

Projektarbeit

Internationale Hochschule Duales Studium

Studiengang: Marketing Management

Planung von Unternehmenszielen – Hürden bei der Zielerreichung

Serkan Bayer

Dozentin: Annika Baier

Abgabedatum: 30.09.2020

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Thematische Einführung.....	1
1.2 Vorstellung der ReachX GmbH	1
1.3 Zielsetzung der Projektarbeit.....	2
1.4 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Theoretische Fundierung.....	3
2.1 Einführung in die Zielarten	3
2.2 Die Zielsetzung – abhängig von internen und externen Faktoren	5
2.3 Key-Performance-Indicator als messbare Zielgrößen	5
2.4 Der Zielplanungsprozess	7
2.5 Probleme bei der Planung von Unternehmenszielen	9
2.6 Zielkonflikte	10
2.7 Ein gutes Ziel zusammengefasst.....	10
3. Methodik	12
4. Ziele sind emotional	12
5. Zielplanungsprozesse der Zukunft	14
6. Fazit	14
I. Literaturverzeichnis	16

1. Einleitung

1.1 Thematische Einführung

Sich ein Ziel zu setzen, beschreibt die Motivation eine Vision real werden zu lassen. Das Ziel wird dabei meistens von einem selbst oder einer Führungsposition definiert und vorgegeben. Im privaten Leben findet die Definition von Zielen dauerhaft und manchmal auch ohne viel nachzudenken statt. So kann zum Beispiel morgens früher Aufstehen oder weniger Fernsehen ein typisches Ziel für das persönliche Leben sein. Je nach Zielsetzung können unterschiedlich viele Personen durch ein Ziel betroffen sein. Vor allem bei Zielen, die nicht im Interesse einer einzigen Person entstanden sind, ist der Auswirkungsgrad auf die Umwelt und Mitmenschen größer. Ein Beispiel hierfür ist die Zielgestaltung von Unternehmen. Im Gegensatz zu persönlichen Zielen, ist die Zieldefinition für Unternehmen wesentlich komplizierter und mit mehr Entscheidungsfaktoren verbunden (K. Watzka, 2016, S.1).

Damit ein Unternehmen existenzfähig bleibt, benötigt es Ziele, anhand derer es seine Vorgehensweise und sein Handeln begründen kann. In den heutzutage immer komplexer werdenden Gesellschafts- und Wirtschaftsordnungen reicht es jedoch häufig nicht mehr aus, sich nur an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen, sondern es ist erforderlich, schon im Vorfeld die eigene Zielplanung auf Zukunftsprognosen und -erwartungen auszurichten und demnach als Unternehmen zu agieren.

Mit Zielen als Grundlagen werden unternehmerische Entscheidungen getroffen. Dabei wird zwischen vielen Zielarten unterschieden. Differenziert werden Ziele auf ihre zeitliche Terminierung, sowohl auch auf ihre Bereiche, auf die sie sich beziehen. Für die Erreichung eines Ziels ist dessen Formulierung ausschlaggebend, weswegen es hier bestimmte Kriterien und Faktoren zu berücksichtigen gibt. Um als Unternehmen ein „gutes Ziel“ definieren zu können, ist es wichtig einen Zielplanungsprozess zu haben, der die Zielgestaltung optimiert und gegebenenfalls Probleme und Hindernisse aufzeigen kann, denn oftmals sind Ziele nicht zu erreichen, ohne in anderen Bereichen mehr Aufwand zu betreiben (B. Eremit, 2016, S.93-97).

Im Rahmen dieser Projektarbeit wird der Planungsprozess von Unternehmenszielen untersucht und mögliche Konflikte bei der Zielerreichung aufgezeigt. Für die Beantwortung der Forschungsfrage „Planung von Unternehmenszielen, welche Hürden gilt es zu meistern?“ bezieht sich diese Projektarbeit auf die Online Marketing Agentur ReachX GmbH.

1.2 Vorstellung der ReachX GmbH

Die ReachX GmbH ist eine Online Marketing Agentur mit Sitz in Hofheim am Taunus bei Frankfurt. Mit einer Teamgröße von über 30 Mitarbeitern, betreut die Agentur mittelständische bis große Unternehmen, wie die Deutsche Telekom AG, Vodafone oder auch Gazprom Energy (ReachX GmbH,

2020). Die ReachX GmbH bietet ihre Arbeit und Expertise in den verschiedenen Bereichen des Online Marketings an, wobei sie den Anspruch pflegt die beste Online Marketing Agentur im Rhein Main-Gebiet zu sein (Geschäftsführer Sascha Behmüller, 2020). Zu ihren Kompetenzfeldern gehört die (technische) Suchmaschinenoptimierung auch als SEO bekannt, sowie die Suchmaschinenwerbung (SEA). Außerdem beschäftigt sich eine Abteilung mit dem Thema Content und eine weitere mit Facebook Ads und Influencer Marketing. Mit ihrem breit gefächertem Knowhow ist die Agentur stets bemüht, die besten Ergebnisse für ihre Kunden zu erzielen.

Ebenfalls von großer Bedeutung für die ReachX GmbH ist ein ausgeprägter Teamgeist, der durch abwechselnde Teamevents gestärkt werden soll. Zusätzlich wird viel Wert auf die Weiterbildung der Mitarbeiter gelegt, weswegen häufig Messen und Konferenzen zum Thema Online Marketing besucht werden. Um das neu erlangte Wissen teilen zu können führt die ReachX GmbH auch einen Blog auf ihrer Webseite, wo die Mitarbeiter ihre Erkenntnisse und ihr Knowhow jedem zur Verfügung stellen. Immer mit der Zeit zu gehen ist der ReachX GmbH sehr wichtig, weshalb mittlerweile ihr Team mit fünf dualen Studenten erweitert wurde. Die Studenten werden während ihrer Zeit in der Agentur zu Online Marketing Experten ausgebildet, wobei die ReachX GmbH gleichzeitig von den jungen, innovativen Ideen und Ansichten profitiert und sie auch aktiv mit in das Agenturgeschehen einfließen lässt.

Nach außen steht die ReachX GmbH für eine hohe Zufriedenheit der Kunden, sowie eine schnelle und qualitativ perfekte Arbeit. Intern liegt der Fokus auf einem starken Zusammenhalt im Team und einer intensiven Leidenschaft für das, was man macht. Die Agentur präsentiert sich nach außen mit einem modernen und simplen Design, indem sich auch ihre Fähigkeiten als Online Marketing Agentur widerspiegeln (Intranet ReachX, 2020). Generell beschreibt sich die ReachX GmbH als Online Marketing Experts, wie es auch in ihrem Slogan heißt.

