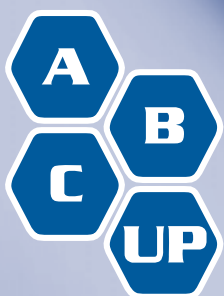


Kapitel 1 | *Von der Idee zur Marktchance*
Das Management erfolgreicher Innovationen

UNTERNEHMERFÜHRERSCHEIN



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien,

Abteilung für Bildungspolitik

Gestaltung:

willmann.design

Belichtung und Druck:

Manz Crossmedia, 1050 Wien, Stolberggasse 26

Wien, März 2005

Verantwortlichkeit für das Autorenteam:

Univ.-Ass.Mag.Dr. Katharina J. Srnka, Universität Wien

URL:<http://www.univie.ac.at/bwl/marketing/srnka.htm>

INHALTSVERZEICHNIS

1	Von der Idee zur Marktchance: Das Management erfolgreicher Innovationen	9
1.1	Warum sind neue Ideen für die Wirtschaft so wichtig?	9
1.2	Formen wirtschaftlicher Aktivität	11
1.2.1	Unselbstständig und selbstständig Erwerbstätige	11
1.2.2	Österreichs Unternehmen	14
1.2.3	Chancen und Risiken der Selbstständigkeit	16
1.3	Geschäftsideen finden und entwickeln	17
1.3.1	Invention	18
1.3.2	Marktbeobachtung und Marktlücken	18
1.3.3	Prognosetechniken	18
1.3.4	Kreativitätstechniken	19
1.3.5	Fremde Geschäftsideen übernehmen	21
1.4	Geschäftsideen umsetzen und ihre Chancen bewerten	21
1.4.1	Innovationsgrad	23
1.4.2	Marktgerechtigkeit	24
1.4.3	Kostengerechtigkeit	24
1.4.4	Zeitgerechtigkeit	24
1.4.5	Technische Kriterien	25
1.5	Zusammenfassung	26
2	Arbeitsblätter und Lernkontrolle	28
	Arbeitsblatt 1 – Geschäftsideen und Selbstständigkeit	29
	Arbeitsblatt 2 – KMU in Österreich	30
	Lernkontrolle 1 – Von der Idee zur Marktchance	31

3	Weiterführende didaktische Anregungen	33
	Internetrecherchen	33
	Workshopunterricht	33
	Workshop – Eine Geschäftsidee finden und überprüfen	34
4	Links	37
5	Folien	39
6	Lösungen	40
	Arbeitsblatt 1 – Geschäftsideen und Selbstständigkeit	40
	Arbeitsblatt 2 – KMU in Österreich	41
	Lernkontrolle 1 – Von der Idee zur Marktchance	42

HINWEIS:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Endung „-in“ bzw. „-innen“ verzichtet. Die Skripten für den Unternehmerführerschein wenden sich natürlich gleichermaßen an Frauen und Männer.

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Das Modul C des Unternehmerführerscheins zielt auf die Vermittlung des formalen Wissens, das zur Umsetzung einer Geschäftsidee und zur Gründung eines Unternehmens in Österreich notwendig ist. Es ist in sechs Kapitel gegliedert:

- Kapitel 1 **Von der Idee zur Marktchance:
Das Management erfolgreicher Innovationen**

- Kapitel 2 **Erfolgreich durch Marketing:
Der Kunde im Mittelpunkt**

- Kapitel 3 **Ein Unternehmen organisieren und mit anderen
zusammenarbeiten**

- Kapitel 4 **Der Business Plan:
Die Grundlage für die Finanzierung**

- Kapitel 5 **Rechtliche Grundlagen für Unternehmer**

- Kapitel 6 **Business Kommunikation:
Verständigung und Auftreten im Geschäftsleben**

Die vorliegende Lehrunterlage ist auf die Bildungs- und Lehraufgabe „Verständnis grundlegender Zusammenhänge in betriebs-, volks- und weltwirtschaftlichen Bereichen sowie Kenntnis gesamtwirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten, Struktur und Probleme“ des Geografie und Wirtschaftskunde-Lehrplans der AHS-Oberstufe abgestimmt. Folgende Lehrplaninhalte werden in den verschiedenen Kapiteln u.a. behandelt:

- Mit „Veränderungen von Strukturen innerhalb und im Umfeld von Unternehmen“ befassen sich die verschiedenen Kapiteln jeweils aus ihrem spezifischen Blickwinkel.

- Inhalte zum Themenbereich „Von der Produkt- oder Geschäftsidee zum eigenen Unternehmen“ werden in den Kapiteln 1 und 4 ausführlich aufbereitet.

- Die „Erfassung und Bewertung von innerbetrieblichen Entscheidungen im Spannungsfeld von Konkurrenz, ökologischen und ökonomischen Notwendigkeiten“ werden vor allem in den Kapiteln 2 und 3 diskutiert.

- Sowohl „Einnahmen- und Ausgabenrechnung bei Unternehmen“ als auch „betriebliche Kennzahlen“ werden im Kapitel 4 ausführlich behandelt.
- Mit „Vor- und Nachteilen des Wirtschaftsstandortes Österreich“ befasst sich aus rechtlicher Sicht Kapitel 5.

Die einzelnen Kapitel sind einheitlich aufgebaut und gliedern sich in folgende Teile:

- Textteil,
- Arbeitsblätter und Lernkontrollen,
- weiterführende didaktische Anregungen,
- Tipps und Links,
- Folien und
- Lösungen.

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

KAPITEL 1 – des Moduls C des Unternehmerführerscheins – **Von der Idee zur Marktchance: Das Management erfolgreicher Innovationen** ist für zwei *Unterrichtseinheiten* konzipiert.

In diesem Kapitel erfahren Ihre Schüler

- die Bedeutung von Geschäftsideen für die Wirtschaft,
- wie neue Geschäftsideen gefunden und entwickelt werden,
- welche Chancen und Risiken die Umsetzung einer Geschäftsidee mit sich bringt,
- dass jeder Mensch als Teil der Wirtschaft seine Ideen verwirklichen kann,
- die verschiedenen Arten von Erwerbstätigen zu unterscheiden,
- welche Chancen, aber auch welche Risiken die Selbstständigkeit mit sich bringt,
- Unternehmen anhand ihrer Größe zu klassifizieren,
- die österreichische Unternehmenslandschaft kennen.

Nach diesem Kapitel können Ihre Schüler

- zwischen den verschiedenen Formen der Erwerbstätigkeit unterscheiden,
- Chancen und Risiken der Selbstständigkeit einschätzen,
- Möglichkeiten der Findung von Geschäftsideen wiedergeben,
- Geschäftsideen grob auf ihre Marktchancen überprüfen.

1 VON DER IDEE ZUR MARKTCHANCE:

1 DAS MANAGEMENT ERFOLGREICHER INNOVATIONEN

1.1 Warum sind neue Ideen für die Wirtschaft so wichtig?

Die Idee stellt die Grundlage aller wirtschaftlichen Aktivitäten dar, sei sie nun original (also selbst entwickelt), geborgt, übernommen und weiterentwickelt oder gekauft. Ohne **Geschäftsidee** gibt es kein Wirtschaften. Dazu müssen die neuen Ideen aber auch in Form von Produkten und Dienstleistungen umgesetzt werden. Diese am Markt umgesetzten Ideen werden als **Innovationen** bezeichnet. Ständig neue Ideen und dadurch ständig neue Innovationen führen zu *Veränderungen im Markt* und zu *Wettbewerb*. Geschäftsideen sind somit der *Motor der Wirtschaft*.

Dabei kann jeder Mensch neue Ideen für Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln, egal ob Hausfrau, Student, Pensionist oder Manager. Die Umsetzung neuer Geschäftsideen ist nicht großen multinational agierenden Konzernen mit viel Kapital vorbehalten. Geld ist für die Umsetzung von Ideen zwar notwendig, es zeigt sich aber, dass vollkommen neue Ideen – auch „*radikale Innovationen*“ genannt – weniger von bestehenden und noch weniger von großen Unternehmen stammen, sondern vielmehr von Personen, die erst auf Grund der Idee ein Unternehmen gründen. Als der Erfinder des Fotokopierers seine Idee den großen Konzernen angeboten hatte, wollte diese keiner haben. Erst ein kleines Unternehmen übernahm das Risiko der Entwicklung und die Vermarktung. Heute ist dieses damals kleine Unternehmen der Weltkonzern XEROX.

Die Umsetzung von neuen Ideen ist jedoch oftmals mit großem Risiko verbunden. So ist nicht sichergestellt, dass man durch die Umsetzung einer Geschäftsidee auch das investierte Geld zurückerhält, geschweige denn, einen Gewinn erwirtschaftet.

Geschäftsideen begegnen einem fast tagtäglich. Oft sind es Dinge, die einen ärgern oder Probleme, die es zu lösen gilt. Man stellt sich die Frage, warum es dies oder das nicht zu kaufen gibt oder wünscht sich etwas, das noch in keinem Geschäft verfügbar ist. Oftmals ist man mit solchen Wünschen und Bedürfnissen nicht alleine. Sie sind Anzeichen für mögliche Geschäftsideen. So ärgerte sich Anita Roddick über die am Markt vorhandenen Kosmetikprodukte und gründete mit 4.000 Pfund Startkapital ihr eigenes Unternehmen für Kosmetikartikel – den Body Shop.

Der Knackpunkt liegt im **Erkennen von Geschäftsideen**. Oft sind es nur kleine Anzeichen, so genannte „Schwache Signale“, die auf Veränderungen hindeuten. Um diese Veränderungen festzustellen, gilt es die Augen

offen zu halten und Möglichkeiten (= **Potenziale**) zur Verwirklichung von neuen Ideen zu erkennen.

Wie etwa Bill Gates: Er erkannte, dass alle Computer ein Betriebssystem benötigen und gründete Microsoft. Heute ist er einer der reichsten Menschen der Welt.

Auch Jeff Silverman hatte ein Potenzial für eine Geschäftsidee wahrgenommen: Er bemerkte, dass bei Kindergarten- und Volksschulkindern oft schwer festzustellen ist, ab wann die Schuhe zu klein werden. Deswegen hatte er die Idee, die Sohle von Kinderschuhen aus durchsichtigem Material herzustellen. Die Eltern können anhand einer Linie ganz einfach überprüfen, ob die Schuhe auch noch passen.



Quelle: <http://preschoolians.com/easier/toes.jpg>

Zugriff am 24.01.2005

Der Kreativität sind beinahe keine Grenzen gesetzt. Vom ferngesteuerten Golf Caddy bis zur Roboterkatze, die keinen Mist macht und die Einrichtung nicht zerstört, ist alles möglich. Oder wie wäre es, beim Schnorcheln Musik zu hören oder über das Mobiltelefon oder Internet einen „intelligenten“ Herd zu steuern, der das Essen zuerst kühlt und dann per Fernsteuerung auf Kochen umstellt? Diese Ideen wurden bereits umgesetzt, es gibt aber noch viele mehr...

1.2 Formen wirtschaftlicher Aktivität

Bevor wir über die Entwicklung, die Überprüfung und die Umsetzung von Geschäftsideen diskutieren können, müssen wir uns zunächst überlegen, in welcher Form jeder Mensch aktiver Teil der Wirtschaft sein kann und wie jeder seine Chance ergreifen kann.

1.2.1 Unselbstständig und selbstständig Erwerbstätige

In jeder Volkswirtschaft gibt es Bevölkerungsgruppen, die keiner Erwerbstätigkeit nachgehen. Das sind zB Pensionisten und Hausfrauen, aber auch Personen die nur manchmal arbeiten (die also keiner **nachhaltigen** Tätigkeit nachgehen), wie zB Schüler und Studenten, die nur manchmal in den Ferien arbeiten. Ungefähr die Hälfte der österreichischen Bevölkerung fällt in diese Gruppe.



