

## Handlungsfeld 1: Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen

Um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können, müssen Handwerksbetriebe betriebswirtschaftliche, kaufmännische und rechtliche Probleme analysieren und bewerten sowie aus den gewonnenen Erkenntnissen Lösungswege ableiten und dokumentieren. Ausgangspunkt sind die Ziele, die mit einer unternehmerischen Tätigkeit verfolgt werden. Darauf aufbauend gilt es, Chancen und Risiken im Umfeld des Unternehmens sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erkennen. Hilfreich sind dabei insbesondere die Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen. Bei der Ableitung und Analyse von Unternehmenskonzepten müssen die Rahmenbedingungen beachtet werden, die das Gewerbe- und Handwerksrecht sowie das Handels- und Wettbewerbsrecht vorgeben.

### 1. Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen

#### Kompetenzen

- › Bedeutsame Ziele und Zielbeziehungen kennen.
- › Ein Zielsystem aufstellen.

Jede unternehmerische Tätigkeit ist auf Ziele ausgerichtet. Diese sind ein Maßstab für die Beurteilung des Erfolges einzelner Handlungen oder auch des gesamten Unternehmens. Ziele geben damit die Richtung vor, in die sich ein Unternehmen entwickeln soll. Da auch Handwerksbetriebe in der Regel eine Vielzahl von Zielen haben, muss zusätzlich analysiert werden, wie die einzelnen Ziele aufeinander wirken. Das Ergebnis ist ein Zielsystem, das nicht nur alle Ziele, sondern auch ihre Beziehungen schriftlich dokumentiert.

#### 1.1 Unternehmensziele

##### Definition von Zielen

Wie alle Menschen haben auch selbstständige Handwerker Ziele, das heißt, sie haben eine mehr oder weniger genaue Vorstellung darüber, wie ihr Leben, wie ihr Umfeld oder eben das Unternehmen in Zukunft aussehen soll.

Ziele sind durch menschliches Handeln angestrebte zukünftige Zustände. Sie sind damit ein Maßstab, der es ermöglicht, (Arbeits-)Ergebnisse zu bewerten.

## SMART-Regel

Ein Spruch von Mark Twain besagt: Wer nicht weiß, wo er hinwill, wird sich wundern, dass er ganz wo anders ankommt. Deshalb ist es für jeden Unternehmer wichtig, seine Ziele so präzise wie möglich zu formulieren. Helfen kann dabei die SMART-Regel, die folgende Anforderungen an Ziele stellt:

- >S – Spezifisch
- >M – Messbar
- >A – Anspruchsvoll
- >R – Realistisch
- >T – Terminiert.

Demnach sollten Ziele präzise und handlungsorientiert formuliert werden und Zahlen existieren, die ihr Erreichen entweder direkt (bei quantitativen Zielen) oder über Indikatoren (bei qualitativen Zielen) überprüfen lassen. Die Ziele sollten darüber hinaus nicht zu niedrig gewählt werden, da nur Herausforderungen anspornen. Gleichzeitig sollten sie aber auch nicht zu hoch sein, da auch unerreichbare Vorgaben die Leistungsbereitschaft hemmen und damit zu einem nicht optimalen Ergebnis für das Unternehmen führen. Wichtig ist es ferner, einen Termin festzulegen, bis zu dem das gewünschte Ergebnis erreicht werden soll. Bei längerfristigen Zielen empfiehlt es sich, zusätzlich Zwischenziele, sogenannte „Meilensteine“, zu formulieren. Nur so sind die Überprüfung der Zielerreichung sowie das rechtzeitige Erkennen von Abweichungen möglich.

### Beispiel:

Folgendes Beispiel verdeutlicht noch einmal die SMART-Regel: Ziel des Unternehmens ist es,

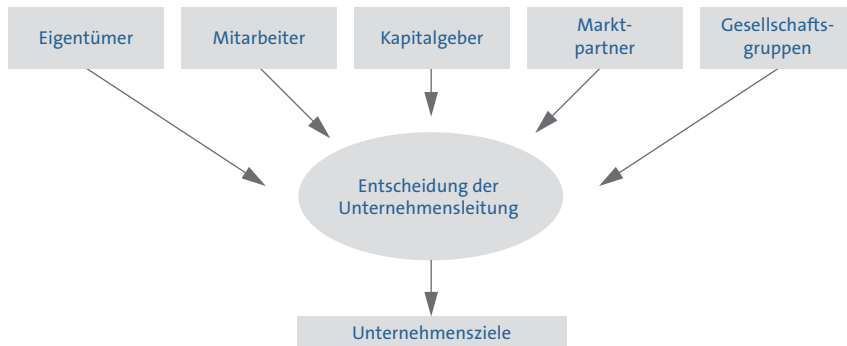
- > den Jahresumsatz (spezifisch, messbar)
- > innerhalb von drei Jahren (terminiert)
- > auf 1,3 Mio. € zu erhöhen (anspruchsvoll, realistisch, da neue Märkte erschlossen werden).

## Zielbildung

Ziele eines Betriebes sind keine von vornherein vorgegebenen, festen Größen, sondern das Ergebnis eines multipersonalen und konfliktreichen Zielbildungsprozesses.

## Interessengruppen

In und um Unternehmen herum existiert eine Vielzahl von Gruppierungen, die alle ihre eigenen Interessen in das wirtschaftliche Geschehen mit einbringen und damit die Unternehmensziele beeinflussen. Das können Marktpartner, wie Kunden oder Lieferanten, sein, aber auch Kapitalgeber, Mitarbeiter, Gesellschaft und Staat oder nicht zuletzt der/die Eigentümer des Unternehmens.

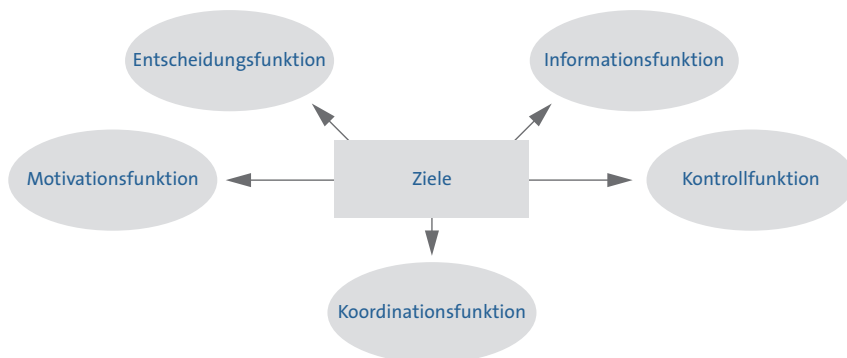


Gerade die persönlichen Ziele der Eigentümer haben in kleinen Unternehmen einen besonders großen Einfluss auf die Unternehmensziele, da die Eigentümer in der Regel auch die Geschäftsführung im Unternehmen innehaben und damit die Entscheidungsgewalt über die Unternehmensziele. Da ein Unternehmen für das Erreichen der Ziele auf die Unterstützung und das Mitwirken der übrigen Interessengruppen angewiesen ist, dürfen deren Interessen jedoch nicht gänzlich vernachlässigt werden. Die Mitarbeiter streben beispielsweise nach hohen Löhnen und machen davon ihre Leistungsbereitschaft oder sogar ihr gesamtes Arbeitsverhältnis abhängig. Hohe Löhne erhöhen aber die Kosten für das Unternehmen und stehen damit im Widerspruch zum Ziel des Unternehmers, möglichst hohe Gewinne zu erzielen. Deshalb gilt es, beide Interessen in angemessener Weise zu berücksichtigen.

### Aufgaben von Zielen

In den meisten Lebenssituationen gibt es mehrere Handlungsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Auswirkungen und Folgen. Aufgabe des Menschen ist es, sich zwischen diesen Alternativen zu entscheiden. Je nachdem, welche Ziele dem Entscheidungsträger besonders wichtig erscheinen, sind die Handlungen mehr oder weniger vorteilhaft. Ziele helfen den Menschen also dabei, die für sie jeweils richtigen Entscheidungen zu treffen, indem sie Kriterien zur Bewertung von Alternativen liefern.