1.3 Zielsetzung der Projektarbeit

Wie unterscheidet sich ein gutes Ziel von einem schlechten und auf welche Aspekte kommt es bei der Formulierung eines guten Ziels an? Diese Frage wird anhand eines typischen Zielplanungsprozesses in dieser Projektarbeit erläutert. Zudem werden am Beispiel der Online Marketing Agentur ReachX GmbH, mögliche Konflikte aufgezeigt, die bei der Erreichung von einzelnen oder mehreren Zielen gleichzeitig auftreten können und inwiefern sich die Zielformulierung der ReachX GmbH auf das Mitarbeiterverhalten auswirkt.

Zudem soll diese Arbeit dem Leser erklären, wie die verschiedenen Ziele eines Unternehmens miteinander verknüpft sind und wie sie sich gegenseitig beeinflussen. Um Ziele möglichst schnell zu erreichen und somit den Erfolg eines Unternehmens zu steigern wird der Leser ebenfalls erfahren, welche Schritte nötig sind, um Ziele realistisch und durchdacht zu definieren. Außerdem wird

thematisiert, welche Ideen es zu Zukunftstechnologien gibt und wie sie Unternehmen dabei helfen sollen, Unternehmensziele einfacher und effizienter formulieren zu können.

1.4 Aufbau der Arbeit

In dieser Projektarbeit soll untersucht werden, wie Unternehmen realistische und voranbringende Ziele entwerfen, um die eigene Unternehmung im positiven zu verändern und zu fordern. Hierfür werden zunächst die einzelnen Zielarten beschrieben und erläutert, sowie ihre Unterschiede herausgearbeitet. Anschließend wird analysiert, welche internen und externen Faktoren die Zielsetzung beeinflussen und welche „Key Performance Indicator (KPI)“ als messbare Zielgrößen benutzt werden können. Nach dem diese Grundlagen erarbeitet wurden, wird dem Leser zum besseren Verständnis ein vollständiger Zielplanungsprozess in seinen einzelnen Phasen erklärt.

Um am Ende der Projektarbeit zu verstehen, was ein gutes Ziel ausmacht, werden im zweiten Teil der theoretischen Fundierung die Schwierigkeiten bei der Zielformulierung genauer betrachtet, um eventuelle Konflikte bei der Zielerreichung zu vermeiden. Der Fokus liegt dabei besonders auf der Zielpräzisierung und dem Zusammenhang von mehreren KPIs eines Unternehmens.

Nachdem der Leser das theoretische Vorwissen erlangt hat, wird im Folgenden die Forschungsfrage in Bezug auf die ReachX GmbH, fundiert mit den Forschungsergebnissen beantwortet. Dabei wird der Zielplanungsprozess der Agentur dargestellt und in Verbindung damit, auch eventuelle Konflikte bei den Unternehmenszielen beschrieben.

Durch die gewonnenen Erkenntnisse werden im Schlussteil der Projektarbeit, mögliche Lösungsansätze für die Vermeidung von Zielkonflikten präsentiert, sowie eine Basis-Checkliste zur Formulierung von guten Zielen zusammengestellt. Abschließend bekommt der Leser ein Ausblick in die Zukunft, wie sich das Thema Unternehmensziele unter dem Aspekt der Digitalisierung und Automatisierung verändern und entwickeln wird.

2. Theoretische Fundierung

Im Folgenden erhält der Leser eine theoretische Fundierung zur Gestaltung von Unternehmenszielen und wie mögliche Hürden bei der Zielerreichung umgangen werden können.

2.1 Einführung in die Zielarten

Ein gutes Unternehmensziel festzulegen hört sich oft leichter an als es ist. Damit eine spätere Enttäuschung, bei nicht Erreichung eines Ziels, vermieden werden kann, ist im Vorfeld eine detaillierte Planung stark zu empfehlen (M. K. Welge et al., 2001, S.101). Zuerst ist es wichtig zu wissen, dass es verschiedene Zielarten gibt und daher spezifisch geschaut werden sollte, um welche Zielart es sich bei der eigenen Planung handelt.

Bei Unternehmenszielen wird zum einen zwischen ökonomischen Zielen, welche sich vor allem auf die Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung beziehen und psychographischen Zielen, welche sich vor allem auf das Auftreten nach außen und die Bekanntheit einer Unternehmung beziehen, unterschieden (Marketing-Ziele, 2007, S.37).

Daran anschließend wird differenziert zwischen quantitativen Zielen und qualitativen Zielen. Ein quantitatives Ziel lässt sich immer messen und ist somit konkret formuliert, als Beispiel könnte hier der Gewinn oder eine produzierte Menge eines Unternehmens genommen werden. Ein qualitatives Ziel hingegen ist nicht messbar und somit nicht operational. Beispiele hierfür ist die Marktmacht oder die Mitarbeiterzufriedenheit eines Unternehmens (Marketing-Ziele, 2007, S.37-38).

Damit der Erfolg für das eigene Unternehmen nach einer Zielerreichung möglichst groß ist, muss die Gewichtung von verschiedenen Zielen eindeutig festgelegt sein. Dies bedeutet, dass die Ziele einer Unternehmung in Abhängigkeit ihrer Wichtigkeit in einer Rangordnung gegliedert sind, nur so kann die Energie eines Unternehmens auf die Erreichung von relevanteren Zielen fokussiert werden (G. Wöhe, 2000, S. 120-123).

Außerdem gilt es zu prüfen, ob eventuell durch die Erreichung eines Ziels sich ein weiteres auch erfüllen lässt, die Rede ist hier von einer Zielkomplementarität. Durch das Zusammenfügen von sich ergänzenden Zielen, lässt sich die Anzahl von noch nicht erreichten Zielen reduzieren, was die Erreichung der übrigen Ziele realistischer erscheinen lässt. Ein Beispiel hierfür ist die Gewinnerhöhung und die Kostenreduzierung (K. Watzka, 2017, S.12).

Als letztes Hauptunterscheidungsmerkmal wird die zeitliche Terminierung eines Ziels betrachtet. Grundsätzlich könne Ziele auf drei Zeitperioden festgelegt werden. Als erstes kann ein Ziel kurzfristig sein. Dann ist oftmals auch die Rede von einem taktischen Ziel. Der typische Zeitraum für dieses Ziel beträgt plus-minus ein Quartal. Ist ein Ziel mittelfristig terminiert spricht von einem operativen Ziel, welches für plus-minus ein Jahr angesetzt ist. Ein typisch operatives Ziel, sind die Jahresziele von Unternehmen, wie zum Beispiel die Umsatzsteigerung von 4% im Vergleich zum Vorjahr (Marketing-Ziele, 2007, S.38). Zuletzt gibt es noch die langfristigen Ziele, sie werden auch als strategische Ziele bezeichnet und sind meistens bis auf mindestens fünf Jahre terminiert. Als Unternehmen anzustreben Marktführer zu werden, wäre beispielsweise ein strategisches Ziel, welches langfristig erreicht werden soll (K. Watzka, 2016, S. 4). Anzumerken ist, dass hier die üblichen Zeitangaben für die Zielterminierungen angegeben wurden, eine klare Definition für diese Zeitangaben gibt es jedoch nicht. Nebenbei wird noch unterschieden, ob ein Ziel einmalig (statische Ziele) oder dauerhaft (dynamisch Ziele) erreicht werden soll. Die Gewinnerzielung wäre ein dynamisches Unternehmensziel, da es mehrfach erreicht werden soll.