Alle übrigen Österreicher sind erwerbstätig. Bei den Erwerbstätigen wird zwischen **Unselbstständigen** und **Selbstständigen** unterschieden. Gemeinsam mit den mithelfenden Familienangehörigen ohne eigenes Gehalt bilden sie die Gruppe der **Beschäftigten**.

Erwerbstätig ist jede nachhaltige berufliche oder gewerbliche Tätigkeit, die auf die Erzielung von Einnahmen gerichtet ist.

Unselbstständig Erwerbstätige sind **Arbeitnehmer**. Sie stehen in einem dauernden „Verpflichtungsverhältnis“ (= *Dienstverhältnis*) zu einem **Arbeit-**

geber zu dem eine *persönliche Abhängigkeit* besteht. Das bedeutet, dass man die Anweisungen des Arbeitgebers befolgen muss. Der Arbeitgeber bestimmt den *Gegenstand der Arbeit*, legt die *Arbeitszeiten* innerhalb gesetzlicher Regelungen fest, bestimmt den *Arbeitsort* und vieles mehr. Die Arbeitsmittel (PC, Schreibtisch, Werkzeug etc.) werden normalerweise vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt. Die Arbeit muss vom Arbeitnehmer *persönlich erbracht* werden und kann nicht an andere Personen übertragen werden. Nach außen hin, beispielsweise gegenüber Kunden und Lieferanten, tritt der Arbeitnehmer im Namen des Unternehmens auf. Der Arbeitnehmer schließt daher Geschäfte (etwa Verträge) für das Unternehmen ab. Wenn ein Arbeitnehmer nicht zur Arbeit kommen kann, wie etwa im Fall von Krankheit, Mutterschutz oder Karenz, wird das *Entgelt weiterbezahlt*.

Unselbstständig Erwerbstätige sind in persönlicher und wirtschaftlicher Unterordnung und Abhängigkeit in einem Unternehmen tätig.

Zu den unselbstständigen Erwerbspersonen gehören neben den Beschäftigten (Arbeiter, Angestellte und Beamte) auch jene Arbeitslosen, die zu den registrierten Arbeitssuchenden zählen. In Österreich sind rund 3,2 Mio. unselbstständig Beschäftigte, wobei die meisten in Wien, gefolgt von Oberösterreich, Niederösterreich und der Steiermark arbeiten.

Bei unselbstständigen Arbeitsverhältnissen wird nach dem Umfang der Anstellung unterschieden zwischen:

- *Vollzeitbeschäftigung*,
- *Teilzeitbeschäftigung* (die wöchentliche Arbeitszeit liegt unter der gesetzlichen oder kollektivvertraglichen Normalarbeitszeit) und
- *geringfügiger Beschäftigung* (Sonderform der Teilzeitbeschäftigung, bei der die Entlohnung unter der einkommenssteuerrelevanten Grenze liegt)

Alle Abweichungen von dauerhaften, kontinuierlichen Vollzeitbeschäftigungen mit geregelter Normalarbeitszeit („Normalarbeitverhältnis“) werden als „**atypische Beschäftigungsverhältnisse**“ bezeichnet und verzeichnen seit Anfang der 1980er Jahre ein starker Anstieg in Europa zu verzeichnen ist. Die Bandbreite der atypischen Arbeitsverhältnisse ist groß. So zählen etwa die bereits erwähnten *Teilzeit-* und *geringfügigen Beschäftigungen* dazu. Auch Arbeitsverhältnisse, die nur auf eine bestimmte Zeit (zB auf sechs Monate) abgeschlossen werden, gehören zu den atypischen Beschäftigungen und werden als *befristete Dienstverhältnisse* bezeichnet. Weitere Sonderformen für Dienstverhältnisse sind die *(Tele-)Heimarbeit* (hierbei ist der Arbeitsplatz zu Hause und die Verbindung zum Büro wird etwa durch Informations- und Kommunikationstechnologie wie das Inter-

1.2.1 Unselbstständig und selbstständig Erwerbstätige

net aufrechterhalten) und *Leih- bzw. Zeitarbeit* (hier werden Arbeitskräfte für einen bestimmten Zeitraum an andere Unternehmen „vermietet“). (Das Verhältnis von Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird in *Kapitel 5, Rechtliche Grundlagen für Unternehmer* ausführlich diskutiert.)

Selbstständig Erwerbstätige sind alle jene, die unter eigenem unternehmerischen Risiko freie Verfügungsmöglichkeit über ihre Arbeitskraft haben und ihre Tätigkeit, Arbeitszeit und den Arbeitsort weitestgehend frei gestalten.

Selbstständig Erwerbstätige sind gegenüber dem Auftraggeber, also dem Kunden, *nicht weisungsgebunden*. Man legt selbst fest, wann, wo und wie man die Arbeit verrichten möchte. Ein Elektriker, der neue Elektroleitungen in einem fremden Unternehmen verlegt, wird zwar auf Kundenwünsche Rücksicht nehmen, er arbeitet aber eigenständig und unabhängig vom betrieblichen Ablauf seines Auftraggebers.

Dies bedeutet auch, dass von selbstständig Erwerbstätigen *eigene unternehmerische Initiativen* ausgehen. Der Elektriker sucht sich selbst aktiv Kunden. Selbstständige tragen aber auch das **Unternehmerisiko**. Das ist jenes Risiko, einen Verlust zu erwirtschaften und dadurch eingesetztes Geld zu verlieren. Daher haben Selbstständige auch *kein festes Entgelt*, keinen Anspruch auf Urlaub und keine Entgeltfortzahlung bei Krankheit.

Zu den selbstständigen Erwerbstätigen zählen gewerbliche Tätigkeiten und freiberufliche Tätigkeiten. Zu letzteren zählen alle wissenschaftlichen, beratenden, künstlerischen, unterrichtenden Berufe wie zB Ärzte, Rechtsanwälte, Notare, Architekten, usw.

Bis Anfang des 21. Jahrhunderts ist die Anzahl der Selbstständigen ständig zurückgegangen. 1960 waren noch 29,3 % der Erwerbstätigen selbstständig. Heute sind in Österreich etwa 380.000 Personen selbstständig erwerbstätig, was 10,7 % der Erwerbstätigen entspricht. Dieser Rückgang ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass bis in die 90iger Jahre viele Landwirte nicht mehr von der Landwirtschaft alleine leben konnten und daher eine unselbstständige Arbeit angenommen haben. Erst seit 2003 steigt die Anzahl der Selbstständigen wieder, weil mehr Menschen ein Unternehmen gründen oder einem freien Berufe nachgehen als Menschen die Landwirtschaft verlassen.

Der Entrepreneur (Unternehmer) ist eine Person, die ein Unternehmen plant und mit Erfolg gründet. Sie leitet das Unternehmen selbstständig und verantwortlich unter persönlichem Risiko.

Der Begriff des Entrepreneurs wird meist mit dem Begriff des Eigentümers einer unabhängigen und von ihm geschaffenen Wirtschaftseinheit (Unternehmen) gleichgesetzt.

In Unternehmen werden Leistungen meist mit dem Ziel erbracht, einen *Gewinn* zu erwirtschaften, also mehr Einnahmen zu erhalten als Ausgaben zu tätigen. Hierfür *plant, führt, organisiert und kontrolliert* (= „managt“) der Unternehmer. Allerdings besteht mit der Chance, einen Gewinn zu erwirtschaften, gleichzeitig auch die *Gefahr, einen Verlust* zu erleiden. Deswegen müssen Unternehmer auch eine gewisse Risikobereitschaft mitbringen.

Was einen Entrepreneur von einem „normalen“ Unternehmer hervorhebt ist Kreativität und Flexibilität sowie das Sichtbarmachen von Chancen. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt der Entrepreneur nicht auf bestehende Unternehmen auf, sondern er gründet ein neues Unternehmen, um eine innovative Geschäftsidee umzusetzen. Ein guter Entrepreneur sollte daher sowohl über *fachliche Spezialkenntnisse* für die Erstellung der geplanten Produkte und Dienstleistungen als auch das *Talent für den Verkauf* verfügen.

Unter **Entrepreneurship** wird das Erkennen, Schaffen, Nutzen und Durchsetzen von neuen Ideen auf wirtschaftlichem Gebiet (Marktchancen) verstanden. Die Umsetzung der Marktchancen erfolgt insbesondere durch Unternehmensgründung.

Unternehmen können auf viele verschiedene Arten und aus vielen verschiedenen Situationen gegründet werden.

In Österreich gab es 2003 über 28.000 „echte“ Unternehmensneugründungen (also bereinigt von Umgründungen, Umbenennungen etc.), wobei es die meisten Gründungen in Wien, gefolgt von Niederösterreich, Oberösterreich und der Steiermark gab.

1.2.2 Österreichs Unternehmen

Hat sich eine Person zur Selbstständigkeit und Gründung eines Unternehmens entschlossen, so ist er Teil der Unternehmenslandschaft. Diese ist in der gesamten Europäischen Union, insbesondere aber in Österreich, vor allem von *kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)* geprägt. Sie bilden das Rückgrat der Unternehmenslandschaft und damit der Wirtschaft.

Nach einer seit Anfang 2005 geltenden erneuerten Empfehlung der Europäischen Kommission können KMUs anhand von vier Kriterien eingeteilt werden:

- Anzahl der unselbstständig Beschäftigten (dieses Kriterium ist das vorherrschende bei der Abgrenzung der Unternehmensgröße)
- Umsatz
- Bilanzsumme
- Unabhängigkeit

Demnach können wir fünf verschiedene Unternehmensgrößen unterscheiden:

1. Einmann-Unternehmen (Größenklasse 0) sind solche, die

- keine Arbeitnehmer beschäftigen,
- einen Jahresumsatz von höchstens 2 Mio. € oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 2 Mio. € aufweisen
- und sich im Normalfall nicht mehr als zu 25 % im Besitz von anderen Unternehmen befindet.

2. Kleinstunternehmen sind jene Kleinunternehmen, die

- ein bis neun Beschäftigte haben und
- gleiche Umsatz-, Bilanzsummen- und Unabhängigkeitskriterien wie beim Einmann-Unternehmen aufweisen.

3. Kleine Unternehmen sind solche, die

- zehn bis 49 Personen beschäftigen,
- einen Jahresumsatz von höchstens 10 Mio. € oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. € aufweisen und
- das gleiche Unabhängigkeitskriterium wie beim Einmann-Unternehmen aufweisen.

4. Mittelunternehmen sind jene, die

- 50 bis 249 Personen beschäftigen,
- einen Jahresumsatz von 50 Mio. € oder eine Jahresbilanzsumme von 43 Mio. € nicht überschreiten und
- das gleiche Unabhängigkeitskriterium wie beim Einmann-Unternehmen haben.

5. Großunternehmen sind all jene, die diese Kriterien nicht erfüllen.

Im Jahr 2003 hatte Österreich über 286.000 Unternehmen. Davon waren rund 99,5 % KMUs, die zwei Drittel der Beschäftigten in Österreich Arbeit

bieten. Die durchschnittliche Betriebsgröße lag bei 7,1 Beschäftigten je Unternehmen.

