



Ralf Müller

Management im Handwerk – Wirtschaftslehre

Fallstudien für Theorie und Praxis

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 80462

Verfasser:

Ralf Müller

Eppelheim

1. Auflage 2007

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-8046-2

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2007 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag: Braunwerbeagentur, Stefanie Braun, 42477 Radevormwald
Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40237 Düsseldorf
Druck: Media-Print Informationstechnologie, 33100 Paderborn

Vorwort

Die Absolventinnen und Absolventen der Meisterschulen finden in leitenden Positionen Beschäftigung oder suchen den Weg in die eigene Selbständigkeit. Sie stellen sich den Herausforderungen dynamischer Märkte in Deutschland, Europa und der Welt. Dynamische Märkte eröffnen innovativen und flexiblen Unternehmungen neue Chancen und Perspektiven.

Die Zukunft aktiv zu gestalten, ist eine grundlegende unternehmerische Herausforderung. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Führungskompetenz müssen sich hierfür mit höchster fachlicher Qualifikation verbinden. Alle drei Aspekte begründen zusammen handwerkliche Meisterschaft.

Allgemeine Hinweise

- Ganzheitliches Denken und Handeln wird durch eine Verknüpfung fallorientierten Handelns mit Lernen in theoretischen Strukturen und Inhalten angestrebt. Jede Doppelseite beginnt mit einer Auftragsituation, der sich eine Seite mit theoretischen Lerninhalten anschließt.
- Jede Auftragsituation ist überschrieben mit Fokus, Forum oder Fragen zur Wiederholung und Vertiefung. Am Ende einer Auftragsituation finden sich Fragen, die zu einem eigenständigen, selbstorganisierten Arbeiten anleiten sollen.
- Drei Handwerksbetriebe führen durch das Buch und werden in ihrer individuellen Entwicklung beschrieben:
WohnWelten manufactura e. Kfr. – Hair&Style OHG – P&J Racing Bikes GmbH.

Hinweise zu den Auftragsituationen

- Jede Auftragsituation ist einem Thema gewidmet. Forum, Fokus oder Fragen und eine fortlaufende Nummer dienen einer leichten Identifikation.
- Ein Fokus stellt ein Thema in den unmittelbaren Brennpunkt. Schaubilder, Statistiken und Berichte erleichtern den Bezug zu diesem Thema.
- Die Unternehmungen werden von Personen geführt, die sich untereinander kennen und gegenseitig schätzen. Ein Forum beschreibt eine Diskussion dieser handelnden Personen.
- Am Ende eines Kapitels finden sich Fragen zur Wiederholung und Vertiefung.
- Auf der Homepage www.europa-lehrmittel.de werden Lösungshinweise zu den Arbeitsaufträgen bereitgestellt.

Hinweise zu den theoretischen Lerninhalten

- Auf Definitionen und Tipps wird am Rand hingewiesen. Definitionen und Tipps finden sich in blauer Schrift abgesetzt wieder und dienen der schnellen Wiederholung.
- Schlüsselbegriffe sind hervorgehoben und sollen eine schnelle Suche ermöglichen. Sie finden sich im Schlagwortverzeichnis wieder.
- Weiterführende Aspekte ergänzen und vertiefen die theoretischen Inhalte. Sie setzen eigene Akzente und werden in grauen Feldern hervorgehoben.

Mit dem Buch Betriebswirtschaftslehre für handwerkliche Berufe soll ein Beitrag geleistet werden, betriebswirtschaftliches Denken und Handeln in der Theorie zu verstehen, um die unternehmerische Praxis zu gestalten. Das Buch folgt dem Prinzip des Lernens durch Handeln.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3	1.3	Organisation betrieblicher Prozesse (Ablauforganisation)	103
Inhaltsverzeichnis.....	4	1.3.1	Regelkreis und Organisationsstabilität	103
Wir stellen uns vor	6	1.3.2	Ablauforganisation und lernende Unternehmung	107
I Grundlagen der Betriebs- und Geschäftsführung	9	1.4	Zusammenfassung	109
1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	9	2 Unternehmensführung und Corporate Identity		111
1.1 Grundfunktionen der Unternehmung..	9	2.1 Unternehmensführung		111
1.2 Produktionsfaktoren.....	11	2.1.1 Grundlage der Führung.....		111
1.3 Ökonomisches Prinzip	13	2.1.2 Führungsverhalten und Autorität		115
1.4 Standortwahl	15	2.1.3 Führungsstil		119
1.5 Existenzgründung	19	2.1.4 Führungsinstrumente.....		121
1.5.1 Unternehmerisches Zielsystem	19	2.2 Corporate Identity		123
1.5.2 Business-Plan und Unternehmenskonzeption	23	2.2.2 Corporate Identity als Führungsansatz		123
1.5.3 Unternehmerpersönlichkeit	25	2.2.2 Instrumente der Corporate Identity ...		125
1.6 Zusammenfassung	27	2.3 Betriebsklima.....		127
2 Rechtsformwahl der Unternehmung	29	2.4 Zusammenfassung		129
2.1 Grundlagen der Rechtsformwahl.....	29	3 Personalmanagement		131
2.1.1 Bedeutung der Rechtsformwahl.....	29	3.1 Personalstruktur und Personalorganisation		131
2.1.2 Kaufmannseigenschaft und Gewerbebetrieb	31	3.1.1 Einflussfaktoren der Personalstruktur		131
2.1.3 Unternehmung, Betrieb, Firma	35	3.1.2 Arbeitsleistung und Personalstruktur		135
2.1.4 Handelsregister	39	3.1.3 Job enlargement, job enrichment, job rotation.....		139
2.2 Rechtsformen im Überblick	43	3.2 Personalbedarf und Personalgewinnung		141
2.3 Einzelunternehmung	45	3.2.1 Personalbedarfsplanung		141
2.4 Personengesellschaften	49	3.2.2 Personalgewinnung		145
2.4.1 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts	49	3.2.3 Personalentwicklung.....		145
2.4.2 Offene Handelsgesellschaft	57	3.2.4 Personalneueinstellung		149
2.4.3 Kommanditgesellschaft	65	3.3 Arbeitsbewertung		151
2.5 Kapitalgesellschaften	69	3.3.1 Aufgaben der Arbeitsbewertung		151
2.5.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	69	3.3.2 Summarische Arbeitsbewertung.....		153
2.5.2 Betriebsaufspaltung	79	3.3.3 Analytische Arbeitsbewertung.....		155
2.5.3 GmbH & Co. KG	81	3.4 Entlohnung der Arbeitsleistung		157
2.5.4 Eingetragene Genossenschaft.....	83	3.4.1 Lohn und Lohnnebenkosten.....		159
2.6 Zusammenfassung	87	3.4.2 Lohnformen.....		159
II Betriebs-, Arbeits- und Personalorganisation	89	3.4.3 Beteiligung an Gewinn und Umsatz.....		165
1 Unternehmens- und Betriebsorganisation	89	3.4.4 Lohn- und Gehaltsabrechnung		167
1.1 Grundzüge der Organisationstheorie.....	89	3.4.5 Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse		173
1.1.1 Begriff der Organisation	89	3.5 Zusammenfassung		177
1.1.2 Formelle und informelle Organisation	89	4 Verwaltungsorganisation mit Korrespondenz		179
1.2 Organisationsstrukturen	91	4.1 Verwaltungsorganisation		179
1.2.1 Aufbau- und Ablauforganisation	91	4.1.1 Verwaltungsaufgaben und Verwaltungsorganisation.....		179
1.2.2 Stelle und Instanz	93	4.1.2 Stammakten und Registratur		183
1.2.3 Linie und Einlinienorganisation.....	95	4.1.3 Prozessakten und Geschäftsprozesse		183
1.2.4 Mehrlinienorganisation	97	4.1.4 Stammakten und Prozessakten		185
1.2.5 Stab und Stab-Linien-Organisation...	99	4.2 Korrespondenz.....		187
1.2.6 Matrixorganisation und Teamprinzip	101	4.2.1 Geschäftsbrief nach DIN-Norm		187

