

Seite 20

Ziele

- ein erstrebenswerter Zustand
- der in der Zukunft liegt
- dessen Eintritt von Handlungen und Unterlassungen abhängig ist
- ausgerichtet auf das ökonomische Prinzip
- Ziele können selbst gesteuert werden

Sachziele (aus betrieblichen Funktionen)

Leistungsziele

- Produktion von 200 Schuhen
- Erweiterung des Angebots
- Erhöhung der Qualität
- Schnellere Durchlaufzeiten
- Erhöhung des Umsatzvolumens
- Erhöhung des Marktanteils

Organisations- und Führungsziele

- Führungsziel
- Planung des Personalbudgets
- Organisationsstruktur
- Aufgabenverteilung

Finanzielle Ziele

- Kostensenkung
- Umsatzsteigerung
- Institution Budgetsteigerung
- optimale Kapitalstruktur
- **Liquidität**
 - Das Unternehmen ist jederzeit in der Lage seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen
 - Liquidität 1. Grades
 - $\frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kursfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$
 - Liquidität 2. Grades
 - $\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{Forderungen a. L. L.}}{\text{kursfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$
 - Liquidität 3. Grades
 - $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kursfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$

Soziale und Ökonomische Ziele

- Betriebsklima
- Ressourceneinplanung
- Umweltschutz
- Arbeitsschutz
- Nachhaltigkeit
- Lohngerechtigkeit
- Mitbestimmung

Formziele

- $\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$
- Beispiele
 - 200 Schuhe werden in 500 Arbeitsstunden produziert
$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{2000 \text{ Schuhe}}{500 \text{ Stunden}} = 4 \text{ Schuhe / Stunde}$$

Ziel: Steigerung der Produktivität = $\frac{2500 \text{ Schuhe}}{500 \text{ Stunden}} = 5 \text{ Schuhe / Stunde}$
 - Kapitaleinsatz von 100.000 Euro für Maschinenkauf führt zu einer Produktion von 1.000.000 Schuhe / Jahr
$$\text{Kapitalproduktivität} = \frac{1.000.000 \text{ Schuhe / Euro}}{100.000 \text{ Euro}} = 10 \text{ Schuhe / Euro}$$

Wirtschaftlichkeit

- $Wirtschaftlichkeit = \frac{Ertrag}{Aufwand}$
- Verhältnis eines in Geldeinheiten bewerteten Ertrags in Relation zu einem in Geldeinheiten bewerteten Aufwands
- Beispiel

Verkaufspreis: 20 Euro

Aufwand: 10 Euro

$$Wirtschaftlichkeit = \frac{20 \text{ Euro}}{10 \text{ Euro}} = 2$$

1 Euro Aufwand ergibt 2 Euro Ertrag

- Wirtschaftlichkeit > 1 => Gewinn
- Wirtschaftlichkeit = 1 => Kostendeckung
- Wirtschaftlichkeit < 1 => Verlust

Rentabilität

Gesamtkapitalrentabilität

$$Gesamtkapitalrentabilität = \frac{Gewinn + Fremdkapitalzinsen}{Gesamtkapital} \cdot 100$$

Eigenkapitalrentabilität

$$Eigenkapitalrentabilität = \frac{Gewinn}{Eigenkapital} \cdot 100$$

Fremdkapitalrentabilität

$$Fremdkapitalrentabilität = \frac{Fremdkapitalzinsen}{Fremdkapital} \cdot 100$$

Umsatzrentabilität

$$Umsatzrentabilität = \frac{Gewinn}{Umsatz} \cdot 100$$

Betriebsvergleich

1) Autohaus „Mercedes“, 100 Mitarbeiter

Bilanz

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	10.000.000	Eigenkapital	5.000.000
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Vorräte	10.000.000	kurzfristig	10.000.000
Forderungen	1.000.000	langfristig	8.000.000
Bank	2.000.000		
	<hr/>		<hr/>
	23.000.000		23.000.000

