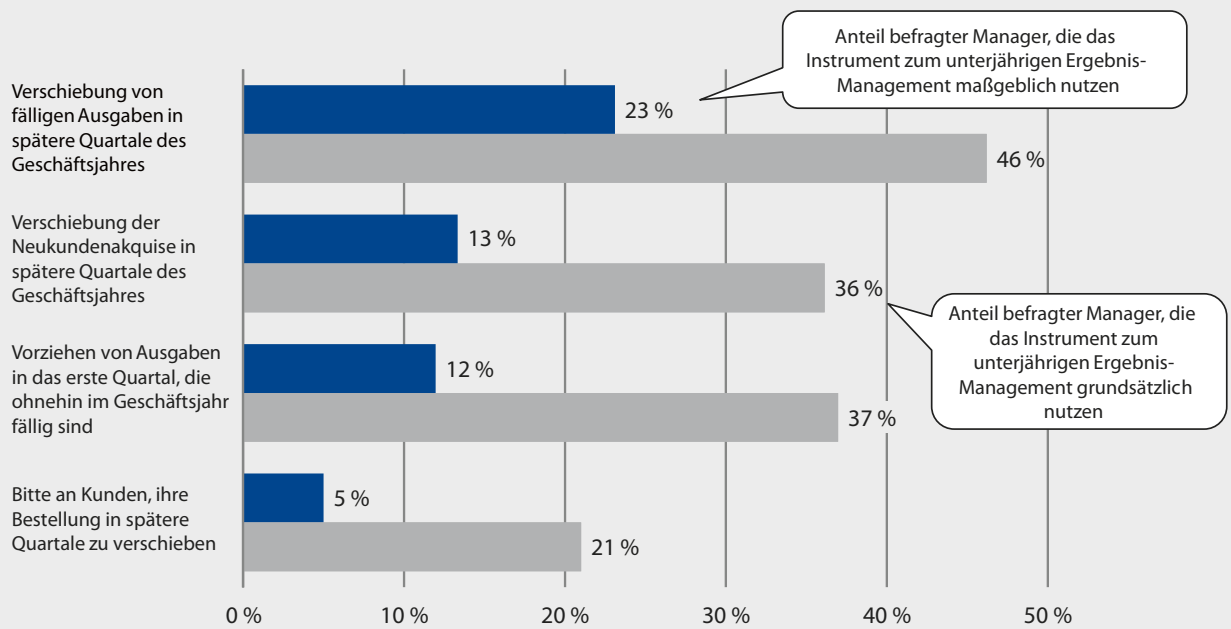
Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 2 stellt diese verschiedenen Szenarien anhand einer beispielhaften Bonusfunktion dar. Im Szenario 1 liegt der betrachtete Manager unterjährig bei einem erwarteten Zielerreichungsgrad, der es unmöglich macht, den Jahresbonus zu bekommen. Im Szenario 2 ist der Bonus weitgehend sicher, und ein höherer Zielerreichungsgrad wird nicht weiter entlohnt (Cap). Optimal für ein Unternehmen aus Anreizsicht ist Szenario 3, in dem der betrachtete Manager weiterhin einen Anreiz hat, eine höhere Zielerreichung anzustreben und so seinen Bonus zu erhöhen.

Unsere Daten zeigen, dass Unternehmen, die herausfordernde Ziele für ihre Manager setzen – und diese damit zu Höchstleistungen motivieren möchten –, diese Ziele im Laufe des Jahres eher anpassen. Der Grund dafür ist, dass sich bei herausfordernden Zielen oft im Laufe der Periode zeigt, dass sie unerreichbar werden. Anpassungen der Ziele können dann die Motivation der Manager sicherstellen. Solche Anpassungen sind allerdings auch mit Nachteilen verbunden. Erwarten Manager diese möglichen unterjährigen Senkungen oder Steigerungen des Ziels, besteht die Gefahr, dass sie im Laufe des Jahres im eigenen Interesse proaktiv versuchen, eine erwartete Steigerung des Ziels zu vermeiden oder eine Zielsenkung aktiv zu forcieren. Die Möglichkeiten hierzu sind vielfältig. Beispielsweise können Kundenaufträge verschoben oder ohnehin für die zweite Jahreshälfte geplante Ausgaben vorgezogen werden (vergleiche **Abbildung 3**). Ein derartiges unterjähriges Ergebnis-Management hat negative Auswirkungen auf den Unterneh-

Der positive Einfluss ambitionierter Zielschwierigkeiten wird teilweise durch den negativen Einfluss von unterjährigen Zielanpassungen kompensiert.