4.2.2	Empfehlungen für Geschäftsbriefe....	189	IV	Finanzwirtschaftliche Grundfragen ...	307
4.2.3	Anforderungen an Rechnungen.....	193	1	Grundbegriffe der Finanzierung	307
4.3	Zusammenfassung	195	1.1	Finanzwirtschaft und Finanzierung...	307
			1.2	Finanzierungsziele	307
III	Betriebswirtschaftliche Aufgaben im Handwerksbetrieb.....	197	1.3	Finanzierungsanlässe	311
			1.4	Einzahlungen und Auszahlungen.....	313
1	Marketing	197	2	Finanzplanung	313
1.1	Führungsansatz des Marketings.....	197	2.1	Unternehmensplanung und Finanzplanung.....	313
1.2	Grundbegriffe des Marketings.....	199	2.2	Kapitalbedarfsplan	315
1.3	Marketing-Instrumente und Marketing-Mix	205	2.2.1	Unternehmensplanung und Kapitalbedarfsplan	315
1.3.1	Marketing-Mix	205	2.2.2	Kapitalbedarfsplan und Finanzierungsplanung	317
1.3.2	Produktpolitik	205	2.2.3	Fristenkongruenz	319
1.3.3	Distributionspolitik	211	2.3	Finanzplan	319
1.3.4	Kommunikationspolitik.....	213	3	Finanzierungsarten	325
1.3.5	Preispolitik	221	3.1	Finanzierungsarten im Überblick	325
1.4	Marktforschung	227	3.2	Außenfinanzierung und Innenfinanzierung	327
1.4.1	Aufgaben und Formen der Marktforschung	227	3.3	Eigenfinanzierung und Beteiligungsfinanzierung	327
1.4.2	Befragung, Interview, Test.....	229	3.4	Fremdfinanzierung.....	329
1.4.3	Portfolio-Theorie	231	4	Kreditfinanzierung	331
1.5	Zusammenfassung	235	4.1	Wesen und Inhalte von Krediten	331
2	Produktion	237	4.1.1	Wesen des Kredits.....	331
2.1	Typologie der Produktion	237	4.1.2	Fixe oder variable Verzinsung	333
2.1.1	Leistungserstellungsprogramm und Produktion	237	4.1.3	Disagio	333
2.1.2	Fertigungsarten	241	4.1.4	Tilgung	335
2.1.3	Fertigungsablaufprinzipien	245	4.1.5	Laufzeit	339
2.2	Auftragsorganisation und Auftragsabwicklung.....	249	4.1.6	Besicherung	339
2.2.1	Ablaufplanung von Aufträgen	249	4.2	Ausgewählte Kreditformen	347
2.2.2	Planung, Realisation und Kontrolle der Produktion.....	251	4.2.1	Kontokorrentkredit	347
2.2.3	Integrierte Produktionssysteme	255	4.2.2	Ratenkredit oder Teilzahlungskredit ...	349
2.2.4	Produktionsterminplanung.....	257	4.2.3	Investitionskredit	349
2.2.5	Arbeitsvorbereitung	261	4.2.4	Immobilienfinanzierung	351
2.3	REFA	265	5	Sonderformen der Finanzierung	353
2.3.1	Theorie der Arbeitssysteme.....	265	5.1	Kreditsurrogate	353
2.3.2	Ablaufarten Mensch und Arbeitszeit.....	269	5.1.1	Kundenanzahlung	353
2.4	Zusammenfassung	275	5.1.2	Lieferantendarlehen.....	353
3	Materialwirtschaft.....	277	5.1.3	Leasing	355
3.1	Materialflussoptimierung	277	5.1.4	Sale and lease back.....	359
3.1.1	Materialflussanalyse	277	5.1.5	Factoring	359
3.1.2	Materialflussgestaltung	279	5.2	Innenfinanzierung.....	361
3.2	Materialbeschaffung	281	5.2.1	Cash-Flow-Finanzierung	361
3.2.1	Grundfragen der Beschaffung.....	281	5.2.2	Offene Selbstfinanzierung.....	365
3.2.2	Materialbeschaffung als Controlling-Ansatz	281	5.2.3	Stille Selbstfinanzierung.....	367
3.2.3	Verbrauchsorientierte Materialbeschaffungsmodelle.....	285	6	Finanzierungshilfen für Existenz- gründung und Existenzsicherung	369
3.2.4	Optimale Bestellmenge	287	6.1	KfW-Förderbank und KfW- Mittelstandsbank.....	369
3.2.5	Auftragsorientierte Materialbeschaffung	291	6.2	L-Bank Baden-Württemberg	373
3.3	Lagerhaltung	291	6.3	Mittelständische Beteiligungs- gesellschaft	375
3.3.1	Funktionen der Lagerhaltung	291	6.4	Verband deutscher Bürgschafts- banken und Bürgschaftsbank Baden-Württemberg	377
3.3.2	Arten von Lagern	295	7	Zusammenfassung	379
3.3.3	Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung	297		Sachwortverzeichnis	381
3.4	Lieferantenwahl	301			
3.5	Beschaffungsmarketing	303			
3.6	Zusammenfassung	305			

Wir stellen uns vor

Wir möchten uns Ihnen vorstellen. Wir sind die Hauptakteure in diesem Buch und werden Sie auf Ihrem Weg zum großen Befähigungsnachweis begleiten. Das Handwerk hat immer noch goldenen Boden und bietet mutigen und leistungsbereiten Unternehmerinnen und Unternehmern ungeahnte Chancen. Die Risiken enthalten wir Ihnen nicht vor.

Wohn
eltern
Manufactura
e. Kfr.

Ich heiße **Hannah Winter**. Die Natürlichkeit und Wärme des Werkstoffs Holz mit seinen weiten Gestaltungsmöglichkeiten haben mich schon immer angezogen. Nach meinem Abitur habe ich eine Lehre zur Schreinerin aufgenommen. Meine Berufsschule bot mir den Vertiefungsunterricht Management im Handwerk an. Zusätzlich zu meiner Gesellenprüfung legte ich die Prüfung zur Betriebsassistentin im Handwerk ab. Nach einigen praktischen Jahren als Gesellin beschloss ich, die Meisterschule zu besuchen. Schon während meiner Ausbildung entwickelte ich meine eigenen Vorstellungen wie mein Unternehmen aussehen könnte. Damals waren es Tagträume. Mit zunehmendem Alter wurden meine Vorstellungen immer konkreter. Mit der bestandenen Meisterprüfung wollte ich es wissen. Ich hatte konkrete Pläne und entwickelte eine Unternehmenskonzeption. Die erste Hürde in meine Selbständigkeit war genommen. Meine Eltern unterstützten mich im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Ich konnte die Banken von meinen Ideen überzeugen. Die letzte Hürde bei der Verwirklichung meines Lebensziels war genommen.

Mein Maschinenpark entspricht meinen Anforderungen und ist auf einem guten Stand. Ich beschäftige heute mehrere Mitarbeiter. Ich lege großen Wert auf Aus-, Fort- und Weiterbildung. Meine Mitarbeiter sind gewohnt, selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Wir sind ein Team und verstehen uns gut.

Ich habe viel Zeit in meine Unternehmung investiert. Ich bin verheiratet und möchte mir mehr Zeit für meine persönlichen, privaten Wünsche nehmen. Mit **Andre Peters** habe ich einen jungen Schreiner und Betriebsassistenten, der mich tatkräftig unterstützt und von vielen Routine- und Verwaltungstätigkeiten entlastet. Ich werde mich zukünftig um die Führung und strategische Ausrichtung meiner Unternehmung kümmern.

Hair
Style &
OHG

Mein Name ist **Peter Winter**. Ich bin mit Hannah verheiratet. Ich bin Friseurmeister. Nach meinem Realschulabschluss habe ich mit 16 Jahren meine Friseurausbildung aufgenommen. Mode, Frisuren und Kosmetik haben mich schon immer fasziniert. Während meiner praktischen Zeit als Geselle habe ich mich zum Visagisten weiterqualifiziert. Italien hat mich als Modeland schon immer begeistert. Als sich mir die Chance bot, in einem kleinen Salon am Fuße der Spanischen Treppe in Rom arbeiten zu können, habe ich diese sofort genutzt.

Hier entstand die Idee, mich selbständig zu machen und führte mich in die Meisterschule. Für Betriebswirtschaftslehre habe ich mich anfangs nicht interessiert – die Inhalte waren einfach zu trocken. Die Notwendigkeit kaufmännischer Organisation überzeugte mich, hart zu arbeiten und viel Zeit zu investieren. Zu meinem Glück fielen mir die anderen Fächer sehr leicht. Nach meiner bestandenen Prüfung machte ich mich selbständig und beschäftigte bald zwei Friseurinnen. Es häuften sich Auseinandersetzungen – ich war mit ihren Leistungen nicht zufrieden.

Ich gründete eine neue Unternehmung. In dieser Unternehmung arbeitet jeder auf eigene Rechnung. Ich stelle den Rahmen – die konzeptionelle Ausrichtung wird gemeinsam besprochen, die endgültige Entscheidung obliegt mir. Meine große Leidenschaft ist sportlich-ambitioniertes Radfahren.

Wir heißen **Philipp** und **Jannis Müller**. Wir sind Brüder und begeisterte Radsportler. Unsere Begeisterung hat uns zu unserem Beruf und gemeinsam in die Selbständigkeit geführt.



Ich – **Philipp** – bin der ältere von uns beiden. Meine Liebe gilt dem Mountain-Bike. Mit einem Fully oder einem Enduro enge Trials zu fahren, reizt mich genauso wie lange MTB-Marathons auf Hardtails. Angefangen hat alles mit Basteleien am eigenen Bike. Irgendwann wollte ich meine Erfahrungen perfektionieren und beschloss nach der Mittleren Reife und einem Abschluss am Berufskolleg, eine Ausbildung zum Fahrradmechaniker zu machen. Ich fuhr weiterhin Rennen. Die Tätigkeit in der Werkstatt langweilte mich bald. Ich wollte mehr und besuchte die Meisterschule in Frankfurt. Mit dem Meistertitel eröffnete sich mir die Möglichkeit, einen Fachhochschulabschluss in Betriebswirtschaftslehre zu erwerben. Während meiner Studenzeit fuhr ich meine größten Rennerfolge ein. Ich war A-Klasse-Fahrer.

