

1 Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen

1.1 Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen

1.1.1 Handlungskompetenz des Meisters

Der Meister soll

- bedeutsame Ziele und Zielbeziehungen kennen
- ein Zielsystem aufstellen.

1.1.2 Lerninhalt: Unternehmensziele

Auf der Grundlage der jeweiligen Unternehmensphilosophie (d. h., wie sich das Unternehmen sieht und wie es von außen gesehen werden möchte) werden Unternehmensziele festgelegt. Unter Planung werden alle Überlegungen verstanden, die sich auf die Verwirklichung dieser Ziele richten. Planen setzt also voraus, dass **Ziele definiert** sind. Andererseits sind die endgültig festgelegten Ziele erst Ergebnis der Planung.

Um seine Existenz zu sichern, muss ein Unternehmen langfristig ausreichend rentabel arbeiten und liquide sein. Von besonderer Bedeutung sind daher:

- Gewinnziele
- Sicherung der Liquidität
- Umsatzziele
- Kostenziele.

Daneben können auch weitere Unter- oder Teilziele verfolgt werden, wie z. B.

- Qualitätsverbesserung
- Umweltschutz
- Sicherung der Arbeitsplätze.

Zum Teil ergänzen diese Ziele die vorgenannten, zum Teil konkurrieren sie miteinander.

Die Grundlagen und Ziele für die Unternehmensaktivitäten der nächsten Jahre werden in der **strategischen** Planung festgelegt. Sie schafft die Rahmenbedingungen.

Die **operative** Planung ist dagegen eher kurzfristig ausgelegt und vollzieht sich laufend. Sie muss sich in die langfristige Strategie einfügen.

1.1.2.1 Erfolgsziele

Jeder Unternehmer, also auch jeder selbstständige Handwerker, verfolgt das Ziel, mit seinem Unternehmen erfolgreich zu sein. Das bedeutet, der Unternehmer will mindestens einen auskömmlichen Gewinn erzielen, gern aber soll der Gewinn so hoch wie möglich ausfallen. Die Betriebswirtschaftslehre spricht an dieser Stelle von dem Streben nach Gewinnmaximierung. Das primäre Erfolgsziel ist somit das Gewinnziel, das Ziel, einen hohen Gewinn zu erwirtschaften.

Für den rechnerischen Erfolg eines Unternehmens ist das Verhältnis von Aufwendungen und Erträgen entscheidend. Somit sind die im vorangegangenen Abschnitt genannten **Umsatzziele** und **Kostenziele** ebenfalls Erfolgsziele.

Plant ein selbstständiger Handwerker bei gegebenen Aufwendungen eine Umsatzsteigerung in Höhe von 15 %, so erhöht sich, wenn er dieses Ziel erreicht, auch gleichzeitig sein Gewinn.

1.1.2.2 Finanzziele

Unter dem Begriff der Finanzziele können sehr viele Ziele subsummiert werden. Im engeren Sinne sind damit Ziele gemeint, die auf die Verbesserung der finanziellen Situation bezogen sind.

Dabei kann zum einen der Schwerpunkt auf dem Vorhandensein ausreichender flüssiger Mittel gelegt werden, um in der Lage zu sein, die auf das Unternehmen zukommenden Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können. Ist ein Unternehmen dazu in der Lage, so spricht man davon, dass es liquide ist. Die Kennzahl zur Überprüfung der Fähigkeit, kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können, wird **Liquidität** genannt. Ein Finanzziel könnte also darin bestehen, eine gute Liquidität zu halten oder eine weniger gute Liquidität zu verbessern.

Der Schwerpunkt bei den Finanzzielen kann aber auch auf die **Finanzstruktur** eines Unternehmens gelegt werden. Mit Finanzstruktur ist das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital gemeint, also von eigenen Mitteln, die von den Unternehmern in das Unternehmen eingebracht wurden, zu fremden Mitteln, die von Dritten als Fremdkapital zur Verfügung gestellt wurden. Um finanziell unabhängig zu sein, muss es Ziel jedes Unternehmens sein, die Finanzstruktur zugunsten des Eigenkapitals zu entwickeln, um so den Anteil des Fremdkapitals zu senken.

1.1.2.3 Sozialziele

Sozialziele beschreiben das angestrebte Verhalten gegenüber internen und externen Interessengruppen (Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Staat, Öffentlichkeit). Neben den Sozialzielen im engeren Sinne (z. B. Erhalt der Arbeitsplätze, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit usw.) gehören z. B. auch die **Umweltziele** zu den Sozialzielen im weiteren Sinne.