Als Leser haben sie jetzt erfahren, welche verschiedenen Zielarten es gibt und wie sie definiert sind. Mit dieser Erkenntnis ist eine bessere Ordnung der Ziele möglich, sowie eine effizientere Übermittlung an die verschiedenen Abteilungen, welche für die Erreichung der Ziele zuständig sind.

Handelt es sich beispielsweise um ein psychographisches Ziel, sollte am besten die Corporate Identity und die Corporate Design Abteilung und nicht das Controlling mit der Zielerreichung beauftragt werden.

2.2 Die Zielsetzung – abhängig von internen und externen Faktoren

Welche Ziele für ein Unternehmen sinnvoll sind ist eine Frage, die von vielen Faktoren abhängig ist. Zunächst werden die internen Beeinflussungsfaktoren betrachtet. Welche Ziele realistisch und sinnvoll sind, hängt in erster Instanz von der aktuellen Lage des Unternehmens ab (K. Körber, 2020). Befindet sich das Unternehmen in einer finanziell kritischen Situation, wäre es nicht sinnvoll sich hohe Ziele im Bereich des Mitarbeiterwachstums zu setzen. Stattdessen sollten Ziele definiert werden, die beispielsweise helfen Produktionskosten bzw. generell Ausgaben zu reduzieren. Ist ein Unternehmen finanziell stabil, würde sich vielleicht die Überlegung ergeben, wie man das Unternehmen noch profitabler machen könnte. Eine passende Zielformulierung dazu wäre, bis 2025 teure Produktionsvorgänge ins Ausland outzusourcen, wo günstiger produziert werden kann. Ist ein Unternehmen wirtschaftlich sehr erfolgreich, könnte eine mögliches Ziel die Verdrängung bzw. das Aufkaufen der Konkurrenz sein, um die eigene Marktmacht auszuweiten. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Unternehmensgröße, sowohl bei der Zielsetzung von quantitativen Zielen (z.B. Umsatz, bessere Technologien) als auch bei qualitativen Zielen (z.B. Marktmacht). Die Unternehmensgröße bestimmt nämlich in der Regel auch auf wie viele Ressourcen, wie zum Beispiel Kapital oder Arbeitskraft, ein Unternehmen zurückgreifen kann (K. Körber, 2020).

Werden die externen Faktoren betrachtet, spielen das aktuelle Marktgeschehen oder die politischen Umstände eine wichtige Bedeutung. Hat der Markt, in dem das eigene Unternehmen agiert viele Nachfrager aber wenige Anbieter, so wäre die Rolle des Monopolisten ein attraktives strategisches Ziel. Befindet sich mein Unternehmen in einem Land, wo hohe Steuern für ein Unternehmen anfallen, sollte es das Ziel sein, nach Möglichkeit den Hauptsitz des Unternehmens in ein Land zu verlegen, wo weniger Steuern fällig werden.

Wie Sie als Leser jetzt erfahren haben, ist die Entscheidung für ein gutes Ziel stark davon abhängig, wie die innere Situation eines Unternehmens ist und welche Umstände von außen auf das Unternehmen wirken. Werden diese Faktoren vorher analysiert und richtig interpretiert ist die Wahrscheinlichkeit ein schlechtes oder unrealistisches Ziel zu definieren erheblich geringer.

2.3 Key-Performance-Indicator als messbare Zielgrößen

Der Begriff „Key-Performance-Indicator“ kommt ursprünglich aus dem Bereich des Online Marketings und bezeichnet Kennzahlen, mit denen die erbrachten Leistungen von einem Unternehmen ermittelt werden können. Welche KPIs betrachtet werden sollten, um Erfolg und Misserfolg zu messen, hängt von dem jeweiligen Unternehmen und dessen Zielen ab (S. Georg, 2019, S. 40-47).

Da jedes Unternehmen seine KPIs individuell wählen und für sich bestimmen kann, wird sich im Folgenden nur mit den allgemeinen KPIs beschäftigt, welche für alle Unternehmen gelten. KPIs haben die Eigenschaft, dass sie in irgendeiner Form zählbar sind. Das hat den Vorteil, sie zu verschiedenen Zeitpunkten miteinander vergleichen zu können.

Als erstes werden die ökonomischen KPIs eines Unternehmens betrachtet. Als wichtigster Indikator wird häufig der Umsatz eines Unternehmens genommen. Dieser kann entweder absolut, also als festes Umsatzziel bestimmt werden oder relativ, also im Vergleich beispielsweise zum Vorjahr. Als passendes Ziel formuliert würde es demnach konkret heißen: „Das Umsatzziel für dieses Jahr liegt bei 1.000.000€“ oder „Der Umsatz soll jedes Jahr um 2,8% steigen“. Dieser Indikator sollte jedoch nicht zu stark gewertet werden, da der Umsatz bekanntlich nur den Wert einer umgesetzten Menge beschreibt.

Um heraus zu finden, wie profitabel ein Unternehmen ist, muss der Umsatz minus die entstanden Kosten gerechnet werden. Erst jetzt handelt es sich um den Gewinn eines Betriebes, dieser steht für das Geld, dass dem Unternehmen abzüglich aller Kosten noch zur Verfügung steht. Oftmals ist der Indikator „Gewinn“ wesentlich kleiner beziffert als der Indikator „Umsatz“. Nichtsdestotrotz ist der Gewinn meistens aussagekräftiger als KPI, da am Ende nur mit dem eigentlichen Kapital eines Unternehmens geplant werden sollte. Vor allem wenn große Zukunftsinvestitionen anstehen, ist es wenig sinnvoll sich den Umsatz eines Unternehmens anzuschauen, weil dieser wenig über die Liquidität einer Unternehmung aussagt. Handelt es sich um ein Dienstleistungsunternehmen ist der Unterschied zwischen Umsatz und Gewinn geringer (T. Hein, 2019, Kapitel 3).

Auch die Effektivität eines Unternehmens kann mit KPIs gemessen werden. Hierfür wird meistens eine konstante Größe in Abhängigkeit von einer variablen Größe optimiert. Als Beispiel könnten die Kosten pro produzierte Einheit gesenkt werden, um somit den Gewinn an einer produzierten Menge zu erhöhen. Das dazugehörige Unternehmensziel könnte lauten: „Bis 2025 werden 90% der Produktionsvorgänge automatisiert.“

Neben den ökonomischen Kennzahlen gibt es auch Möglichkeiten, die nicht ökonomischen Ziele messbar zu machen. Die Zufriedenheit der Kunden kann mit Umfragen oder mit Rezensionen gemessen werden. Eine mögliche Zielformulierung für die Kundenzufriedenheit wäre, bis Ende des Jahres eine Google-Bewertung von vier Sternen oder besser zu haben (D. Hirsch, 2020).