Ich – **Jannis** – bin der jüngere von uns beiden. Ich bin etwas kleiner und leichter als mein großer Bruder. Mich mit den schweren Mountain-Bikes zu quälen, liegt mir nicht. Ich bin ein Bergfloh und fahre leidenschaftlich Rennrad. Mein Weg lief ähnlich ab wie bei Philipp. Ich stieg nach dem Abitur in die Ausbildung zum Fahrradmechaniker ein. Im Anschluss studierte ich an einer Fachhochschule Ingenieurwesen. Sehr zum Leidwesen meines größeren Bruders war ich auf dem Rennrad deutlich erfolgreicher. Ich war leider nur kurze Zeit Lizenzfahrer. Eine Knieverletzung zwang mich aufzugeben.

Wir beobachteten den Markt für Bikes und Accessoires und glaubten, eine Marktnische im Hochpreissegment gefunden zu haben. Wir bereiteten uns intensiv auf eine mögliche Selbständigkeit vor. Um mein theoretisches Wissen zu vertiefen, besuchte ich die Meisterschule in der Teilzeitform und legte den Meisterbrief ab. Wir sind nicht immer einer Meinung. Nach einer langen Ausfahrt – abwechselnd mit Mountain-Bikes oder auf Rennrädern – lässt sich immer eine für alle Beteiligten gute Lösung finden.

Wir haben klein angefangen. Unsere Unternehmung hat sich gut angelassen und ist ständig gewachsen. Wir haben von Anfang an auf die Radsportvereine und die Radsportbegeisterung gesetzt.

Ich scheine die große Ausnahme zu sein. Ich heiße **Thorben Endress** und verfüge über keinen Meistertitel. Ich bin Angestellter und sehe mich eigentlich nicht als richtigen Unternehmer. In meiner Freizeit organisiere ich Ballonfahrten. Neben dem Radfahren ist dies meine große Leidenschaft. Ich bin irgendwie in die Selbständigkeit hineingerutscht. Lassen Sie sich überraschen, wie es mir so ergehen wird.



Philipp und Jannis sagen mir immer, ich sei ein bisschen leichtsinnig in Geldangelegenheiten. Ich finde, die beiden haben nicht Unrecht. Manchmal gehen sie mir richtig auf die Nerven. Ich möchte Spaß und Freude haben. Ich bin weder Rechenkünstler noch Kaufmann. Das Leben hat so viele schöne Seiten. Über den Büchern zu sitzen ist nicht unbedingt meine Sache.

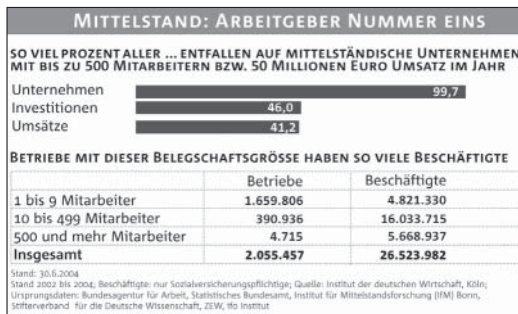


Wohn
eltern
Manufacture
e. Kfr.

Philipp und Jannis Müller treffen sich regelmäßig zu einem Unternehmerstammtisch. Die Idee einen Unternehmerstammtisch einzurichten, hat sich bei der Verabschiedung junger Meisterinnen und Meister zufällig ergeben. Der Unternehmerstammtisch trifft sich jeden ersten Freitag im Monat in einem Lokal in Mannheim. Es kommen immer wieder neue Unternehmensgründer hinzu.

Die Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer unterhalten sich über Betriebsgrößen im Handwerk. Hannah und Peter Winter sind mit Philipp und Jannis Müller seit langem befreundet.

Jannis Müller Ich habe im Focus Money einen hoch interessanten Artikel gefunden.
Müller Ich habe mir einige Notizen angefertigt. Habt ihr gewusst, dass wir Mittelständler

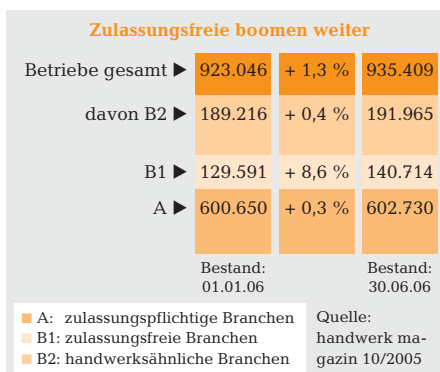


- 70 % aller Arbeitnehmer beschäftigen
- 83 % aller Auszubildenden qualifizieren
- 75 % aller Patente entwickeln
- 49 % der gesamten Bruttowertschöpfung leisten
- 46 % aller Investitionen vornehmen
- 43 % aller steuerpflichtigen Umsätze erwirtschaften

Hannah Winter Und 46 Milliarden EUR Bürokratiekosten tragen. Ich bin erschrocken, als ich in dem Artikel gelesen habe, dass ein mittelständisches Unternehmen mit 10 Mitarbeitern 4 400,00 EUR Bürokratieaufwand pro Mitarbeiter und Jahr trägt.

Peter Winter Im Kammerbezirk Mannheim haben 2006 571 Prüflinge in 19 Gewerken die Meisterprüfung bestanden. Das Handwerk bietet ungeahnte Möglichkeiten.

Hannah Winter Wir Frauen sind im Handwerk stark im Kommen. Ein Frauenanteil von 40 % kann sich sehen lassen. Das sind über 200 frischgebackene Meisterinnen.



Wir Frauen sind Motoren der Veränderung und Entwicklung. Wir bringen frischen Wind in unsere Unternehmungen.

Wir bestellen Material, arbeiten aktiv in der Produktion und auf den Baustellen vor Ort mit. Wir motivieren unsere Mitarbeiter und hören unseren Kundinnen und Kunden gezielt zu. Nebenbei organisieren wir die Verwaltung und erledigen den Papierkram.

Wir im Handwerk schaffen Arbeitsplätze und bieten jungen Menschen Berufschancen. Darauf dürfen wir stolz sein.

Ich sehe mich als Unternehmerin in einer besonderen sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung.

- 1 Welche Aufgaben hat das Management in einem Handwerksbetrieb zu bewältigen?
- 2 Berechnen Sie die durchschnittliche Beschäftigtenzahl für kleine Unternehmungen.
- 3 In welchen Branchen fand ein überdurchschnittliches Wachstum statt?

I Grundfragen der Betriebs- und Geschäftsgründung

1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

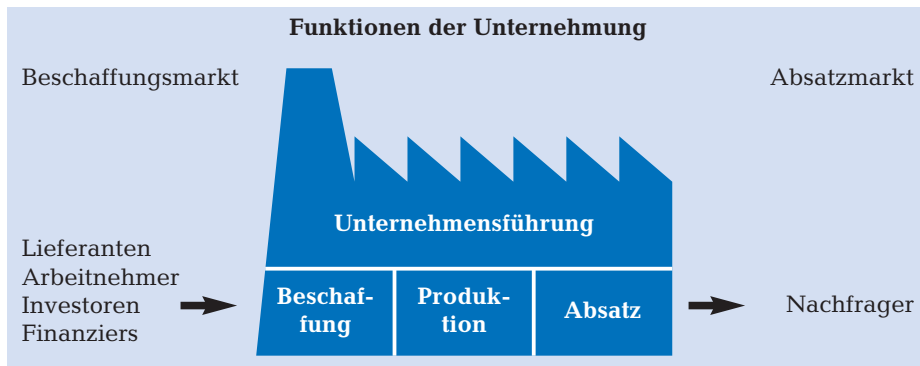
1.1 Grundfunktionen der Unternehmung

Unternehmungen werden gegründet, um Gewinne zu erwirtschaften. Unternehmungen sind gewinnorientierte Organisationen.

Unternehmungen sind am Gewinnziel orientierte Organisationsformen.

Unternehmungen bieten ihre Produkte auf **Absatzmärkten** an. Auf den Absatzmärkten stehen Unternehmungen im Wettbewerb mit anderen Anbietern von Produkten und Dienstleistungen.

Unternehmungen benötigen Güter und Dienstleistungen, um ihre Produkte herstellen und absetzen zu können. Unternehmungen fragen Güter und Dienstleistungen auf Beschaffungsmärkten nach. Auf den **Beschaffungsmärkten** konkurrieren Unternehmungen um knappe Ressourcen.



Die **Unternehmensführung** bestimmt den unternehmerischen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess. Zu ihren Aufgaben gehören:

- Unternehmensstrategie
- Organisation der Unternehmung
- Verwaltung der Unternehmung
- Rechnungslegung und Controlling

Der **Absatz** umfasst alle mittelbaren und unmittelbaren Vertriebshandlungen. Die Absatzhandlungen erstrecken sich von den allgemeinen Marketingmaßnahmen über die Vertragsanbahnung und den Vertragsabschluss bis hin zur Auslieferung der Produkte bzw. Dienstleistungen.

Zu den Grundfunktionen der Unternehmung gehören:

- Unternehmensführung
- Absatz
- Produktion
- Beschaffung

Unternehmungen müssen auf Beschaffungsmärkten und Absatzmärkten wettbewerbsfähig sein, um bestehen zu können.

