

1. Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen

Übersicht: Inhalte, Kompetenzen, Literatur

a) Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen

Lerninhalte	Kompetenzen	Literatur
1.1 Unternehmensziele	➤ Bedeutsame Ziele kennen	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 1.1
1.2 Zielbeziehungen	➤ Zielbeziehungen kennen und ein Zielsystem aufstellen	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 1.2

b) Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen

Lerninhalte	Kompetenzen	Literatur
1.3 Unternehmenskultur	➤ Merkmale der Unternehmenskultur beschreiben ➤ Bedeutung der Unternehmenskultur über persönliche oder soziale Ziele begründen ➤ Gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens im Unternehmensimage kommunizieren	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 2.1

c) Situation des Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen

Lerninhalte	Kompetenzen	Literatur
1.4 Analyse der vergangenen und zukünftigen Entwicklung	➤ Stärken und Schwächen eines Unternehmens am Markt im Hinblick auf das Zielsystem beschreiben	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 3.1
1.5 Planung	➤ Bedeutung, Ablauf und Bereiche der Unternehmensplanung kennen	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 3.2
1.6 Risikobewertung	➤ Marktchancen und Risiken abschätzen ➤ Unternehmerische Risiken einschätzen	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 3.3

d) Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zur Analyse von Stärken und Schwächen eines Unternehmens nutzen

Lerninhalte	Kompetenzen	Literatur
1.7 Teilsysteme der Unternehmensrechnung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teilsysteme des betrieblichen Rechnungswesens unterscheiden, ihre Zusammenhänge verstehen und Rechnungsgrößen zuordnen ➤ Auswirkungen typischer Geschäftsvorfälle in den Teilsystemen strukturell darstellen 	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 4.1
1.8 Buchführung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grundprinzipien und -begriffe der doppelten Buchführung verstehen ➤ Aufgaben von Buchführung und Bilanz erläutern ➤ Möglichkeiten sowie Vor- und Nachteile der Ausgliederung von Buchführungsaufgaben anhand von Qualitätskriterien erläutern 	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 4.2
1.9 Jahresabschluss/ Periodenabschluss	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufbau und Aussagekraft von Jahresabschluss und betriebswirtschaftlicher Auswertung (BWA) sowie weiterer typischer Unterlagen erläutern ➤ Wichtige Arten des Betriebsvermögens und der Verbindlichkeiten bewerten ➤ Bewertungsspielräume, Wertberichtigungen, Rückstellungen sowie stille Reserven bei der Analyse von Kennzahlen des externen Rechnungswesens berücksichtigen ➤ Arten der Abschreibungen beschreiben und in den Teilsystemen des Rechnungswesens berücksichtigen ➤ Gewinn oder Verlust einer Unternehmung auch unterjährig ermitteln 	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 4.3
1.10 Grundzüge der Auswertung des Jahresabschlusses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Branchen-, Zeit- sowie Soll-Ist-Vergleiche durchführen sowie deren Ergebnisse erläutern ➤ Einfache periodische Finanzplanungen durchführen und Kriterien für kritische Liquiditätslagen kennen 	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 4.4

e) Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen

Lerninhalte	Kompetenzen	Literatur
1.11 Kosten- und Erlösrechnung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ziele und Aufgaben der Kostenarten-, Kostenstellen und Kostenträgerrechnung beschreiben ➤ Auswirkungen von Kosten- und Erlösänderungen auf Finanz- und Bilanzrechnung darstellen und bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen ➤ Entscheidungen über Neuinvestitionen auf Basis von Plankostenrechnungen treffen ➤ Entscheidungen über die Annahme von (Zusatz-) Aufträgen mit Hilfe der Plankostenrechnung begründen ➤ Preisuntergrenzen mit Hilfe von Kostenträgerstückrechnungen auf Teilkostenbasis ermitteln ➤ Gewinnschwellen berechnen und daraus Preis- und Konditionenpolitik ableiten ➤ Entscheidungen über das Produktionsprogramm begründen 	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 5.1 bis 5.7

f) Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden

Lerninhalte	Kompetenzen	Literatur
1.12 Handwerks- und Gewerberecht	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gesetzliche Voraussetzungen für die selbständige Ausübung eines Handwerks prüfen ➤ Rechtsfolgen einer unbefugten Ausübung von Schwarzarbeit kennen ➤ Wichtige Anlaufstellen bei Gründung, Änderung oder Übernahme eines Handwerksbetriebes kennen und Verwaltungsverfahren anstoßen und abwickeln 	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 6.1