UNTERNEHMENSGRÖSSE ÖSTERREICH 2003	ANZAHL DER UNTERNEHMEN IN %	ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN IN %
0	51,0	0,0
1 – 9	38,7	21,5
10 – 49	8,4	22,9
50 – 249	1,6	20,4
SUMME KMU	99,7	64,8
MEHR ALS 250	0,3	35,2

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich: WKO Inhouse – Statistik (Beschäftigtenstatistik nach der Kammersystematik)

1.2.3 Chancen und Risiken der Selbstständigkeit

Die Selbstständigkeit und das Unternehmertum bieten eine große Bandbreite von Chancen und Möglichkeiten. Neben den individuellen wirtschaftlichen Motiven, wie *höheres Einkommen oder gute Kapitalanlage*, gibt es eine Reihe von persönlichen Motiven: so bietet die Selbstständigkeit die Möglichkeit zur *Selbstverwirklichung*, also die eigenen Vorstellungen und Ideen umzusetzen und dadurch Selbstbestätigung zu erfahren. Auch die größere Unabhängigkeit und *flexiblere Gestaltung der Arbeitsweise* (etwa sein eigener Chef zu sein) oder die *freie Arbeitszeitgestaltung* sind Argumente für das eigene Unternehmertum. Durch die Gründung neuer Unternehmen wird darüber hinaus die Volkswirtschaft gestärkt (Schaffung neuer Arbeitsplätze, Verbesserung der Wirtschaftsstruktur etc.).

Den Chancen stehen jedoch auch im Vergleich zu Unselbstständigkeit erhöhte persönliche Risiken gegenüber. Besonders am Anfang der Selbstständigkeit ist mit einem hohen psychischen und physischen Einsatz zu rechnen. Dieser schlägt sich nicht selten in hohen Arbeitszeiten mit oftmals 60- bis 70-Stunden-Wochen nieder. Auch das Akquirieren von Kunden am Anfang der Geschäftstätigkeit und das Fußfassen in einer Branche bereitet Schwierigkeiten, insbesondere bei geringer Branchenerfahrung. Dabei ist auch das **Marktrisiko** nicht zu unterschätzen: etwa die Frage, ob eine ausreichende *Marktnachfrage* vorhanden ist bzw. geschaffen werden kann oder ob die *Erwartungen der Kunden* (hinsichtlich Qualität, Preis, Sicherheit, Prestige und anderer psychologischer Faktoren) erfüllt werden können (vgl. *Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing*). Neben dem Marktrisiko kann es durch die Notwendigkeit der Entwicklung eines neuen Produktes auch zu **technischen Risiken** (etwa: ‚funktioniert das geplante Produkt in der erwarteten Art und Weise?‘), zu einem **Zeitrisko** (etwa:

,ist die Konkurrenz schneller als ich') oder zu einem **Kostenrisiko** kommen.

Das finanzielle Risiko wird von Unternehmern oft unterschätzt.

Zur Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit (Insolvenz) kann es kommen, wenn:

- wenig Kapital für das geplante Vorhaben vorhanden ist,
- mehr Kapital benötigt wird als geplant war (Fehleinschätzungen des Kapitalbedarfs), oder
- es schwierig ist, die benötigte Finanzierung zu erhalten (keine Kredite von Banken, da das Risiko als zu hoch eingeschätzt wird, das Potenzial nicht erkannt oder die Geschäftsidee nicht verstanden wird etc.)

In einem solchen Fall muss das Unternehmen entweder in den Konkurs oder Ausgleich gehen. Ein Grund dafür ist, dass Unternehmensgründer zwar oftmals ausreichende Kenntnisse über das Produkt oder die Dienstleistung haben, die kaufmännischen Kenntnisse jedoch mangelhaft sind (Aufstellen des Finanzplans, Akquirieren von Kunden etc.). Ein möglicher Ausweg ist die Gründung von Unternehmen gemeinsam mit **Partnern**, von denen alle unterschiedliches Wissen in das Unternehmen einbringen, zum Beispiel ein Techniker, ein Buchhalter, ein Marketingexperte.

Dass am Anfang der Geschäftstätigkeit mit einigen Hürden zu kämpfen ist, zeigt sich an der hohen Zahl (50 %) von neugegründeten Unternehmen, die innerhalb der ersten vier Jahre aufgeben oder aufgeben müssen. Daher gilt es bei jeder Existenzgründung die Balance zwischen den Grundsätzen „etwas zu riskieren“ und „der kaufmännischen Vorsicht“ zu finden. Das Risiko einer Unternehmensgründung sollte nur dann eingegangen werden, wenn man eine entsprechende Gewinnchance sieht. Viele Risiken können allerdings vermieden werden, wenn man eine Unternehmensgründung sorgfältig plant und vorbereitet und so viel Information wie möglich sammelt. (Wie man das macht, wird im *Kapitel 4, Der Business Plan* genau diskutiert.)

1.3 Geschäftsideen finden und entwickeln

Grundlage jeder Geschäftstätigkeit ist eine gute und Erfolg versprechende Geschäftsidee. Es gibt jedoch *keine „ideale“ Geschäftsidee*, da jeder Mensch unterschiedliche Fähigkeiten und verschiedene Voraussetzungen besitzt: fachliche Spezialkenntnisse, kaufmännisches Talent, Kreativität, usw. Daher sollte eine Geschäftsidee nicht (nur) nach dem zu erwartenden Ge-



winn ausgewählt werden, sondern zu den fachlichen und persönlichen Qualifikationen des Unternehmensgründers passen.

Es stellt sich nun die Frage: Woher beziehen Entrepreneurere ihre Geschäftsideen?

1.3.1 Invention

Oft bildet eine *zeitpunktbezogene Erfindung* (= **Invention**) die Grundlage zu einer Geschäftsidee. Dabei handelt es sich um eine erstmalige technische Umsetzung oder aber eine Neukombination von bereits bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen. Inventionen können also etwas ganz Neues sein oder sich aus vielen bekannten Einzelteilen zusammensetzen, die zuvor noch nie jemand in dieser Form kombiniert hat. Inventionen können einerseits auf Grund einer *gerichteten Lösungssuche* (etwa durch Forschung, um ein gewisses Problem zu beheben) oder andererseits als reines *Zufallsprodukt* (der Erfinder stößt zufällig darauf und wollte eigentlich ein anderes Problem lösen) entstehen. Rund 20 % aller Erfindungen passieren zufällig!

1.3.2 Marktbeobachtung und Marktlücken

Die konsequente Beobachtung des Marktes ist eine wichtige Aufgabe für den Entrepreneur. Wie wir schon am Beginn dieses Kapitels festgestellt haben, entstehen viele Geschäftsideen aus der *Unzufriedenheit* mit den am Markt angebotenen Produkten und Leistungen. Neben den eigenen Erfahrungen soll man aber auch die *Wünsche und Bedürfnisse* anderer Menschen beobachten. Es sind nämlich die am Markt noch nicht angebotenen Leistungen oder die in der Praxis ungelösten Probleme – also die **Marktlücken** – die potenziellen Geschäftschancen.

Die Marktbeobachtung kann einerseits im *täglichen Leben*, beispielsweise beim Einkaufen, während der Arbeit, zB durch eine Kundenanfrage, oder mittels *gezielter Analyse*, zB in Form einer Marktstudie, stattfinden. Es können allerdings auch *alte Konzepte* verwendet werden, aus denen eine „pfiffige“ Neuheit und eine Top-Geschäftsidee gemacht wird.

1.3.3 Prognosetechniken

Es kann allerdings auch sein, dass zukünftig erfolgreiche Konzepte heute noch nicht vom Markt nachgefragt werden oder die Märkte dafür noch

nicht „geschaffen“ wurden, da gewisse Voraussetzungen noch fehlen. Um solche zukünftigen *Trends* zu bestimmen, werden **Prognosetechniken** angewendet. Diese erlauben, mögliche Zukunftsszenarien zu erstellen und daraus zukunftsbringende Geschäftsfelder abzuleiten. Es wird dabei ein *Bild der Zukunft gemalt* und versucht zu eruieren, welche Produkte und Dienstleistungen in einer „solchen“ Welt benötigt werden könnten. Dabei gilt es insbesondere Veränderungen vorherzusehen, so genannte *Diskontinuitäten*.

Auslöser von solchen Veränderungen können sein:

- **neue gesetzliche Rahmenbedingungen:** zB verschärfte Umweltschutzbedingungen, durch die abgasärmere Motoren benötigt werden,
- **veränderte Vorlieben der Kunden:** zB gesundheitsbewusste Ernährung, oder
- **neue Technologien:** zB das VHS-Videosystem wurde durch DVDs abgelöst.

Zukunftsszenarien können allerdings auch fehlerhaft sein, wie namhafte Beispiele zeigen. So meinte der Chef von IBM, Thomas Watson, im Jahr 1943: „Ich glaube, der Weltmarkt hat Raum für fünf Computer – nicht mehr.“ Drei Jahre bevor IBM 1981 den ersten Personalcomputer auf den Markt brachte, meinte Ken Olson (damaliger Präsident von NEC, einem Konkurrenten von IBM): „Es gibt keinen Grund, warum irgend jemand einen Computer in seinem Haus wollen würde.“ Auch Gottfried Daimler glaubte, dass nicht mehr als 500 Autos verkauft werden könnten, da es keine ausreichende Anzahl an Chauffeuren für mehr Automobile gab.

1.3.4 Kreativitätstechniken

Eine weitere Möglichkeit, *potenzielle Geschäftsideen zu identifizieren*, sind Ideenfindungsmethoden, auch Kreativitätstechniken genannt. Durch die Anwendung bestimmter Techniken können einzelne Personen oder Gruppen neue Ideen hervorbringen. Im Zentrum steht dabei die *Überwindung von Denkblockaden, von Fixierungen und von „blinden Flecken“*. So sind gerade ungelöste Probleme der Ausgangspunkt für neue Möglichkeiten.

Es gibt eine Vielzahl von **Kreativitätstechniken**. Hier soll beispielhaft die Funktionsweise des *morphologischen Kastens* wiedergegeben werden. Dieser veranschaulicht die verschiedenen Möglichkeiten, um ein und dasselbe Problem zu lösen. Drei weitere Kreativitätstechniken werden in den Angaben zu Workshop 1 beschrieben.



Wie funktioniert ein *morphologischer Kasten*?

Beim morphologischen Kasten werden für ein bestimmtes Problem verschiedene Lösungsalternativen erarbeitet. Nehmen wir zB die Konstruktion eines Geräts zur Aufzeichnung von Fernsehsendungen:

Hiezu wird das Problem zunächst in verschiedene Teilschritte (Funktionen) unterteilt. Um eine Fernsehsendung aufzeichnen zu können, ist zunächst das Programm auszuwählen, wobei sich die Frage stellt, woher die Information zu den einzelnen Sendungen stammt („Programmauswahl“) und wie der Benutzer die gewünschte Sendung auswählt (Bedienung). Weiters ist zu klären, welche Art von Übertragungstechnik und welches Speichermedium ausgewählt werden soll.

Anschließend werden zu jeder Funktion verschiedene Lösungsmöglichkeiten angeführt. Hier sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt: Die Information des verfügbaren Programms kann zB aus dem Teletext, aus dem mitgesendeten Digital-TV-Programm oder aus dem Internet stammen. Durch die Kombination der verschiedenen Ausprägungen, beispielsweise ein Aufnahmegerät, das sein Programm aus der mitgesendeten Information des Digitalfernsehens bezieht, mittels Sprachsteuerung bedient wird, HDTV als Übertragungstechnik verwendet und die Fernsehsendung auf einer eingebauten Festplatte aufzeichnet. Aus der Verbindung der Kombinationen entstehen zahlreiche neue Möglichkeiten, die zu neuen Geschäftsideen führen können.