Forum 002

Risiken mittelständischer Unternehmungen



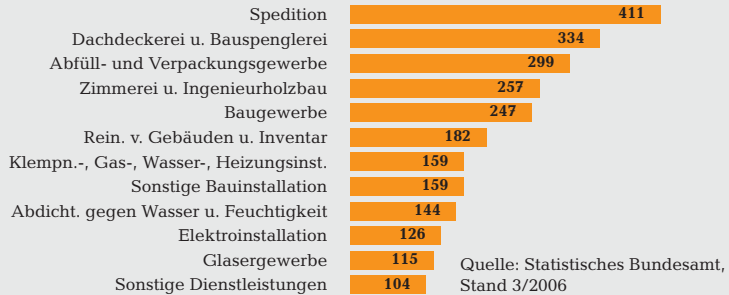
Philipp Müller

Ich will eure Begeisterung nicht unterwandern. Bitte bedenkt aber auch, dass in den letzten 5 Jahren 25 000 Unternehmen Pleite gemacht haben und dass dabei 3 Millionen Arbeitsplätze verloren gingen.

Wohn
eltern
Manufacture
e. Kfr.

Insolvenzhäufigkeiten in ausgewählten Branchen 2005

Anzahl der Insolvenzen je 10 000 Unternehmen in Deutschland, berechnet anhand der Umsatzsteuerstatistik 2003



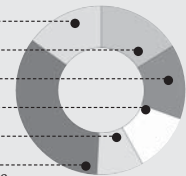
Hannah Winter *Die ersten Jahre sind immer die schwierigsten. Wie heißt es doch so schön: „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“.*

Warum soll es uns jungen Unternehmerinnen und Unternehmern anders ergehen. Sich auf den Märkten zu behaupten, will gelernt sein und muss erfahren werden. Überlegt doch einmal, wie und wo wir uns als Unternehmer jeden Tag auf das Neue behaupten müssen.

Insolvenz: Die kritischen ersten Jahre

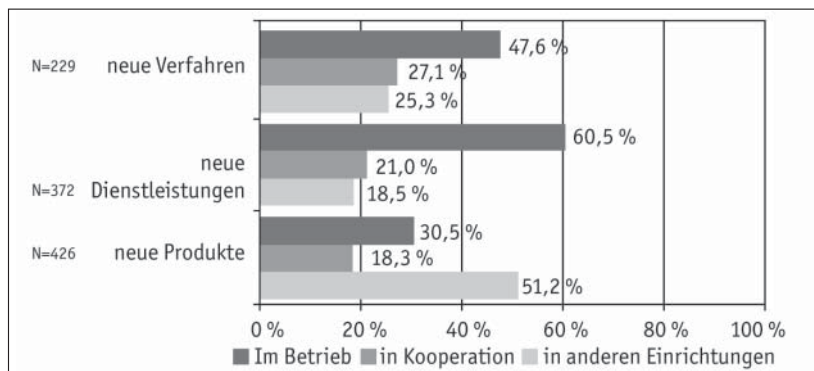
Von den insgesamt 37 900 Unternehmen, die 2005 in Deutschland Insolvenz anmeldeten, war fast ein Drittel jünger als vier Jahre. Eine frühzeitige Krisenintervention – etwa durch den Einsatz von Senior-Coaches – hätte möglicherweise manches Unternehmen retten können.

< 2 Jahre 15,0 %
3– 4 Jahre 16,3 %
5– 6 Jahre 14,3 %
7– 8 Jahre 11,3 %
9–10 Jahre 9,0 %
> 10 Jahre 34,1 %



Quelle: ProFirma Juni 2006

Jannis Müller *Ich stimme dir zu, die kaufmännischen Aufgaben fordern viel von uns ab. Gerade bei hoch innovativen Unternehmungsgründungen finden sich doch eher die Tüftler und Erfinder als die Kaufleute. Diese Existenzgründungen müssen es besonders schwer haben.*



Arbeitsauftrag A

- 1 Welche Branchen sind besonders von Insolvenzen betroffen?
- 2 Beurteilen Sie den Innovationsgrad dieser Branchen.

In der **Produktion** werden durch den Einsatz von Arbeitskraft, Materialien, technischen Anlagen und Maschinen die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung erstellt.

Die **Beschaffung** versorgt die Unternehmensabteilungen mit den benötigten Arbeitskräften, Materialien, technischen Anlagen, finanziellen Mitteln etc..

Unternehmensführung im Handwerk

Handwerksbetriebe stellen die Unternehmensführung vor besondere Herausforderungen. Sie sind inhaberorientiert. In der Person des Unternehmers oder der Unternehmerin verdichten sich alle unternehmerischen Aufgaben.

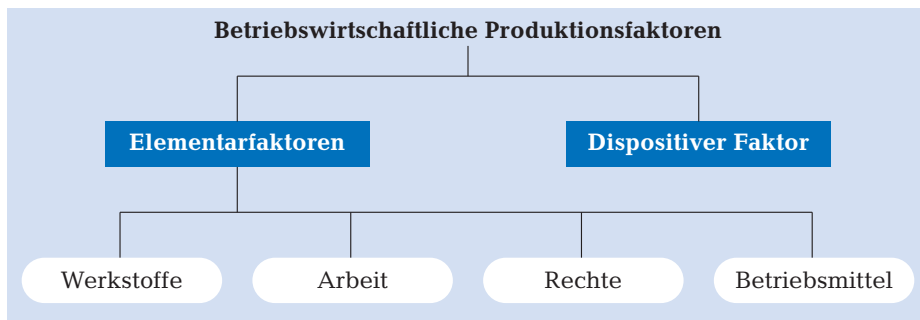
Die Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter erwarten neben einer kaufmännischen auch eine überdurchschnittliche fachliche Qualifikation.

Mit dem Meisterbrief als großem Befähigungsnachweis verspricht der Unternehmer, beide Qualifikationsanforderungen uneingeschränkt erfüllen zu können.

1.2 Produktionsfaktoren

Zu den **Produktionsfaktoren** zählen alle in den unternehmerischen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess einfließenden Güter und Dienstleistungen.

Zu den **betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren** zählen der **dispositive Faktor** und die **Elementarfaktoren** (Werkstoffe, Arbeit, Rechte, Betriebsmittel).



Zu den Aufgaben des **dispositiven Faktors** gehören Planung, Gestaltung, Entscheidung, Überwachung und Verwaltung – das Management. Der dispositive Faktor kombiniert die Elementarfaktoren.

Werkstoffe sind Verbrauchsmaterialien. Sie gehen im Produktionsprozess unter.

Die **ausführende Arbeit** führt die aufgetragenen Arbeiten aus. Die Übernahme von Verantwortung, Kontrolle, Verwaltung beschränkt sich auf die ausgeführte Arbeit.

Rechte verbiefen die Nutzung von Entwicklungen anderer Unternehmungen (Patente, Lizenzen) oder behördliche Betriebsgenehmigungen (Konzessionen).

Betriebsmittel sind alle Werkzeuge, Maschinen, technischen Anlagen sowie alle Lager-, Produktions- und Verwaltungsimmobilien. Betriebsmittel unterliegen der Abnutzung.

Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren sind der dispositive Faktor und die Elementarfaktoren (Werkstoffe, Arbeit, Rechte, Betriebsmittel).



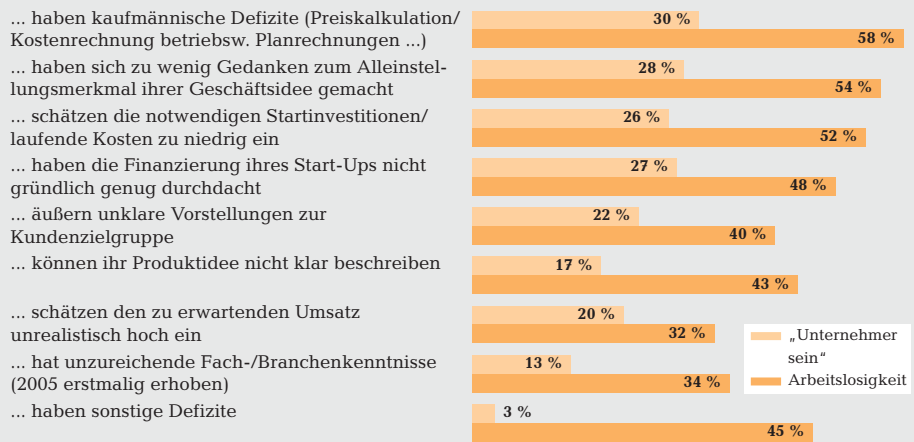
Philipp Müller *Der Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen (BDIU) und der Verband der Insolvenzverwalter Deutschlands (VID) haben eine gemeinsame Statistik herausgegeben. Allein 2004 gab es 39 600 Unternehmenspleiten, es gingen fast 600 000 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze verloren und der volkswirtschaftliche Schaden wird auf 35 bis 40 Milliarden EUR geschätzt.*

Hannah Winter *Auch auf die Gefahr hin, dass ich mich wiederhole. Eine Existenzgründung will sorgfältig vorbereitet sein. Die Ich-AG hat viele unvorbereitete Menschen in die Existenzgründung getrieben. Mit der Gründung einer Ich-AG werde ich immerhin auf drei Jahre subventioniert. Die Förderung ist nicht hoch, aber sie mindert meinen Leidensdruck und auch meinen Zwang zum Erfolg.*

Peter Winter *Erinnert ihr euch noch an die Meisterschule und den Vorbereitungsunterricht auf den Teil III der Meisterprüfung. Wem von euch hat der Unterricht in Rechnungswesen Freude bereitet? Ich wollte meine Fachkenntnisse in Theorie und Praxis vertiefen. Im Teil II habe ich aufgelebt.*

Defizite bei der Unternehmensgründung

soviel Prozent der Gründer in der IHK-Gründungsberatung ...