Entscheidungsfunktion



**Informationsfunktion**

Ziele haben darüber hinaus die Aufgabe, über geplante Aktivitäten zu informieren. So können sich wichtige Bezugsgruppen ein besseres Bild eines Unternehmens machen. Durchschaubare, nachvollziehbare Ziele können beispielsweise die Bereitschaft von Banken erhöhen, dem Unternehmen einen Kredit zur Verfügung zu stellen. Andererseits können Unternehmensziele auch das Nachfrageverhalten der Kunden oder die Kooperationsbereitschaft anderer Unternehmen erhöhen.

**Motivationsfunktion**

Adressaten von Zielen sind ferner die Mitarbeiter eines Unternehmens. Für sie stellen Ziele Vorgaben dar, die ihr Arbeitsverhalten im Sinne des Unternehmens beeinflussen sollen. Verstärkt werden kann diese Wirkung durch zusätzliche Anreize wie Prämien, die den Mitarbeitern für den Fall der Zielerreichung versprochen werden.

**Kontrollfunktion**

Eine weitere wichtige Funktion von Zielen ist es, Kontrollen zu ermöglichen. Sie geben einen Vergleichsmaßstab (Soll-Wert) vor, der es erlaubt, das tatsächlich Erreichte (Ist-Wert) zu beurteilen und zu bewerten. Weichen die beiden Werte deutlich voneinander ab, so gilt es, die Ursachen hierfür zu ergründen und daraus zu lernen. Abschließend ist noch die Koordinationsfunktion von Zielen zu nennen. Gemeinsame Ziele sorgen nämlich für ein abgestimmtes Verhalten von Unternehmensteilen oder einzelnen Mitarbeitern.

**Koordinationsfunktion****Arten von Zielen**

Ziele lassen sich nach einer Vielzahl von Kriterien kategorisieren. Das folgende Schaubild versucht, diesbezüglichen einen groben Überblick zu geben:

Hierarchische Ordnung	Oberziele	Zwischenziele	Unterziele
Leistungsbezug	Formalziele	Sachziele	
Bewertung	monetäre Ziele	nicht monetäre Ziele	
Bedeutung	Hauptziele	Nebenziele	
Messbarkeit	quantitative Ziele	qualitative Ziele	
Zeitraum	operative Ziele	taktische Ziele	strategische Ziele
Träger	persönliche Ziele	unternehmerische Ziele	
Ausmaß	unbegrenzte Ziele	begrenzte Ziele	fixierte Ziele
Inhalt	Erfolgsziele	Finanzziele	Sozialziele

**Oberziele  
Zwischenziele  
Unterziele**

Unterscheiden kann man Ziele demnach zum Beispiel bezüglich ihrer hierarchischen Ordnung, und zwar in Ober-, Zwischen- und Unterziele. Die beiden Letztgenannten konkretisieren dabei das Oberziel und stellen somit ein Mittel dar, dieses zu erreichen. Kostenminimierung und Umsatzmaximierung könnten dementsprechend Zwischenziele sein, die helfen, das Oberziel Gewinnmaximierung zu erreichen. Geeignete Unterziele können einerseits die Erhöhung der Produktivität und andererseits die Erhöhung der Kundenzufriedenheit sein.

**Formalziele  
Sachziele**

In engem Zusammenhang mit dieser Unterscheidung stehen die Begriffe Formal- und Sachziel, welche Ziele im Hinblick auf den Leistungsbezug klassifizieren. Sachziele wie Produktqualität, Innovationskraft oder Mitarbeiterzufriedenheit beziehen sich in der Regel auf Handlungen des Unternehmens. Sie sind deshalb zumeist

Unterziele, während die Oberziele in der Regel auf den messbaren finanziellen Erfolg abzielen und damit ein Formalziel darstellen. Wichtige Formalziele sind beispielsweise die Bilanzkennzahlen.

Dementsprechend handelt es sich bei Formalzielen auch meistens um monetäre Größen, die sich in Geldeinheiten messen lassen (Bewertung). Nicht monetäre Zielvorstellungen sind zum Beispiel die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, die Sicherung von Arbeitsplätzen sowie die Verminderung von Umweltbelastungen.

Eine weitere Möglichkeit zur Kategorisierung stellt die Bedeutung der Ziele dar. Danach unterscheidet man Haupt- und Nebenziele. Diese Unterscheidung ist gerade dann von Bedeutung, wenn die Handlungsmöglichkeiten das gleichzeitige Erreichen mehrerer Zielsetzungen nicht zulassen. In diesem Fall hat eine Priorisierung oder Gewichtung der Ziele zu erfolgen. Die Sicherung der Zahlungsfähigkeit ist zwar eine wichtige Zielsetzung, aber alleine ihrerwegen wird kaum ein Unternehmer tätig werden. Insofern könnte die Liquidität beispielsweise ein Nebenziel zum Hauptziel Gewinnmaximierung sein.

Hinsichtlich ihrer Messbarkeit lassen sich quantitative und qualitative Ziele unterscheiden. Von quantitativen Zielen spricht man, wenn sich eine gewünschte Veränderung eindeutig in Zahlen formulieren lässt, also beispielsweise durch Kennzahlen wie die Eigenkapitalrendite oder auch durch absolute Zahlen wie die Umsatzhöhe. Der Vorteil quantitativer Ziele ist ihre Transparenz und damit die bessere Kontrollierbarkeit. Eine Vielzahl von Zielen orientiert sich jedoch nicht unmittelbar an Zahlen. Beispiele für solche qualitativen Ziele sind Produktqualität, Mitarbeitermotivation oder Kundenzufriedenheit. Um die Erreichung solcher Ziele kontrollieren zu können, müssen Ersatzmaßstäbe gefunden werden, sogenannte Indikatoren. Für die Kundenzufriedenheit kann das z. B. die Zahl der Reklamationen sein. Die Mitarbeitermotivation ließe sich über die Zahl der Fehltage abschätzen.

Ein anderes Unterscheidungskriterium ist der Zeitraum, für den das Ziel gelten soll, bzw. der Zeitpunkt, bis zu dem ein Ziel erreicht werden soll. Die klassische Einteilung erfolgt hier in kurz-, mittel- und langfristige Ziele. Kurzfristig bezieht sich dabei oft auf ein Geschäftsjahr oder weniger. Solche Ziele werden als „operativ“ bezeichnet und sind beispielsweise der Quartals- oder Jahresumsatz sowie die Liquidität und die Rentabilität. Mittelfristige Ziele beziehen sich eher auf zwei oder drei Jahre und werden auch „taktisch“ genannt. Strategische Ziele sind langfristig, also auf einen Zeitraum von mehr als drei (manchmal auch fünf) Jahren gerichtet. Sie zielen darauf ab, Erfolgspotenziale auf- und auszubauen. Typische Beispiele wären die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen, die Einführung neuer Produkte und Leistungen oder die Bindung von Fachkräften an das Unternehmen.

Nach dem Träger von Zielen sind ferner die persönlichen und die unternehmerischen Interessen eines Handwerkers zu unterscheiden. Diese sind in der Regel nicht identisch, auch wenn persönliche Präferenzen die betrieblichen Zielsetzungen deutlich beeinflussen können. Ein Unternehmer, der selbst gerne handwerklich arbeitet, wird in der Regel kein starkes Wachstum seines Unternehmens anstreben. Denn mit der Mitarbeiterzahl wachsen auch die Führungs- und Leitungsaufgaben, die der Chef wahrnehmen muss. Damit nimmt auch die Zeit zu, die der Unternehmer im Büro verbringen muss, und zwar zulasten der Zeit in der Werkstatt oder auf der Baustelle.