FUNKTIONEN		MÖGLICHE LÖSUNGSFORMEN	
Programmauswahl	Teletext	Sprachsteuerung	Internet
Bedienung	Infrarotfernbedienung	Sprachsteuerung	Bluetooth
Übertragungstechnik	PAL	NTSC	HDTV
Speichermedium	VHS	DVD	Festplatte (HDD)

1.3.5 Fremde Geschäftsideen übernehmen

Die meisten Unternehmensgründungen basieren allerdings auf bereits vorhandenen Geschäftsideen. So hat nur etwa jeder 20. Jungunternehmer eine ganz neue Idee. Die meisten Unternehmen übernehmen vorhandene und erfolgreiche Geschäftsideen und entwickeln sie weiter oder passen sie auf konkrete Gegebenheiten an. Häufig werden zB erfolgreiche Geschäftsideen aus anderen Ländern ins eigene Land „importiert“ oder Ideen von einer Branche in eine andere übertragen.

Zur Findung solcher Ideen kann die Auswertung vorhandener *Informationsquellen* wie Wirtschaftsmagazine, Marktstudien, Fachmessen etc. hilfreich sein. In den letzten Jahren haben sich auch einige Internetseiten gebildet, die die Vermittlung von Ideen, zum Teil gegen Gebühr, anbieten.

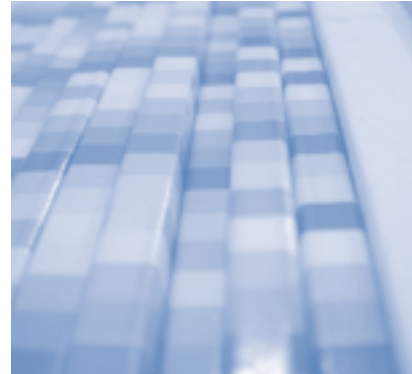
Bei der Übernahme fremder Geschäftsideen muss man darauf achten, ob diese auch frei verwendet werden dürfen. Eine spezielle Form der Übernahme einer bestehenden Idee ist das **Franchising**, bei dem eine fremde und meist schon markterprobte Idee von einem **Franchise-Geber** (demjenigen, der die Idee hat) an einen **Franchise-Nehmer** vermietet wird. McDonalds ist zB ein Franchise-Unternehmen.

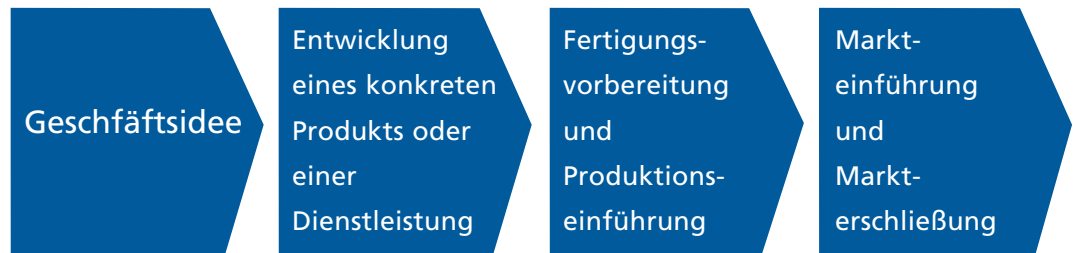
1.4 Geschäftsideen umsetzen und ihre Chancen bewerten

Eingangs wurde erwähnt, dass Ideen die Grundlage aller Geschäftstätigkeiten darstellen. Geschäftsideen müssen allerdings auch umgesetzt werden, um das mögliche Potenzial nützen zu können. Diese Umsetzung wird als **Innovation** bezeichnet.

Innovationen beschreiben jenen Prozess, bei dem neue Ideen (neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege etc.) in die Praxis umgesetzt werden.

Eine Geschäftsidee ist zwar notwendig, aber nicht hinreichend für den Markterfolg einer Innovation. Im Innovationsprozess muss der Unternehmer zuerst die Idee zu einem *konkreten Produkt* oder einer *konkreten Dienstleistung* weiterentwickeln, beispielsweise mittels Forschung und Entwicklung. In einem nächsten Schritt sind Investitionen für die *Fertigungsvorbereitung* und die *Markterschließung* erforderlich. Produktion und Marketing werden in Gang gesetzt. Handelt es sich um eine Unternehmensneugründung, sind weitere *rechtliche, finanzielle* und *organisatorische Fragestellungen* zu behandeln.





Bei Unternehmensgründung: Klärung weiterer rechtlicher, finanzieller und organisatorischer Fragestellungen.

Welche rechtlichen und organisatorischen Fragen der Unternehmer dabei berücksichtigen muss, wird in *Kapitel 5, Rechtliche Grundlagen für Unternehmer* sowie im *Kapitel 3, Ein Unternehmen organisieren und mit anderen zusammenarbeiten* diskutiert.

Die Zeitspanne, bis das neue Produkt am Markt verfügbar ist (*time-to-market*) und Geld einbringt (*time-to-cash*), ist oftmals sehr groß.

Bedenkt man, dass

- aus rund 3000 Ideen
- etwa 300 ausformuliert werden,
- davon wiederum nur vier das Stadium der Pilotfertigungen erreichen (das bedeutet, dass das Produkt probeweise erzeugt wird)
- und 1,7 als Produkte auf den Markt kommen,
- von denen nur eines ein Erfolg ist,

so wird die Notwendigkeit der sorgfältigen Planung und Auswahl der Ideen offensichtlich.

Deswegen ist noch vor der Überprüfung der finanziellen Umsetzung der Geschäftsidee (siehe *Kapitel 4, Der Business-Plan*) das Potenzial der Geschäftsidee näher zu betrachten. Wie kaum nach dem ersten Date gleich zum Traualtar geschritten wird, genauso wird nicht gleich die erste Idee ohne ausführliche Prüfung auf deren Marktchance umgesetzt werden. Deswegen muss man soviel Information wie möglich beschaffen. *Kommunikation* mit Kunden und Lieferanten hilft außerdem, potenzielle Fallen frühzeitig zu erkennen und die Innovation schrittweise zu verbessern.

Einen fixen Katalog von Kriterien, anhand dessen eine Geschäftsidee beurteilt werden kann, gibt es nicht, da sich die verschiedenen Innovationen voneinander stark unterscheiden. Dennoch sollte man folgende kritische Punkte bei allen Geschäftsideen beachten: *Innovationsgrad, Marktgerecht-*

heit, Kostengerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit, Zeitgerechtigkeit und technische Kriterien.



Im Folgenden diskutieren wir die einzelnen Kriterien genauer.

1.4.1 Innovationsgrad

Der Regisseur Woody Allen hat einmal gemeint: „Erfolgreich zu sein heißt, anders als die anderen zu sein.“ Auch im wirtschaftlichen Geschehen bedeutet dies, etwas vollkommen Neues, etwas anders, besser oder billiger zu machen. Bei der Überprüfung von Geschäftsideen kommt dem *Neuigkeitsgrad*, dem **Innovationsgrad**, eine große Bedeutung zu, wobei zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen unterschieden wird. Bei **radikalen** Innovationen handelt es sich um etwas *völlig Neues*, das weltweit noch nie da gewesen ist und bestehende Märkte, Branchen und Produkte verändert. Beispiele sind etwa die Erfindung der Dampfmaschine oder die erstmalige Einführung von Fließbandarbeit beim Automobilhersteller Ford. Da es sich um meist unbekannte Lösungsmethoden (noch dazu von meist unbekanntem, da neugegründeten Unternehmen) handelt, bergen radikale Innovationen *viel Risiko* sowie eine große marketingtechnische Herausforderungen. Daher sollte der erste Kontakt mit dem Kunden und die Bekanntmachung des Produktes oder der Dienstleistung möglichst frühzeitig begonnen werden. Das Gegenteil zu radikalen Innovationen sind **inkrementelle Innovationen**, die eine *Weiterentwicklung auf Basis bestehender Produkte und Dienstleistungen* sind. Sie bergen *weniger Risiko*, sind besser abschätzbar, haben allerdings auch meist weniger Potenzial. Ein Beispiel wäre ein Computer, der einen etwas schnelleren Prozessor zum Verkauf angeboten wird.

1.4.2 Marktgerechtheit

Ein weiteres Kriterium, dem Innovationen genügen müssen, ist die **Marktgerechtheit**, also etwas zum *richtigen Preis* und zur *ausreichenden Qualität* anzubieten. Ebenso muss eine genügend große Marktnachfrage vorhanden sein oder diese erzeugt werden können (siehe hierzu auch *Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing*). Hierfür ist in der *Zielgruppenanalyse* unter anderem zu überprüfen, ob die Bestandteile der Innovation die Bedürfnisse der Konsumenten ausreichend befriedigen und sich die eigene Leistung von jener der Konkurrenz abhebt. Der Kunde muss also erkennen, warum er das Produkt kaufen soll, d.h. der Mehrwert muss für den Kunden auch ersichtlich sein. Auch psychologische Faktoren und Sicherheitsaspekte müssen bei der Analyse der Zielgruppe berücksichtigt werden.

Gerade bei Innovationen, bei denen es schon Produkte und Dienstleistungen mit ähnlichem Nutzen für die zukünftigen Kunden gibt, muss die bestehende und potenzielle Konkurrenz möglichst genau analysiert werden. Hierfür ist es auch sinnvoll, das (geografische) Verkaufsgebiet für die ersten Jahre bewusst zu wählen und einzuschränken und Marktnischen auszunützen.

1.4.3 Kostengerechtheit

Unter dem Aspekt der **Kostengerechtheit** versteht man, dass die erforderlichen Qualitäts- und Funktionsanforderungen mit so *geringen Kosten* wie möglich entwickelt und hergestellt werden sollten. Dabei ermittelt man mit Hilfe des geplanten Verkaufspreises und der erwarteten Absatzmenge den voraussichtlichen Umsatz errechnet und stimmt darauf die einzelnen Aktivitäten ab. Der Preis sollte unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation festgelegt werden. Normalerweise wird eine Geschäftsidee nur dann umgesetzt, wenn sie **wirtschaftlich** ist, d.h. wenn die Einnahmen die Aufwendungen übersteigen.

1.4.4 Zeitgerechtheit

Darüber hinaus muss die Neuerung zum ökonomisch richtigen Zeitpunkt am Markt eingeführt werden (= **Zeitgerechtheit**). Ein zu *früher Markteintritt* kann zu niedriger Akzeptanz beim Kunden auf Grund eines zu hohen Neuigkeitscharakters bedeuten, wodurch Erfolg versprechende Problemlösungen scheitern können. So scheiterte beispielsweise das Fax bei der ersten Markteinführung. Ein zu *später Markteintritt* bringt aller-



dings auch eine Reihe von Nachteilen. Nicht als Erstanbieter am Markt zu sein, bedeutet, auf wichtige Erträge verzichten zu müssen. Außerdem ist eine Anpassung an bereits festgelegte Spielregeln notwendig, die nicht mehr selbst bestimmt werden können. Beispielsweise hat Microsoft mit dem Betriebssystem Windows quasi einen Standard geschaffen. Durch hohe Marktanteile und gewonnenes Prestige der bereits am Markt befindlichen Anbieter gibt es wenig Entfaltungsmöglichkeit für neue Unternehmen. Die Vorteile, die sich daraus ergeben, als erster Anbieter einer Sach- oder Dienstleistung am Markt zu sein, werden auch als „**First-Mover-Advantage**“ bezeichnet. Wer als erster Mensch am Mond war, wissen viele, doch wer erinnert sich noch an den zweiten, der nur wenige Minuten danach den Erdtrabanten betrat?

Durch zu späten Markteintritt kann darüber hinaus auch das Wachstumspotenzial geringer sein. Um die zukünftige Entwicklung des Unternehmens absehen zu können, ist auch das Potenzial der Technologie, der Branche und des Marktes abzuschätzen. Um solche Trends zu erkennen, kann man auf Prognosetechniken zurückgreifen.