Jannis Müller *Mein Vater ist selbst Unternehmer. Die Notwendigkeit kaufmännischer Kenntnisse war mir immer bewusst. Fahrrad zu fahren und am Bike zu schrauben, war natürlich viel interessanter als Buchführung.*

Hannah Winter *Der Theorie-Unterricht in Design und Gestaltung war spannend. Der praktische Unterricht in der Werkstatt war eine willkommene Abwechslung und ich habe viel Know How gewinnen können. Ich konnte hier das Tischler- Handwerk in seiner umfassenden Tradition noch einmal uneingeschränkt erleben. Der Unterricht in Teil III war dagegen einfach nur harte Arbeit.*

Philipp Müller *Die Herausforderungen, die die Märkte an uns stellen, sind hier erstmalig angesprochen worden. Von da an habe ich selbständige Unternehmer mit völlig anderen Augen gesehen. Mir ist so richtig bewusst geworden, wie notwendig es ist, wirtschaftlich zu handeln.*

Hannah Winter *Du hast Recht. Bei uns werden viele wertvolle Massivhölzer verarbeitet. Ich kann es mir nicht erlauben, wenn der Verschnitt zu groß wird oder wenn Holz auf Grund falscher Lagerung nicht mehr verarbeitet werden kann. Auch bei der Wartung der Holzverarbeitungsmaschinen erwarte ich absolute Sorgfalt. Meine Mitarbeiter wissen das und handeln danach. Verschwendung und Unachtsamkeit kosten viel zu viel Geld.*

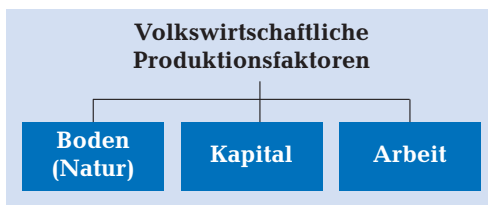
- 1 Erläutern Sie den Begriff „wirtschaftliches Handeln“.
- 2 Welche Produktionsfaktoren setzt Hannah Winter in ihrer Unternehmung ein?
- 3 Welche grundlegenden Defizite finden sich bei Existenzgründern?

Zu den **volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren** gehören Boden (Natur), Arbeit und Kapital.

Boden (Natur) beinhaltet alle in den Produktionsprozess einfließenden der Natur entstammenden Einsatzstoffe (Land, Wasser, Luft, Holz, Energie- und Metallvorkommen etc.), die noch nicht in einem industriellen Prozess weiterverarbeitet worden sind.

Unter **Kapital** werden alle für den betrieblichen Leistungserstellungsprozess notwendigen Einsatzfaktoren zusammengefasst, soweit es sich hierbei nicht bereits um Arbeit oder Boden (Natur) handelt.

Alle menschlichen Tätigkeiten bilden zusammen den Produktionsfaktor **Arbeit**.



Beurteilung der Produktionsfaktoren

Bei den beiden Produktionsfaktoren Arbeit und Boden (Natur) handelt es sich um originäre (ursprünglich vorgegebene) Produktionsfaktoren. Durch die Kombination von Boden (Natur) und Arbeit werden Werkzeuge geschaffen, die die Grundvoraussetzungen für weitere Produktionsprozesse bilden. Der Produktionsfaktor Kapital wird aus den originären Produktionsfaktoren abgeleitet und stellt einen derivativen (abgeleiteten) Produktionsfaktor dar.

Volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren sind: Boden (Natur) – Kapital – Arbeit.

Nachhaltige Folgen der Umweltzerstörung

Durch die Zerstörung der natürlichen Umwelt als Folge von Emissionen, Raubbau, Flächenzersiedelung und Bevölkerungswachstum gewinnt der Produktionsfaktor Natur zusehends an ökonomischer Bedeutung. Eine kostenlose Verfügung über diesen Produktionsfaktor ist ökonomisch und ökologisch nicht mehr möglich. Wirtschaftswachstum ist nur noch in Form nachhaltiger Entwicklung denkbar.

Gewinnungsbetriebe sind Unternehmungen, die die natürlichen Rohstoffvorkommen ausschöpfen und aus diesem Grund hochgradig von den natürlichen Ressourcen abhängig sind. Gewinnungsbetriebe spüren die ökologischen Veränderungen als erste. Zu den Gewinnungsbetrieben gehören insbesondere Unternehmungen im Braun- und Steinkohleabbau, Stein- und Holzeinschlag etc..

Hochwertige Hölzer aus nachhaltiger Forstwirtschaft sind kaum konkurrenzfähig. Durch Kahlschläge in den osteuropäischen Ländern und im tropischen Regenwald können Hölzer aus nachhaltiger Forstwirtschaft nicht zu kostendeckenden Preisen abgesetzt werden. Die durch Kahlschläge angerichteten Schäden sind irreparabel.

1.3 Ökonomisches Prinzip

Unternehmungen müssen wirtschaftlich mit ihren Ressourcen umgehen.

Wirtschaften bedeutet, das Verhältnis zwischen der Ausbringungsmenge und den in den Produktionsprozess eingebrachten Ressourcen optimal zu gestalten.

Wirtschaften

Die Ausübung unternehmerischer Aufgaben führt zu einem Verbrauch von Ressourcen und über deren Preise zu Produktionskosten. Um im Wettbewerb bestehen zu können, muss der Produktionsprozess ökonomisch optimal erfolgen. Den Unternehmungen bieten sich immer mehrere Entscheidungsalternativen an. Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, müssen alle Alternativen unter identischen Rahmenbedingungen beurteilt werden.



Wohn
elten
Manufacture
e. Kfr.

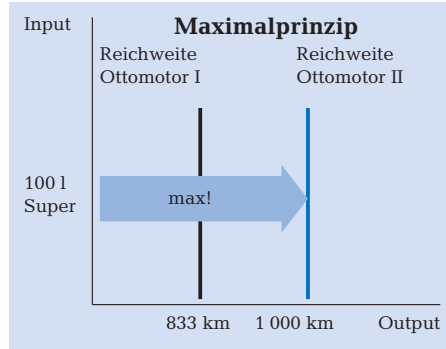
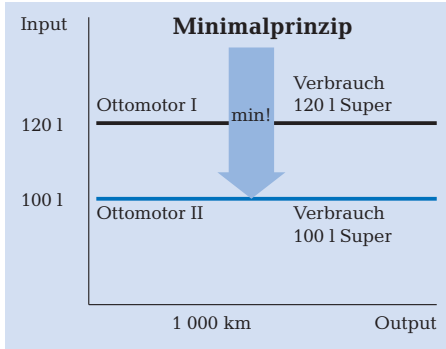
- Philipp Müller** *Ich habe im Handwerk Magazin einen Bericht über geförderte Existenzgründungen gelesen. Die L-Bank (Landesbank Baden-Württemberg) hat 2005 ein Gründungsmonitoring durchgeführt und nach 5 Jahren die geförderten Existenzgründer evaluiert. Insgesamt haben nur 16,8 % aller geförderten Unternehmen aufgeben müssen. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl lag bei 6 Mitarbeitern. Es sind 12 000 neue Arbeitsplätze entstanden. Die Eigenkapitalquote lag im 5. Jahr bei durchschnittlich 40 %. Viele Existenzgründer haben die gute Ertragslage genutzt und ihre Gewinne in die Unternehmung investiert. Teamgründungen sind i. d. R. erfolgreicher als Einzelgründer. Die Gründer bringen unterschiedliche Qualifikationen in die Existenzgründung mit und ergänzen sich auf diese Weise. Die Studie kommt zum Schluss, dass sich das Hausbankprinzip bewährt habe. Die Selbstfinanzierung wird als hervorragendes Zeichen angesehen.*
- Hannah Winter** *Kann mir einer von euch erklären, was mit dem Hausbankprinzip gemeint ist?*
- Peter Winter** *Mensch Hannah, erinnerst du dich nicht mehr. Es gibt zinsgünstige Darlehen bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau und den Landesbanken der einzelnen Bundesländer. Die Anträge auf diese Mittel sind über deine Hausbank zu stellen. Du kannst deine Anträge nicht direkt stellen – sondern musst deine finanzierende Hausbank zwischenschalten.*
- Hannah Winter** *Jetzt erinnere ich mich. Ich musste bei meiner Hausbank mein Unternehmenskonzept, meine Finanzplanung und meine Ertrags- und Aufwandsplanung zur Beurteilung vorlegen. Meine Hausbank hat mein Unternehmenskonzept einem Betriebsberater der Handwerkskammer vorgelegt.*
- Peter Winter** *Genau. Nach dieser Prüfung können die Förderanträge gestellt werden. Die Förderanträge müssen aber vor der Aufnahme der Existenzgründung gestellt sein. Nachträglich können keine Förderanträge bewilligt werden.*
- Jannis Müller** *Das Institut für Mittelstandsforschung (IFM) hat hochgerechnet, dass in den nächsten Jahren eine große Anzahl von Betrieben übergeben werden. Von 2005 bis 2009 werden nur 44 % der Betriebe innerhalb der Familie übergeben. Viele Kinder möchten den elterlichen Betrieb nicht weiterführen.*
- Hannah Winter** *Im Internet habe ich die Unternehmensbörse www.nexxt-change.org gefunden. Die Unternehmensbörse wird vom Deutschen Industrie- und Handwerkskammertag (DIHK), dem Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH), der KfW-Mittelstandsbank, Volksbanken und Sparkassen unterstützt. Allein in Baden-Württemberg werden zukünftig 2 000 Betriebe jährlich übergeben. Für die Bundesrepublik sind 71 000 Betriebe mit 680 000 Arbeitsplätzen betroffen.*
- Peter Winter** *Aber dann sieht das doch insgesamt ganz gut aus. Wenn sich ein Existenzgründer ordentlich vorbereitet und mit seinem Unternehmenskonzept die Betriebsberater, die Hausbank und die Förderbanken überzeugen kann, kann doch eigentlich nichts mehr schief gehen. Natürlich gehört auch ein bisschen Glück dazu.*