Ist das Ziel eine stärkere Mitarbeiterbindung, ist die Fluktuationsrate ein aussagekräftiger Indikator, allerdings sollte hier besonders der Betrachtungszeitraum gut gewählt sein, um eventuell saisonale oder extern verursachte Fluktuation richtig interpretieren zu können.

Gerade in der heutigen Zeit wird großer politischer und gesellschaftlicher Druck auf die Unternehmen bezüglich ihrer Nachhaltigkeit ausgeübt. Längst ist das Thema ökologisch wertvoll zu handeln keine optionale Entscheidung mehr. Immer kleiner wird die Akzeptanz der Verbraucher für Unternehmen,

die einen zu großen Co2-Fußabdruck haben. Wer sich erfolgreich am Markt platzieren möchte muss sich an die neuen Anforderungen anpassen und zwar so schnell wie möglich. Glücklicherweise kann auch die Nachhaltigkeit eines Unternehmens durch KPIs gemessen werden. Beispielsweise kann gemessen werden, wie groß der prozentuale Anteil der verwendeten Energie aus erneuerbaren Quellen stammt oder wie viele Schadstoffe bei der Produktion in die Umwelt emittiert werden. Das Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein möglichst umweltfreundlich zu handeln. Ein konkretes Ziel dafür könnte lauten: „Bis Ende 2030 produzieren wir klimaneutral“.

Damit ein Unternehmensziel verständlicher und realer wird sollte es messbar bzw. zählbar sein. Durch eine Messgröße (KPI) lassen sich Fortschritte bei der Zielerreichung und bei der Zielsetzung erkennen und darstellen. Besonders wichtig ist jedoch, dass die Messgröße auch für das definierte Ziel geeignet ist. So ist der Umsatz kein guter Indikator, wenn es bei dem Ziel um die Liquidität eines Unternehmens geht. Werden sich die falschen Kennzahlen für die Zielerreichung angeschaut, kann dies zur nicht Erreichung oder gar zu einem wirtschaftlichen Schaden führen. Außerdem sollte sich der KPI in der Zielformulierung immer auf eine Zeitperiode beschränken, da sonst ein Ziel zu unpräzise wird (T. Heine, 2019, Kapitel 4-7).

2.4 Der Zielplanungsprozess

Um ein gutes und realistisches Ziel formulieren zu können, sollte davor erst ein vollständiger Zielplanungsprozess durchlaufen werden. Dieser ist je nach Unternehmen unterschiedlich lang und ausführlich. Bei großen Unternehmen sind neue Ziele meistens mit mehr Aufwand und mit größeren Auswirkungen verbunden, weswegen hier viel Zeit in die detaillierte Planung von Zielen investiert wird (W.Hamel, 1989, S. 304-306). Für eine ausführliche Erklärung wird im folgenden Abschnitt der Zielplanungsprozess eines großen Unternehmens betrachtet.

Als erstes gilt es die Situation zu analysieren in der ein Unternehmen sich gerade befindet. Hierzu betrachtet man die externen Umstände, wie die politische und wirtschaftliche Lage, sowie die interne Situation, also beispielsweise die finanzielle Lage eines Unternehmens. Sind diese Bereiche ausreichend analysiert, ist die nächste Aufgabe die Problemfindung. Wurde ein Problem identifiziert, wird für dieses ein passendes Ziel formuliert, welches bei der Erreichung das Problem löst.

Für die Zieldefinition müssen folgende Kriterien berücksichtigt werden. Bei der Definierung sollte drauf geachtet werden, dass das Ziel eindeutig zu verstehen ist, um Missverständnisse zu vermeiden. Damit möglichst effizient an der Zielerreichung gearbeitet werden kann, ist es wichtig sehr präzise und spezifisch zu definieren, „Wir wollen wachsen.“ wäre nicht spezifisch genug.

Das zu verfolgende Ziel muss in irgendeiner Art messbar sein. Hier helfen KPIs oder andere Kennzahlen, Ziele messbar, zählbar und vergleichbar zu machen. Anzumerken ist, dass die Messgröße unbedingt das definierten Ziel repräsentieren muss.

Eine hohe Motivation der Beteiligten, ein Ziel zu erreichen ist nicht nur für die Unternehmensphilosophie positiv, sondern verkürzt gegebenenfalls auch die benötigte Zeit für die Erreichung eines Ziels. Um die Motivation zu steigern ist es notwendig, Ziele attraktiv zu gestalten, welche Möglichkeiten es hier gibt, darauf wird später genauer eingegangen.

Ziele sollten besser immer zu hoch als zu niedrig gesetzt werden, nichtsdestotrotz sollten sie realistisch und mit einem angemessenen Aufwand machbar sein. Unrealistische Ziele demotivieren und führen im schlimmsten Fall zu einem wirtschaftlichen Schaden. Daher ist es sehr wichtig, im Voraus schon analysiert zu haben, welchen Zugang zu Ressourcen ein Unternehmen hat, wie belastbar ein Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt ist und ob externe Umstände die Erreichung des Ziels behindern.

Zuletzt ist es erforderlich ein Ziel zeitlich zu terminieren. Nur wenn es eine „Deadline“ gibt, kann auf diese konkret hingearbeitet werden. Ist eine zeitliche Begrenzung nicht vorhanden, sinkt die Motivation, kontinuierlich an der Erreichung des Ziels zu arbeiten. Wenn ein zeitlicher Rahmen vorgegeben ist fühlt sich der Einzelne stärker dazu verpflichtet seinen Beitrag für die pünktliche Erfüllung des Ziels zu leisten. Nach diesen Kriterien sollte ein Ziel formuliert sein.

Wenn das Ziel erfolgreich definiert wurde, muss jetzt priorisiert werden. Welche Aspekte sind besonders wichtig, welche Aufgaben müssen zuerst erledigt werden? Diese Fragen müssen beantwortet werden, um strukturiert die Erreichung des Ziels voranzubringen. Sind die verschiedenen Aufgabenbereiche ausgearbeitet, müssen diese an die Mitarbeiter verteilt werden. Wichtig ist, die Arbeitskraft ist auch eine Ressource, die nur beschränkt zur Verfügung steht, eine durchdachte Aufgabenverteilung ist demnach unvermeidbar.

Eine Terminierung der Aufgaben ist nötig damit später bei der Umsetzung der Zeitplan zur Erreichung des Ziels eingehalten werden kann. Dafür sollte jedoch vorher schon bestimmt sein, wie viel Zeit die jeweiligen Aufgaben ungefähr benötigen.