1.4.5 Technische Kriterien

Letztendlich wird auch anhand **technischer Kriterien** die prinzipielle Machbarkeit und Umsetzbarkeit der Geschäftsidee überprüft. Dies kann beispielsweise mittels Prototypen geschehen. Aber auch die Überprüfung, ob und wie der Herstellungsprozess ablaufen soll und welche Lieferanten herangezogen werden können, ist durchzuführen. Um das Produkt exklusiv vermarkten zu können, sollten Möglichkeiten zum *Schutz der Idee* herangezogen werden (zu den Möglichkeiten hierfür, wie Patente und Markenschutz, siehe *Kapitel 5, Rechtliche Grundlagen für Unternehmer*). Ferner muss die Geschäftsidee auf die rechtlichen (beispielsweise Abgasnormen bei Automobilen) und ethische, religiöse und kulturelle *Rahmenbedingungen* abgestimmt werden.

Jeder hat also die Möglichkeit, „seine“ Geschäftsidee zu finden und umzusetzen. Wichtig ist die genaue Überprüfung hin auf ihre Marktchance. Wie sagte schon Thomas A. Edison, ein Meister des Erfindens, Umsetzens und Vermarktens: „Genie ist 99 % Transpiration und 1 % Inspiration.“



1.5 Zusammenfassung

Zum Abschluss dieses Kapitels werden zur Erinnerung und Wiederholung die wichtigsten Begriffe und ihre Bedeutung in Form eines Glossars zusammengestellt:

BEGRIFF	BEDEUTUNG
ENTREPRENEUR	Eine Person, die ein Unternehmen plant und unter persönlichem Risiko erfolgreich gründet.
ENTREPRENEURSHIP	Ist das Erkennen, Schaffen, Nutzen und Durchsetzen von neuen Ideen auf wirtschaftlichem Gebiet (Marktchancen). Die Umsetzung der Marktchancen erfolgt insbesondere durch Unternehmensgründung.
ERWERBSTÄTIGKEIT	Ist jede nachhaltige berufliche oder gewerbliche Tätigkeit, die auf die Erzielung von Einnahmen gerichtet ist.
GESCHÄFTSIDEEN	Für die Findung und Entwicklung von Geschäftsideen gibt es folgende Möglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> • Invention (zeitpunktbezogene Erfindung) • Marktbeobachtung und Marktlücken • Prognosetechniken (Szenarien und Trendvorhersage) • Kreativitätstechniken • Übernahme fremder Geschäftsideen (Weiterentwicklung, Kauf, Franchising)
INNOVATION	Prozess, bei dem neue Ideen (neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege etc.) in die Praxis umgesetzt werden.
MARKTCHANCE	Die Beurteilung der Marktchance einer Geschäftsidee erfolgt unter anderem mittels dem Innovationsgrad (Neuigkeitsgrad), der Markt-, Zeit-, Kostengerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit sowie anhand technischer Kriterien
SELBSTSTÄNDIG ERWERBSTÄTIGE	Personen, die unter eigenem unternehmerischen Risiko freie Verfügungsmöglichkeit über die eigene Arbeitskraft haben und ihre Tätigkeit, Arbeitszeit und den Arbeitsort weitgehend frei gestalten.
UNSELBSTSTÄNDIG ERWERBSTÄTIGE	Personen, die in persönlicher und wirtschaftlicher Unterordnung und Abhängigkeit in einem Unternehmen tätig sind.



BEGRIFF	BEDEUTUNG
UNTERNEHMENS-GRÖSSE	<p>Die Unternehmensgröße kann anhand folgender Kriterien bestimmt werden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Anzahl der unselbstständig Beschäftigten• Umsatz• Bilanzsumme• Unabhängigkeit

2 ARBEITSBLÄTTER UND LERNKONTROLLEN



Im folgenden Kapitel finden Sie **Arbeitsaufgaben** zu den vorher besprochenen Themenbereichen. Diese sollen den Schülern eine Möglichkeit bieten, die besprochenen Inhalte zu festigen bzw. praktisch anzuwenden.

Die Arbeitsblätter sind nach den jeweiligen Themenbereichen zusammengestellt und hauptsächlich anwendungs- und problemorientiert.

Die Lernkontrollen sollen dem Schüler eine Überprüfung seines Wissens ermöglichen. Sie sind vor allem dann relevant, wenn Teile des Lernstoffes im Selbststudium erarbeitet werden sollen.

ARBEITSBLATT 1 – Geschäftsideen und Selbstständigkeit

1. Bei der Bewertung von Geschäftsideen spielt die Marktgerechtheit eine große Rolle. Welche Möglichkeiten zur Überprüfung können hierfür herangezogen werden?

2. Suchen Sie mittels Internetrecherche nach außergewöhnlichen österreichischen Geschäftsideen und stellen Sie diese kurz vor.

3. Listen Sie Vor- und Nachteile von Selbstständigkeit auf.

ARBEITSBLATT 2 – KMU IN ÖSTERREICH

In Österreich gab es im Jahr 2003 über 286.000 Unternehmen. Obwohl davon rund 99,5 % kleine und mittlere Unternehmen (KMU) waren, boten Sie nur zwei Drittel der Beschäftigten in Österreich Arbeit (vgl. auch unten stehende Tabelle).

UNTERNEHMENSGRÖSSE ÖSTERREICH 2003	ANZAHL DER UNTERNEHMEN IN %	
0	51,0	0,0
1 – 9	38,7	21,5
10 – 49	8,4	22,9
50 – 249	1,6	20,4
SUMME KMU	99,7	64,8
MEHR ALS 250	0,3	35,2

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich: WKO Inhouse – Statistik (Beschäftigtenstatistik nach der Kammersystematik)

1. Welche Auswirkungen sind festzustellen, wenn die Unternehmenslandschaft von vielen KMUs geprägt wird? Welche Vor- und Nachteile bringt das mit sich?

LERNKONTROLLE 1 – Von der Idee zur Marktchance

1. Ergänzen Sie bitte:

a. sind alle jene, die unter eigenem unternehmerischem Risiko freie Verfügungsmöglichkeit über die eigene Arbeitskraft haben und ihre Tätigkeit, Arbeitszeit und den Arbeitsort weitestgehend frei gestalteten.

b. Unter Entrepreneurship versteht man

c. Unternehmen können nach einer EU-Richtlinie anhand folgender vier Kriterien eingeteilt werden:

- a.**
- b.**
- c.**
- d.**

d. Die meisten Unternehmen in Österreich sind

e. Möglichkeiten zur Findung und Entwicklung von Geschäftsideen sind:

- a.**
- b.**
- c.**
- d.**
- e.**

f. beschreiben jenen Prozess, bei dem neue Ideen (neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege etc.) in die Praxis umgesetzt werden.

g. beschreiben etwas völlig Neues, das weltweit noch nie da gewesen ist und bestehende Märkte, Branchen und Produkte verändert.

h. Die Vorteile, die entstehen, wenn man als erster Anbieter eines Dienst- oder Sachleistung am Markt ist, wird als bezeichnet.

LERNKONTROLLE 1 – Von der Idee zur Marktchance

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Pensionisten gehen einer Erwerbstätigkeit nach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Abhängigkeit und fremdbestimmte Arbeit deuten auf selbstständig Erwerbstätige hin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständigkeit bietet die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, also die eigenen Vorstellungen und Ideen umzusetzen und dadurch Selbstbestätigung zu erfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsideen können einem im täglichen Leben begegnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 WEITERFÜHRENDE DIDAKTISCHE ANREGUNGEN

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Im Folgenden finden Sie eine Reihe weiterer Anregungen, die Sie zusätzlich im Unterricht umsetzen können. Sie sind nicht nur als Vertiefung der Inhalte des Unternehmerführerscheins anzusehen, sondern eignen sich auch zum Einsatz in weiteren Bereichen des Unterrichts. Bei projektorientierten, kreativen und handlungsorientierten Aufgabenstellungen sind von den Schülern Vorleistungen außerhalb der Unterrichtszeit zu erbringen.

Internetrecherchen

Mit dieser Lehrunterlage ist auch die Gelegenheit verbunden, bei entsprechenden technischen Voraussetzungen die Nutzung des Internets einzubeziehen. Für die Nutzung des Internets im Schulalltag ist eine Mischung aus vernetzten Einzelplatzrecherchen und Gruppen von Rechnern an mehreren Orten der Schule sinnvoll. Einzelplatzrecherchen können zB für die individuelle Vorbereitung und Recherche genutzt werden. Gruppen von Rechnern ermöglichen die Arbeit von der ganzen Klasse oder von Arbeitsgruppen (Workshop).

Bei der Einbeziehung in den Unterricht geht es weniger um Informationsbeschaffung im Sinne einer offenen Recherche, bei der nur das Informationsziel angegeben wird und die Schüler selbst die entsprechenden Internet-Seiten finden müssen. Vielmehr kommt eine angeleitete Recherche in Frage, bei der mit dem Informationsziel zumindest eine Internet-Adresse angegeben wird. Die Schüler sollen sich dort entsprechende Informationen beschaffen, sie verarbeiten und sie der Klasse präsentieren. Relevante Internet-Adressen finden Sie im Punkt „Tipps und Links“.

Workshopunterricht

Die Inhalte der einzelnen Themen können den Schülern im Rahmen eines Workshopunterrichts näher gebracht werden. Dabei werden einzelne Arbeitsgruppen gebildet, welche die jeweiligen Aufgabenstellungen möglichst selbstständig ausarbeiten. Als Hilfestellung dient den Schülern dabei das Schülerhandbuch bzw. können sie aktuelle Daten im Internet recherchieren. Die Aufgabe des Lehrers liegt in der aktiven Unterstützung und Hilfestellung der einzelnen Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse der Ausarbeitungen sollen von den Schülern aufbereitet und präsentiert werden (OH-Folien, Flip-Chart, PowerPoint-Präsentation usw.). Am Ende je eines Workshops können die jeweiligen Ergebnisse in der Klasse diskutiert und die

Themenbereiche nochmals durchbesprochen werden. Folgender Workshop kann gebildet werden:

Workshop – Finden und überprüfen einer Geschäftsidee

In einer Unterrichtseinheit können mehrere Themen von verschiedenen Gruppen bearbeitet werden. Natürlich ist es auch möglich, dass nur ein Thema pro Unterrichtseinheit behandelt wird. Dies hat den Vorteil, dass am Ende der Unterrichtseinheit die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen verglichen werden können. Im Folgenden finden Sie Arbeitsanweisungen für die Schüler zum Workshop:

Workshop – Eine Geschäftsidee finden und überprüfen

Ziel des Workshops ist, dass die Schüler Erfahrungen im aktivem Umsetzen des Findungs- und Überprüfungsprozesses einer Geschäftsidee aus dem persönlichen Umfeld sammeln.

Schritt 1: Potenzielle Geschäftsideen finden

Es sollten Teams mit fünf bis sieben Teilnehmern gebildet werden. Jedes Team hat sich im ersten Schritt autonom und eigenständig zu überlegen, welche potenziellen Geschäftsideen für die Zielgruppe von 16-jährigen Schülern angeboten werden könnten. Hierfür sollen die Schüler aus eigenen Erfahrungen, Beobachtungen und Problemen berichten. Bei der Findung der Geschäftsideen ist keine Rücksicht auf die tatsächliche Umsetzung zu nehmen. Ziel ist vielmehr, möglichst viele Ideen hervorzubringen, die im Anschluss auf Ihre Marktchance überprüft werden sollen.