Arbeitsauftrag **A**

- ① Erläutern Sie das Hausbankprinzip und beschreiben Sie den Prozess einer mit öffentlichen Mitteln (Zinssubvention) geförderten Unternehmensgründung.
- ② Welchen Stellenwert hat eine Unternehmenskonzeption für eine Existenzgründung?

Bei dem **Minimalprinzip** soll eine bestimmte Ausbringungsmenge (Output) mit einem möglichst geringen Ressourceneinsatz (Input) erzielt werden. Der Output wird konstant gehalten und der Input minimiert.

Bei dem **Maximalprinzip** soll mit einem bestimmten Ressourceneinsatz eine möglichst große Ausbringungsmenge realisiert werden. Der Input wird konstant gehalten und der Output maximiert.



Minimalprinzip: Ein bestimmter Output soll mit minimalem Input erwirtschaftet werden.

Maximalprinzip: Mit bestimmtem Input soll ein maximaler Output erwirtschaftet werden.

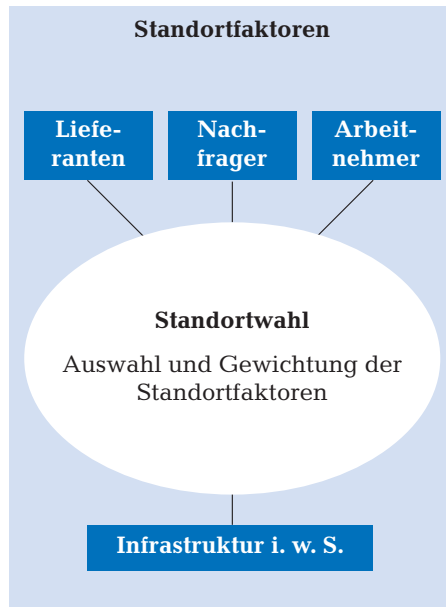


1.4 Standortwahl

Bei Gründung einer Unternehmung muss der Sitz der Unternehmung bestimmt werden. Der Sitz der Unternehmung wird als **Standort** bezeichnet.

Standortfaktoren sind Einflussfaktoren, die bei einer Unternehmensgründung zu berücksichtigen sind. Zu den Standortfaktoren gehören:

- Kunden/Zielgruppe
- Lieferanten
- Arbeitnehmer/Auszubildende
- Infrastruktur bestehend aus:
 - Banken/Versicherungen
 - Behörden/Schulen
 - Berufsständische Organisationen (Handwerkskammer, Kreishandwerkerschaft, Innung ...)
 - Dienstleistungsbetriebe (Steuer- und Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Notare ...)



Hannah Winter hat ihre Unternehmenskonzeption über einen langen Zeitraum entwickelt und ihre Vorstellungen von ihrem Unternehmen immer wieder auf das Neue in Frage gestellt. Am Ende dieses Entwicklungsprozesses hat sie ihre Unternehmenskonzeption schriftlich fixiert.

Wohn elten manufactura e. Kfr.	
Individuelle Wohnwelten für Premiumkunden	Wir, die Wohn Welten manufactura e. Kfr., produzieren für eine anspruchsvolle, zahlungskräftige Klientel individuell gefertigte Designer-Möbel. Wir vertreiben hochwertige Lederpolster-Möbel. Wir bieten unseren Kunden einen ganzheitlichen, umfassenden Service in allen Welten individuellen Wohnens. Unsere Kunden legen sehr hohen Wert auf Stil, Ambiente, Design und verfügen auf Grund führender beruflicher Positionen über hohe Kaufkraft bei bewusster Zahlungsbereitschaft. Wir begleiten unsere Kunden durch alle Lebensphasen und möchten dem Kunden in jeder Lebensphase kompetenter Berater und Partner sein.
Handwerkliche Tradition & Modernste Technologie & Ökologische Nachhaltigkeit	Wir fertigen WohnWelten nach den individuellen Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden. Die Fertigung erfolgt auf der Basis modernster Technologie und handwerklicher Tradition. Wir verwenden ausgesuchte Hölzer aus ökologischem Waldbau. Unsere Mitarbeiter fertigen in autonomen Produktionsteams und übernehmen die Gesamtverantwortung für das Projekt. Die Unternehmensleitung enthält sich der inneren Organisation der Produktionsteams.
Kundenorientierung & Direkter Absatz	Wir bieten 3 grundlegende Produktlinien an: Classic Design - New Edge - Toskana Nature. Unsere Sortimentsgestaltung dokumentiert die Exklusivität und das Leistungsvermögen unserer Unternehmung, die für eine anspruchsvolle Klientel Selbstverständlichkeiten darstellen. Wirtschaftlichkeit erreichen wir durch modulare Fertigungssysteme. Die Kundenbindung genießt allerhöchste Priorität. Wir setzen bewusst auf den direkten Vertriebsweg, da nur der direkte Absatz die notwendige Kundenbindung gewährleistet. Die Entscheidung für den direkten Absatz bedeutet einen bewussten Verzicht auf den Vorteil eines größeren Marktes durch den Möbelfachhandel. Wir setzen als Vertriebspartner exklusiver Lederpolstermöbel selbst auf den indirekten Absatz und erhoffen uns Mitnahmeeffekte für die eigenen Möbelproduktlinien. Der Vertrieb hochwertiger Lederpolstermöbel ergänzt unsere Produktlinien und ermöglicht es uns, als Komplettanbieter auf dem Markt zu agieren. Mit unserem hohen Qualitäts- und Servicestandard gehen wir von einem langfristig wachsenden Bekanntheitsgrad aus.
Werbeakzente bei Printmedien und Internet	Im Werbeauftritt setzen wir bewusst neue Akzente. Unsere Werbekonzeption orientiert sich unmittelbar an den Wünschen unserer Zielgruppen. Unseren Stammkunden werden halbjährlich Hochglanzkataloge zugesandt. Anzeigen werden nur in ausgewählten Fachzeitschriften des Hochpreissegmentes mit den Schwerpunkten Gourmet, Reisen, Wohnen, Haus und Design geschaltet. Über das Internet werden ausgewählte, sich im Zeitablauf abwechselnde Möbelstücke einer interessierten Öffentlichkeit präsentiert und Einblicke in die Fertigungsprozesse publiziert. Alle entwickelten Design-Möbel werden auf CD-Rom katalogisiert und können bei unseren Kunden vor Ort oder in den Geschäftsräumen multimedial präsentiert werden.
Kooperation	Zur Erschließung neuer Zielgruppen werden Marketing-Kooperationen mit anderen Anbietern von Luxusgütern angestrebt. Besonderen Wert legen wir auf unsere transparente Fertigung. Unseren Kunden stehen unsere Türen zu jedem Zeitpunkt offen. Ein Besuch in unseren Show Rooms soll für unsere Kunden ein sinnliches Erlebnis werden.
Hochpreisleveu & Wettbewerb	Individueller Möbelbau und anspruchsvolles Möbeldesign bei handwerklicher Perfektion auf höchstem technologischem Niveau unter Verwendung erlesener Materialien ist nur im Hochpreissegment möglich. Wir streben den Wettbewerb über Design und Ambiente und nicht über den Preis an. Der Gesamtauftritt unserer Unternehmung wird unsere Kunden sachlich und persönlich überzeugen.
Führung	Innen ist Außen soll als allgemein gültige Unternehmensphilosophie täglich neu gelebt werden. Unsere Mitarbeiter sind Botschafter unserer Unternehmung und werden aktiv in die Unternehmungsentwicklung eingebunden. Unsere Kunden und Mitarbeiter haben unmittelbaren Anspruch auf respektvolle und offene Kommunikation. Die Unternehmensleitung steht jedem Kunden und jedem Mitarbeiter jederzeit als Gesprächspartner zur Verfügung.
Standort	Wir haben uns bewusst für den Großraum Heidelberg als Standort entschieden. Die Infrastruktur erfüllt in vollkommener Weise die Anforderungen unserer Unternehmung. Der in Heidelberg gelebte Wohlfühl-Faktor und ein weltoffenes Klima ziehen Menschen an, die unsere Produkte mit begeistertem Interesse aufnehmen werden. Die Rhein-Neckar-Region und ihre vielfältigen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnen uns herausragende Möglichkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Modul I: Firma

