

Grundlagen des Controllings

1. Managemententscheidungen auf Basis von Informationen

1.1 Unternehmensziele als Maßstab des Unternehmenserfolges

LERNZIEL

In diesem Kapitel lernen Sie

- welche Unternehmensziele es gibt und wie dieses strukturiert werden
- wie die einzelnen Unternehmensziele zusammenhängen
- warum ein erfolgreiches Unternehmen immer mehrere Ziele verfolgen muss
- was passiert, wenn das Zielsystem nicht ausbalanciert ist
- wie die einzelnen Situationen von Unternehmen eingeschätzt werden können

THEORETISCHE GRUNDLAGEN

„Wann ist ein Unternehmen erfolgreich?“ Auf diese Frage lässt sich wohl kaum eine allgemein gültige Antwort finden. Grundsätzlich kann man aber davon ausgehen, dass ein Unternehmen Erfolg hat, wenn es seine Ziele erreicht. Wenn ein Unternehmen sein Ziele dauerhaft im Sinne von „immer wieder“ erreicht, so wird man wohl ein solches Unternehmen als erfolgreich bezeichnen.

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen den Unternehmenszielen und dem Erfolg eines Unternehmens gilt es nun Folgendes zu beachten: Um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen, darf sich das Management nicht nur auf ein einziges Ziel konzentrieren, sondern muss gleichzeitig mehrere Ziele im Auge behalten. Wird gegen diesen Grundsatz der Zielbalance verstoßen, kann ein Unternehmen auf Dauer (langfristig) nicht erfolgreich sein. Dies soll anhand eines Beispiels erläutert werden:

Beispiel

Wenn sich ein Unternehmen nur auf das Ziel Kostensenkung konzentriert, so werden sich die daraus resultierenden massiven Kosteneinsparungsmaßnahmen auf Dauer zu Lasten zukünftiger Gewinnchancen auswirken. Als Vergleich kann der menschliche Körper dienen: Führt man dem Organismus über einen bestimmten Zeitraum keine Nahrung zu, um das Gewicht zu reduzieren, wird der Körper mit der Zeit nicht in der Lage sein, die erwartete Leistung zu erbringen.

Aus diesem Beispiel wird ersichtlich, dass man zwar kurzfristig Ziele maximieren kann, dafür aber zukünftig in der Regel einen entsprechend hohen Preis bezahlt. Es ist demnach möglich, aber nicht unbedingt ratsam, die aktuellen Gewinne zu Lasten der zukünftigen Gewinne zu erhöhen. Die Maximierung des aktuellen Gewinns kann nicht nur die zukünftigen Gewinne gefährden, sondern auch die Liquiditätslage des Unternehmens belasten.

Beispiel Wenn ein Unternehmen für seine Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen zu schnell wächst, sind die dafür notwendigen Investitionszahlungen meist höher als die eventuell zusätzlich erwirtschafteten Gewinne, wodurch bestehende Liquiditätsreserven aufgelöst oder zusätzliche Kredite in Anspruch genommen werden müssen. Starkes Wachstum kann somit zwar zur Erhöhung des Gewinns führen, aber gleichzeitig fast immer zur Reduktion der finanziellen Mittel.

Wie die Beispiele zeigen, gibt es mehrere betriebliche Zielebenen, die in einem mittelbaren bzw. unmittelbaren Zusammenhang stehen. Grundsätzlich kann man drei unterschiedliche Zielebenen identifizieren. Diese Zielebenen werden in eine kurzfristige, mittelfristige und eine langfristige Ebene untergliedert.

Kurzfristig muss jedes Unternehmen darauf achten, dass seine Zahlungsfähigkeit jederzeit erhalten bleibt. Diese Zielebene stellt jene der **Liquidität** dar. Der Zeithorizont des Liquiditätsziels ist deswegen kurzfristig, da die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens zu jedem Zeitpunkt (täglich) gegeben sein muss. Wird das Ziel der Zahlungsfähigkeit verfehlt (kann das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen), so wird das Unternehmen illiquid. Informationen über drohende Liquiditätslücken deuten meist auf eine existenzielle Bedrohung des Unternehmens hin. Der Handlungsbedarf ist daher akut.