Da die inhaltliche Dimension der Sozialziele nicht direkt für das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens notwendig ist bzw. nicht unmittelbare Erfolge generiert, wird sie oft als zweitrangig angesehen. Manche Komponenten sind durch Gesetze, wie die Regelung von Arbeitszeiten oder der Einhaltung von Umweltschutzauflagen, festgelegt. Aber auch bei den nicht gesetzlich normierten Zielen kann davon ausgegangen werden, dass ihre Bedeutung weiterhin ansteigt und die Erreichung dieser Ziele auch für den selbstständigen Handwerker werbewirksam eingesetzt werden kann. So kann z. B. ein Tischler, der nur zertifiziertes Holz aus nachhaltiger Forstwirtschafts verwendet, diese Entscheidung als Werbeaussage auf seiner Homepage verwenden.

1.1.3 Lerninhalt: Zielbeziehungen

Ein Unternehmer verfolgt nicht nur ein Ziel, sondern im Regelfall eine Vielzahl von Zielen. Diese Ziele, werden sie gleichzeitig verfolgt, stehen zueinander in Beziehungen.

Man unterscheidet zwischen

- komplementären Zielen
- konkurrierenden Zielen und
- indifferenten Zielen

1.1.3.1 Komplementäre Ziele

Eine komplementäre Beziehung zwischen zwei Zielen ist die **Idealsituation** bei der Verfolgung mehrere Ziele. Komplementär bedeutet ergänzend. Stehen Ziele in einer komplementären Beziehung zueinander, so führt die Erreichung des einen Ziels gleichzeitig zur Erreichung des anderen Ziels.

Ein Möbeltischler will seine Unternehmenskosten senken. Gleichzeitig beschließt er, seinen Materialausschuss zu senken.

Das Ziel, den Ausschuss zu senken, ergänzt das Ziel, die Kosten zu senken. Reduziert der Möbeltischler seinen Materialausschuss, so senkt er gleichzeitig die Kosten.

1.1.3.2 Konkurrierende Ziele

Ziele, die zueinander in Konkurrenz stehen, lassen sich nicht gleichzeitig verfolgen. Kommt man dem einen näher, entfernt man sich automatisch von dem anderen. **Im äußersten Fall** schließt die Erreichung des einen Ziels die Erreichung des anderen Ziels vollständig aus.

Ein Bäcker will seinen Gewinn steigern (Ziel 1) und gleichzeitig die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter erhöhen (Ziel 2).

Kann Ziel 2 nur dadurch erreicht werden, dass der Bäcker die Entlohnung seiner Mitarbeiter erhöht, so wird dadurch Ziel 1 beeinträchtigt.

1.1.3.3 Indifferente Ziele

Ist die Beziehung zwischen den Zielen indifferent, so beeinflussen sich diese Ziele weder positiv noch negativ.

Ein Optiker will die Qualität seiner Produkte erhöhen (Ziel 1) und gleichzeitig die Kosten für die Verwaltungsmitarbeiter senken (Ziel 2).

Die beiden Ziele stehen in keinem Zusammenhang zueinander. Die Erreichung von Ziel 1 beeinflusst die Erreichung von Ziel 2 nicht.

1.1.4 Lerninhalt: Aufstellen eines Zielsystems

Ein Unternehmer verfolgt nicht nur ein Ziel, sondern im Regelfall eine Reihe von Zielen. Die Summe sämtlicher unternehmerischer Ziele wird Zielsystem genannt.

Bei einem solchen Zielsystem muss zunächst natürlich darauf geachtet werden, dass die Zielbeziehungen zwischen den einzelnen Zielen komplementär oder zumindest indifferent sind. Verfolgt ein Unternehmer gleichzeitig zwei konkurrierende Ziele, so ist stets neu zu prüfen, welchem Ziel jeweils der Vorrang zu geben ist.

In einem Zielsystem wird eine **Rangordnung** der Ziele festgelegt. Dabei werden zunächst Oberziele formuliert, die dann durch Zwischen- und Unterziele konkretisiert und unterstützt werden.

Oberziel	<i>Erhöhung des Gewinns</i>
Zwischenziel	<i>Senkung der Kosten</i>
Unterziel 1	<i>Senkung des Materialausschusses</i>
Unterziel 2	<i>Senkung der Verwaltungskosten</i>

Wichtig ist dabei stets, Ziele möglichst so zu formulieren, dass der Grad ihrer Erreichung **feststellbar** ist. Das oben erwähnte Oberziel wäre bei einer derartigen Formulierung bereits erreicht, wenn der Unternehmer einen Eurocent Gewinn mehr als im Vergleichszeitraum erzielt hätte. Dies würde in der Praxis aber wohl kaum als Zielerreichung akzeptiert werden.

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

1.2.1 Handlungskompetenz des Meisters

Der Meister soll

- Merkmale der Unternehmenskultur beschreiben
- Bedeutung der Unternehmenskultur über persönliche oder soziale Zielsetzungen begründen
- gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens im Unternehmensimage kommunizieren.