Abb. 3 Instrumente der Ergebnismanipulation



Quelle: Arnold/Artz/Grasser 2014

Informationen zur Studie

Die Studie basiert auf einer Befragung von 97 deutschen Großunternehmen verschiedener Branchen. Die Befragungsdaten wurden in einem zweiten Schritt mit Daten aus der Gewinn-und-Verlust-Rechnung kombiniert, die dem Bundesanzeiger entnommen wurden. Anschließend wurden verschiedene Regressionsanalysen durchgeführt und die betrachteten Unternehmen hinsichtlich der Charakteristika Zielschwierigkeit, Zielanpassungen und Unternehmenserfolg miteinander verglichen. Hierbei wurden weitere Einflüsse des Unternehmenserfolges wie Unternehmensgröße, Marktdynamik, Wettbewerbsdruck oder Industriezugehörigkeit herausgerechnet und der Return on Assets jedes Unternehmens in ein adjustiertes Performance-Maß überführt.

menserfolg. Das hat eine Reihe wissenschaftlicher Untersuchungen in den letzten Jahren gezeigt (vergleiche beispielsweise Chapman/Steenburgh 2011).

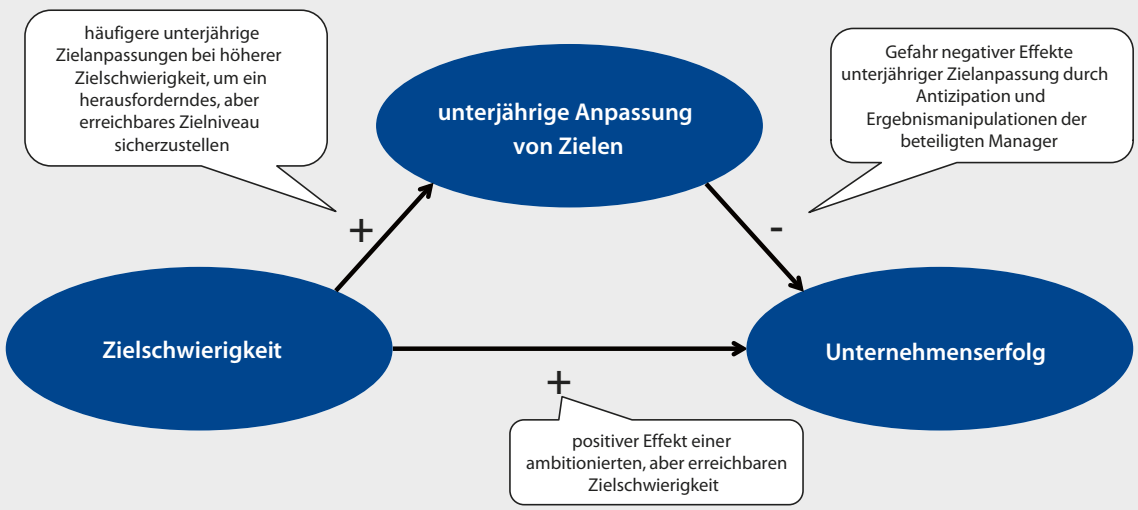
3. Erfolgsauswirkungen

Die Ergebnisse der Studie zeigen: Unternehmen, die ihren Managern Ziele mit ambitionierten Anspruchsniveaus setzen, erzielen die größtmögliche Motivations- und Ergebniswirkung. Sie müssen allerdings auch damit rechnen, diese Ziele häufiger unterjährig wieder anpassen zu müssen, um die

„Unsere Daten bestätigen nicht, dass eher leichtere und damit einfacher erreichbare Ziele zu einem höheren Unternehmenserfolg führen."

Motivationswirkung bei sich ändernden Marktbedingungen aufrechtzuerhalten. Dies hat zur Folge, dass die betroffenen Manager aktiv versuchen, hierauf Einfluss zu nehmen, mit entsprechend negativen Folgen für den Unternehmenserfolg. Somit ist aus Unternehmenssicht eine Abwägungsentscheidung zu treffen (vergleiche **Abbildung 4**): Während schwierigere Ziele einerseits den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen (unterer Pfad), dieser positive Effekt aber durch einen negativen Effekt unterjähriger Zielanpassungen teilweise kompensiert wird (oberer Pfad), werden leichtere Ziele unterjährig weniger angepasst, haben allerdings den Nachteil, auch weni-

Abb. 4 Erfolgswirkungen ambitionierter Bonusziele



Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Arnold/Artz 2015

ger motivierend zu sein. Insgesamt finden wir im Durchschnitt über alle betrachteten Unternehmen zwar, dass schwierige und gerade noch erreichbare Ziele am erfolgswirksamsten sind, die Motivationswirkung könnte aber noch stärker ausfallen, wenn es nicht so häufig zu unterjährigen Zielanpassungen käme.