Für den Diskussionsprozess kann auf verschiedene Kreativitätstechniken zurückgegriffen werden. Es ist durchaus sinnvoll, den Teams unterschiedliche Techniken zuzuweisen, wodurch ein Erfahrungsaustausch in der Endpräsentation vorgenommen werden kann. Hier werden die Anweisungen für die leicht umzusetzenden Techniken des Brainstormings, Brainwritings und Brainwalkings wiedergegeben.

A. Brainstorming

Beim Brainstorming wird die Qualität und Quantität der Ideengenerierung durch Gruppeninteraktion gefördert.

Dabei sind die vier Grundregeln des Brainstormings zu beachten und den Schülern mitzuteilen:

1. Kritik und Bewertung während der Sitzung ist verboten.
2. Herumspinnen und Phantasieren ist ausdrücklich erwünscht.
3. Es soll eine möglichst große Anzahl von Ideen gesammelt werden.
4. Ideen sind wechselseitig aufzugreifen und weiterzuentwickeln.

Für die Einhaltung dieser Regeln ist ein Moderator zuständig, der von der Gruppe bestimmt werden sollte. Die Vorschläge sind von ihm auf Papier, Flipchart, Tonband oder Video festzuhalten.

B. Brainwriting: Methode 635

Bei dieser Kreativitätstechnik werden die Vorteile des Brainstormings mit der Leistungsfähigkeit konzentrierten individuellen Arbeitens verbunden. Es gibt einen Zwang zur präzisen Dokumentation und zeitlichen Beschränkung.

Zunächst sind Gruppen zu je sechs Personen zu bilden. Jeder der sechs Teilnehmer schreibt auf einem vorbereitetem Blatt Papier drei Ideen, die in einem fünffachen Durchlauf von den anderen Teilnehmern im Detail weiterentwickelt oder mit einer Idee ergänzt werden.

C. Brainwalking

Ähnlich funktioniert die Methode des Brainwalkings, wobei hier die gesteigerte Kreativität bei Bewegung ausgenutzt wird. Es gelten zwar dieselben Regeln wie beim Brainstorming, es sollte jedoch während des Brainwalking nicht diskutiert werden.

Im Raum sind je nach Anzahl der Teammitglieder (ca. fünf bis sechs Personen) Flipcharts aufzustellen oder Papierbögen an den Wänden anzubringen. Jeder Teilnehmer erhält einen Stift und „wandert“ reihum zu den einzelnen Bögen, wo er neue Vorschläge aufschreibt oder vorhandene Ideen weiterspinnt. Jeder Teilnehmer soll mindestens zweimal zu jedem Bogen kommen.

Im Anschluss sind die drei bis fünf am häufigsten genannten Vorschläge zu diskutieren.

Schritt 2: Die gefundenen Geschäftsideen überprüfen

Ein bis zwei der so gefundenen Ideen sollen von der Gruppe in weiterer Folge auf die Umsetzungschancen hin untersucht werden. Hierfür ist insbesondere auf die Kriteriengruppen Innovationsgrad und Marktgerechtigkeit Rücksicht zu nehmen. Der Gruppe sollte insbesondere die Möglichkeit geboten werden, die eigene Idee mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen zu vergleichen (Konkurrenzanalyse). Dies kann etwa mittels Internetrecherche oder Befragung gemacht werden. Auf der anderen Seite sind Befragungen der Zielgruppe (also der Schulkollegen) durchzuführen, um das Marktpotenzial und die Akzeptanz abschätzen zu können. Unter dem Kriterium der Kostengerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit sollen die Schüler herausfinden, in welcher Preisklasse das Produkt oder die Dienstleistung angeboten werden kann und ob die Konsumenten auch bereit sind, diesen Preis zu zahlen. Zeigerechtigkeit und eventuell vorhandene technische Kriterien werden in diesem Workshop eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Neben den Chancen sollten aber auch die möglichen Risiken und Probleme diskutiert und aufgezeigt werden.

Schritt 3: Die Geschäftsidee aufbereiten und präsentieren

Die so überprüfte Geschäftsidee ist von den Schülern im Anschluss für eine Präsentation vor der Klasse vorzubereiten. In dieser Präsentation sollen

- a. die Geschäftsidee,
- b. die Ergebnisse der Überprüfung der Geschäftsidee (Kundenbefragung, Analyse bereits bestehender ähnlicher Lösungen etc.)
- c. die Möglichkeiten der Umsetzung der Geschäftsidee
- d. sowie die Erfahrungen im Findungsprozess (insbesondere durch die angewandte Kreativitätstechnologie) vorgestellt werden.

4 LINKS

Links

Arbeitsstatistik:

<http://wko.at/statistik/tamlehr.htm>

Definition KMU nach EU-Empfehlung inkl. näheren Infos zu den Kriterien:

http://wko.at/Statistik/kmu/Defintion_KMU_Empfehlung2003-361-EG.pdf

Verschiedene aktuelle Statistiken zu KMU in Österreich:

<http://wko.at/statistik/kmu/kmu.htm>

Aktuelle Daten zur Unternehmensgründung:

<http://wko.at/statistik/tuneugr.htm>

Broschüre über Unternehmensgründung bestellen unter:

http://portal.wko.at/Pub_Detail.asp?PUBID=907&AngID=2&DstID=6766

Factsheet zu Unternehmensgründungen:

<http://www.eduhi.at/go/loading.php?id=108260>

Unternehmensgründung:

<http://www.gruenderland.de/>

Linkliste Existenzgründung:

http://de.dir.yahoo.com/finanzen_und_wirtschaft/wirtschaftsfoerderung/existenzgruendung/

Online-Kurs für Unternehmensgründerinnen:

<http://www.gruenderinnen.de>

Checkliste für Existenzgründe:

<http://www.castrop-rauxel.de/stadt/wirtschaft/Leitfaden-Existenzgruendung.pdf>

Allgemeine zur Geschäftsidee und Entrepreneuren:

<http://www.geschaeftsidee.de>

<http://www.entrepreneur.com>



Beispiele für Geschäftsideenbörsen:

<http://www.business-idea.com>

<http://www.bizymoms.com/ideas.html>

Checkliste für Geschäftsideen:

http://www.keim.de/gruenderguide/docs/checkliste_geschaefts-idee.pdf

Weiteres Unterrichtsmaterial (Folien etc.) bietet das österreichische Schulportal an:

<http://www.schule.at/gegenstand/betriebswirtschaftslehre/>

5 FOLIEN

1. Quote der Selbstständigen in Österreich 1960 – 2003
2. Unternehmen in Österreich 2003 nach der Unternehmensgröße (in Prozent)
3. Grafik der Unternehmen in Österreich 2003 nach der Unternehmensgröße (in Prozent)
4. Innovation: Umsetzung einer Geschäftsidee
5. Erwerbstätigkeit

6 LÖSUNGEN

ARBEITSBLATT 1 – Geschäftsideen und Selbstständigkeit

1. Bei der Bewertung von Geschäftsideen spielt die Marktgerechtigkeit eine große Rolle. Welche Möglichkeiten zur Überprüfung können hierfür herangezogen werden?

- Kundenbefragungen und Zielgruppenanalyse
- Testmärkte
- Konkurrenzanalyse bzw. Analyse ähnlicher am Markt existierender Produkte und Dienstleistungen
- etc.

2. Suchen Sie mittels Internetrecherche nach außergewöhnlichen österreichischen Geschäftsideen und stellen Sie diese kurz vor.

Individuelle Schülerlösung

Diese Übung zielt darauf ab, innovative österreichische Unternehmen anhand ihrer Geschäftsideen zu identifizieren und kennen zu lernen. Dadurch soll den Schülern die Vielseitigkeit der österreichischen Unternehmenslandschaft aufgezeigt werden. Ebenfalls wird die Kompetenz der Schüler, Informationen im Internet zu finden, gefördert.

3. Listen Sie Vor- und Nachteile von Selbstständigkeit auf.

Vorteile:

- Selbstverwirklichung (Umsetzung von Ideen, Visionen und Träumen) und Selbstbestätigung
- „sein eigener Chef sein“
- höheres Einkommen oder gute Kapitalanlage
- Freie Gestaltung von
 - Arbeitszeit
 - Arbeitsort
 - Arbeitsgegenstand

Nachteile:

- Unternehmerrisiko (Verlust, kein festes Entgelt)
- Kein fixer Anspruch auf Urlaub oder Entgeltfortzahlung bei Krankheit

ARBEITSBLATT 2 – KMU in Österreich

In Österreich gab es im Jahr 2003 über 286.000 Unternehmen. Obwohl davon rund 99,5 % kleine und mittlere Unternehmen (KMU) waren, boten sie nur zwei Drittel der Beschäftigten in Österreich Arbeit (vgl. auch unten stehende Tabelle).

UNTERNEHMENSGRÖSSE ÖSTERREICH 2003	ANZAHL DER UNTERNEHMEN IN %	
0	51,0	0,0
1 – 9	38,7	21,5
10 – 49	8,4	22,9
50 – 249	1,6	20,4
SUMME KMU	99,7	64,8
MEHR ALS 250	0,3	35,2
<i>Quelle: Wirtschaftskammer Österreich: WKO Inhouse – Statistik (Beschäftigtenstatistik nach der Kammersystematik)</i>		

1. Welche Auswirkungen sind festzustellen, wenn die Unternehmenslandschaft von vielen KMUs geprägt wird? Welche Vor- und Nachteile bringt das mit sich?
 - Wenn ein großes Unternehmen mit vielen Beschäftigten zusperrt (Konkurs, Verlagerung der Produktion ins Ausland etc.), kann dies zu großen regionalen Problemen führen (Arbeitslosigkeit, keine Alternativen etc.)
 - Kleine Unternehmen haben größere Schwierigkeiten, sich am Markt, insbesondere international durchzusetzen (wenig Bekanntheitsgrad, wenig Geld für Marketingaktivitäten etc.)
 - KMU sind flexibler und können schneller auf Marktveränderungen reagieren.
 - KMU bringen zwar eher radikale Innovationen hervor als große Unternehmen, haben aber das Problem, weniger Geld für die Umsetzung zur Verfügung zu haben.
 - etc.