Beispiel Ein Unternehmer sucht aufgrund eines Liquiditätsengpasses bei seinem Kreditinstitut um einen zusätzlichen Kredit an. Die Hausbank lehnt den Kreditantrag mit der Begründung ab, dass das Risiko des Kreditausfalls für die Bank zu hoch sei. Da der bisherige Kreditrahmen voll ausgeschöpft ist, muss der Unternehmer aus dem Kassenbestand allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen. Nach einigen Wochen kann die Sozialversicherung für die Arbeitnehmer nicht mehr bezahlt werden. Nach Ablauf der Zahlungsfrist und einer nochmaligen Aufforderung der Sozialversicherung, die Versicherungsbeiträge der Mitarbeiter zu bezahlen, ist das Unternehmen noch immer nicht in der Lage, der Zahlungsverpflichtung nachzukommen. Die Sozialversicherung reicht daher einen Konkursantrag beim Bezirksgericht ein. Der Fortbestand des Unternehmens ist akut gefährdet.

Mittelfristig sollte ein Unternehmen versuchen, seine Gewinne zu optimieren. Diese Zielebene nennt man die Ebene des **Erfolgs**. Einen positiven Erfolg nennt man Gewinn, einen negativen Erfolg Verlust. Ein einmaliger Verlust stellt in aller Regel keine Existenzgefährdung für ein Unternehmen dar. Werden hingegen über mehrere Jahre Verluste erwirtschaftet, so verliert das Unternehmen zunehmend an Liquiditäts-

reserven und droht illiquid zu werden. Der Gewinn ist die zentrale Steuerungsgröße des Wirtschaftssystems schlechthin. Informationen über nachhaltige Unternehmensverluste sind daher auch als eine Warnung für die Entwicklung eines Unternehmens (z.B. Entwicklung der Börsenkurse) und damit seiner zukünftigen Liquiditätslage zu interpretieren.

Beispiel Am Ende des Jahres werden die Aufwendungen und Erträge im Rahmen der Gewinn- und Verlustrechnung eines Unternehmens gegenübergestellt. Der Saldo weist für das Unternehmen einen Verlust auf, da die Aufwendungen höher als die Erträge ausgefallen sind. Dieser Verlust muss nun mit eigenen Mitteln gedeckt werden. Diese Mittel nennt man Eigenkapital. Verluste des Unternehmens sind immer das Risiko des Unternehmers bzw. der Unternehmerin. Externe Kapitalgeber tragen nur das Risiko des jeweiligen Kredits aber nicht das unternehmerische Risiko. Daher müssen Verluste immer mit eigenen Mitteln beglichen werden. Dementsprechend nennt man das Eigenkapital auch Risikokapital. Ein einmaliger Verlust gefährdet nun in der Regel nicht die Existenz des Unternehmens. Sollten jedoch zukünftige Verluste zunehmend das Eigenkapital aufzerren, so steigt das Insolvenzrisiko. Sollten die Verluste mit den Jahren das gesamte Eigenkapital aufzehren, so kann das Unternehmen kein Risiko mehr nehmen, da weitere Verluste zur Illiquidität führen würden.

Langfristig ist es das Ziel eines jeden Unternehmens, Voraussetzungen für zukünftige Gewinne zu schaffen. In diesem Zusammenhang spricht man von **Erfolgspotenzialen**. Beispiele für Erfolgspotenziale sind ein hohes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, ein hervorragendes Image bei den Zielgruppen, ein hohes Qualitätsniveau aller betrieblichen Prozesse etc. Werden die Erfolgspotenziale nicht systematisch aufgebaut und gepflegt, zeigen sich nach einiger Zeit die Konsequenzen auf der Ebene des Erfolgs. Qualifikationsprobleme der Mitarbeiter, Imageschäden auf den Märkten und fehlerhafte Prozesse werden zunehmend die Erfolgslage des Unternehmens verschlechtern. Die Information über eine mögliche Gefährdung der Erfolgspotenziale ist eine Frühwarnung, da der Verlust von Erfolgspotenzialen nicht kurzfristig erfolgt. Eine daraus resultierende Gefährdung des Erfolgs droht ebenso nicht unmittelbar, sondern zeitverzögert.