Schlussbetrachtung

Unsere Studienergebnisse zeigen, dass anspruchsvolle Ziele den größten Effekt auf den Unternehmenserfolg haben, wenn die Motivationswirkung von Zielen im Vordergrund steht. Eine alleinige Betrachtung von Zielschwierigkeit und Unternehmenserfolg greift aber zu kurz, wenn Manager die Möglichkeit haben, Ergebnis-Management zu betreiben.

Entscheiden sich Unternehmen für sehr anspruchsvolle Ziele, wird eine unterjährige Anpassung in vielen Fällen vorgenommen, um die Anreizwirkung aufrechtzuerhalten. In diesem Fall empfehlen wir, gleichzeitig mit der Festlegung herausfordernder Ziele Maßnahmen zu installieren, welche ein aktives Ergebnis-Management erschweren. Dazu gehören beispielsweise interne Audits, eine erhöhte Transparenz interner Prozesse, die Sanktion eines derartigen Verhaltens oder die Entwicklung kultureller Normen und Werte („So etwas tut man nicht."). In diesen Fällen lassen sich die Erfolgsauswirkungen schwierigerer Ziele ohne die negativen Folgen unterjähriger Zielanpassungen realisieren.

Ein zweiter möglicher Ansatz wäre das Setzen anspruchsvoller Ziele in Kombination mit einer strikten Politik der Nicht-Anpassung unterjähriger

Zielanpassungen während des Jahres werden durch Ergebnis-Management der beteiligten Manager beeinflusst.

„Sollten Unternehmen möglichst schwierige, gerade noch erreichbare Ziele setzen? Unsere ersten Ergebnisse legen dies nahe."

Handlungsempfehlungen

- Erfassen Sie die von Ihren Managern wahrgenommene Zielschwierigkeit, zum Beispiel über Mitarbeitergespräche, und stellen Sie diese der tatsächlichen Realisierung gegenüber. So analysieren Sie die tatsächliche Zielschwierigkeit.
- Verbinden Sie Ziele mit einem direkten Nutzen ihrer Erreichung – typischerweise einer Bonuszahlung.
- Steht die Motivationswirkung von Zielen im Vordergrund, dann setzen Sie Ziele, die sehr ambitioniert sind und nur in etwa 20 Prozent der Fälle in Ihrem Unternehmen erreichbar sind.
- Rechnen Sie damit, dass Ihr Management unterjährige Anpassungen einfordern wird, wenn die Ziele am Jahresanfang schwer erreichbar sind.
- Begrenzen Sie ein mögliches Ergebnis-Management Ihrer Manager durch interne Audits oder durch eine erhöhte Transparenz der internen Prozesse. Alternativ stellen Sie klar, dass Ziele nie geändert werden, und machen Sie damit Ergebnis-Management unattraktiv.

Ziele. Hierbei kann es zwar passieren, dass Ziele unterjährig sicher erreichbar oder unerreichbar werden und ihre Anreizwirkung weitgehend verlieren, doch wird auch die Motivation seitens des Managements, Zielanpassungen aktiv zu forcieren, abnehmen. Entscheidet man sich für diese Vorgehensweise, sollte man als Unternehmen oder Vorgesetzter eine starke Reputation dafür aufbauen, dass Ziele gelten und unter keinen Umständen geändert werden („An einmal vereinbarten Zielen wird nicht gerüttelt.“).

Literatur

Arnold, A./Artz, M./Grasser, R. (2014): Ergebnisbericht: Vertriebsziele in einem dynamischen Marktumfeld, Bern, Frankfurt a. M.

Chapman, C. J./Steenburgh, T. J. (2011): An Investigation of Earnings Management Through Marketing Actions, in: Management Science, 57 (1): S. 72-92.

Drucker, J. (2003): Performance Bonus Out of Reach? Some Companies Move the Target, https://tinyurl.com/wsj-performance-bonus (letzter Abruf: 03.04.2018).