LERNKONTROLLE 1 – Von der Idee zur Marktchance

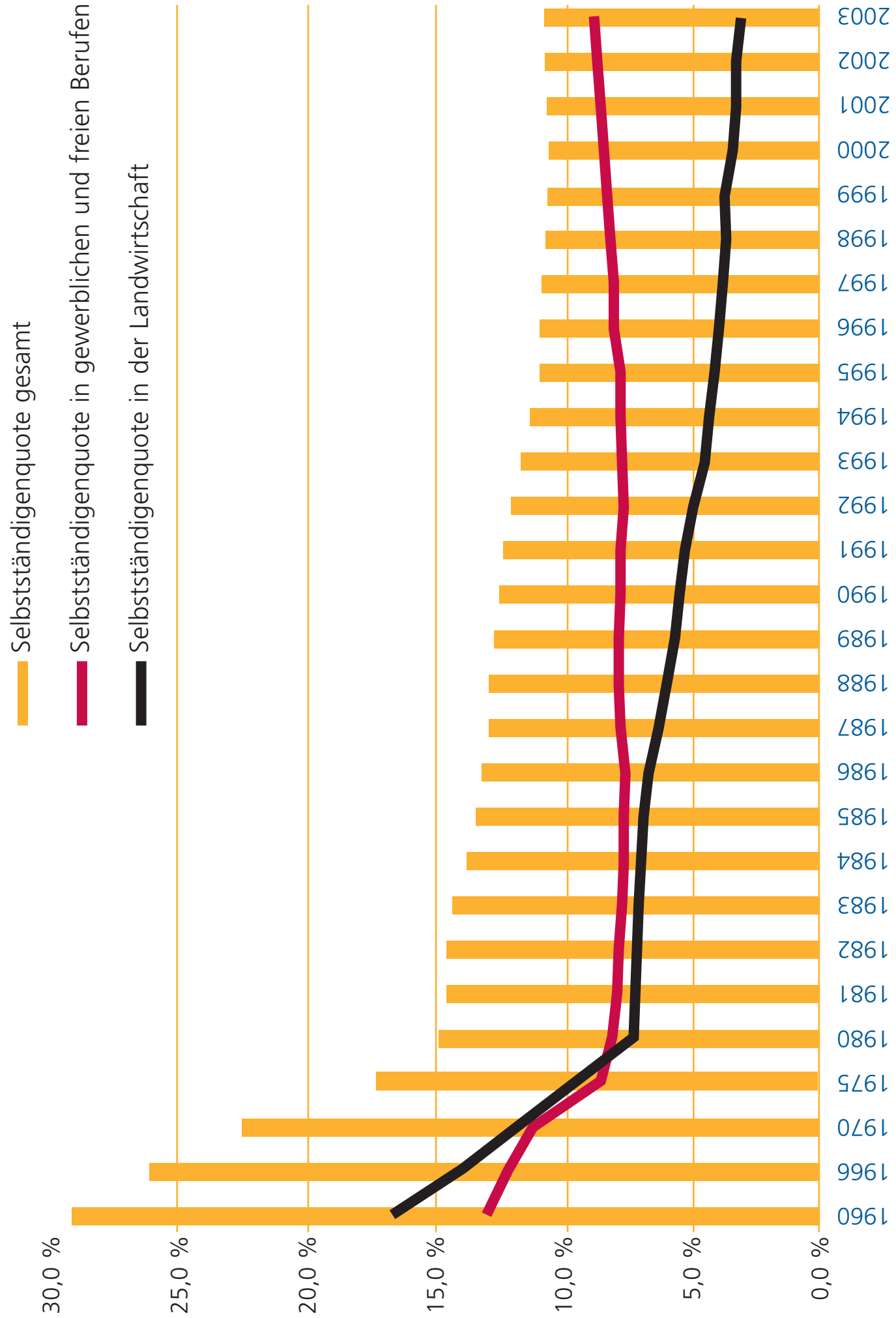
1. Ergänzen Sie bitte:
 - a. **Selbstständig erwerbstätig** sind alle jene, die unter eigenem unternehmerischem Risiko freie Verfügungsmöglichkeit über die eigene Arbeitskraft haben und ihre Tätigkeit, Arbeitszeit und den Arbeitsort weitestgehend frei gestalteten.
 - b. Unter Entrepreneurship versteht man **das Erkennen, Schaffen, Nutzen und Durchsetzen von neuen Möglichkeiten auf wirtschaftlichem Gebiet (Marktchancen), insbesondere mittels Gründung eines Unternehmens.**
 - c. Unternehmen können nach einer EU-Richtlinie anhand folgender vier Kriterien eingeteilt werden:
 1. **Anzahl der unselbstständig Beschäftigten**
 2. **Umsatz**
 3. **Bilanzsumme**
 4. **Unabhängigkeit**
 - d. Die meisten Unternehmen in Österreich sind **Klein- und Mittelunternehmen.**
 - e. Möglichkeiten zur Findung und Entwicklung von Geschäftsideen sind:
 1. **Invention**
 2. **Marktbeobachtung Marktlücken**
 3. **Prognosetechniken**
 4. **Kreativitätstechniken**
 5. **Übernahme fremder Geschäftsideen**
 - f. **Innovation** beschreibt jenen Prozess, bei dem neue Ideen (neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege etc.) in die Praxis umgesetzt werden.
 - g. **Radikale Veränderungen/Innovationen** beschreiben etwas völlig Neues, das weltweit noch nie da gewesen ist und bestehende Märkte, Branchen und Produkte verändert.
 - h. Die Vorteile, die entstehen, wenn man als erster Anbieter eines Dienst- oder Sachleistung am Markt ist, wird als „**First-Mover-Advantage**“ bezeichnet.

LERNKONTROLLE 1 – Von der Idee zur Marktchance

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

	RICHTIG	FALSCH
Pensionisten gehen einer Erwerbstätigkeit nach.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Persönliche Abhängigkeit und fremdbestimmte Arbeit deuten auf selbstständig Erwerbstätige hin.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständigkeit bietet die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, also die eigenen Vorstellungen und Ideen umzusetzen und dadurch Selbstbestätigung zu erfahren.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsideen können einem im täglichen Leben begegnen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quote der Selbstständigen in Österreich 1960 – 2003

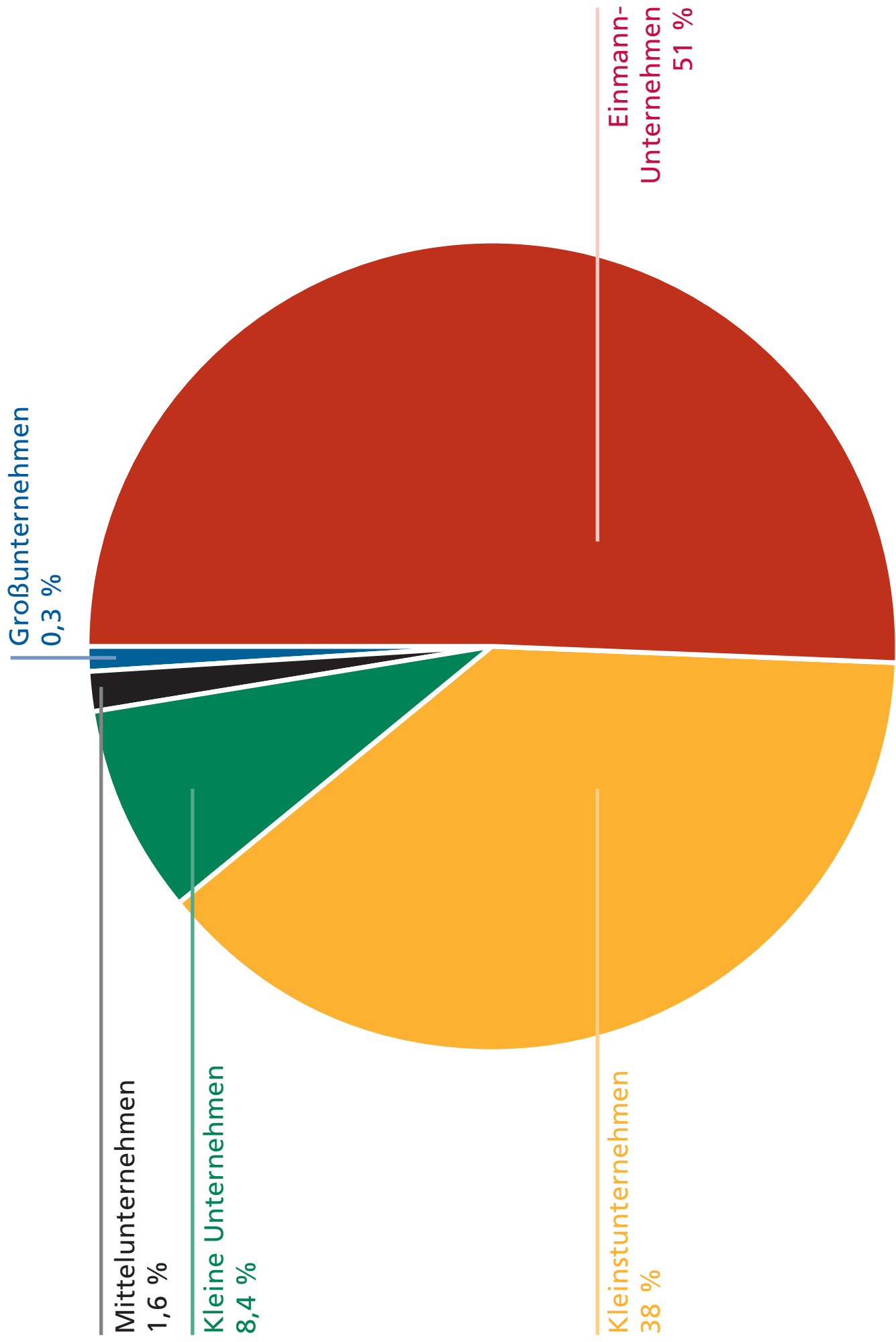


Unternehmen in Österreich 2003 nach der Unternehmensgröße (in Prozent)

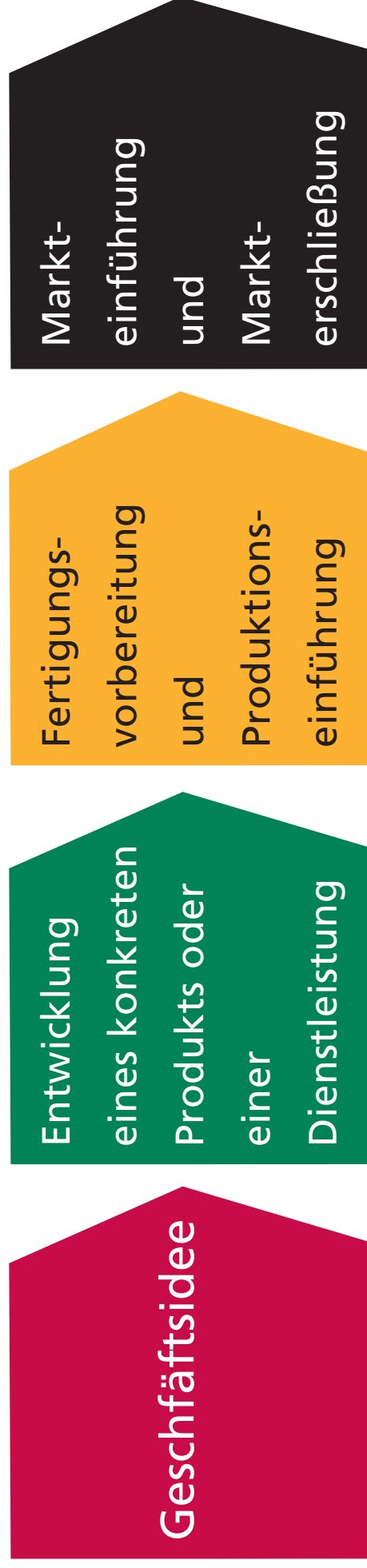
UNTERNEHMENSGRÖSSE ÖSTERREICH 2003	ANZAHL DER UNTERNEHMEN IN %	ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN IN %
0	51,0	0,0
1 – 9	38,7	21,5
10 – 49	8,4	22,9
50 – 249	1,6	20,4
SUMME KMU	99,7	64,8
MEHR ALS 250	0,3	35,2

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich: WKO Inhouse – Statistik – Statistik (Beschäftigtenstatistik nach der Kammerstatistik)

Grafik der Unternehmen in Österreich 2003 nach der Unternehmensgröße (in Prozent)



Innovation: Umsetzung einer Geschäftsidee



Bei Unternehmensgründung: Klärung weiterer rechtlicher, finanzieller und organisatorischer Fragestellungen

ERWERBSTÄTIGE

UNSELBSTSTÄNDIG ERWERBSTÄTIGE

dazu zählen alle Beschäftigten
(Arbeiter, Angestellte, Beamten)
und arbeitssuchende Arbeitslose

KRITERIEN:

- **dauerndes Dienstverhältnis**
- **persönliche Abhängigkeit** vom Arbeitgeber (Arbeitszeit, Arbeitsort)
- **Persönliche Erbringung** der Arbeitsleistung
- **Fortzahlung des Entgeltes** bei Krankheit, Mutterschutz oder Karenz, Mutterschutz oder Karenz

SELBSTSTÄNDIG ERWERBSTÄTIGE

dazu zählen gewerbliche und
freiberufliche Tätigkeiten (zB Ärz-
ten, Rechtsanwältinnen, Notaren,
Architekten, usw.)