Unterscheiden kann man Ziele ferner durch das angestrebte Ausmaß der Zielerreichung. Strebt ein Unternehmen nach Minimierung (z. B. die Kosten sollen so gering wie möglich sein) oder Maximierung, so spricht man von unbegrenzten Zielen. Im Falle von genau definierten Mindest- oder Höchstausprägungen (z. B. der Umsatz

Monetäre Ziele  
Nicht monetäre Ziele

Hauptziele  
Nebenziele

Quantitative Ziele  
Qualitative Ziele

Operative Ziele  
Strategische Ziele

Persönliche Ziele  
Unternehmerische Ziele

Unbegrenzte Ziele  
Begrenzte Ziele

## Fixierte Ziele

soll um mindestens 10 Prozent steigen) liegen begrenzte Ziele vor. Möglich ist darüber hinaus die Bestimmung eines festen Wertes (z. B. die Liquidität 2. Grades soll 120 % betragen), die zu fixierten Zielen führt.

Abschließend lassen sich Ziele auch bezüglich ihres Inhaltes unterteilen. Hier existieren viele oftmals sehr ähnliche Gliederungsmöglichkeiten. Im Folgenden soll die Trennung nach Erfolgs-, Finanz- und Sozialzielen erfolgen.

## 1.1.1 Erfolgsziele

Handwerksbetriebe werden in der Regel erwerbswirtschaftlich geführt, das heißt, der wirtschaftliche Erfolg ist eines der wichtigsten Ziele des Unternehmers, denn es geht darum, den Lebensunterhalt für sich und seine Familie zu sichern. Deshalb ist die langfristige und sichere Gewinnerzielung eines der wichtigsten Erfolgsziele eines Unternehmens.

## Gewinnziel

Der Gewinn wird dabei zumeist definiert als die positive Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen innerhalb einer Abrechnungsperiode (zumeist ein Jahr). Neben dieser auch als „Jahresüberschuss“ bezeichneten Größe existieren noch eine ganze Reihe weiterer Gewinnbegriffe.

So zum Beispiel der Bilanzgewinn, der sich aus dem Jahresüberschuss durch den Abzug von Zuweisungen zu den Rücklagen errechnet, oder das EBIT-Ergebnis, das zum Jahresüberschuss noch die Zins- und Steuerzahlungen addiert. Einen Überblick über die betrieblichen Gewinnbegriffe gibt das folgende Schaubild, das die wichtigsten Positionen der Ergebnisrechnung wiedergibt.

Umsatzerlöse
– Materialaufwand (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, bezogene Waren und Leistungen)
<b>= Rohergebnis</b>
– Personalaufwand (Löhne und Gehälter, Sozialabgaben, Altersvorsorge und Unterstützung)
– Abschreibungen
– sonstige betriebliche Aufwendungen
<b>= EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) oder Betriebsergebnis</b>
+ Zinsen und ähnliche Erträge
– Zinsen und ähnliche Aufwendungen
<b>= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>
+ außerordentliche Erträge
– außerordentliche Aufwendungen
– Steuern
<b>= Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>
+ Entnahmen aus Rücklagen
– Einstellungen in Rücklagen
<b>= Bilanzgewinn/Bilanzverlust</b>

**Beispiel:**

Das Gewinnziel eines Unternehmens könnte beispielweise lauten: Der Jahresüberschuss des Unternehmens soll innerhalb der nächsten fünf Jahre auf mindestens 100.000 € steigen. Es handelt sich dabei um ein unbegrenztes, monetäres, strategisches Formalziel des Unternehmens, das in der Regel den Status eines Ober- sowie eines Hauptziels hat.

Werden diese Formen des absoluten Gewinns ins Verhältnis zu den sie auslösenden Kapitalgrößen gesetzt, erhält man relative Zielgrößen, die als Rentabilitäten bezeichnet werden. Gebräuchlich sind diesbezüglich insbesondere die Umsatzrentabilität, die Eigenkapitalrentabilität sowie die Gesamtkapitalrentabilität und der ihr sehr ähnliche Return on Investment (ROI). Die Eigenkapitalrentabilität gibt an, mit welchem Zinssatz sich das im Unternehmen investierte (Eigen-)Kapital verzinst. Dieser Zinssatz sollte aufgrund des unternehmerischen Risikos deutlich höher als die übliche Verzinsung am Kapitalmarkt sein. Ein realistisches und zugleich anspruchsvolles Ziel könnte wie folgt formuliert sein: Die Eigenkapitalrendite des Unternehmens soll im nächsten Jahr auf 20 Prozent steigen.

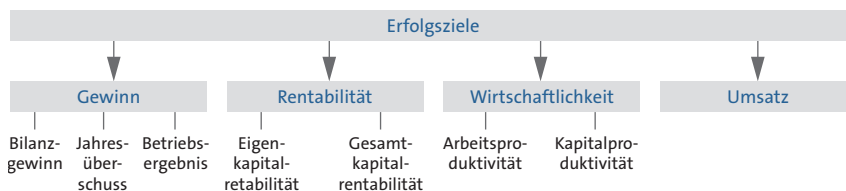
Rentabilität

Ein dem Gewinnstreben ähnliches, ihm aber nicht gleichzusetzendes Ziel ist die Wirtschaftlichkeit. Sie wird erreicht, wenn verfügbare Mittel bei der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung möglichst sparsam verwendet werden. Messbar wird dieses Ziel durch das Verhältnis von Arbeitsergebnis (Output) und Arbeitseinsatz (Input), das als Produktivität bezeichnet wird. Um aussagekräftige und vergleichbare Zahlen zu erhalten, werden sowohl Output als auch Input zumeist in Wertgrößen ausgedrückt. So kann man beispielsweise den Umsatz durch die Personalkosten dividieren. Das Ergebnis ist die Arbeitsproduktivität, die zum Beispiel innerhalb eines Jahres von derzeit 140 auf über 150 Prozent gesteigert werden soll.

Wirtschaftlichkeit

Auch das Umsatzziel ist ein Unterziel des Gewinnziels, denn bei annähernd gleich bleibenden Kosten führen zusätzliche Umsätze zu steigenden Gewinnen. Umsatz kann definiert werden als der mit Verkaufspreisen bewertete Absatz von Gütern und Dienstleistungen innerhalb einer Periode (zumeist eines Jahres). Umsatzerlöse sind damit die wichtigste Einnahmequelle von Unternehmen. Sie stehen in der betrieblichen Ergebnisrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) an erster Stelle, und ihr Wert lässt sich auf Basis der Buchführungsunterlagen auch unterjährig einfach und schnell ermitteln. Deshalb könnte das Formalziel eines Unternehmens wie folgt lauten: Der Umsatz im ersten Quartal soll über 250.000 € liegen.

Umsatzziel



## 1.1.2 Finanzziele

Neben dem Gewinnstreben ist Sicherheit ein weiterer wichtiger Aspekt unternehmerischer Tätigkeit, insbesondere bei kleinen inhabergeführten Betrieben. An diesem Punkt setzen die meisten Finanzziele eines Unternehmens an. Größte Bedeutung hat dabei die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

Zahlungsfähigkeit

Zahlungsfähigkeit wird auch als Liquidität bezeichnet und besagt, dass ein Unternehmen zu jedem Zeitpunkt über ausreichend finanzielle Mittel verfügt, um die notwendigen Ausgaben zu decken.

Liquiditätskennzahlen

Ist dies nicht gewährleistet, so ist die Existenz des Unternehmens ernsthaft in Gefahr. Details hierzu finden sich im Kapitel zur Unternehmensinsolvenz ([>>](#) Kapitel 11 in Band 3).

Die exakte Prüfung der Zahlungsfähigkeit gelingt nur mithilfe eines Finanzplans ([>>](#) Abschnitt 6.3 in Band 2 und Abschnitt 4.1.2 in Band 3), aber es existieren Bilanzkennzahlen zu Kapital- und Vermögensrelationen, die zumindest deutliche Hinweise auf die Liquidität eines Unternehmens geben ([>>](#) Abschnitt 4.4.1 c). So zum Beispiel die Liquidität 2. Grades, welche die liquiden Mittel (Bank und Kasse) sowie die kurzfristigen Forderungen ins Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten setzt. Diese Kennzahl sollte in jedem Fall über 100 Prozent liegen, aber auch nicht zu hoch ausfallen, da dies negativ auf die Erfolgssituation eines Unternehmens wirken könnte. Nachdem Finanzziele im Vergleich zu Erfolgszielen zu meist Nebenziele darstellen, werden sie oftmals in Form fixer Ziele formuliert: Die Liquidität 2. Grades soll jederzeit 120 Prozent betragen. Neben solchen relativen Kennzahlen können auch absolute Größen als Indikator für die Zahlungsfähigkeit dienen. Beispielsweise könnte es ein Unternehmensziel sein, die Liquiditätsreserven aus Kassenbestand und Bankguthaben nie unter 10.000 € fallen zu lassen.