Ioannou, I./Li, S. X./Serafeim, G. (2016): The Effect of Target Difficulty on Target Completion: The Case of Reducing Carbon Emissions, in: The Accounting Review, 91 (5), S. 1467-1492.

Jenkins, G. D./Mitra A./Gupta, N./Shaw, J. D. (1998): Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research, in: Journal of Applied Psychology, 83 (5), S. 777-787.

May, P. (2000): Für Champions ist nichts unmöglich, https://tinyurl.com/die-welt-unternehmen-champions (letzter Abruf: 03.04.2018).

Shorr, G. (2017): Stretch Goals: Motivating, Inspiring, and Wildly Misused, https://tinyurl.com/uppercasehr-blog-stretch-goals (letzter Abruf: 03.04.2018).

Venohr, B. (2006): Wachsen wie Würth, Frankfurt a. M./New York.

Wagner, G. (2017): Warum Ziele im Management keinen Erfolg bringen, https://tinyurl.com/huffingtonpost-zielvorgaben (letzter Abruf: 03.04.2018).

Webb, A. R./Williamson, M. G./Zhang, Y. (2013): Productivity-Target Difficulty, Target-Based Pay, and Outside-the-Box Thinking, in: The Accounting Review, 88 (4), S. 1433-1457.

SpringerProfessional.de

Zielvorgaben

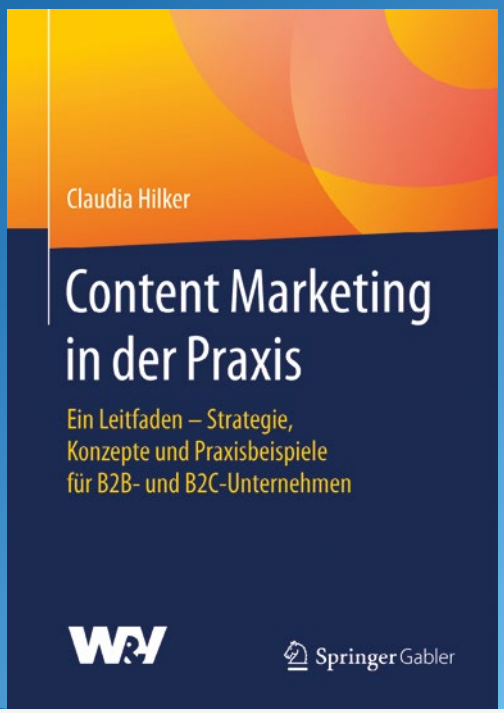
Eyer, E./Haussmann, T. (2018): Zielvereinbarung und variable Vergütung, 7. Auflage, Wiesbaden.
www.springerprofessional.de/link/15290804

Watzka, K. (2017): Zielvereinbarungen in Unternehmen – Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, 2. Auflage, Wiesbaden.
www.springerprofessional.de/link/11599936

Frank, S. (2012): Zielvorgaben als Instrument der Unternehmenssteuerung – Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden.
www.springerprofessional.de/link/4506554

Springer Gabler springer-gabler.de

C. Hilker
Content Marketing in der Praxis
Ein Leitfaden - Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen
2017. XXI, 241 S. 94 Abb. Brosch.
€ (D) 29,99 | € (A) 30,83 | *sFr 31,00
ISBN 978-3-658-13882-0
€ 22,99 | *sFr 24,50
ISBN 978-3-658-13883-7 (eBook)



Aus dem Praxisalltag geschrieben, sehr nutzwertig und lösungsorientiert

- Der Leitfaden hilft bei der Strategie-Entwicklung sowie der erfolgreichen und effizienten Umsetzung
- Mit vielen inspirierenden Beispielen aus unterschiedlichen Branchen

Dieses Fachbuch zeigt konkret, wie die neue Kommunikationsform Content-Marketing erfolgreich im Unternehmen implementiert werden kann. Es werden die Voraussetzungen geklärt sowie ein praktikabler Leitfaden zur Umsetzung entwickelt. Best-Practice-Beispiele aus einer Vielzahl von Branchen veranschaulichen den Weg, wie dieser neuer Vermarktungs-Ansatz, der die Inhalte und Kompetenzen des Produktanbieters in den Vordergrund stellt, die Marketing- und Sales-Kommunikation erfolgreich beleben kann.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20% MwSt. für elektronische Produkte. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer.com/Angebot1 oder in Ihrer Buchhandlung

Part of SPRINGER NATURE

A40354