GuV

Aufwendungen		Erträge	
Personal	3.000.000	Umsatzerlöse	5.000.000
Material	10.000.000		
Sonstige	10.000.000		
Zins	2.000.000		
Gewinn	5.000.000		
<i>Ø 2500 Euro · 100 MA · 12 Mon. = 3 Mio. Euro</i>		<i>1000 Autos Ø 30.000 Euro</i>	

2) Autohaus „Trabi“, 20 Mitarbeiter

Bilanz

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	500.000	Eigenkapital	100.000
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Vorräte	100.000	kurzfristig	370.000
Forderungen	50.000	langfristig	200.000
Bank	20.000		
	<hr/> 670.000		<hr/> 670.000

GuV

Aufwendungen		Erträge	
Personal	800.000	Umsatzerlöse	1.000.000
Material	100.000		
Sonstige			
Zins	60.000		
Gewinn	20.000		
<i>Ø 1333 Euro · 50 MA · 12 Mon.</i>		<i>200 Autos · 5000 Euro/ Auto</i>	

Mercedes	Trabi
<p>Wirtschaftlichkeit</p> $\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}} = \frac{30.000.000 \text{ Euro}}{25.000.000 \text{ Euro}} = 1,2$ <p>⇒ 1 Euro Aufwand ≙ 1,20 Euro Ertrag ↳ Mercedes ist Wirtschaftlicher als Trabi</p>	$\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}} = \frac{1.000.000 \text{ Euro}}{980.000 \text{ Euro}} = 1,02$ <p>⇒ 1 Euro Aufwand ≙ 1,02 Euro Ertrag</p>
<p>Produktivität: Arbeitsproduktivität</p> $\frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{1.000 \text{ Autos/Jahr}}{100 \text{ Mitarbeiter}} = 10 \text{ Autos/MA}$ <p>⇒ Durchschnittlich verkauft ein Mitarbeiter 10 Autos pro Jahr ↳ Mercedes hat eine höhere Arbeitsproduktivität</p>	$\frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{200 \text{ Autos/Jahr}}{50 \text{ Mitarbeiter}} = 4 \text{ Autos/MA}$ <p>⇒ Durchschnittlich verkauft ein Mitarbeiter 4 Autos pro Jahr</p>
<p>Produktivität: Kapitalproduktivität</p> $\frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{1.000 \text{ Autos/Jahr}}{23 \text{ Mio. Euro}} = 0,00004$ <p>⇒ 0,0004 Autos werden pro Euro Kapitaleinsatz pro Jahr verkauft</p>	$\frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{1.000 \text{ Autos/Jahr}}{670.000 \text{ Euro}} = 0,00029$ <p>⇒ 0,00029 Autos werden pro Euro Kapitaleinsatz verkauft ↳ Trabi hat eine höhere Kapitalproduktivität</p>
<p>Rentabilität: Eigenkapitalrentabilität</p> $\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$ $\frac{5 \text{ Mio. Euro}}{5 \text{ Mio. Euro}} \cdot 100 = 100\%$ <p>⇒ Die Eigenkapitalrentabilität beträgt 100% ↳ Die Eigenkapitalrentabilität bei Mercedes ist höher als bei Trabi</p>	$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$ $\frac{20.000 \text{ Euro}}{100.000 \text{ Euro}} \cdot 100 = 20\%$ <p>⇒ Die Eigenkapitalrentabilität beträgt 20%</p>
<p>Rentabilität: Gesamtkapitalrentabilität</p> $\text{GKG} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzins}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$ $\frac{5 \text{ Mio. Euro} + 2 \text{ Mio. Euro}}{23 \text{ Mio. Euro}} \cdot 100 = 30,4\%$ <p>⇒ 1 Euro Kapitaleinsatz wird mit durchschnittlich 30,4 % verzinst ↳ Mercedes hat eine höhere Gesamtkapitalrentabilität</p>	$\text{GKG} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzins}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$ $\frac{20.000 \text{ Euro} + 60.000 \text{ Euro}}{670.000 \text{ Euro}} \cdot 100 = 11,94\%$ <p>⇒ 1 Euro Kapitaleinsatz wird mit durchschnittlich 11,94 % verzinst</p>
<p>Rentabilität: Fremdkapitalrentabilität</p> $\text{FKG} = \frac{\text{Fremdkapitalzins}}{\text{Fremdkapital}} \cdot 100$ $\frac{2 \text{ Mio. Euro}}{18 \text{ Mio. Euro}} \cdot 100 = 11,11\%$ <p>⇒ Mercedes zahlt durchschnittlich 11,11 % Zinsen für sein Fremdkapital</p>	$\text{FKG} = \frac{\text{Fremdkapitalzins}}{\text{Fremdkapital}} \cdot 100$ $\frac{60.000 \text{ Euro}}{570.000 \text{ Euro}} \cdot 100 = 10,526\%$ <p>⇒ Trabi zahlt durchschnittlich 10,53 % Zinsen für sein Fremdkapital ↳ Trabi verfügt über Zinsgünstigere Rendite als Mercedes</p>