Beispiel Ein Unternehmen hat aufgrund der hohen Qualität seiner Produkte ein hervorragendes Image bei seinem Kunden. Um die Gewinnerwartungen der Kapitalgeber wiederum zu erfüllen, werden in einer Managementsitzung sehr ehrgeizige Kostensparziele definiert. Aufgrund dessen werden die Mitarbeiter nicht mehr wie bisher hinsichtlich neuer Qualitätssicherungsmethoden geschult. Gleichzeitig wird begonnen, bei der Instandhaltung der Maschinen einzusparen, so dass es immer wieder zu Abweichungen von definierten Toleranzwerten kommt. Zudem steigen die Qualitätsanforderungen der Kunden, so dass mit der Zeit die Lücke zwischen den Anforderungen der Kunden und dem Leistungsvermögen des Unternehmens offensichtlich wird. Eine Zeit lang ist es dem Außendienst noch möglich, aufgrund des guten Images die Qualitätsprobleme zu überspielen. Dennoch steigt die Re-

klamationsrate der Kunden an und nach und nach verliert das Unternehmen sein gutes Image. In weiterer Folge kommt es aber aufgrund der mangelnden Qualität (Reklamationskosten, Nacharbeiten, Ausschuss, Gewährleistungen, Kundenverluste etc.) zu Folgekosten, die zunehmend das Ergebnis verschlechtern, so dass das Unternehmen Verluste verzeichnen muss.

Das Zusammenspiel zwischen den einzelnen betrieblichen Zielebenen lässt sich somit folgendermaßen darstellen:

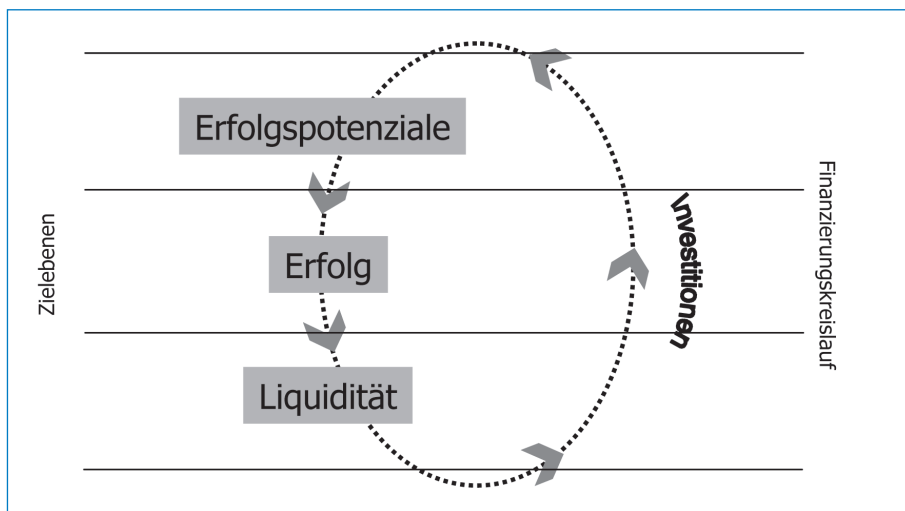


Abbildung 1: Steuerungs- und Finanzierungskreislauf, dargestellt anhand der betrieblichen Zielebenen

Das dargestellte Zielsystem folgt nun nachstehender Logik: Es müssen zunächst **Erfolgspotenziale** (z.B. technisches Know-how, hohe Servicequalität, schnelle Produktentwicklung, effiziente Vertriebsstrukturen, flexible Fertigungsstrukturen, innovatives Produktdesign etc.) aufgebaut werden. Solche internen Erfolgspotenziale stellen bspw. Kompetenzen oder Ressourcen dar. Diese führen zu Erfolgspotenzialen (externe Erfolgspotenziale), die einen Wert für den Kunden besitzen. Diese manifestieren sich in Form langfristiger Wettbewerbsvorteile, die wiederum die Erzielung von **Gewinnen** ermöglichen. Erfolgspotenziale sind somit Voraussetzungen für das Erzielen von Gewinnen (Erfolg). Gewinne führen wiederum zum Aufbau von **Liquiditätsreserven**.

