

„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

5. Wie funktioniert ein Unternehmen im Innenverhältnis?

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

5.6.1 Strategie – Ziele und Normen

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



Lernziele

- Wissen, was Ziele sind
- Erkennen, warum Ziele und Normen erforderlich sind
- Kenntnis des Ziel-/Mittel-Zusammenhangs
- Einordnung von Zielsystemen
- Kennenlernen der Arten der Zielsetzung



Grundorientierung: Ziele



Was ist ein Ziel?

Zustand in der Zukunft

Erstrebenswert

Erfüllbar

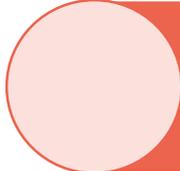
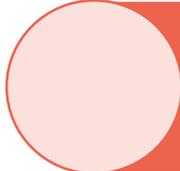
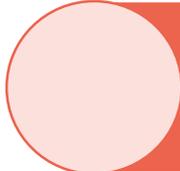
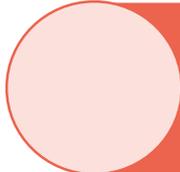
Ergebnis eines
Entscheidungsprozesses



Ziele sind keine Wünsche

Quelle: in Anlehnung an Freiling & Reckenfelderbäumer (2010).

Wozu werden Ziele benötigt?

-  Vermittlung von Grundorientierung
-  Identifikationsfunktion
-  Motivationsfunktion
-  Maßstab zur Selbst- und Fremdbeurteilung des Handelns

Quelle: in Anlehnung an Freiling & Reckenfelderbäumer (2010).

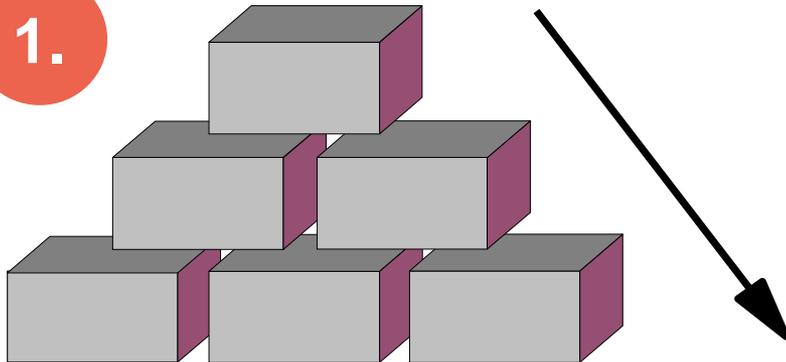


Verfahren der Zielbildung



Möglichkeiten der Zielfindung

1.

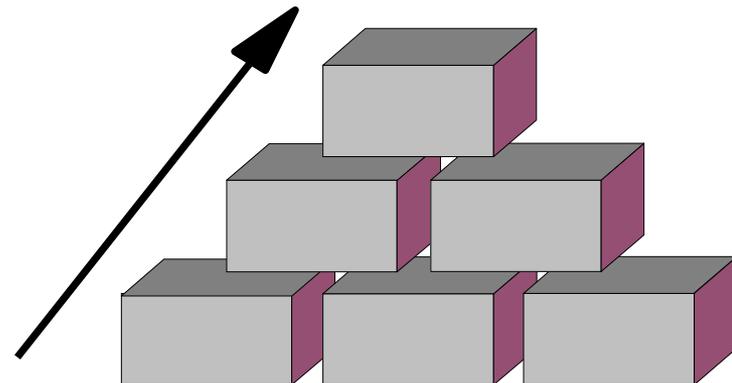


Top down:

Ausgehend von der
Geschäftsleitung wird
ein Zielsystem
entwickelt.

2.

Bottom up:
Von der Basis
kommend wird die
Zielplanung nach oben
hin immer mehr
zugespitzt.



Quelle: in Anlehnung an Freiling & Reckenfelderbäumer (2010).

Möglichkeiten der Zielfindung

3.

Zielvereinbarungen:

- Die Führungsebenen leiten den Zielfindungsprozess ein.
- Die Führungsebenen stellen den grundsätzlichen Entwicklungsrahmen vor.
- Sie laden die nachgeordneten Ebenen ein, sich und ihre Vorstellungen in die Zielsetzung einzubringen.
- Die Vorstellungen werden in einem von der Führung gesteuerten Verhandlungsprozess abgeglichen.
- Eine Einigung (im Idealfall) schließt den Zielbildungsprozess ab und erklärt die Ziele für verbindlich.