Sind diese Kriterien alle erfüllt, ist der Planungsprozess selbst abgeschlossen. Jetzt ist es unerlässlich bei der Umsetzung ständig den Fortschritt zu überprüfen und bei Abweichungen von der Planung eventuell Korrekturen vorzunehmen. Auch die Entwicklung der KPIs sollte ständig überwacht werden, um plötzliche Veränderungen oder nicht gewünschte Entwicklungen schnell bemerken zu können und dem entsprechend zu reagieren.

Zielplanungsprozesse sind nicht vorgegeben und variieren daher von Unternehmen zu Unternehmen. Unabhängig von der Größe einer Unternehmung ist es dennoch unumgänglich seine Ziele detailliert zu planen. Nur so kann ein Erfolg aus der Erreichung eines Ziels resultieren (E. Heinen, 1966, S.22-23).

2.5 Probleme bei der Planung von Unternehmenszielen

Nachdem der Zielplanungsprozess in seinen einzelnen Unterteilungen erläutert wurde, werden jetzt die Probleme untersucht, die sich mit dieser Aufgabe ergeben. Das Hauptproblem bei der Planung von Unternehmenszielen resultiert aus den Tatsachen, dass die Planung sich ständig verändernden Einflussfaktoren ausgesetzt ist und häufig viele Personen mit unterschiedlichen Vorstellungen beteiligt sind. Einen gemeinsamen Nenner zu finden ist oftmals nicht einfach. Für ein besseres Verständnis wird im Folgenden auf die jeweiligen Problembereiche eingegangen (K. Watzka, 2016, S. 3).

Gerade bei der Zielentscheidung haben Unternehmen meist nicht die freie Wahl. Sind die Konsequenzen für die Zielerreichung zu offensichtlich oder entsprechen sie nicht den gesellschaftlichen Normen bzw. politischen Gesetzen, wird die Unternehmensumwelt diese Ziele nicht akzeptieren. Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Das Unternehmensziel ist es, nächstes Jahr die Kosten um 10% zu reduzieren, für die Zielerreichung, werden 15.000 Jobstellen gestrichen. Um den Arbeitnehmer vor einem plötzlichen Jobverlust zu schützen, würde das Unternehmen wahrscheinlich schnell auf Widerstand von Gewerk- und Belegschaften stoßen. Es wäre auch anzunehmen, dass das Ziel eines Unternehmens die Sicherung einer monopolistischen Stellung am Markt ist, um diesen zu beherrschen. Auch hier würden Externe, wie das Bundeskartellamt einschreiten. Unternehmen müssen ihre Zielentscheidungen also immer verantworten und begründen können. Das Problem der Zielentscheidung ist dabei unter anderem von der Größe und der Bekanntheit einer Unternehmung abhängig. Werden die Reaktionen oder das Feedback von den internen und externen Stakeholdern bei der Zielentscheidung ignoriert, steigt das Risiko an der Zielerreichung zu scheitern (K. Körber, 2020).

Für die Erreichung eines Ziels, ist dessen Formulierung von großer Bedeutung. Häufig werden Ziele nicht präzise genug definiert und können deshalb auch nicht optimal erfüllt werden. Wie schon an anderer Stelle erwähnt, besteht ein Ziel aus mehreren Bestandteilen. Sind diese nicht hinreichend bestimmt, wird das Ziel nur unvollständig oder eventuell sogar falsch kommuniziert, was in aller Regel dazu führt, dass das Ziel entweder gar nicht oder nur ungenügend erreicht wird (K. Körber, 2020).

Eine weitere Schwierigkeit bei der Zielplanung ist es, realistische Prognosen zu formulieren. Ziele werden gesetzt, um in der Zukunft aus ihrer Erreichung einen Vorteil zu gewinnen. Das setzt jedoch voraus, dass die Zukunft ziemlich exakt vorhergesagt werden kann, spätestens Covid-19 hat das Gegenteil bewiesen.

Um erfolgreich ein Ziel zu planen, müssen alle Faktoren berücksichtigt werden, welche später die Erreichung eines Ziels behindern könnten. Dazu ist es wichtig, vor allem die Interessen der Stakeholder zu kennen, sodass mögliche Reaktionen von außen abzuschätzen sind und demnach das Ziel optimal formuliert werden kann. Der Erfolg einer Zielsetzung hängt wesentlich von einer präzisen Zieldefinition ab. Es sollte für jeden Beteiligten verständlich sein wie das Ziel zu erreichen

ist und warum es erreicht werden soll. Wird bei der Planung eines Ziels gute Arbeit geleistet, ist eine problemlose Umsetzung eher durchführbar.

2.6 Zielkonflikte

Generell entstehen Zielkonflikte, wenn mehrere Zielsetzungen entweder teilweise oder vollständig konkurrierend sind. Anderes ausgedrückt, verhindert die Erreichung eines Ziels, die Erreichung eines anderen Ziels. Solche Konflikte entstehen durch eine nicht ausreichende oder fehlerhafte Zielplanung (K. Watzka, 2016, S. 3). Ein sehr gutes Beispiel für typische Zielkonflikte ist das „magische Viereck“ aus der Volkswirtschaftslehre. Als Ziele definiert sind dort unter anderem, ein stabiles Preisniveau und ein angemessenes Wirtschaftswachstum. Beide Ziele können allerdings nicht gleichzeitig erreicht werden, da ein stabiles Preisniveau gleichbleibende Preise verlangt und ein angemessenes Wirtschaftswachstum nur durch Inflation, also steigende Preise, zu erreichen ist. Auf ein Unternehmen bezogen, führen besonders die drei Faktoren Zeit, Kosten und Zielqualität, also inwieweit ein Ziel erfüllt werden kann, häufig zu Zielkonflikten. Jedes Unternehmensziel sollte am besten sofort zu erreichen sein, am besten nichts kosten und dabei die besten Ergebnisse bewirken. Dass diese Vorstellung utopisch ist, fällt schnell auf. Zu erkennen ist, dass nie alle Faktoren optimal sein können. Soll ein Ziel beispielsweise schnell erreicht werden muss gegebenenfalls mehr Personal dafür arbeiten und die Kosten steigen. Ist für die Zielerreichung zu wenig Zeit eingeplant kann die Zielqualität sinken.

Zusätzlich gibt es Zielkonflikte, welche auf Meinungsverschiedenheiten der Zielentscheider basieren. Vertritt ein Zielentscheidungsträger ein vorgeschlagenes Ziel nicht, hat dieser die Möglichkeit, die Zielsetzung zu blockieren, da ohne seine Zustimmung ein Ziel nicht umgesetzt werden darf. Diese Zielkonflikte müssen auf einer emotionalen Ebene geschlichtet werden, oftmals sind sie jedoch durch Verhandlungen und Kompromisse zu lösen.

Um Konflikte möglichst zu vermeiden, ist es notwendig, Ziele auch bei großen Unternehmungen einstimmig zu bestimmen. Außerdem ist es von großer Wichtigkeit Ziele so zu formulieren, sodass sie nicht mit Anderen konkurrieren (G. Wöhe, 2000, S.123-124).