Kapitalstruktur

Eine weitere Gruppe von Finanzziele bezieht sich auf das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Kapital. Den Zielsetzungen, die sich auf die absolute Höhe des Gesamtkapitals beziehen, liegt das Bestreben zugrunde, die Unternehmungspotenziale zu erhalten oder auszubauen. Wichtigstes Finanzziel aus Sicht der Eigentümer ist es, das Eigenkapital zu mehren. Da die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens in nicht unerheblichem Maße vom Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital abhängt, kommt der Eigenkapitalquote im Rahmen des Zielbildungsprozesses oftmals eine besonders große Bedeutung zu. Eine denkbare Zielsetzung könnte lauten: Bis zum Jahr 2025 soll die Eigenkapitalquote auf 40 Prozent steigen.

Finanzierungsstruktur

Wichtig für den Erhalt von Unternehmenspotenzialen ist ferner die langfristige Finanzierung betriebsnotwendigen Vermögens, insbesondere des Anlagevermögens. Das heißt, das Anlagevermögen sollte durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital abgedeckt sein. Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur geben einen Hinweis darauf, inwieweit dieses Ziel realisiert werden kann. Eine messbare Zielsetzung könnte deshalb wie folgt festgelegt werden: Der Anlagendeckungsgrad ([>>](#) Abschnitt 4.4.1 d) soll einen Wert von 110 Prozent zu keiner Zeit unterschreiten.

Finanzierungskraft

Für Unternehmen mit einer niedrigen Eigenkapitalquote ist es gerade in Zeiten der Verknappung von Krediten wichtig, den Finanzierungsbedarf größtenteils aus eigenen Mitteln zu decken. Ein guter Maßstab für die Innenfinanzierungskraft eines



## Handlungsfeld 2: Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten

### 1. Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbstständigkeit begründen

#### Kompetenzen

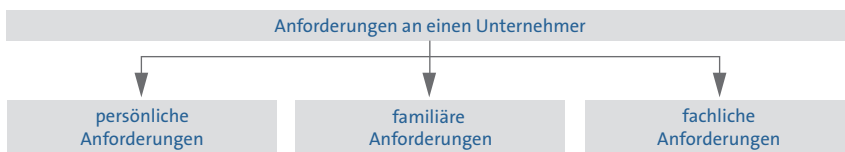
- > Für eine erfolgreiche Unternehmertätigkeit relevante Anforderungen identifizieren.
- > Eigene Fähigkeit zum selbstständigen Führen eines Handwerksbetriebes erkennen und beurteilen.

#### 1.1 Anforderungen an einen Unternehmer

Wer sich mit der Frage befasst, einen Betrieb zu gründen oder einen zu übernehmen, sollte sich zunächst intensiv damit auseinandersetzen, ob er wesentliche Eigenschaften mitbringt, die im Allgemeinen von einem Unternehmer erwartet werden. Er sollte sich ferner bewusst sein, dass berufliche Selbstständigkeit nicht nur Chancen, sondern auch Risiken und Belastungen mit sich bringt.

Diese Vor- und Nachteile muss jeder dann für sich selber genau abwägen, ehe er den Schritt zur Existenzgründung wagt. Dabei wird es allerdings in den seltensten Fällen ein eindeutiges Ja oder Nein geben, sondern oftmals auch einen Kompromiss, bei dem jedoch die positive Einstellung überwiegen sollte. Nur dann ist die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen und dauerhaften selbstständigen Existenz gegeben.

Allgemeine  
Überlegungen



##### 1.1.1 Persönliche Anforderungen

Erfolgreiche Betriebsgründungen und Betriebsübernahmen setzen in der Regel auch bestimmte persönliche Eigenschaften beziehungsweise Anforderungen voraus. Dazu zählen beispielsweise:

- > Risikobereitschaft
- > Entscheidungsfreude
- > Verantwortungsbewusstsein
- > Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude
- > körperliche und emotionale Stabilität und Belastbarkeit
- > Gewissenhaftigkeit

- >Konflikt- und Krisenfähigkeit
- >Flexibilität
- >strategisches Denken
- >Zielstrebigkeit
- >Sozialkompetenz
- >Verhandlungsgeschick
- >rhetorische Sicherheit
- >Führungseigenschaften
- >Durchsetzungsfähigkeit
- >Motivation
- >offen sein für Neues
- >Selbstvertrauen.

### Checklisten und Tests

In Handbüchern zur Existenzgründung sowie bei zahlreichen Institutionen wie Handwerkskammern und Fachverbänden gibt es auch Checklisten und Tests (mittlerweile überwiegend im Internet), anhand derer man selbst feststellen kann, ob man zum Unternehmer geeignet ist beziehungsweise wo man noch Defizite hat, die ausgeglichen werden können.

Jeder Existenzgründer sollte sich, bevor er im Handwerk den Schritt in die Selbstständigkeit wagt, daher insbesondere folgende selbstkritische Fragen stellen, um seine persönlichen Voraussetzungen auszuloten:

### Selbstkritische Fragen

- >Was sind meine Motive für die berufliche Selbstständigkeit?
- >Bin ich der Typ, der risikofreudig ist, oder bin ich einer, der eher den Weg der größeren Sicherheit sucht?
- >Habe ich die persönliche Stärke, in eigener Verantwortung auch in kritischen Lagen kühlen Kopf zu bewahren, nicht zu resignieren und optimistisch zu sein?
- >Verfüge ich über eine überdurchschnittliche psychische und körperliche Belastbarkeit?
- >Kann ich Wichtiges und Unwichtiges unterscheiden und mich auf das Wesentliche konzentrieren?
- >Bin ich bereit, gerade in der Anfangsphase ein Arbeitspensum zu leisten, das über dem Normalmaß eines Berufstätigen liegt?
- >Kann ich auf lieb gewonnene Hobbys und auf Freizeit zumindest vorübergehend verzichten bzw. diese einschränken?
- >Ist der Schritt in die Selbstständigkeit auch mit dem (Ehe-)Partner abgesprochen?
- >Bin ich kontaktfreudig, kreativ, zuverlässig und durchsetzungsfähig?
- >Habe ich die notwendigen Führungseigenschaften?
- >Reichen Berufsausbildung, abgelegte und bestandene Prüfungen, Berufserfahrung sowie Fertigkeiten, Kenntnisse und berufliche Handlungsfähigkeit aus, um der angestrebten beruflichen Selbstständigkeit gerecht zu werden?
- >Habe ich alle Voraussetzungen für eine Gewerbeausübungsberechtigung?

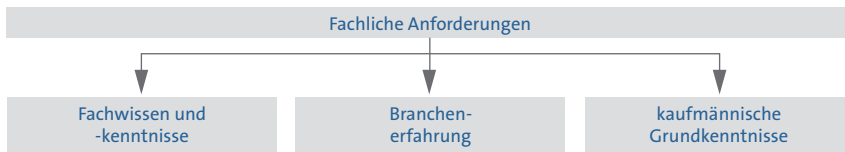
### 1.1.2 Familiäre Anforderungen

Für den Erfolg eines Unternehmers ist es unerlässlich, dass die Familie oder der Partner/die Partnerin die Gründung oder Übernahme eines Betriebes bejaht und unterstützt. Unternehmer zu sein ist keine Eigenschaft, die man bei Verlassen sei-

nes Betriebsgebäudes ablegen kann. Probleme, die sich im Betrieb stellen, haben auch Einfluss auf das Familienleben. Gerade in der Startphase sind oftmals persönliche und zeitliche Einschränkungen die Regel. Gegebenenfalls sind auch Überlegungen hinsichtlich der Kinderbetreuung anzustellen. Gerade bei Handwerksbetrieben ist es oft üblich, dass der (Ehe-)Partner im Betrieb mitarbeitet.

