

■ 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,

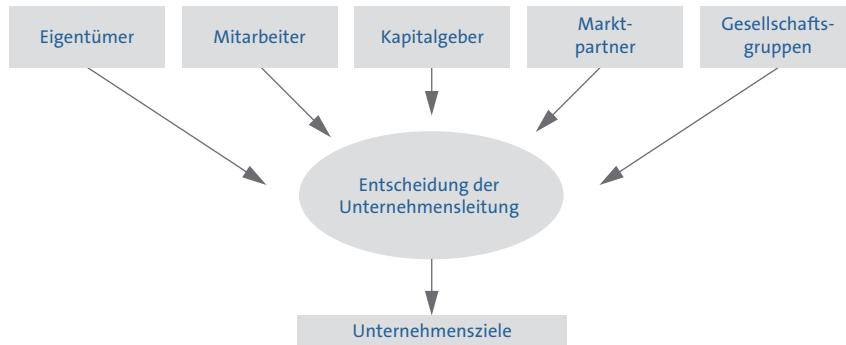
- >den Jahresumsatz (spezifisch, messbar)
- >innerhalb von drei Jahren (terminiert)
- >auf 1,3 Mio. € zu erhöhen (anspruchsvoll, realistisch, da neue Märkte erschlossen werden).

Zielbildung

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

Interessen- gruppen

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.



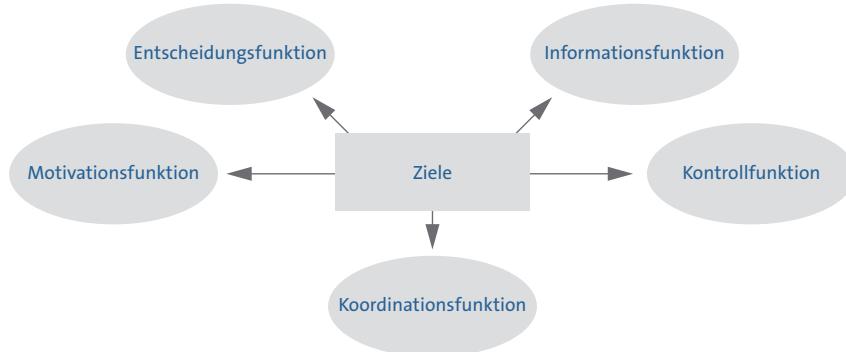
Gerade die persönlichen Ziele der Eigentümer haben in kleinen Unternehmen einen besonders großen Einfluss auf die Unternehmensziele, da die Eigentümer in der Regel auch die Geschäftsführung im Unternehmen innehaben und damit die Entscheidungsgewalt über die Unternehmensziele.

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.
Koordinationsfunktion	Abschließend ist noch die Koordinationsfunktion von Zielen zu nennen. Gemeinsame Ziele sorgen nämlich für ein abgestimmtes Verhalten von Unternehmensteilen oder einzelnen Mitarbeitern.

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 Er-
--------------------------	--

folg 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 ihretwegen wird kaum ein Unternehmer tätig werden. Insofern könnte die Liquidität beispielsweise ein Nebenziele 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.

Monetäre Ziele
Nicht monetäre Ziele

Hauptziele
Nebenziele

Quantitative Ziele
Qualitative Ziele

Operative Ziele
Strategische Ziele

Persönliche Ziele
Unternehmerrische Ziele

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

Unbegrenzte Ziele
Begrenzte Ziele

Fixierte Ziele

Falle von genau definierten Mindest- oder Höchstausprägungen (z.B. der Umsatz 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)
= Rohergebnis
– Personalaufwand (Löhne und Gehälter, Sozialabgaben, Altersvorsorge und Unterstützung)
– Abschreibungen
– sonstige betriebliche Aufwendungen
= EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) oder Betriebsergebnis
+ Zinsen und ähnliche Erträge
– Zinsen und ähnliche Aufwendungen
= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
+ außerordentliche Erträge
– außerordentliche Aufwendungen
– Steuern
= Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
+ Entnahmen aus Rücklagen
– Einstellungen in Rücklagen
= Bilanzgewinn/Bilanzverlust

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.

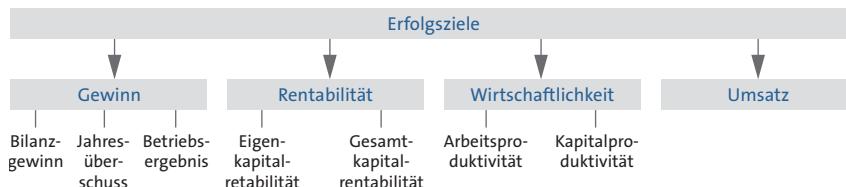
Ein dem Gewinnstreben ähnliches, ihm aber nicht gleichzusetzendes Ziel ist die Wirtschaftlichkeit. Sie wird erreicht, wenn verfügbare Mittel bei der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung möglichst sparsam verwendet werden. Messbar wird dieses Ziel durch das Verhältnis von Arbeitsergebnis (Output) und Arbeitseinsatz (Input), das als Produktivität bezeichnet wird. Um aussagekräftige und vergleichbare Zahlen zu erhalten, werden sowohl Output als auch Input zu meist 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.

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.

Rentabilität

Wirtschaftlichkeit

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.

Zahlungs-fähigkeit

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.

Liquiditäts-kennzahlen

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 Finanzzieelen 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 Unternehmenspotenziale 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.

Finanzierungs-struktur

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.

Finanzierungs-kraft

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