2.7 Ein gutes Ziel zusammengefasst

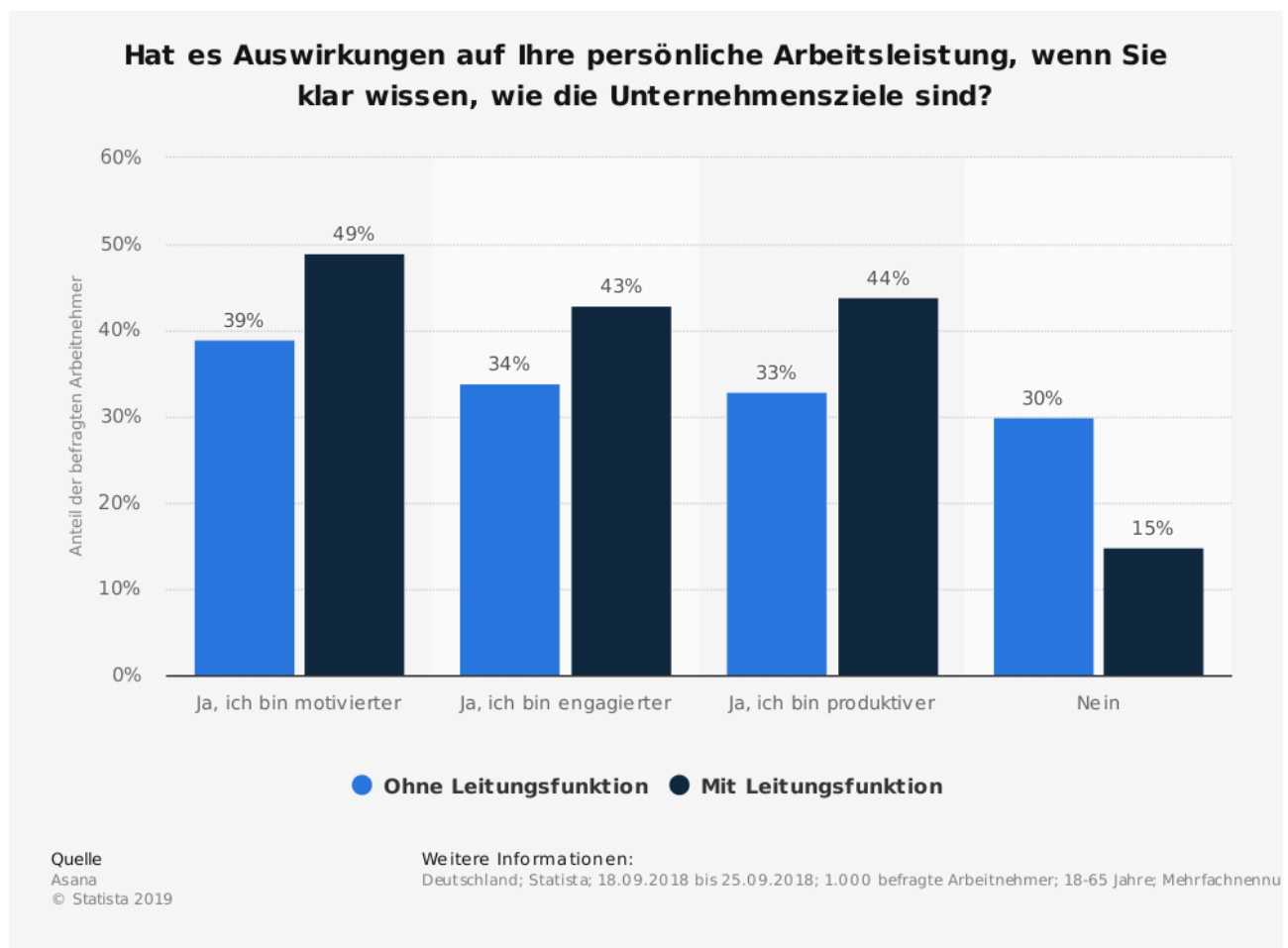
Nachdem der Leser einen Überblick bekommen hat, wie ein Zielplanungsprozess aufgebaut ist und auf welche Aspekte es ankommt, wieso es Probleme bei der Zielplanung geben kann und aus welchen Gründen Zielkonflikte entstehen, soll der folgende Abschnitt nochmal alle Kriterien zusammenfassen, welche für die Formulierung eines guten Ziels notwendig sind.

Ziele sollten SMART definiert sein. Hierbei steht jeder Buchstabe für eine Eigenschaft, die ein gutes Ziels ausmacht. „S“ steht für spezifisch bzw. präzise, sind Ziele zu ungenau definiert können sie schlechter kommuniziert werden. „M“ steht für messbar, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sollte der Vorgang der Zielerreichung ständig kontrolliert werden, dass funktioniert am einfachsten mit Kennzahlen (KPIs). Außerdem sind KPIs durch ihre Darstellung als Zahlen geeigneter für eine

konkrete Zielsetzung. „A“ für attraktiv sollte das Ziel vor allem für die Beteiligten sein, um die Motivation für die Zielerreichung zu steigern. Attraktiv ist ein Ziel, wenn jeder Beteiligte einen Vorteil durch die Zielerreichung erhält. „R“ steht für realistisch. Realistische Ziele werden leichter akzeptiert und motivieren deutlich stärker als solche, die bereits im Vorfeld als unrealistisch angesehen werden. „T“ steht für terminierbar. Jedes Ziel braucht einen zeitlichen Rahmen, eine Deadline, bis zu der ein Ziel erreicht werden soll. Die zeitliche Begrenzung dient dabei zu gleich als Kontrollpunkt, sowie als Motivation ein Ziel rechtzeitig zu erfüllen.

Neben den SMART-Kriterien ist es unbedingt erforderlich, die Unternehmensziele klar und verständlich an die Mitarbeiter zu vermitteln. Nur so kann mit voller Leistung an dessen Erreichung gearbeitet werden. In folgender Abbildung ist dargestellt, wie sich die persönliche Arbeitsleistung verändert, wenn die Unternehmensziele den Mitarbeitern bekannt sind.