Wesentlich dabei ist, dass der gesamte Kreislauf in einer Balance gehalten wird. Daher kann es auf Dauer nicht das Ziel eines Unternehmens sein, möglichst hohe Liquiditätsreserven anzuhäufen. Die finanziellen Mittel sollten wiederum dem Steuerungskreislauf zugeführt werden. Geschieht dies nicht, so drohen die Erfolgspotenziale mit der Zeit verloren zu gehen. Um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, sind daher die liquiden Mittel für den Aufbau von Erfolgspotenzialen heranzuziehen. Das Unternehmen investiert somit wiederum in den Aufbau der Erfolgspotenziale, wodurch sich der dargestellte Kreislauf schließt.

- , der Forderungen 226
- , des Lagers 225
- , der Verbindlichkeiten 226
- Unterauslastung 476
- Unterbeschäftigung 508
- Unternehmensbereich 430
- Unternehmensergebnis 608
- Unternehmensführung 40
- Unternehmenskrise 33, 599
- Unternehmensplanung 566
- Unternehmensziele 27
- Unternehmenszweck 63
- Unternehmerlohn, kalkulatorischer 369

- Variator 612
- Verantwortungsbereiche 380
- Verbindlichkeiten 93, 95, 180
- Verbrauch 62
- Verbuchung der Inventur 167
- Verdrängungswettbewerb 487, 493
- Verfahrenserfolg 499
- Verfahrenskosten 496
- Verfahrensoptimierungen 494
- Verkaufspreis 478
- Verlustrisiko 513
- Verlustsituation 528
- Verlustzone 447, 528
- Vermögen, betriebsnotwendiges 366
- Vermögensgegenstände, immaterielle 89
- Vermögensstrukturkennzahlen 220
- Vermögensverhältnisse 58
- Verrechnungspreise 395
- Verrechnungsprinzip 381
- Verrechnungssatz 388, 405
- Verschuldungsgrad, dynamischer 255
- Verschuldungskoeffizient 218
- Verursachungsprinzip 395
- Vollauslastung 483, 524
- Vollbeschäftigung 484, 508
- Vollkostenphilosophie 525
- Vollkostenrechnung 412, 415, 524
- Vorgabewert 577
- Vorkalkulation 400
- Vorkontierung 345
- Vorräte 92
- Vorratskonten 166

- Wachstumsbarriere 636
- Wachstumsfallen 537
- Wagnisse, kalkulatorische 368
- Wagnisverluste 368
- Wertaufholungsgebot 174
- Werte, pagatorische 161
- Wertminderung, dauernde 172
- Wertpapiere und Anteile 94
- Wertschöpfungskette 507, 570, 574
- Wettbewerbsituation 487
- Wettbewerbsstrukturen 574
- Wettbewerbsvorteile 33
- Wiederbeschaffungswert 365, 372
- Winner 623, 624
- Working Capital 319
- Working-Capital-Management 323

- Zahlungen 56
- Zahlungsengpässe
 - , Konsequenzen 273
 - , Maßnahmen 276
 - , Ursachen 271
- Zahlungsfähigkeit 56, 58, 237, 267
- Zahlungskonditionen 323, 325
- Zahlungskraft eines Unternehmens 238
- Zahlungsunfähigkeit 268, 270
- Zeitvergleich 579
- Zero Base Budgeting 560
- Zielabweichung 550
- Zielbalance 27
- Zielbeitrag 552
- Zielebenen 28
- Zielplanung 548
- Zielsystem 30
- Zielvorstellungen 552
- Zielwert 550, 594
- Zinsen, kalkulatorische 366
- Zuliefersysteme 338, 343
- Zusatzaufträge 484, 507, 522, 525, 544
- Zusatzkosten 67
 - , kalkulatorische 343
- Zuschlagskalkulation 406, 525
 - , differenzierte 401
- Zuschlagssatz 388, 404
- Zweckwidmung 88, 91
- Zwischenkalkulationen 400