

Ziele

Ziel: subjektive, normative Aussage der Entscheidungsträger über in der Zukunft zu erreichenden Zustand

Zielsystem:
- Bündel aufeinander abgestimmter Ziele
- Zielbildungsprozess ist Aushandlungsprozess
- Zielkonflikte werden durch Priorisierung gelöst

Ökonomische Zielkonzeption = Gesamtheit aller ökonomischen Ziel von Unternehmen

Leistungsziele	Erfolgsziele	Finanzziele
<ul style="list-style-type: none">- Produktion-/Absatzmengen- Absatzmenge- Marktanteil- Produktions-/Kapazitätäten	<ul style="list-style-type: none">- Gewinn/rentabilität- Dividenden- Kostenstruktur- Umsatzvolumen	<ul style="list-style-type: none">- Zahlungsfähigkeit- Liquiditätsreserve- Finanzielle Struktur- Investitionsprogramm- Finanzierungsprogramm

Ziele Aufgaben:

- Entscheidungsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Motivationsfunktion (Motiv $\hat{=}$ Beweggrund)
- Informationsfunktion (informiert Mitarbeiter)
- Kontrollfunktion
- Legitimationsfunktion

Ziel Kennzeichen

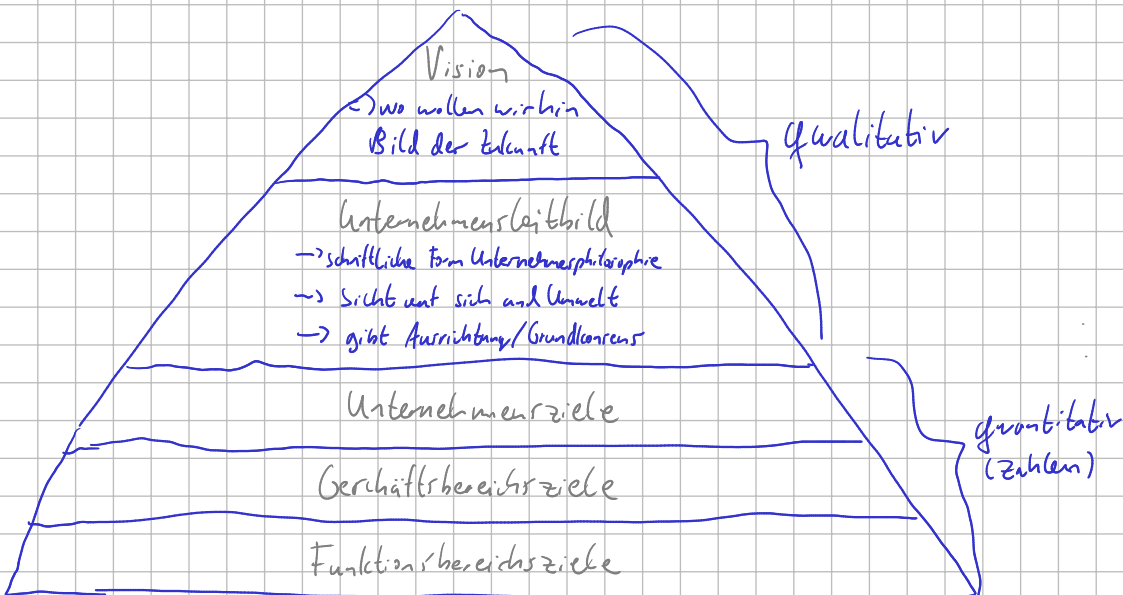
- Zielinhalt
- Zielausmaß
- Zeitlicher Bezug
- Sachlicher Geltungsbereich
- + Attraktivität u. Realismus

⇒ SMART
spezifisch / messbar / attraktiv / realistisch / terminiert

Zielkonflikte

- zw. Unternehmensbereichen, Personen, ...
- zw. Ökonomie, Ökologie u. sozialen Ansprüchen
- zw. ökonomischen Zielen