Lerninhalte	Kompetenzen	Literatur
1.13 Handels- und Gesellschaftsrecht	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vorschriften zur Firmierung, Kaufmannseigenschaft, Eintragspflicht und resultierende handelsrechtliche Konsequenzen bei der Entwicklung von Konzepten berücksichtigen ➤ Auswirkungen besonderer Pflichten von Kaufleuten für die Gestaltung betrieblicher Prozesse darstellen 	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 6.2
1.14 Wettbewerbsrecht	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umsetzbarkeit/Zulässigkeit von Marktstrategien vor dem Hintergrund wettbewerbsrechtlicher Vorschriften prüfen 	Die Handwerker-Fibel: HF 1, Kapitel 6.3

Literaturangaben

Die Handwerker-Fibel

Zur Vorbereitung auf die Meisterprüfung Teil III

- Band 1: Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen
- Band 2: Gründungs- und Übernahmaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten
- Band 3: Unternehmensführungsstrategien entwickeln

55. Auflage 2017, Holzmann Medien GmbH & Co. KG, Bad Wörishofen

Im Folgenden zitiert:

Die Handwerker-Fibel, HF 1, mit Angabe des jeweiligen Kapitels

Die Handwerker-Fibel, HF 2, mit Angabe des jeweiligen Kapitels

Die Handwerker-Fibel, HF 3, mit Angabe des jeweiligen Kapitels

- a) Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen

1.1 Unternehmensziele

Ingo Schmidt trifft einen befreundeten Handwerksmeister, Paul Huber, im Holzgroßhandel. Dieser ist etwas bedrückt und erzählt Ingo Schmidt, dass es in seiner Firma derzeit gar nicht so gut läuft. Die Auftragslage ist schon seit Monaten leicht rückläufig und er hat auch in letzter Zeit keine Neukunden mehr gewinnen können. Da er nicht weiß, woran das liegt, sieht er auch keine Möglichkeit eine Gegenstrategie zu entwickeln. Wenn das so weitergeht, befürchtet er, dass er einen seiner Gesellen im Laufe des Jahres entlassen muss.

Im Gegensatz dazu kann Ingo Schmidt nicht klagen. Genau das Gegenteil ist bei ihm der Fall. Er erzählt seinem Freund, dass dies wohl auch daran liegt, dass er Anfang des Jahres mit seinen besonders fähigen Mitarbeitern intensiv überlegt hat, was sie in diesem Jahr alles erreichen wollen. Aus den Erfahrungen der Mitarbeiter ist vor allem klar geworden, in welchen Leistungsbereichen mehr Umsatz möglich erscheint. Als ein Ergebnis haben sie beispielsweise für das Jahr das Ziel festgelegt, den Umsatzanteil bei der individuellen Möbelfertigung um 10 % zu steigern, weil hier ein größerer Bedarf erkennbar war, was sich bestätigt hat. Ingo Schmidt hat seinen Leuten aber auch deutlich gemacht, dass sie dabei stärker auf die Kosten achten müssen, damit am Ende etwas übrigbleibt.

Im Prinzip war Paul Huber schon klar, dass Ziele wichtig sind. Er wollte jedoch von Ingo Schmidt wissen, worauf dabei besonders zu achten ist.

Aufgaben

Aufgabe 1

Paul Huber ist nicht ganz klar, warum es so wichtig ist, Unternehmensziele festzulegen und worauf es dabei ankommt.

- Erklären Sie ihm, warum die Formulierung von Zielen für jedes Unternehmen wichtig ist.
- Ist die Forderung von Ingo Schmidt, dass seine Mitarbeiter stärker auf die Kosten achten sollen, auch als Ziel zu sehen? Geben Sie an, worauf es bei der Formulierung von Unternehmenszielen ankommt. Geben Sie dazu ein Beispiel an.

Aufgabe 2

Der Erfolg von Ingo Schmidt ist natürlich nicht nur auf das konkrete Umsatzziel zurückzuführen. Er hat vielmehr auch für andere Bereiche klare Zielvorgaben festgelegt.

- a) Für welche Bereiche erscheint es Ihnen wichtig, konkrete Unternehmensziele festzulegen? Geben Sie dazu je ein Beispiel an.
- b) Welche Ziele sind für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens besonders wichtig, welche sind etwas weniger wichtig?