Abb.1 Zusammenhang: Unternehmensziele - Arbeitsleistung



Quelle: Statista, 2019, Asana

In dieser Statistik ist zu erkennen, dass die Arbeitsleistung von Mitarbeitern ohne Leitungsfunktion weniger von klar vermittelten Unternehmenszielen abhängt, als die Arbeitsleistung von Mitarbeitern mit einer Leitungsfunktion. Trägt ein Mitarbeiter demnach ein Teil der Verantwortung zur Erreichung des Ziels, ist dieser bei einer klaren Kommunikation der Ziele, bereit seine Arbeitsleistung zu steigern. Konkret bedeutet das mehr Motivation, mehr Engagement und eine höhere Produktivität,

bei fast der Hälfte der Befragten mit Leitungsfunktion und bei mehr als einem Drittel der Befragten ohne Leitungsfunktion. Wird ein grober Durchschnitt gebildet, fällt auf, dass circa 40% der Mitarbeiter eine bessere Arbeitsleistung erbringen würden, wenn die Unternehmensziele eindeutig an sie kommuniziert wären. Demzufolge verschwenden Unternehmen das Leistungspotenzial von fast der Hälfte ihrer Arbeitnehmer, wenn Unternehmensziele nur unzureichend kommuniziert werden. Diese Statistik unterstreicht, wie wesentlich eine funktionierende Unternehmenskommunikation für eine schnelle und qualitative Zielerreichung ist.

3. Methodik

Um zu verstehen, wie Unternehmen ihre Ziele planen und auf welche Aspekte zu achten ist, musste vorerst eine ausgiebige Literaturrecherche zu dem Thema Unternehmensziele betrieben werden. Hierfür wurde ausgewählte Fachliteratur benutzt, sowie die Visionen und Zielsetzungen von verschiedenen Unternehmen analysiert. Das Bearbeiten und Analysieren der Forschungsquellen erbrachte Erkenntnisse über die verschiedenen Zielarten und die einzelnen Phasen eines Zielplanungsprozesses. Für ein besseres Verständnis, wie Ziele formuliert werden können, wurden aktuelle Zieldefinitionen von Unternehmen untersucht. Zudem wurde kritisch begutachtet, wie realistisch die Zielsetzungen von den Unternehmen sind und wo es bei der Zielerreichung eventuell zu Problemen bzw. Konflikten kommen kann. Bewertet wurden die Ziele der Unternehmen nach den SMART-Kriterien und inwieweit sie von der Unternehmensumwelt akzeptiert wurden.

Bezogen auf die ReachX GmbH wurde der Zielplanungsprozess anhand eines Beispielziels mit den Geschäftsführern einmal komplett durchlaufen. Dabei wurde analysiert welche KPIs für die Agentur relevant sind und wie für die ReachX GmbH ein gutes Ziel formuliert ist. Welche Werte und Kriterien bei der Planung eine Rolle spielen, wurde dem Intranet der ReachX GmbH entnommen.

Welche Hürden die ReachX GmbH bei der Zielplanung zu meistern hat und wo gegebenenfalls Konflikte entstehen können, wurde mithilfe eines Unternehmenscoach untersucht. Hierfür wurden unabhängig von dieser Projektarbeit alle Mitarbeiter in Einzelgesprächen zu der aktuellen Situation in der Agentur befragt. Alle Antworten und Kritiken, die sich auf das Thema Unternehmensziele bezogen haben, wurden genauer analysiert und danach ausgewertet. Mit den Ergebnissen konnten dann Kompromisse mit den Geschäftsführern erarbeitet werden. Die genauen Forschungsergebnisse werden im folgenden Textabschnitt ausführlich erläutert.

4. Ziele sind emotional

Bei der Analyse der Befragung der Mitarbeiter war zu erkennen, dass viele Zieldefinitionen der Agentur nicht attraktiv genug an die Mitarbeiter kommuniziert wurden. Zwar erfüllen die Zielsetzungen weitestgehend die SMART-Kriterien, dennoch sind sie für die Mitarbeiter noch nicht optimal formuliert. Laut dem Unternehmensberater Kim Körber sei das auch nicht verwunderlich. Er behauptet, dass Ziele vor allem auf einer emotionalen Ebene funktionieren. Damit gemeint ist, nur wenn das Ziel jemanden persönlich betrifft, fühlt sich diejenige Person verantwortlich und eventuell

mehr motiviert dieses zu erreichen (K. Watzka, 2016, S. 14). Umgekehrt bedeutet das, wenn ein Mitarbeiter einfach nur mit einer Zielerreichung beauftragt wird, ohne dass dieser einen Bezug zu dem Ziel hat, ist sein Involvement das Ziel zu erreichen geringer. Der Begriff Involvement beschreibt laut Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg von der HHL Leipzig School of Management, die „Ich-Beteiligung“ bzw. das emotionale und kognitive Engagement, bei beispielsweise einer Zielerreichung. Bei der Entwerfung von Unternehmenszielen und bei der späteren Kommunikation an die Mitarbeiter sollte es demnach immer oberster Priorität sein, ein möglichst hohes Involvement bei den Mitarbeitern zu schaffen (K. Körber, 2020). Es gibt verschiedene Möglichkeiten das Involvement für die Erreichung eines Ziels zu steigern. Verschafft die Erreichung eines Ziel den Beteiligten konkrete Vorteile, wird es die Motivation für Zielerfüllung steigern, besonders finanzielle Vorteile, wie Boni bieten einen starken Anreiz zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter. Aber auch Belohnungen anderer Art funktionieren als Motivationssteigerung, wie zum Beispiel Firmenevents bei Erreichung von bestimmten Unternehmenszielen (S. Behmüller, 2020).

Oftmals ist der Grund für ein niedriges Involvement bei Unternehmensentscheidungen das sogenannte Top-Down-Prinzip. Dabei werden Entscheidungen oder Zieldefinitionen in den Führungsebenen von Unternehmen getroffen ohne Rücksprache mit niedrigeren Unternehmensebenen zu halten. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter nur selten ihre Interessen in die Zielplanung miteinbringen können und sie dadurch häufig keinen Bezug zu den Zielen haben, an dessen Erreichung sie arbeiten (K. Körber, 2020).

Eine bessere Methode für die Zielentscheidung ist das Bottom-Up-Prinzip. Hier werden die Mitarbeiter aktiv in die Zielplanung mit eingebunden. Durch das Einbringen von eigenen Ideen und Vorschlägen steigt das Involvement der Mitarbeiter automatisch, da sie nun eine emotionale Verbindung mit dem Ziel haben und auch den Anspruch an sich selbst stellen, dieses Ziel bestmöglich zu erreichen (K. Watzka, 2016, S.12). Wichtig ist bei dieser Methode jedoch, dass vor allem die Führungsebene am Ende ein klares und eindeutiges Ziel formuliert, da sonst die Zieldefinition zu unpräzise werden könnte.