- Einzelunternehmung
- Keine Haftungsbegrenzung

Modul II: Gründungsvorhaben

- Geschäftsidee
- Handwerk/Handel

Modul III: Programm

- Produkte
- Prozess
- Produktionsfaktoren

Modul IV: Marketing

- Preis
- Zielgruppe
- Markt allgemein

Modul V: Führung

- Organisation
- Führungsstil
- Corporate Identity

Modul VI: Standort

- Infrastruktur
- Lebensqualität
- Mitarbeiter

- 1 Welche Produktionsfaktoren setzt Hannah Winter in ihrer Unternehmung ein?
- 2 Welche grundlegenden Organisations- und Führungsprinzipien sind erkennbar?
- 3 Warum hat sich Hannah Winter für den Standort Heidelberg entschieden?

Die Nachfrager der von der Unternehmung produzierten und vertriebenen Güter und Dienstleistungen werden als **Zielgruppe** bezeichnet.

Die Nähe zu den Zielgruppen ermöglicht es einer Unternehmung, schnell auf Veränderungen im Nachfrageverhalten zu reagieren.

Die **Produktionsstruktur** der Unternehmung bestimmt die notwendige Nähe zu den **Lieferanten** und **Arbeitskräften**.

Bei rohstoffintensiver Produktion kann die unmittelbare Nähe der Lieferanten, Anlieferungen und Vorratshaltungen auf ein Minimum reduzieren.

Bei arbeitsintensiver Produktion mit zunehmender Komplexität der Fertigungstechnologien werden hochqualifizierte Arbeitnehmer nachgefragt. Dicht besiedelte Gebiete bieten ein hohes Angebot an Arbeitskräften und weitreichende Qualifikationsmöglichkeiten.

Die **Infrastruktur** bietet alle öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Dienstleistungen, die Unternehmungen benötigen. Die Infrastruktur ist ein komplexes Gebilde mit einer Vielzahl von weiteren Bedingungsfaktoren.

Ballungsräume weisen oft eine hervorragende Infrastruktur auf. Die hohe Besiedelungsdichte führt aber zu höheren Grundstückspreisen, Mieten und Pachten als in weniger dicht besiedelten Gebieten.

Die möglichen Standorte können über ein Punkt-Gewichtungs-Modell ausgewählt werden. Die Kriterien werden einzeln bewertet und gewichtet.

Standortwahl, Unternehmensgründung und -größe

Die Wahl des richtigen Standortes ist als existenzielle Entscheidung hochgradig komplex. Im Vorfeld einer Unternehmensgründung sind als vertrauensbildende Maßnahmen alle an der Unternehmung und ihrer Geschäftspolitik interessierten Gesellschaftskreise in die Unternehmungsgründung einzubinden. Vor der eigentlichen Gründung kann über eine Geschäftsbank ein Antrag auf Existenzgründungshilfen gestellt werden. Öffentliche Fördermittel müssen immer im Vorfeld beantragt werden. Betriebsberater der Handwerkskammer prüfen Unternehmenskonzepte und Standorte auf Erfolgchancen und Risiken.

Bei Großunternehmungen und internationalen Konzernen fallen Vertriebs- und Produktionsaktivitäten auseinander. Der Produktionsstandort ist für den Vertrieb unerheblich – die Produkte werden national oder international vertrieben.

Bei kleinen und mittelständischen Unternehmungen bilden Produktion und Vertrieb eine Einheit. Die Zielgruppen finden sich häufig in unmittelbarer Nähe. Bei handwerklichen Betrieben spielt die regionale Struktur eine besondere Rolle.

Infrastruktur Beurteilungskriterien

Verkehr	Verkehrsanbindungen, Gewerbegebiete, Energie- und Wasserversorgung ...
Verwaltung	Sozialversicherung, Arbeitsverwaltung, Gerichtsbarkeiten ...
Dienstleistungen	Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung, Banken, Versicherungen etc.
Interessenverbände	Industrie- und Handwerkskammer, Innung, Gewerkschaften, Umweltschutzverbände, Bürgerinitiativen, politische Parteien etc.

Die Standortwahl ist ein Prozess, mit dem der optimale Standort für eine Unternehmung ausgewählt wird.



Standortfaktoren		Standort I		Standort II	
Kriterien	Faktor	Bewertung	Gewichtete Bewertung	Bewertung	Gewichtete Bewertung
Lieferanten	10 %	5	0,5	2	0,2
Nachfrager	35 %	3	1,05	7	2,45
Arbeitnehmer	20 %	6	1,2	5	1
Infrastruktur	35 %	2	0,7	8	2,8
			3,45		6,45



Philipp und Jannis Müller vereinen in ihrem Unternehmenskonzept beruflichen Ehrgeiz und sportliche Leidenschaft.

Philipp Müller Segment Mountain Bikes Geschäftsführer Gesellschafter A-Klasse-Fahrer A-Klassen-Siege Meister Fahrradtechnik Betriebswirt im Handwerk Diplom-Betriebswirt FH		Jannis Müller Segment Racing Bikes Geschäftsführer Gesellschafter Lizenzfahrer A-Klassen-Siege Meister Fahrradtechnik Diplom-Ingenieur FH	Modul I: Gründer <ul style="list-style-type: none"> ■ Persönlichkeit ■ Qualifikation ■ Unternehmer-eigenschaft
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unser Unternehmen und unsere Kunden Racing Bikes und Mountain Bikes werden von einer anspruchsvollen, zahlungskräftigen Zielgruppe nachgefragt. Neue Werkstoffe, neue Federungs- und Dämpfungstechniken, innovative Schaltungsentwicklungen und extravagantes Design eröffnen das Hochpreis-segment für Bikes. Unsere Unternehmung möchte den anspruchsvollen, ambitionierten Rennfahrer ebenso ansprechen wie den fitnessorientierten, beruflich erfolgreichen Biker. Beide Fahrertypen erfreuen sich an perfektem Material und erwarten herausragenden Service. Unsere Unternehmung möchte die wachsende Zielgruppe leistungsorientierter Bikerinnen ansprechen. Wir bieten Incentives im Bereich des Radsports und organisieren Radreisen. 			Modul II: Geschäftsidee <ul style="list-style-type: none"> ■ Vision ■ Realitätsbezug ■ Überzeugungs-vermögen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unsere Mitarbeiter und unser Stil Unsere Mitarbeiter sind wesentlicher Bestandteil für den Erfolg unserer Unternehmung. Wir legen hohen Wert auf eine umfassende berufliche Ausbildung – Mitarbeiter werden gezielt durch Fort- und Weiterbildung in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert. Wir pflegen einen kooperativen Führungsstil und streben ein angenehmes Betriebsklima an. Menschlichkeit und Gewinnstreben ergänzen sich. Unsere Mitarbeiter werden langfristig am Erfolg der Unternehmung beteiligt. 			Modul III: Corporate Identity <ul style="list-style-type: none"> ■ Führung ■ Organisation ■ Mitarbeiter/Team
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unser Marketing Im Umfeld von 50 km bestehen eine Vielzahl von kleineren Fahrradfachgeschäften und eine geringe Anzahl großer Anbieter. Unsere Unternehmung wird gezielt leistungsorientierte Biker und Bikerinnen ansprechen, die bereit sind für außerordentliche Produkte und Leistungen einen angemessenen Preis zu zahlen. Unsere Unternehmung orientiert sich an den Bedürfnissen dieser Zielgruppe und sucht die Kooperation mit Radsport- und Triathlonvereinen. Unsere Antwort auf E-Commerce und www-Direktvertrieb lautet perfekter Service. Wir überzeugen durch unsere Kompetenz und unsere Leistung. 			Modul IV: Markt <ul style="list-style-type: none"> ■ Marketing ■ Wettbewerber ■ Produkt ■ Preis
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unser Standort Heidelberg in der Metropolregion Rhein-Neckar ist ein hervorragender Standort für den Radsport und seine begeisterten Fans. Ein angenehmes Klima trifft auf eine reizvolle Topographie. Der nahe Odenwald und die Rhein-Ebene bieten jedem Biker anspruchsvolle Touren. Die Vogesen und der Schwarzwald sind in unmittelbarer Nähe. Unsere Unternehmung wird sich an RTF beteiligen und eigenständige Touren für unsere Kunden anbieten. 			Modul V: Standort <ul style="list-style-type: none"> ■ Marketing ■ Wettbewerber ■ Produkt & Preis
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unsere Perspektiven In der Metropolregion Rhein-Neckar besteht bereits eine kaufkräftige Zielgruppe. Das wachsende ökologische Bewusstsein wird uns neue Personenkreise erschließen. Nach ergonomischen Aspekten und spezifischen Bedürfnissen der Kunden konzipierte Bikes versprechen gute Marktchancen. Das Bike wird in nächsten Jahren den PKW als Status-symbol ablösen. Bei hochpreisigen, topausgestatteten Trekkingrädern und Fitnessbikes sind mit die höchsten Wachstumsraten zu erwarten. Glanz und Image perfekter Hochleistungsrennmaschinen werden sich dem anspruchsvollen Biker öffnen, der sein Trekkingrad und Fitnessrad vorwiegend nicht bei Rennveranstaltungen einsetzen wird. Die Marktchancen potenzieren sich durch den Trend zum Zweit-Bike. Mit dem Trekkingrad oder Mountainbike werden Radreisen unternommen oder Trails gefahren – mit dem Fitnessbike oder Racing-Bike wird Geschwindigkeit neu erlebt. 			Modul VI: Zukunft <ul style="list-style-type: none"> ■ Prognosen ■ Marktstudien ■ Beurteilung ■ Überzeugungs-vermögen