1.2.2 Lerninhalt: Unternehmenskultur

Der typische Handwerksbetrieb wird bestimmt durch drei klassische Merkmale:

- die zentrale Bedeutung des/der Inhabers/Inhaberin
- die oft persönliche Beziehung zum Kunden
- die Abhängigkeit des Prozesses der Leistungserstellung von Personen.

Entscheidend wird der Handwerksbetrieb von dem Inhaber bzw. der Inhaberin geprägt. Davon gibt es sicherlich Ausnahmen, aber grundsätzlich wird das Handwerksunternehmen in der Gesamtheit seiner Funktionen bestimmt durch Persönlichkeit, Fähigkeiten und Fertigkeiten seines Inhabers.

Ebenso typisch ist – wiederum nur grundsätzlich – die enge Beziehung zwischen den Personen im Betrieb und den Kunden. Kompetenz für die Lösung individueller Probleme und Dienstleistungsbereitschaft wird erwartet. Andererseits können Kundenwünsche direkt wahrgenommen werden; deshalb kann auch rasch z. B. auf Marktänderungen reagiert werden.

Schließlich zeichnet es das Handwerk aus, dass nicht Maschinen, sondern Menschen die Leistungserstellung bestimmen. Ihre handwerklichen Fähigkeiten entscheiden über die Qualität und Eigenart der Produkte oder der Dienstleistungen.

Das Besondere und das Unverwechselbare eines Handwerksbetriebes machen sein Profil aus. Das **Unternehmensprofil** wird bestimmt durch die Stärken, die Kompetenz, die Fähigkeiten und Fertigkeiten von den dort tätigen Menschen, dem Meister, den Gesellen und Lehrlingen.

Dies muss allen, die im Betrieb tätig sind, bewusst sein und in einem weiteren Schritt auch den Kunden bewusst gemacht werden! Wenn es gelingt, dass Inhaber und Mitarbeiter von sich und ihrem Unternehmen die gleiche Vorstellung haben wie die Marktpartner, insbesondere die Kunden, aber durchaus auch Lieferanten, so spricht man von **Unternehmensidentität** (»Corporate Identity«).

Teilbereiche dieser Unternehmensidentität sind das **Unternehmensbild** (»Corporate Design«) und die **Unternehmenskultur** (»Corporate Culture«).

1.2.2.1 Symbole und Rituale

Das **betriebliche Erscheinungsbild** eines Unternehmens sollte durch immer wiederkehrende grafische und farbliche Merkmale gekennzeichnet sein.

Dieses »Logo« kann bestehen aus

Name – Zeichen – Schrift – Farbe

Es taucht immer dort auf, wo das Unternehmen nach außen »in Erscheinung« tritt, also z. B.

- als Kennzeichnung des Geschäftslokales
- auf den Fahrzeugen
- durch die Kleidung oder auf der Kleidung der Mitarbeiter
- auf Briefpapier, Rechnungen, Drucksachen, Visitenkarten
- auf allen Werbemitteln, von Anzeigen in den »Gelben Seiten« bis hin zur Homepage im Internet.

Es ist darauf zu achten, dass das Logo als Ganzes oder Teile davon für den Betrieb irgendwie typisch, leicht einprägsam und damit von gutem Erinnerungswert sind.

Durch aufmerksames Betrachten von »Erscheinungsbildern« anderer Firmen kann jeder schon selbst feststellen, was zu dem Unternehmen passt, was auffällt, in der Erinnerung bleibt und somit sinngemäß als Vorbild für ein eigenes Logo verwendet werden kann.

1.2.2.2 Normen und Werte

Der unternehmerische Bereich ist ständigen Veränderungen ausgesetzt. Die Markt- und Konkurrenzsituation verändert sich nahezu täglich. Aber auch im internen Bereich sind Unternehmen zahlreichen Veränderungen unterworfen. Auf diese Veränderungen müssen die Unternehmen selbstverständlich reagieren, um überleben zu können und den ordnungsgemäßen Ablauf im Unternehmen zu gewährleisten. Zu diesen Veränderungen zählen auch Umwälzungen in der Unternehmensführung. Für die heutige Unternehmensführung sind Werte und Normen wichtig, an denen man sich **orientieren** und nach denen man agieren kann. Werte und Normen werden für das Unternehmen festgesetzt und dienen als Grundlage für die richtige Führung des Betriebes.