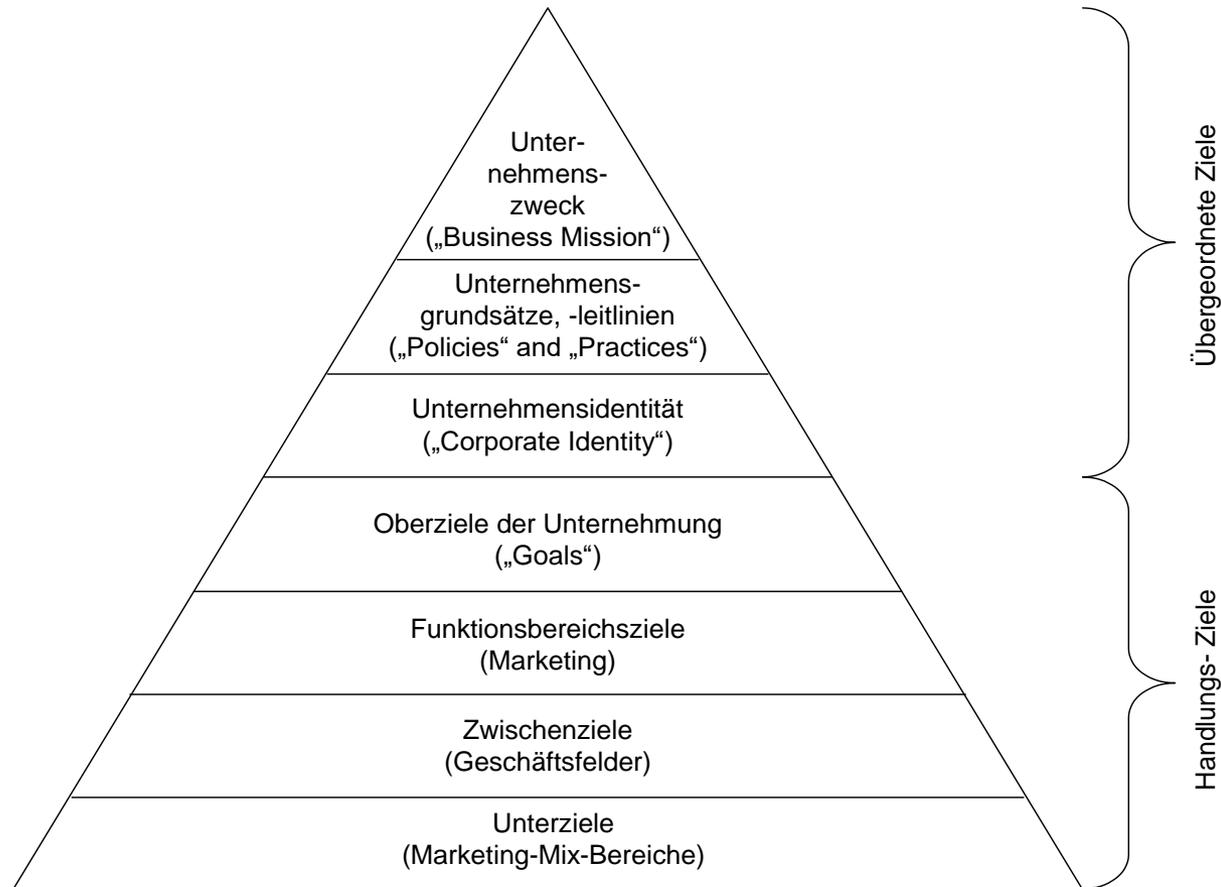
Quelle: in Anlehnung an Freiling & Reckenfelderbäumer (2010).



Zielsysteme und Führung



Elemente der Zielpyramide



Quelle: Becker (2006): S. 28.

Ebenen des Strategischen Managements



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

Zielebenen

Ebenen	Zielsetzung	Inhalt
Normativ	Legitimität	Festlegung von Ziel und Zweck sowie grundlegender Werte des Unternehmens
Strategisch	Effektivität	Erfolgspotenziale aufbauen, pflegen und weiterentwickeln
Operativ	Effizienz	Optimale Ausschöpfung der Erfolgspotenziale

Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

Unternehmensziele

Leistungsziele (Sachziel)	Ergebnis- und Wachstumsziele (Formalziel, Kat. 1)	Liquiditätsziele (Formalziel, Kategorie 2)
Produktivität	Wachstum (quantitativ/ qualitativ)	Kurzfristige Liquiditätssicherung
Substanzerhaltung	Periodengewinn	Langfristige Liquiditätssicherung
Produktziele	Rentabilität	Mindest-Kassenhaltung

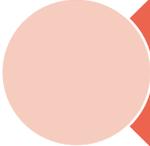
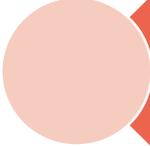
Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).



Zielbeziehungen



Zielbeziehungen

-  Zielkomplementarität
-  Zielkonflikt
-  Zielantinomie (Ausschluss eines Ziels durch Verfolgung eines anderen)
-  Zielneutralität (Zielindifferenz)

Quelle: in Anlehnung an Freiling & Reckenfelderbäumer (2010).



Grundsätze der Zielformulierung



Anforderungen an Ziele

realistisch

widerspruchsfrei



operational

differenziert

Quelle: in Anlehnung an Freiling & Reckenfelderbäumer (2010).

Der "SMART"-Katalog der Zielformulierung

Specific
Measurable
Accepted
Reasonable
Time bound



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

Operationalisierung von Zielen

Zielmerkmale	Fragestellung	Beispiel
Zielinhalt	Was soll erreicht werden?	Erhöhung des Marktanteils
Zielausmaß	Wie viel soll erreicht werden?	5%
Zieltermin	Wann soll etwas erreicht werden?	Dezember 2007
Zielverantwortung	Wer ist für die Erreichung des Ziels verantwortlich?	Geschäftsleiter Vertrieb
Zielort	Wo soll das Ziel erreicht werden?	Ländermarkt China

Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).