Philipp und Jannis Müller haben versucht, auf einfache und verständliche Weise die Wettbewerbsvorteile ihrer Unternehmung darzustellen. Die Risiken haben sie geprüft und als kalkulierbar beurteilt.

- 1 Beurteilen Sie das Konzept der beiden Unternehmensgründer.
- 2 Welche Bedeutung kommt dem Marketing zu?

1.5 Existenzgründung

1.5.1 Unternehmerisches Zielsystem

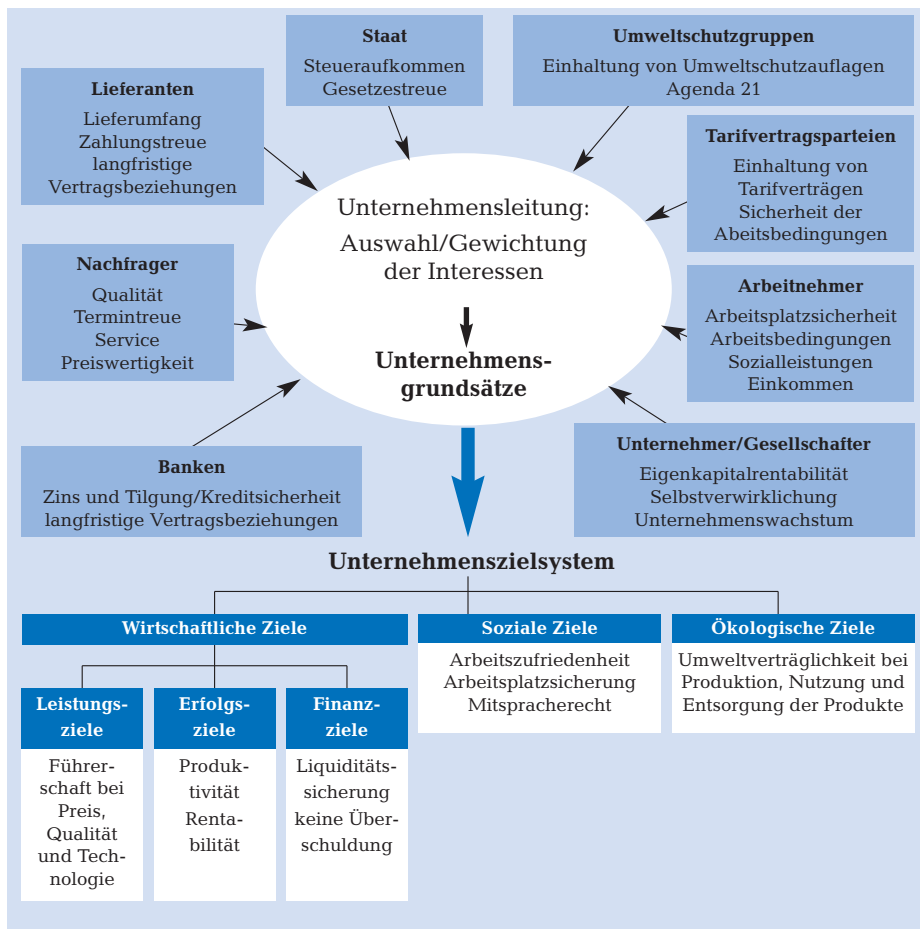
Unternehmungen verfolgen wirtschaftliche Ziele. Bei der **Zielbildung** wählt die Unternehmung die von ihr als bedeutsam eingestuft Interessen der für sie bedeutsamen Wirtschaftssubjekte aus und gewichtet diese Interessen.

Die Unternehmung formuliert **Unternehmensgrundsätze** als Verhaltens- und Handlungsanweisungen (Handlungsmaximen) für ihr unternehmerisches Engagement. Aus den Handlungsmaximen werden unternehmerische Ziele abgeleitet.

Unternehmensziele und Gründung

Die Unternehmensgründer müssen sich ihrer Ziele bewusst sein. Neu gegründete Unternehmen müssen sich auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten behaupten. Dieser Bewusstseinsprozess ist zwingend notwendig.

Vertragspartner müssen von dem Unternehmenskonzept überzeugt werden. Insbesondere Banken prüfen im Vorfeld die Unternehmenskonzepte auf ihre Erfolgsaussichten. Keine Bank kann es sich leisten, Kredite in aussichtslose Unterfangen zu investieren.



Fokus 007

Defizite und Potenziale bei Existenzgründungen



Wohn
eltern
Manufacture
e. Kfr.

Der Unternehmerstammtisch hat eine Initiative gestartet, um Existenzgründern ihren Start in die Selbständigkeit zu erleichtern. Unternehmens-Coachs stehen Existenzgründern mit Rat und Tat zur Seite. Eine umfassende Unternehmensberatung wird nicht angestrebt, vielmehr möchten Unternehmens-Coachs ihre eigenen Erfahrungen weitergeben.

Peter und Hannah Winter widmen sich mit Freude dieser Aufgabe. Mit Freunden haben sie ein Thesenpapier entworfen, das sie Existenzgründern zur Verfügung stellen.

Klassische Fehler bei Existenzgründungen

Marketingdefizite

- Produktpalette/Produktpreise sind nicht hinreichend bestimmt
- Zielgruppen sind unbekannt
- Corporate Identity und Unternehmensleitbild fehlen
- Erstaufträge und erkennbare Folgeaufträge fehlen

Controllingdefizite

- Vor- und Nachkalkulation fehlen
- Preisdumping und Freundschaftspreise
- Buchführungsdefizite: Debitoren und Kreditoren werden nicht geführt
- Auftragsvergabe ohne Bonitätsprüfung und Forderungsmanagement

Finanzierungsdefizite

- Eigenkapitalquote ist zu gering: Hohe Finanzierungskosten
- Hohes Investitionsvolumen wegen umfassender Anlageninvestitionen
- Übernahmepreis unangemessen hoch
- Geringe Kapazitätsauslastung führt zu schleppenden Zahlungseingängen

Mögliche Lösungsansätze

Marketingmaßnahmen

- Markt beobachten und analysieren: Welche Produkte sind gefragt? Wie verhält sich die Konkurrenz? Welcher Preis ist realistisch?
- Marketingkonzept entwerfen: Wofür steht meine/unsere Unternehmung? Suchen Sie Ihre Unternehmensnische.
- Kontaktpflege in Vorgründungsphase: Sammeln Sie Erfahrungen. Pflegen Sie Kontakte. Streben Sie im Vorfeld eine nebenberufliche Selbständigkeit an.

Controllingmaßnahmen

- Existenzgründerseminare von Business Angels/Unternehmenscoachs, IHK, HWK bieten Kalkulationshilfen. Setzen Sie Vollkosten- und Teilkostenrechnung für Ihre Preisermittlung ein. Verzichten Sie nicht auf kostendeckende Preise.
- Richten Sie eine Finanzbuchführung mit Debitoren und Kreditoren ein. Verzichten Sie nicht auf ein effizientes Mahnwesen. Sie haben kein Geld zu verschenken.
- Prüfen Sie die Bonität Ihrer Kunden: Kein Auftrag ohne Bonitätsprüfung

Finanzierungsmaßnahmen

- Eigenkapital stärken: Prüfen Sie die Möglichkeit von Familiendarlehen oder stillen Beteiligungen.
- Investieren Sie schrittweise (sukzessive). Bauen Sie aus Abschreibungsrückflüssen Kapital auf. Bilden Sie Rücklagen.
- Finanzieren Sie Folgeinvestitionen aus Rücklagen
- Ergänzen Sie Ihre Finanzbuchführung um eine Finanzplanung. Steuern Sie Ihre Liquidität.

Arbeitsauftrag A

- ① Wo sehen die Unternehmens-Coachs grundlegende Defizite?
- ② Welche grundlegenden Tipps sprechen die Unternehmens-Coachs aus?
- ③ Welche wirtschaftlichen Ziele werden hier angesprochen?