### 1.1.3 Fachliche Anforderungen

Wer über die notwendigen fachlichen Voraussetzungen verfügt, erleichtert sich nicht nur den eigenen Start, sondern findet auch leichter die Akzeptanz bei Geschäftspartnern, Kunden und Banken.



#### a) Fachwissen und -kenntnisse

Vom künftigen Unternehmer wird gefordert, dass er über die fachtheoretischen und fachpraktischen Kenntnisse verfügt, die er zur Ausübung des Berufs, in dem er sich selbstständig macht, benötigt.

#### b) Branchenerfahrung

Hier kommt es darauf an, vor allem einen Überblick zu haben über:

- > Marktentwicklung
- > Kalkulation
- > Kostenfaktoren
- > Kennzahlen
- > spezifische Wettbewerbssituation
- > Standortfaktoren
- > spezifische Arbeitsmarktlage und Personalgewinnung.

#### c) Kaufmännische Grundkenntnisse

Sie sollten ausreichen, um Entscheidungen insbesondere in folgenden Bereichen treffen und begründen zu können:

- > Finanzierung
- > Personal
- > Marketing
- > rechtliche Grundlagen
- > Rechnungswesen
- > Steuerpflichten
- > Sozial- und Privatversicherungen.

Handwerksmeister haben den Vorteil, dass sie zu diesen einzelnen Bereichen im Rahmen der gesamten Meistervorbereitung bereits umfassende Kenntnisse vermittelt bekommen.

## Wiederholungsfragen sowie handlungsorientierte, fallbezogene Übungsaufgaben

1. Sie setzen sich damit auseinander, ob für Sie der Schritt in die berufliche Selbstständigkeit eine Alternative zu der aktuellen Arbeitnehmertätigkeit ist.

Aufgabe:

- a) Beschreiben Sie, welche persönlichen Anforderungen Sie dazu erfüllen sollten!
- b) Nennen und beschreiben Sie die drei Bereiche der fachlichen Anforderungen, über die Sie verfügen sollten!

>> Seiten 15 bis 17 |

2. Risikobereitschaft gehört bezüglich Existenzgründungen und Betriebsübernahmen zu den

- ☐ a familiären
- ☐ b persönlichen
- ☐ c gesetzlichen
- ☐ d fachlichen
- ☐ e handwerksrechtlichen

Anforderungen.

>> Seiten 15 bis 16 |

## 2. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten

### Kompetenzen

- Handwerks- und branchenspezifische Informationen über Entwicklung der Gesamtwirtschaft recherchieren, relevante Daten darstellen und mit anderen Quellen vergleichen.
- Den gesamtwirtschaftlichen Kontext (Zusammenhang), in dem ein handwerkliches Unternehmen operiert (handelt), erklären können.
- Selbstverständnis und persönliche Zugehörigkeit zum Handwerk begründen.
- Aufbau der Handwerksorganisation sowie Aufgaben und Leistungsangebote der einzelnen Organisationen kennen.
- Nutzen von Mitgliedschaften in Handwerksorganisationen kennen und bewerten.

### 2.1 Stellung des Handwerks in der Volkswirtschaft

Um die Stellung des Handwerks kompetent beurteilen zu können, werden hier zunächst einige grundlegende Begriffe aus der Volkswirtschaft erklärt.

#### 2.1.1 Grundzüge volkswirtschaftlicher Zusammenhänge

Jeder Mensch hat Grundbedürfnisse zur Bewältigung seines Lebens. Neben den Mindestbedürfnissen an Nahrung, Kleidung und Wohnung entstanden je nach Kultur- und Entwicklungsstand der Menschen weitere Bedürfnisse wie Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse und Entwicklungsbedürfnisse.

Bedürfnisse

Die Bedürfnisse des Menschen, die am Markt zu Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen führen, nennt man Bedarf. Die Herstellung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen bezeichnet man als Wirtschaft. Die Wirtschaft eines Landes (auch Volkswirtschaft genannt) stellt also Güter und Dienstleistungen zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse her und übernimmt deren Verteilung.

#### a) Produktion

Die Grundlagen für die Gütererzeugung sind die Produktionsfaktoren Boden (Bodenfläche und Bodenschätze/Rohstoffe), Arbeit und Kapital (Werkzeuge, Maschinen, Betriebsanlagen usw.).

Produktionsfaktoren

## Investitionen

Die Produktion von Gütern und Dienstleistungen geschieht dadurch, dass in einer Produktionsstätte (Betrieb) Arbeitskräfte, Maschinen, Gebäude und Rohstoffe eingesetzt und kombiniert werden. Das gesamte Sachkapital wird durch die „Produktion“ abgenutzt und verliert an Wert. Zur Erhaltung und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Wirtschaftens muss das Sachkapital immer wieder durch Investitionen erneuert und erweitert werden. Dies setzt eine laufende Kapitalbildung voraus. Kapital kann aber nur gebildet werden, wenn nicht das gesamte Bruttoinlandsprodukt verbraucht wird, sondern ein Teil davon über das Sparen wieder in die Investition fließt. (Anmerkung: Durch die aktuellen Maßnahmen der Europäischen Zentralbank gelten diese Zusammenhänge derzeit nur eingeschränkt.)

Um die drei Produktionsfaktoren in bester Weise wirksam werden zu lassen, ist unternehmerisches Können erforderlich. Jedes Unternehmen ist also innerhalb der Volkswirtschaft eine Einheit, die durch Einsatz und Kombination der Produktionsfaktoren zur volkswirtschaftlichen Leistung beiträgt.

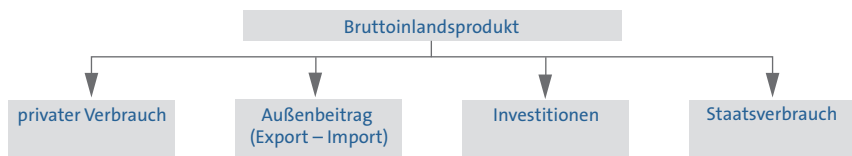
## b) Bruttoinlandsprodukt

Das Bruttoinlandsprodukt ist der Maßstab zur Erfassung der gesamtwirtschaftlichen Leistung. Es umfasst die in einem Wirtschaftsgebiet (beispielsweise Deutschland) in einem bestimmten Zeitraum erbrachten Güter und Dienstleistungen.

## Wirtschaftswachstum

Durch Wirtschaftswachstum, das unter anderem durch mehr Leistung pro Arbeitskraft erreicht wird, wird das Inlandsprodukt erhöht.

Der Beitrag der verschiedenen Wirtschaftszweige – das sind insbesondere Industrie- und Dienstleistungen – zu den erzielten Umsätzen bzw. zur Bruttowertschöpfung ist unterschiedlich. Das Handwerk ist mit rund 8 % beteiligt.



## Privater Verbrauch

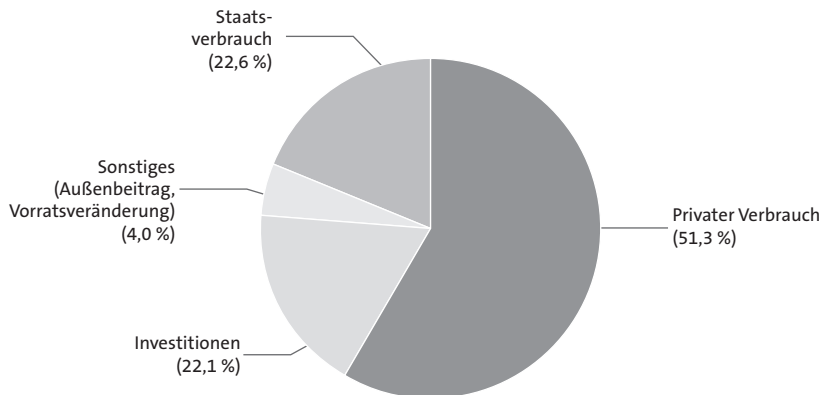
Der Anteil des privaten Verbrauchs am Inlandsprodukt dient der Steigerung des Lebensstandards. Ein weiterer, nicht verbrauchter Teil des Inlandsprodukts wird investiert (Kauf von Maschinen, Fabriken und Anlagen) und trägt dazu bei, die Produktion für die Zukunft zu erhalten und nach Möglichkeit zu steigern. Das gesparte Geldkapital wird also wieder teilweise in Sachkapital umgewandelt.