Rentabilität: Umsatzrentabilität

$$UKG = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} \cdot 100$$
$$\frac{5 \text{ Mio. Euro}}{20 \text{ Mio. Euro}} \cdot 100 = 16,66 \%$$

⇒ 100 Euro Umsatz führen zu 16,66 Euro Gewinn

Liquidität: 1. Grades

$$L1G = \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$
$$\frac{2 \text{ Mio. Euro}}{10 \text{ Mio. Euro}} \cdot 100 = 20 \%$$

⇒ 20 % des kurzfristigen Fremdkapitals können durch Bankguthaben bedient werden
↳ Mercedes ist liquider als Trabi

Liquidität: 2. Grades

$$L2G = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$
$$\frac{2 \text{ Mio. Euro} + 1 \text{ Mio. Euro}}{10 \text{ Mio. Euro}} \cdot 100 = 30 \%$$

⇒ 30 % des kurzfristigen Fremdkapitals können durch Bankguthaben und Zahlungseingänge der Forderungen bedient werden

Liquidität: 3. Grades

$$L3G = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$
$$\frac{13 \text{ Mio. Euro}}{10 \text{ Mio. Euro}} \cdot 100 = 130 \% \text{ (sollte 100\% sein)}$$

⇒ 130 % des Fremdkapitals können durch Umlaufvermögen bedient werden
↳ Mercedes ist liquider als Trabi

$$UKG = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} \cdot 100$$
$$\frac{20.000 \text{ Euro}}{1 \text{ Mio. Euro}} \cdot 100 = 2 \%$$

⇒ 100 Euro Umsatz führen zu 2 Euro Gewinn

$$L1G = \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$
$$\frac{20.000 \text{ Euro}}{200.000 \text{ Euro}} \cdot 100 = 10 \%$$

⇒ 10 % des kurzfristig Fremdkapital können durch Bankguthaben bedient werden

$$L2G = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$
$$\frac{20.000 \text{ Euro} + 50.000 \text{ Euro}}{200.000 \text{ Euro}} \cdot 100 = 35 \%$$

⇒ 35 % des kurzfristigen Fremdkapitals können durch Bankguthaben und Zahlungseingänge der Forderungen bedient werden
↳ Trabi ist liquider als Mercedes

$$L3G = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$
$$\frac{170.000 \text{ Euro}}{200.000 \text{ Euro}} \cdot 100 = 85 \%$$

⇒ 85 % des Fremdkapitals können durch Umlaufvermögen bedient werden
↳ Trabi kann das kurzfristige Fremdkapital nur zu 85 % durch Umlaufvermögen bedienen, 15 % Anlagevermögen müsste veräußert werden

Ergebnis

Mercedes hat eine höhere Sachzielerreichung da die Wirtschaftlichkeit, Arbeitsproduktivität, Gesamtkapitalrentabilität und die Liquidität 3. Grades höher sind als bei Trabi.

Zielbeziehung

Ziel	komplementär	konkurrierend	indifferent
I. Qualitätssteigerung II. Umsatzerhöhung	X		X
I. Qualitätssteigerung II. Kundenzufriedenheit	X		
I. Mitarbeiterführung II. Serviceverbesserung	X		X
I. Preiserhöhung II. Umsatzsteigerung	X	X	X

Ergebnis

Individuelle Festlegung eines Zielkatalogs (balanced scorecard) für ein Unternehmen.