1.2 Zielbeziehungen

Bei der Planung und Formulierung seiner Unternehmensziele hat Ingo Schmidt erkannt, dass einige Ziele mit anderen in Beziehung stehen. So sind in seinem Zielsystem einige Unternehmensziele zu finden, die sich ergänzen (komplementäre Ziele). Es gab auch andere Ziele, die sich gegenseitig behindern oder in Konkurrenz stehen (konfliktäre Ziele) und wo dann Entscheidungen erforderlich waren, welche Ziele vorrangig verfolgt werden sollten. Es gibt aber auch Ziele in seinem Unternehmenszielsystem, die von anderen unabhängig sind (neutrale Ziele).

Aufgaben

Aufgabe 1

Prüfen Sie daraufhin Ihre in der vorherigen Aufgabe formulierten Unternehmensziele und geben Sie dazu an,

- a) welche sich gegenseitig ergänzen,
- b) welche miteinander in Konkurrenz stehen,
- c) welche voneinander unabhängig verfolgt werden können.

Aufgabe 2

Ingo Schmidt hat ein Unternehmenszielsystem erarbeitet, das dazu beiträgt, die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens zu unterstützen.

Beschreiben Sie, wie ein derartiges Unternehmenszielsystem aussehen könnte und wie bei möglichen Zielkonflikten eine Lösung gefunden werden kann.

- b) **Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen**

1.3 Unternehmenskultur

Bereits im Meisterlehrgang hat Ingo Schmidt erfahren, wie wichtig die Unternehmenskultur sowohl für das Betriebsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeiter, als auch für die Außenwirkung eines Betriebes sein kann. Einige der Anregungen daraus hat Schmidt schon umgesetzt. Seine Mitarbeiter tragen einheitliche Arbeitsanzüge mit der Aufschrift seines Unternehmens. Dass sie sich beim Kunden vorstellen, sauber und zuverlässig arbeiten und hinterher alles ordentlich aufräumen, ist für ihn selbstverständlich.

Dennoch macht er sich so seine Gedanken, was darüber hinaus alles noch eine Rolle spielen kann, damit seine Mitarbeiter nicht nur einen guten Eindruck beim Kunden hinterlassen, sondern auch gerne und gut bei ihm arbeiten. Denn es ist ihm klar, dass häufiger Personalwechsel schlecht für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist.

Aufgaben

Aufgabe 1

Ingo Schmidt möchte gerne seine Unternehmenskultur weiter entwickeln, um das Bild des Unternehmens nach innen und nach außen zu verbessern.

- Klären Sie, welche Merkmale die Unternehmenskultur besonders prägen, die Schmidt daher für seine Überlegungen berücksichtigen sollte.
- Beurteilen Sie, welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter haben kann.

Aufgabe 2

Schmidt hat erkannt, dass das Unternehmensimage wesentlich durch das einheitliche Auftreten des Unternehmens am Markt, also das CI (Corporate Identity) geprägt wird. Eine Rolle spielt jedoch heute zunehmend auch die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Man spricht hier von CSR

- Beschreiben Sie, was alles zum CI (Corporate Identity) gehört.
- Was wird unter CSR verstanden? Geben Sie Beispiele, wie der Unternehmer Ingo Schmidt gesellschaftliche und soziale Verantwortung zeigen kann und wie sich das auf sein Unternehmen auswirken kann.

- c) **Situation des Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen**

1.4 Analyse der vergangenen und zukünftigen Entwicklung

Ingo Schmidt stellt fest, dass die Kundenaufträge im Bereich der individuellen Möbelfertigung in der letzten Zeit rückläufig sind. Bislang war dieser Bereich stets gut gelaufen. Er vermutet, dass der Rückgang durch die schlechte wirtschaftliche Lage begründet sein könnte. In Zeiten geringen oder fehlenden wirtschaftlichen Wachstums geht ja oftmals die Nachfrage zurück.

Er macht sich Gedanken, wie er in dieser Situation reagieren soll, damit sein Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig bleibt.

Aufgaben

Aufgabe 1

Ingo Schmidt sollte sich stärker am Markt orientieren. Geben Sie an, was unter „Marktorientierung“ zu verstehen ist. Begründen Sie, warum es für sein Unternehmen wichtig ist, sich nicht nur in Zeiten schlechter Konjunktur, sondern auch bei guter Konjunktur regelmäßig am Markt zu orientieren.

Aufgabe 2

- Welche Faktoren sollte Ingo Schmidt bei einer Marktanalyse berücksichtigen, damit er die aktuelle Situation richtig einschätzen und die richtigen Entscheidungen treffen kann für eine Veränderung des Zielsystems und der entsprechenden Planungen?
- Anhand welcher Kenngrößen kann er die Wirkungen geänderter Ziele und entsprechender Maßnahmen erkennen.