## Investitionen

## Staatsverbrauch Außenbeitrag

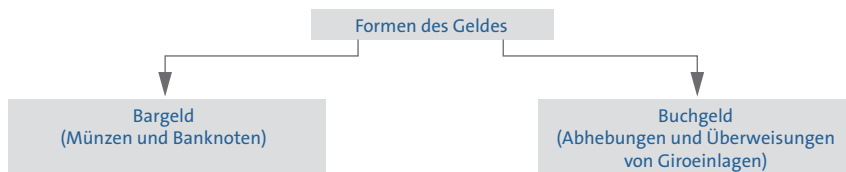
Ein dritter Teil des Inlandsprodukts wird vom Staat für die Erfüllung seiner Aufgaben beansprucht. Ein vierter Teil wiederum wird exportiert. Werden davon die Importe abgezogen, so erhält man den Außenbeitrag. Folgende Abbildung gibt eine

Übersicht über die Verwendung des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland im Jahre 2020:



### c) Geld und Währung

Geld hat neben seiner Funktion als Tauschmittel Bedeutung als Recheneinheit und als Wertaufbewahrungsmittel. In Deutschland ist der Euro die geltende Währung und gesetzliches Zahlungsmittel in Form von Euro-Banknoten und -Münzen.



Unter Währung versteht man die Ordnung des Geldwesens innerhalb eines Staates oder eines Wirtschaftsgebietes sowie die Wertbeziehungen und den Zahlungsverkehr zu anderen Staaten.

Währung

Der Wert des Geldes spielt eine wichtige Rolle. Er beruht auf seiner Kaufkraft.

Die Kaufkraft wiederum hängt unter anderem davon ab, wie viel Geldvorrat dem Gütervorrat gegenübersteht. Der Geldvorrat soll dem Gütervorrat wertmäßig entsprechen. Bleibt die Warenmenge gleich und die Geldmenge steigt, lässt der Geldwert nach, und man spricht von einer inflationären Entwicklung mit Preissteigerungen. Würde die Warenmenge gleich bleiben und die Geldmenge sinken, steigt die Kaufkraft des Geldes. Man spricht dann von einer deflatorischen Entwicklung mit Preissenkungen.

Inflation

In der Europäischen Währungsunion hat die Europäische Zentralbank (EZB) in Frankfurt/Main die geldpolitische Verantwortung.

Die nationalen Zentralbanken sind rechtlich eigenständige Untergliederungen der EZB und somit Bestandteil des Systems Europäischer Zentralbanken (ESZB).

#### Aufgaben der EZB

Die EZB ist verpflichtet, vorrangig das Ziel der Preisstabilität in Unabhängigkeit von den Regierungen zu verfolgen und für einen stabilen Euro zu sorgen.

Sie setzt dabei auf eine vorausschauende Geldmengenstrategie, die auch der Fiskalpolitik (finanzpolitische Maßnahmen des Staates) und der Wirtschafts- und Tarifpolitik eine klare Orientierung gibt. Im Einzelnen hat die EZB folgende grundlegende Aufgaben:

- Festlegung und Durchführung der Geldpolitik
- Durchführung von Devisengeschäften
- Verwaltung der offiziellen Währungsreserven der Mitgliedstaaten
- Förderung des reibungslosen Funktionierens der Zahlungssysteme.

Die EZB muss dabei, um ihren Stabilitätsauftrag erfüllen zu können, die Unterstützung der Länderregierungen haben. Darauf haben sich die Teilnehmerländer des Euro in einem Stabilitätspakt geeinigt, der insbesondere darauf ausgerichtet ist, Haushaltsdisziplin und Schuldenbegrenzung in den einzelnen Ländern zu gewährleisten. Die EZB hat selbst eigene Instrumente der Geldpolitik, um ihre Aufgaben und Ziele zu erreichen. Dazu gehören u. a.:

- Durchführung von Offenmarktgeschäften zur Steuerung der Zinssätze, zur Kontrolle der Liquiditätslage am Geldmarkt und zur Signalisierung des geldpolitischen Kurses
- Zurverfügungstellung ständiger Fazilitäten (= Möglichkeit für die Inanspruchnahme sehr kurzfristiger Kredite), um rasch Liquidität bereitstellen oder vom Markt nehmen zu können
- Verpflichtung der Kreditinstitute zur Haltung von Mindestreserven auf Konten bei den nationalen Zentralbanken
- Geldpolitische Sondermaßnahmen wie Ankauf von Vermögenswerten.

Über den Einsatz aller Instrumente der EZB bestimmt der EZB-Rat.

Sowohl der Stabilitätspakt wie auch die Instrumente der EZB wurden zumindest auf Zeit wegen der Corona-bedingten Wirtschaftskrise modifiziert.

#### d) Wirtschaftssysteme

Als Wirtschaftssystem oder Wirtschaftsordnung bezeichnet man den organisatorischen Aufbau und Ablauf einer Volkswirtschaft. Die zwei extremen Formen sind die freie Marktwirtschaft und die Planwirtschaft (Zentralverwaltungswirtschaft). Weit größere Bedeutung haben aber entsprechende Abwandlungen, insbesondere die soziale Marktwirtschaft.

#### Geldpolitische Instrumente

#### Soziale Marktwirtschaft



## Handlungsfeld 3: Unternehmensführungsstrategien entwickeln

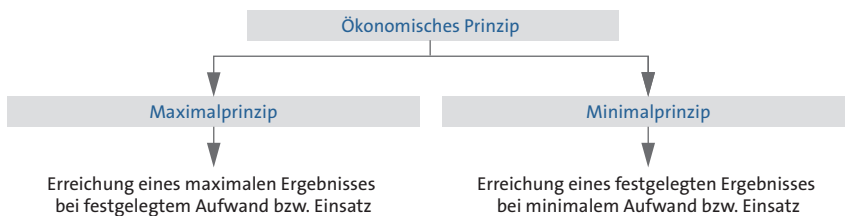
### 1. Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung eines Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen

#### Kompetenzen

- > Bereiche, Instrumente und Grundsätze der betrieblichen Organisation kennen.
- > Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung der Aufbau- und Ablauforganisation dokumentieren.
- > Organigramme und Stellenbeschreibungen erstellen.
- > Vorschläge für Anpassungen der organisatorischen Gestaltung von Geschäftsprozessen erläutern.
- > Auswirkungen der geplanten Unternehmensentwicklung auf die betriebliche Organisation erkennen.

Unter Organisation versteht man den Prozess des organisatorischen Gestaltens des Aufbaus und der Abläufe in einem Handwerksbetrieb.

In der Praxis bedeutet dies, Produktionsfaktoren und Betriebsbereiche nach dem ökonomischen Prinzip zu steuern.

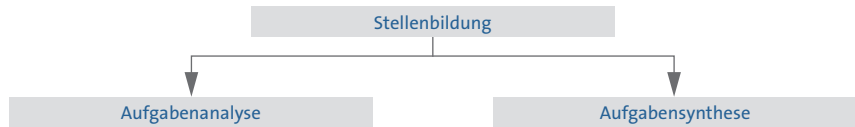


Im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung wird unter dem Begriff „Handwerk 4.0“ die Digitalisierung von Dienstleistungen, Produkten, Unternehmensstrukturen und Arbeitsabläufen verstanden.

#### 1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation umfasst die Gliederung des Handwerksbetriebes in Organisations- und Aktionseinheiten (Abteilungen und Stellen) bzw. Organisationsstrukturen und deren Koordination.

### 1.1.1 Aufgabenanalyse und -synthese



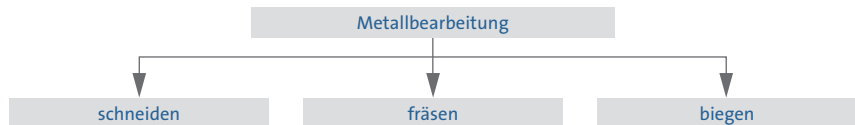
#### a) Aufgabenanalyse

Unter Aufgabenanalyse versteht man die Aufgliederung der Aufgaben eines Unternehmens.