Zielpyramide

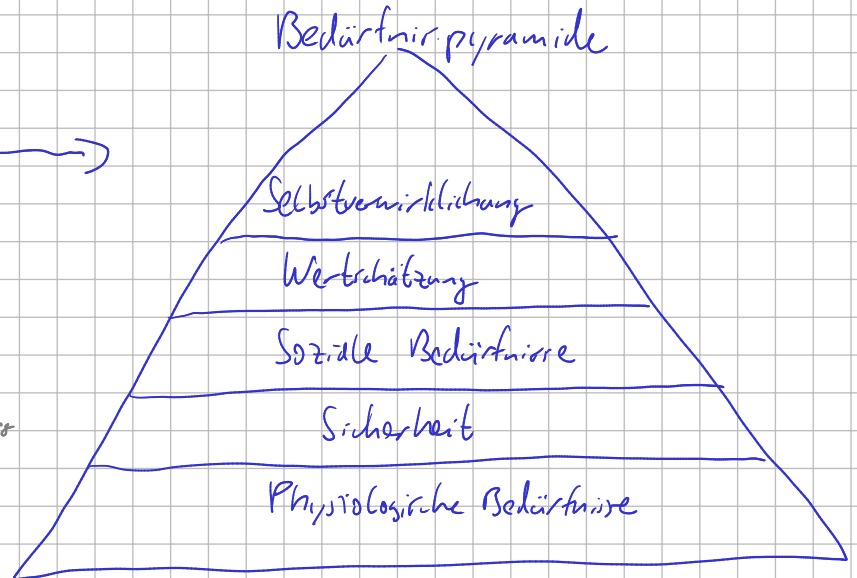


Empirische Thesen

- 1. Unternehmensziele liegen nicht von vornherein fest. Zielbildungsprozess
 - multipersonal
 - multioperational
 - multitemporal
- 2. Ziele Ergebnis von Entscheidungsprozessen
- 3. Interessendurchsetzung hat mit Macht zu tun
Macht = Durchsetzen gegen Willen anderer

Unternehmensziele entstehen durch

- 1. Motive menschlichen Verhaltens (Maslow)
 - => Ansprüche unmittelbarer Unternehmensträger an Unternehmung
- 2. Werthaltungen umgebender Unternehmensträger
- 3. Ansprüche Marktpartner, sozialer Gruppen, Gesellschaft
 - Stakeholder-View -> einzige soziale Verantwortung ist Gewinnmaximierung
 - => nur Ansprüche Eigentümer relevant
 - Stakeholder View
 - => viele Gruppen dürfen mitreden, Eigentümer Hauptgewicht
- 4. Existenzbedingungen der Unternehmung
 - Wichtig: Rentabilität, Liquidität
 - Weniger wichtig: Wachstum, Planbarkeit
- 5. Unternehmensphilosophie / Kultur



Unternehmensphilosophie = Einstellung des Unternehmens in Bezug auf Umwelt

- Gesellschaftsbild
- Menschenbild
- Legitimation (wer darf Interessen durchsetzen)
- Einstellung zur Umwelt (Ökologie)

Zwecke der Offenlegung:

- 1. Öffentlichkeit darauf ruhig wissen
- 2. Anlocken Bewerber
- 3. Information Mitarbeiter
- 4. Marketing

Unternehmenskultur = Gesamtheit entstandener Werte u. Normen, die Entscheidungen/Handeln der Mitglieder sehr beeinflusst

besteht aus

- Legenden und Mythen
- Rituale
- Corporate Identity
- Wahrgenommene Atmosphäre
- Kommunikationsstil

Dimensionen:

- Risikobereitschaft
- Geschwindigkeit der Marktreaktion
- Offenheit
- Differenziertheit von Kulturen

beeinflussen

- Geschichte des Unternehmens
- Führungsfiguren
- Branchen
- Länder
- Religionen
- Wettbewerbssituation