Um Werte und Normen für das eigene Unternehmen festlegen und umsetzen zu können, müssen vorerst Werte und Normen **kennengelernt** werden, die für die erfolgreiche Unternehmensführung geeignet und nützlich sein können. Diese Werte und Normen können z. B. in einem Seminar für Führungskräfte erfahren werden. In weiterer Folge können bestimmte Werte und Normen ausgewählt und definiert werden, die speziell für das Unternehmen als nützlich und passend erachtet werden. Anschließend werden Mittel und Wege sowie Beispiele aufgezeigt, wie diese Werte und Normen in den geschäftlichen Alltag eingebracht und dort umgesetzt werden können.

Um eine moderne Unternehmensführung in einem Unternehmen einzuführen, müssen Werte und Normen im geschäftlichen Alltag Gestalt erlangen werden. Schon in kleinen Bereichen können diese neuen Faktoren eine tragende Rolle spielen und auch hier schon zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Unternehmensführung muss die Werte und Normen in den Führungsstil einfließen lassen und in der Folge auch nach diesen handeln und agieren, um die Vorteile damit nutzen zu können.

1.2.3 Lerninhalt: Bedeutung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur besteht darin, dass der Meister als Unternehmer

- für sein Unternehmen Leitbilder oder Geschäftsgrundsätze schafft
- diese Grundlagen für geschäftliches Auftreten bei Mitarbeitern und Kunden bekannt macht
- die Mitarbeiter diese Grundsätze akzeptieren und nach diesen Grundsätzen handeln und
- schließlich sich die Mitarbeiter auch untereinander entsprechend verhalten.

Viele Firmen bemühen sich um eine solche Unternehmenskultur, nur selten wird sie in Vollendung erreicht. Trotzdem sollte sich jeder Handwerker darum bemühen, für sein Unternehmen solche **Grundsätze** aufzustellen und umzusetzen.

Dies könnten beispielsweise sein:

- Für uns ist der Kunde König!
- Wir sind Ihre Problemlöser!
- Wir lösen Ihre Werkzeug-/Farb-/Anstrich- Probleme!
- Wir sind pünktlich und zuverlässig!
- Zugesagte Termine halten wir unbedingt ein!
- Wir arbeiten nach ökologischen Grundsätzen!
- Was wir zusagen, halten wir auch!
- Wir verarbeiten nur bestes Material!

Mehr als zwei oder drei solcher für das Unternehmensverhalten typischen Leitsätze sollte man sich jedoch nicht vornehmen.

Es ist nun davon auszugehen, dass der Unternehmer, der sein geschäftliches Auftreten mit solchen Leitbildern verdeutlichen will, auch hinter diesen Leitbildern steht. Außerordentlich wichtig ist aber auch, dass die nach außen tätigen Mitarbeiter **ebenfalls** von diesen Leitbildern als Handlungsgrundlage überzeugt sind. Dafür ist es notwendig, dass der Unternehmer immer wieder die Möglichkeit nutzt, mit seinen Mitarbeitern darüber ins Gespräch zu kommen, sie für entsprechendes Verhalten und Auftreten lobt, jedoch sie andererseits auch darauf hinweist, wenn er beispielsweise durch einen Geschäftspartner davon gehört hat, dass dieser durch das Auftreten der Mitarbeiter enttäuscht wurde.

Selbstverständlich müssen diese Leitbilder auch den Kunden bekannt gemacht werden, damit diese dem Betrieb **gerade deshalb** Aufträge erteilen!

Die Leitbilder dienen also nicht der Selbstverwirklichung des Inhabers, sondern sind an Kundenwünschen auszurichten.

Wenn Inhaber und Mitarbeiter den Grundsätzen entsprechend handeln, also pünktlich, zuverlässig, sorgfältig sind, Schmutz vermeiden oder beseitigen, entsprechend auftreten (sauber, ordentlich, gepflegt) und sich zuvorkommend verhalten, so kann schon dies dazu führen, dass der Kunde den Betrieb in guter Erinnerung behält und bei Bedarf wieder einen Auftrag erteilt.

Ebenso ist er in diesem Falle eher bereit, im Kreise von Kollegen, Bekannten oder Verwandten positiv über diesen Betrieb zu berichten und somit die »**Mund-zu-Mund-Propaganda**« (ein kostenloses aber wirksames Werbemittel!) anzustoßen.

Man muss davon ausgehen können, dass das gleiche Verhalten, das die Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden pflegen, auch untereinander an den Tag gelegt wird:

Offen und wahrhaftig geht man miteinander um, jeder bemüht sich darum, Vorbild für den anderen zu sein und niemand hält notwendige Informationen zurück.

Dauerhaft ist es unmöglich, Leitbilder zu propagieren, ohne auch entsprechend zu handeln. Deshalb sollte man auch zunächst damit beginnen, diese Leitbilder mit den Mitarbeitern zu diskutieren, sie dort (»nach innen«) umzusetzen und sie dann erst (»nach außen«) bekannt zu machen.