Die Aufgabenanalyse kann erfolgen (dargestellt am Beispiel Metallbearbeitung):

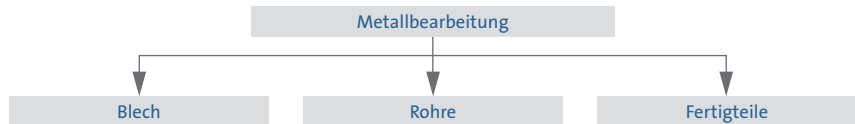
Verrichtungs-  
prinzip

> nach dem Verrichtungsprinzip (das heißt: Welche Verrichtungen werden durchgeführt?)



Gliederung nach  
Objekten

> nach der Art der Objekte



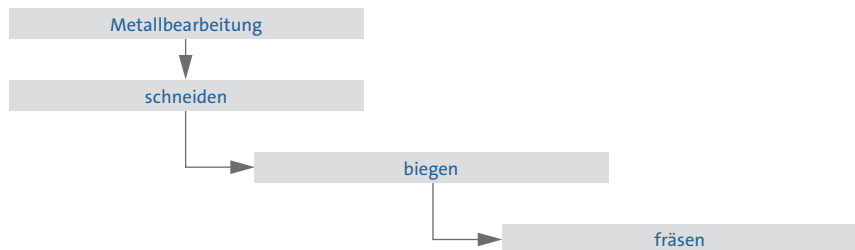
Arbeits- und  
Hilfsmittel

> nach den notwendigen Arbeits- und Hilfsmitteln



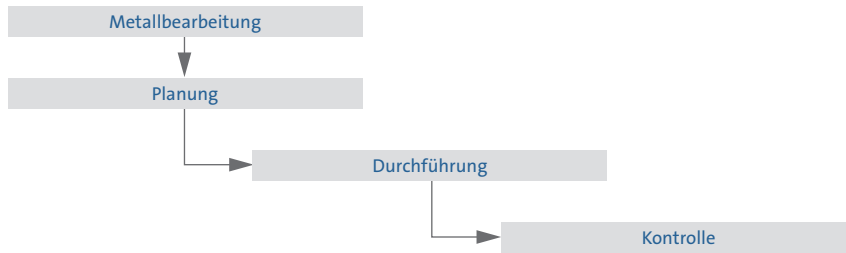
Rangfolge

> nach der Rangfolge (das heißt: Welche Verrichtungen werden [zuerst] durchgeführt?)



## &gt; nach der Phase

Phase

**b) Aufgabensynthese**

Unter Aufgabensynthese versteht man die Zusammenfassung der durch die Aufgabenanalyse festgelegten Teilaufgaben eines Unternehmens.

Im Anschluss an die Aufgabenanalyse erfolgt die Aufgabensynthese nach folgenden Prinzipien:

Prinzipien

- > Prinzip des Verteilungszusammenhangs  
Verschiedene Aufgaben werden so auf einzelne Stellen verteilt, dass ein sinnvolles Konzept entsteht, das heißt, Aufgaben, die zusammenhängen, müssen möglichst einer Stelle zugeordnet werden.
- > Prinzip des Leitungszusammenhangs  
Bei der Stellenbildung muss deutlich werden, in welchem Über-, Unter- und Nebenordnungsverhältnis die verschiedenen Stellen untereinander sind (Kompetenzen, Verantwortung).
- > Prinzip des Arbeitszusammenhangs  
Die Stellen müssen so gebildet werden, dass sie einen funktionsfähigen Arbeitsprozess ermöglichen.

**Beispiel:**

Aufgabensynthese und Stellenbildung für die Stelle eines Lageristen in einem Handwerksbetrieb:

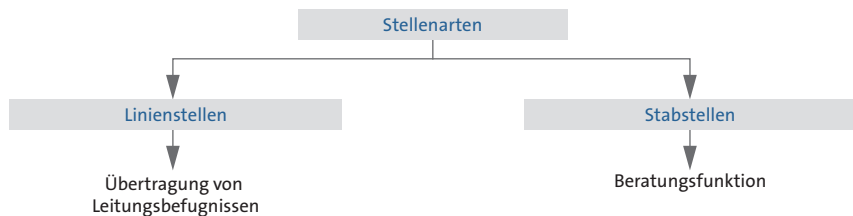
- > Beschreibung der Aufgaben (Aufgabensynthese nach dem Verteilungszusammenhang):  
Beratung des Einkäufers, Auspacken, Sortieren etc.
- > Anforderungen:  
Beschreibung der geforderten Vorbildung, Kenntnisse, Fähigkeiten
- > Instanzenbildung (Aufgabensynthese nach dem Leitungszusammenhang):  
Beschreibung der Einordnung der Stelle (Über- und Unterordnung).

### 1.1.2 Stellenbildung

Eine Stelle ist die kleinste organisatorisch festzulegende Einheit und grenzt aufgabenmäßig den Zuständigkeits- und Kompetenzbereich für eine bestimmte Person ab.

Sie bestimmt somit unter Zusammenfassung von Teilaufgaben einen personenbezogenen Aufgabenkomplex zum Arbeitsbereich einer Person unter gleichzeitiger Regelung von Verantwortung und Zuständigkeiten.

Folgende Arten von Stellen sind grundsätzlich zu unterscheiden:



Der Aufgabeninhalt einer Stelle wird neben anderen wichtigen Punkten in der Stellenbeschreibung festgelegt.

Während eine Stelle nicht örtlich fixiert ist, bezeichnet der Begriff Arbeitsplatz den Ort der Aufgabenerfüllung.

Mehrere Stellen werden zu einer Abteilung zusammengefasst.

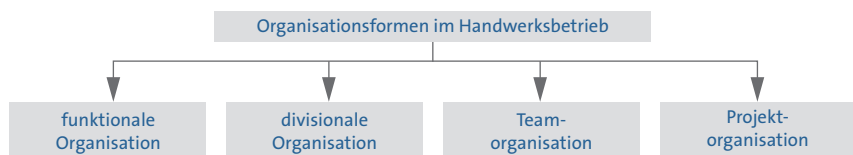
Die Darstellung der Aufbauorganisation bzw. Organisationsstruktur erfolgt in einem Organigramm.

Arbeitsplatz

Abteilung  
Organigramm

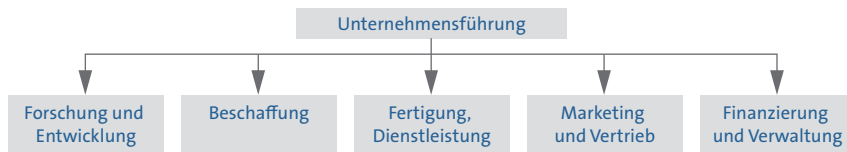
Unter einem Organigramm versteht man die schaubildartige Darstellung der Organisationsstruktur.

### 1.1.3 Organisationsformen (funktional, divisional, Team, Projekt)



### a) Funktionale Organisation

In der funktionalen Organisation erfolgt die Gliederung nach betrieblichen Aufgaben verrichtungsorientiert. Unterhalb der Unternehmensführung wird die Arbeitsteilung nach Funktionen vorgenommen.



Vorteile:

- > Nutzung von Spezialisierungen
- > hoher Informationsgrad der Unternehmensleitung über alle Unternehmensbereiche
- > hohe Wirtschaftlichkeit durch geringe Gefahr von Doppelarbeiten.

Vorteile

Nachteile:

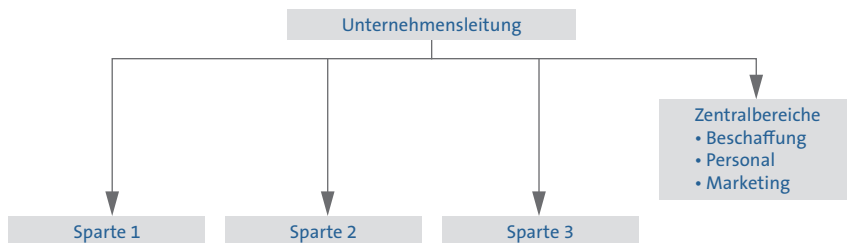
- > Bereichsdenken und Ressortegoismus
- > hoher Koordinationsbedarf bei der Unternehmensleitung.