Kulturtypen nach Deal/Kennedy

positiv	negativ
bessere Identifikation	Veränderungen schwierig
stärkerer Zusammenhalt	kann abschrecken
Motivation	Scheitertypen (alle denken ähnlich)

	Feedback Loopraum	Feedback schließt
Hohe Risikobereitschaft	Risiko-Kultur	Macho-Kultur
Niedrige Risikobereitschaft	Prozess-Kultur (Bürokratie)	Brat u. Spide Kultur

Bewertung Bedeutung Stakeholder

Mögl. Konfliktursache	Interesse des Unternehmens	Bezüge Konfliktpartner	Sanktionsmöglichkeiten	Bedeutung / Stärke
Eigentümer	Gewinn/Dividende Ansehen, Unabhängigkeit	Eigenkapital (Arbeitsmarkt)	Einfluss nehmen, Aktien verkaufen, Management wechseln	++
Gläubiger / Banken	Zinsen	FLC	neue Kredite verweigern	arbeitet oft mit wenigem u. stellen 60-70% Kapital -> +
Lieferanten	Geld, Abnahme Produkte	faire Preis, gute Ware, pünktliche Lieferung	keine neuen Aufträge, Preise erhöhen, Konditionen ändern	hängt von Zahl. Rückzahlen ab -10
Arbeitnehmer	Geld, Beförderungsmöglichkeit (Fürsorgepflicht)	Leistung, Gehaltszahlung, Solidarität mit AG	Streiken, Kündigen, Krank schreiben, Betriebsrat, Bummelstreik	+ / ++
Leitung / Management	wie bei AN	wie bei AN	Kündigung provozieren ↳ sinnvolle Entscheidung treffen die AG nicht gefährdet (eigene Reputation nicht schaden) kein Streikrecht, Kündigen & Schadensersatz Bummelstreik schädigt Reputation	++ wichtige Entscheidungen
Kunden	Produkte / Dienstleistungen	Geld, pünktlich schnell Treu, Mundpropaganda	nicht/kaufen, schlechte Bewertung	++
Schuldner ↳ schulden Unternehmen nur	Geld	Rückzahlen + Zinsen	keine neuen Kredite	-10
Beteiligungsunternehmen (an w. wir beteiligt sind)	Zusammenarbeit, FLC	Gewinn, Anteile, Wahlverhalten	Dies u. nächste Spalte hängt ab von: - Beteiligungsverhältnis - Vertragsrecht (Genussstichungs- & Beherrschungsverträge) - Personalpolitik (Doppelverträge) - Bedeutung der Tochter - Rechtsform (AG ohne Eigenständigkeit)	-10
Staat / Öffentlichkeit	Arbeitsplätze, Prestige, Steuern	guter Kundengünstiges Bild haben gute Rahmenbedingungen Subventionierung, Sicherheit, Infrastruktur, Ausbildung	Öffentlichkeit wie bei Kunden Gesetze Genehmigungen kann nicht erteilen	++

- Ziel Definition
- Zielsystem Definition drei-gliedrig
- Ökologische Zielkonzeption Definition
 - + 3 Kategorien
- Ziel Aufgaben
- Ziel Kennzeichen (SMART)
- Ziel-konflikte
- Zielpyramide
- Empirische Thesen
- Ziele entstehen durch: -> Bedürfnispyramide
- Unternehmensphilosophie + Kräfte nach 4 (Ziele der Offenlegung)
- Unternehmenskultur Definition + Elemente + Dimensionsraum beeinflusst durch + positiv/negativ + Kulturtypen
- Bewertung Stakeholder (Eigentümer, Gläubiger + Banken, Lieferanten, AM, Leistung/Mannschaft, Kunden, Schuldner, Bet. Gen., ^{Finanz} öffentl.)
 - ↳ erhalten eigene, subjektive Bedeutung