Bezogen auf die ReachX GmbH ist die Strategie der Belohnung bei Erreichung eines Ziels auch zu erkennen. Werden beispielsweise die Halb- bzw. Ganzjahresziele der Agentur erreicht, profitiert die ganze Agentur in Form eines Firmenausflugs davon. Somit hat jeder Mitarbeiter einen Anreiz seine beste Leistung zu erbringen. Um das Involvement noch mehr zu steigern haben die Geschäftsführer in Absprache mit den Mitarbeitern ein weiteres Belohnungskonzept entwickelt. Hierbei fließt ein bestimmter Prozentsatz des Umsatzes bei Neukunden für ein Jahr in einen gesonderten „Geldtopf“. Dieses Geld steht den Mitarbeitern zur freien Verfügung und kann gemeinschaftlich ausgegeben werden. Hier bietet die ReachX GmbH ihren Mitarbeitern einen konkreten finanziellen Vorteil, wenn Neukunden Projekte mit bester Arbeitsleistung bearbeitet werden. Abgesehen von Belohnungen versucht die ReachX GmbH auch mit einer starken Corporate Identity eine emotionale Bindung zu

ihren Mitarbeitern aufzubauen. Denn nur wenn sich ein Angestellter mit seinem Unternehmen identifizieren kann, wird dieser seine volle Leistung erbringen (K. Körber, 2020).

Ein Ziel sollte demnach nicht nur SMART formuliert sein, sondern auch emotional. Es sollte im Interesse des Mitarbeiters sein das Unternehmensziel zu erreichen, weswegen der einzelne Mitarbeiter die Möglichkeit haben sollte, sich bei der Zielplanung mit einzubringen, auch wenn das bei größeren Unternehmen eine Herausforderung sein kann. Ziele als „Befehle“ von oben zu formulieren, wie bei dem Top-Down-Prinzip verringert das Involvement und somit die Motivation der Mitarbeiter ein Ziel zu erreichen.

5. Zielplanungsprozesse der Zukunft

Im Zeitalter der Digitalisierung und der Automatisierung wird davon profitiert, dass Computer herkömmliche Aufgaben, die bisher von Menschen erledigt wurden, nun wesentlich schneller, besser und günstiger durchgeführt werden können. Auch der komplexe Prozess der Zielplanung wird in der Zukunft nicht mehr länger von Menschen durchgeführt werden. Unternehmen wie SAP entwickeln bereits Softwares, welche Unternehmen viele Entscheidungs- und Planungsprozesse abnehmen können.

Eine der bekanntesten Softwares in diesem Bereich ist ERP, sie wird bereits von vielen Technologieunternehmen der Welt angeboten. ERP steht für Enterprise Resource Planning, eine Software mit welcher betriebliche Ressourcen wie Kapital, Personal oder Produktionsmittel optimal gesteuert und verwaltet werden können. Besonders bei großen Unternehmen, wo viele Faktoren eine Entscheidung beeinflussen können, hilft die Software den Überblick zu behalten und stets die besten Entscheidungen zu treffen (A. Becker, 2014, S. 149). Ist die Software in einem Unternehmen implementiert, überwacht sie dauerhaft die Ressourcen des Unternehmens und kann somit auch bei kurzfristigen Unternehmensentscheidungen die optimale Lösung aufzeigen.

Ein ERP-System kann viele Bereiche des Zielplanungsprozesses übernehmen, besonders Zahlen abhängige Entscheidungen können so leichter getroffen werden. Die Aufgabe ein Ziel emotional aufzuladen kann zumindest vorerst noch keine Software übernehmen, hierfür werden immer noch menschliche Entscheidungsträger benötigt.

ERP-Systeme ergänzen und unterstützen daher bei Entscheidungen oder Planungen können aber den eigentlichen Entscheidungsträger noch nicht ersetzen. Der wesentliche Vorteil ist die optimale Verteilung und Steuerung der zur Verfügung stehenden Ressourcen eines Unternehmens. Vor allem bei der Planung von größeren Zielen können die Informationen einer ERP Software sehr hilfreich sein (K. Körber, 2020).

6. Fazit

Abschließend ist festzuhalten, dass die Planung, sowie die Umsetzung von Unternehmenszielen mit viel Aufwand verbunden sein kann. Um bei der Umsetzung möglichst wenig Schwierigkeiten zu

haben, sollten Ziele SMART formuliert sein. Eine eindeutige Kommunikation der Ziele ist unerlässlich, da sonst ein Ziel gegebenenfalls nicht erreicht werden kann und im schlimmsten Fall ein Schaden für das Unternehmen entsteht. Bei der Planung kann es zu Problemen und Konflikten kommen, welche aber durch rechtzeitiges Eingreifen gelöst werden können. Der Prozess der Zielerreichung sollte ständig überwacht werden, um mögliche Abweichungen vom Ziel schnell korrigieren zu können. Für eine bessere Kontrolle helfen sogenannte Key-Performance-Indicator (KPIs), sie dienen als Kennzahlen und können beispielsweise den Umsatz, den Gewinn oder den CO₂ Ausstoß darstellen. KPIs haben den wesentlichen Vorteil zählbar, messbar und vergleichbar zu sein, so lässt sich der Prozess der Zielerreichung besser veranschaulichen. Die betrachteten KPIs müssen jedoch unbedingt die richtige Zielgröße repräsentieren.

Damit ein Mitarbeiter möglichst effizient an der Erreichung eines Ziels arbeitet, sollte sein Involvement an der Zielerreichung möglichst hoch sein. Ein hohes Involvement ist mit einer emotionalen Verbindung zum Ziel zu erreichen. Diese emotionale Bindung bedeutet, dass es im Interesse des Mitarbeiters ist, das Ziel zu erreichen, da er bei Erfüllung eine Belohnung bekommt, die jedoch nicht zwangsweise finanziell sein muss. Generell ist es eher zu empfehlen als Unternehmen seine Entscheidungen im Interesse aller zu treffen. Vertritt eine Zielentscheidung beispielsweise nur die Interessen der Führungspositionen, sinkt das Involvement der Mitarbeiter und die Zielerreichung könnte sich als schwieriger erweisen.

I. Literaturverzeichnis

- Eremit B., Weber K. (2016) S.M.A.R.T.-Methode – Specific Measurable Accepted Realistic Timely. In:
Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hamel, W. (1989): Zielplanung, in: Szyperski, N./Winand, U. (Hrsgs.), Handwörterbuch der Planung,
Stuttgart.
- Welge M.K., Al-Laham A. (2001) Die Phase der strategischen Zielplanung. In: Strategisches Management.
Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Watzka, K. (2016). Erfolgsvoraussetzungen Wirksamer Zielvereinbarungen, Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH.
- (2007) Marketing-Ziele. In: Marketing. BA Kompakt. Physica-Verlag HD.
- Watzka, K. (2017). Zielvereinbarungen in Unternehmen, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kupetz, A. (2010). *Die Schönheit des Mehrwerts*. Studie des deutschen Markenverbandes
- Wöhe, G. (2000), Einf. in die allg. Betriebswirtschaftslehre, München.
- Hirsch, D. (2020), Negative Bewertungen – wie Du mit schlechten Online-Bewertungen umgehen solltest,
OMT-Fachartikel, Hofheim am Ts..
- Heine, T. (2019), Tracking-Konzept: Mit klarem Plan zum Analytics-Erfolg, OMT-Fachartikel, Hofheim am Ts..
- Expertengespräche mit Geschäftsführer S. Behmüller und K. Körber