Nachteile

### b) Divisionale Organisation

Bei der divisionalen Organisation werden die Bereiche nach dem Objektprinzip gegliedert. Die Objektbereiche werden als Geschäftsbereiche, Sparten oder Divisions bezeichnet.

Ein Organisationsschema könnte für einen Handwerksbetrieb beispielhaft wie folgt aussehen:



Bei der divisionalen Organisation hat jede Sparte selbstständig mindestens für die Bereiche Produktion und Vertrieb zu sorgen. Die Zentralbereiche arbeiten entsprechend ihrer Aufgaben den einzelnen Sparten zu.

Vorteile

Vorteile:

- > direkte Ergebnisverantwortung der einzelnen Sparten
- > Entlastung der Unternehmensleitung
- > geringerer Kommunikationsbedarf.

Nachteile

Nachteile:

- > höhere Produktionskosten durch schlechtere Ausnutzung der Produktionsmittel
- > Koordinationsschwierigkeiten zwischen den Sparten.

**c) Teamorganisation**

Unter einem Team versteht man eine Gruppe von Mitarbeitern, die sehr eng zusammenarbeitet. Teamarbeit ist in verschiedenen Aufbauorganisationsformen möglich.

Eigenschaften

Eigenschaften von Teams in Handwerksbetrieben sind:

- > funktionsgegliederte kleine Arbeitsgruppe
- > gemeinsame Zielsetzung innerhalb des Teams
- > intensive arbeitsbedingte wechselseitige Beziehungen
- > ausgeprägter Gemeinschaftsgeist
- > starker Gruppenzusammenhalt.

Die Teamarbeit ist im Handwerk unabhängig von der Aufbauorganisation sehr erfolgreich. Durch die Arbeit im Team entstehen soziale Bindungen der Teammitglieder, die sich positiv auf die Arbeitsergebnisse auswirken können.

**d) Projektorganisation**

Von Projektorganisation spricht man, wenn eine Gruppe von Mitarbeitern (Projektteam) zeitlich befristet eine innovative Aufgabe bearbeitet, von der in der Regel der gesamte Handwerksbetrieb, mindestens jedoch mehrere Teile betroffen sind.

**Beispiel:**

- > Entwicklung neuartiger Produkte
- > Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells
- > Umstellung bestimmter Arbeitsvorgänge auf neue Technologien.

Ebenso wie die Teamorganisation ist die Projektorganisation unabhängig von der Aufbauorganisation. Sie ist eine effiziente Organisationsform für die Bewältigung übergreifender Aufgabenstellungen.

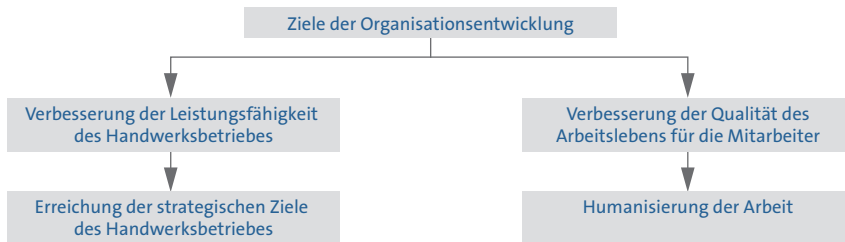
Projektmanagement

Für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes ist das Projektmanagement von großer Bedeutung. Dieses regelt die organisatorische Gestaltung und die Einbindung des Projektes in die Gesamtorganisation des Handwerksbetriebes.

### 1.1.4 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist für den Handwerksbetrieb notwendig, um unterschiedliche interne und externe Veränderungen, die Auswirkungen auf die Ablauf- und Aufbauorganisation haben, zu berücksichtigen.

Organisationsentwicklung sollte unter größtmöglicher Beteiligung der Mitarbeiter betrieben werden. Ziele



Diese zweiseitige Zielsetzung ist nicht immer konfliktfrei zu verwirklichen. Durch die intensive Einbeziehung der Mitarbeiter als Betroffene in den Veränderungsprozess („Betroffene zu Beteiligten machen“) gelingt jedoch in den meisten Fällen ein positiver Entwicklungsprozess.

Die Optimierung von Geschäftsprozessen durch eine fortschrittliche Entwicklung der Organisationsstrukturen und Organisationsabläufe stellt einen wichtigen Faktor für den nachhaltigen Erfolg eines Handwerksbetriebes dar.

Unter dem Begriff Handwerk 4.0 wird die Entwicklung von Betriebs- und Organisationsstrukturen und die Entwicklung von Arbeitsprozessabläufen unter dem Aspekt der digitalen Vernetzung betrachtet.

Dabei tragen optimierte digitale Geschäftsprozesse zu einer Steigerung der Effizienz von Handwerksbetrieben bei.

Geschäfts-  
prozess-  
optimierung

Das Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk ([www.handwerkdigital.de](http://www.handwerkdigital.de)) des ZDH (Zentralverband des Deutschen Handwerks) unterstützt Handwerksbetriebe bei der Erschließung technischer und wirtschaftlicher Themen und Potenziale, die sich aus der digitalen Transformation und der Prozessdigitalisierung ergeben.

#### Beispiele:

- > Optimierung der Büroarbeiten
- > Optimierung der Baustellen- und Werkstattarbeiten
- > Optimierung der Kundenansprache und des Marketings
- > Optimierung der IT-Prozesse
- > Optimierung des Angebotswesens
- > Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI)

künstliche  
Intelligenz

Beim Einsatz von künstlicher Intelligenz versucht man, menschliches Denken auf den Computer zu übertragen und ihm Logik und Intelligenz zur eigenständigen Problemlösung zu verleihen. Es geht also darum, durch Maschinen eine Annäherung an wichtige Funktionen des Gehirns zu erreichen.

Die Einführung sogenannter ERP-Systeme (ERP = Enterprise Resource Planning) gewinnt auch für Handwerksbetriebe zunehmend an Bedeutung. Man versteht darunter die Planung und Organisation der Mittel und Ressourcen unter Einbeziehung entsprechender Software-Programme. Dies betrifft den Materialbereich, die Warenwirtschaft, die finanziellen Mittel und den effizienten Einsatz des Personals.

## 1.2 Ablauforganisation

Unter Ablauforganisation versteht man die räumliche, zeitliche und zielgerichtete Strukturierung von Arbeitsprozessen.

Die Ablauforganisation versucht, Arbeitsprozesse bezüglich Arbeitsinhalt, Arbeitszeit und Arbeitszuordnung so zu kombinieren, dass rationell gewirtschaftet wird. Ziel ist es, den Arbeitsablauf so zu gestalten, dass unter Berücksichtigung der bestmöglichen Auslastung aller Stellen alle Objekte mit optimaler Geschwindigkeit den Betrieb durchlaufen.

Wichtige Grundsätze der Ablauforganisation und Ablaufplanung in einem Handwerksbetrieb sind:

- > Ausrichtung der Abläufe an Regelfällen
- > Anordnung der Arbeitsstationen entsprechend des Arbeitsflusses
- > Minimierung der Arbeitsstationen innerhalb des Arbeitsablaufs
- > Minimierung der zu verrichtenden Tätigkeiten im Arbeitsablauf
- > optimale Auswahl der Arbeitsmittel und Hilfsmittel
- > bestmöglicher Einsatz des Personals
- > dauernde Aufwands- und Leistungskontrolle (Soll-Ist-Abstimmung)
- > Unabhängigkeit der Ablauforganisation von Personen.

### 1.2.1 Prozessanalyse und -gestaltung



Unter Prozessanalyse versteht man die Überlegung, wie Arbeits- und Geschäftsprozesse aufgespalten werden können.

Unter Prozesssynthese versteht man die Überlegung, wie Arbeits- und Geschäftsprozesse optimal kombiniert werden können.