1.5 Planung

Ziele allein reichen für den Unternehmenserfolg nicht aus. Hinzukommen muss eine klare Planung, wie die Unternehmensziele erreicht werden sollen. Alles schön und gut, denkt Ingo Schmidt, aber was nutzt die beste Planung wenn jeder Tag neue Herausforderungen bringt und der Plan nicht eingehalten werden kann. Ingo Schmidt macht sich daher so seine Gedanken, worauf es bei der Planung ankommt, damit sie erfolgreich ist. Für seine Unternehmensplanung hat er bisher die folgenden Planungsbereiche eingegrenzt:

- Umsatzplanung,
- Personalplanung,
- Kostenplanung,
- Investitionsplanung,
- Finanzplanung,
- Planung des Betriebsergebnisses.

Aufgaben

Aufgabe 1

Bei Ingo Schmidt sind Zweifel erkennbar, ob Planung wirklich notwendig ist. Erklären Sie ihm, wozu Planung dient und für welche Zeiträume die Unternehmensplanung üblicherweise erfolgt.

Aufgabe 2

Wie in vielen Unternehmen ist es ein zentrales Ziel von Ingo Schmidt, den Gewinn seines Unternehmens zu steigern.

- a) Beschreiben Sie, wie Ingo Schmidt von dieser allgemeinen Zielsetzung zu konkreten Planungen kommt.
- b) Welche Planungsbereiche spielen dabei eine Rolle?
- c) Wie würde eine sinnvolle Planung für Ihr Unternehmen aussehen, wenn Ihr Ziel die Reduktion von Kosten ist?

Aufgabe 3

Eines der Unternehmensziele von Ingo Schmidt ist es, den Anteil an individuellen Möbeln in seinem Fertigungsprogramm zu erhöhen. Dazu überlegt er, in eine neue CNC-Oberfräse zu investieren. Er fragt sich, welche Konsequenzen diese Investition hat und ob sie der Zielerreichung dient.

Überlegen Sie, wie sich die Investition in eine CNC-Oberfräse auf die in der folgenden Übersicht enthaltenen Planungsbereiche und die dort angegebenen Ziele auswirkt. Beschreiben Sie, welche Entscheidungen getroffen werden müssten.

Ziele im Planungsbereich	Entscheidungen
UMSATZPLANUNG Steigerung des Umsatzes gegenüber dem Vorjahr um 15%	
PERSONALPLANUNG Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze	
KOSTENPLANUNG Kein Anstieg der Kosten gegenüber dem Vorjahr	
INVESTITIONSPLANUNG Kosten für Investitionen auf Vorjahresniveau begrenzen	
FINANZPLANUNG Eigenkapital stärken, Fremdkapital reduzieren	
BETRIEBSERGEBNIS-PLANUNG Gewinn um 5 % steigern	

Aufgabe 4

Für die Realisierung der Unternehmensziele sind konkrete Planungsschritte erforderlich. Ingo Schmidt muss sich also Gedanken machen, wie er im Einzelnen vorgehen kann, um die geplanten Änderungen seines Leistungsprogramms zu realisieren.

- a) Welche Phasen spielen bei einer konkreten Planung normalerweise eine Rolle? Ergänzen Sie die folgende Übersicht um die weiteren wichtigen Planungsphasen.



- b) Ingo Schmidt hat das Ziel, die Produktion an individuell gestalteten Möbeln auszuweiten. Verdeutlichen Sie diese Planungsphasen am Beispiel der Personalplanung von Ingo Schmidt zur beabsichtigten Produktionsausweitung. Geben Sie dazu an, welche Fragen Ingo Schmidt zu den einzelnen Planungsphasen beantworten muss.

Aufgabe 5

In jeder Phase der Planung sollte man auf geeignete Planungsinstrumente zurückgreifen. Geben Sie an, welche Methoden und Hilfsmittel für die jeweiligen Planungsbereiche besonders geeignet sind.

Aufgabe 6

Firma Schmidt hat wie geplant die CNC-Oberfräse angeschafft und zwei Gesellen für die Bedingung weitergebildet. Nun geht es darum, zu prüfen, ob sich die Investition für das Unternehmen rechnet.

- a) Wie kann Ingo Schmidt generell vorgehen, um zu prüfen ob seine Planung erfolgreich umgesetzt wurde. Wie kann er entsprechend feststellen, ob sich die Investition für seine Firma lohnt.
- b) In welchen Zeitabständen sollte eine Überprüfung stattfinden? Welche Rolle spielen Aufzeichnungen über durchgeführte Kontrollen?