KRITERIEN:

- **gegenüber Kunden nicht weisungsgebunden**
- **eigenständiges Festlegen**, wann, wo und wie die Arbeit verrichtet wird
- **tragen Unternehmerrisiko** (Risiko eines Verlustes)
- **Kein Anspruch auf Urlaub oder Entgeltfortzahlung** bei Krankheit

Kapitel 2 | *Erfolgreich durch Marketing*
Der Kunde im Mittelpunkt

UNTERNEHMERFÜHRERSCHEIN



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien,

Abteilung für Bildungspolitik

Gestaltung:

willmann.design

Belichtung und Druck:

Manz Crossmedia, 1050 Wien, Stolberggasse 26

Wien, März 2005

Verantwortlichkeit für das Autorenteam:

Univ.-Ass.Mag.Dr. Katharina J. Srnka, Universität Wien

URL:<http://www.univie.ac.at/bwl/marketing/srnka.htm>

INHALTSVERZEICHNIS

1	Erfolgreich durch Marketing: Der Kunde im Mittelpunkt	9
1.1	Marketing ist mehr als nur Werbung!	3
1.2	Erfolgreich und verantwortlich agieren in der Umwelt	11
1.2.1	Interne und externe Marketingumwelt	12
1.2.2	Wirkungen des Marketings auf die Gesellschaft	14
1.3	Das Verhalten von Käufern verstehen	17
1.3.1	Der Konsument als Käufer	18
1.3.2	Organisationen als Käufer	22
1.4	Informationen über den Markt erheben	24
1.5	Marketing braucht langfristige Planung	28
1.5.1	Die Kernaufgabe festlegen und Zielvorgaben bestimmen	29
1.5.2	Den Markt bestimmen und einteilen, die Zielgruppe(n) auswählen	30
1.5.3	Die Positionierung bei der Zielgruppe	33
1.6	Das Leistungsangebot: Was bieten Unternehmen ihren Kunden wo und zu welchem Preis?	33
1.6.1	Produktpolitik – Die Produkte gestalten und aufeinander abstimmen	33
1.6.2	Distributionspolitik – Den Vertrieb und die Logistik festlegen	40
1.6.3	Preispolitik – Den Kaufpreis für den Kunden bestimmen	44
1.7	Die Kommunikation: Information und Inszenierung des Leistungsangebots	47
1.7.1	Das Image als Kernziel der Kommunikationspolitik	48
1.7.2	Auf welchen Wegen kommuniziert ein Anbieter erfolgreich mit seiner Zielgruppe?	49
1.7.3	Wie man eine Werbekampagne plant und was Werbung und Marketing unterscheidet	51
1.8	Zusammenfassung	53

2	Arbeitsblätter und Lernkontrollen	56
	Arbeitsblatt 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung	57
	Arbeitsblatt 2 – Käuferverhalten	60
	Arbeitsblatt 3 – Marktforschung	61
	Arbeitsblatt 4 – Marketingplanung	62
	Arbeitsblatt 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots	63
	Arbeitsblatt 6 – Die Gestaltung der Kommunikation	66
	Arbeitsblatt 7 – Werbekampagne	68
	Lernkontrolle 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung	69
	Lernkontrolle 2 – Käuferverhalten	71
	Lernkontrolle 3 – Marktforschung	73
	Lernkontrolle 4 – Marketingplanung	75
	Lernkontrolle 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots	76
	Lernkontrolle 6 – Die Gestaltung der Kommunikation	77
3	Weiterführende didaktische Anregungen	78
	Internetrecherchen	78
	Lehrausgänge & Fachvorträge	78
	Diskussionsthemen	79
	Workshopunterricht	79
	Workshop 1 – Einen Marketingplan entwickeln	81
	Workshop 2 – Ein Marktforschungsprojekt durchführen	82
	Workshop 3 – Eine Werbekampagne planen	83
	Workshop 4 – Alles Marketing? Das Marketing (potenziell) schädlicher Produkte	84

4	Tipps und Links	86
5	Folien	88
6	Lösungen	89
	Arbeitsblatt 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung	89
	Arbeitsblatt 2 – Käuferverhalten	92
	Arbeitsblatt 3 – Marktforschung	93
	Arbeitsblatt 4 – Marketingplanung	94
	Arbeitsblatt 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots	95
	Arbeitsblatt 6 – Die Gestaltung der Kommunikation	98
	Arbeitsblatt 7 – Werbekampagne	100
	Lernkontrolle 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung	102
	Lernkontrolle 2 – Käuferverhalten	104
	Lernkontrolle 3 – Marktforschung	106
	Lernkontrolle 4 – Marketingplanung	108
	Lernkontrolle 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots	109
	Lernkontrolle 6 – Die Gestaltung der Kommunikation	110

HINWEIS:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Endung „-in“ bzw. „-innen“ verzichtet. Die Skripten für den Unternehmerführerschein wenden sich natürlich gleichermaßen an Frauen und Männer.

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Kapitel 2 des Moduls C des Unternehmerführerscheins – **Erfolgreich durch Marketing: Der Kunde im Mittelpunkt** – ist für *sechs Unterrichtseinheiten* konzipiert.

In diesem Kapitel erfahren Ihre Schüler

- dass Marketing mehr als nur Werbung ist,
- welche Anspruchsgruppen und Entwicklungen im eigenen Umfeld ein erfolgreich und verantwortlich handelndes Unternehmen berücksichtigen muss,
- wie Konsumenten und Organisationen als Käufer handeln,
- wie man entscheidungsnötige Informationen über den Markt erhebt,
- dass Marketing langfristige Planung braucht und wie man dabei vorgeht,
- welche Instrumente der Marketingmix umfasst und was es beim Marketingplan zu berücksichtigen gilt.

Nach diesem Kapitel können ihre Schüler

- die grundlegenden Begriffe und Konzepte des Marketings erklären und auf praktische Marketingsituationen anwenden,
- Marketing als Ansatz der Kundenorientierung verstehen,
- einen Marktforschungsplan für ein konkretes Entscheidungsproblem erstellen,
- die Kernaufgabe eines Unternehmens festlegen und Ziele formulieren,
- die Zielgruppe für ein Leistungsangebot bzw. eine neue Geschäftsidee auswählen,
- Entscheidungen in den Bereichen der Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik treffen.

1 ERFOLGREICH DURCH MARKETING: DER KUNDE IM MITTELPUNKT

Marketing ist heute die **Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg** eines Unternehmens. In den modernen Industrienationen ist das *Umsetzen einer neuen Geschäftsidee* ebenso wie das *langfristige Bestehen am Markt* ohne Marketing undenkbar. Anbieter wie Neuburger, Wolford oder Mobilkom, um nur einige Beispiele aus Österreich zu nennen, stellen durch Marketing eine Beziehung zu ihrem Markt und den Kunden her und sind dadurch erfolgreich.

Erfolgreiche Unternehmen setzen **in allen Entscheidungen und Aktivitäten** Marketing um und agieren **kundenorientiert**, in dem sie

- den Kunden in den Mittelpunkt aller Überlegungen und Aktivitäten stellen
- unter Berücksichtigung der gegebenen Umweltbedingungen
- langfristig planen und
- die Kundenbedürfnisse mit aufeinander abgestimmten Absatzinstrumenten (Produkt, Distribution, Preis und Kommunikation) befriedigen.

Dadurch können sie nicht nur dem Wettbewerb standhalten, sondern auch Gewinne machen und langfristig sogar ihren Marktanteil ausweiten bzw. neue Märkte erobern.

Beispiel: *Viki und Robbie sind begeisterte Musiker. Nach der Schule möchten sie mit ihrer Innovation, dem Jodl-Pop, einer mitreißenden Kombination aus österreichischer Volksmusik und Pop, gemeinsam ins Musikgeschäft einsteigen. Damit aus ihrer Geschäftsidee auch wirklich ein großer Erfolg wird, beginnen sie schon jetzt, sich über die marktorientierte Gestaltung und die Zielgruppe, die sie damit ansprechen wollen, Gedanken zu machen.*

1.1 Marketing ist mehr als nur Werbung!

Denkt man an Marketing, so fallen den meisten Verbrauchern vor allem auffällige Werbeplakate, TV-Spots oder Radiowerbung ein, und manche denken vielleicht auch an geschickt geführte Verkaufsgespräche. Tatsächlich umfasst Marketing aber weitaus mehr als diese einzelnen Formen der Marktkommunikation!

Marketing ist die systematische Gestaltung und Abstimmung sämtlicher marktgerichteten Aktivitäten. Es folgt dem Gedanken der Kundenorientierung und zielt darauf ab, den Unternehmenserfolg zu erhöhen bzw. zu erhalten.

Der englische Begriff ‚Marketing‘ wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts eingeführt und bezeichnete ursprünglich die Anstrengungen eines Anbieters, seine Produkte bzw. Leistungen ‚zu vermarkten‘ oder anders gesagt, möglichst schnell und gewinnträchtig ‚an den Mann zu bringen‘. Mit den veränderten Marktgegebenheiten hat sich das Begriffsverständnis im Laufe des letzten Jahrhunderts stark verändert und weiterentwickelt.

Anders als zur Zeit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert, als viele Produkte noch den Charakter von Luxusgütern hatten und nur einer kleinen Käuferschicht zugänglich waren (zB Nivea Creme, die als Hautpflege für die „anspruchsvolle Dame“ galt, oder Leibnitz Kekse, die von der so genannten „feinen Gesellschaft“ als Reiseproviant für längere Zugfahrten geschätzt wurden), ist der Abnehmerkreis der meisten Konsumgüter heute sehr groß und umfasst viele, z.T. sehr unterschiedliche Käufergruppen. Damit haben sich auch die Anforderungen an das Marketing der Unternehmen stark verändert.

Das Produkt und seine Vorteile durch Werbung bekannt zu machen, wie es in den Frühzeiten des Marketings üblich war, reicht heute nicht aus. Modernes Marketing bedeutet eine umfassende *Kundenorientierung* des Unternehmens. Im Mittelpunkt der Bemühungen von erfolgreichen, marktorientierten Unternehmen steht der Kunde. Ziel jedes Anbieters muss es sein, seine Kunden zufrieden zu stellen. *Kundenzufriedenheit* ist wichtig, weil Unternehmen nicht nur einen einzelnen Verkauf tätigen, sondern ihre Kunden durch *Kundentreue* langfristig ans Unternehmen binden.

Kundenorientierung

Der Anbieter ermittelt die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und strebt danach, diese durch entsprechende Angebotsgestaltung gewinnbringend und besser als die Mitbewerber zu befriedigen.

Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit ist ein positives Gefühl, das der Kunde empfindet, wenn der Anbieter seine Erwartungen erfüllt.

Kundentreue

Ein Kunde verhält sich gegenüber einem Anbieter „treu“, wenn er über



1.2 Erfolgreich und verantwortlich agieren in der Umwelt

einen längeren Zeitraum bei diesem wiederholt kauft. Kundentreue kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Man unterscheidet zwischen *starker Kundentreue* (es wird ausschließlich das bevorzugte Produkt gekauft) und *schwacher Kundentreue* (neben der Lieblingsmarke werden immer wieder auch andere Produkte gekauft).

Beispiel: *Viki und Robbie kennen die Kunden, die sie ansprechen möchten, und sind überzeugt, dass ihr neuer Jodl-Pop den Bedürfnissen dieser jungen Kundengruppe entspricht. Die beiden planen CDs mit ihrer Musik aufzunehmen, Video-Clips zu drehen und Konzerte zu geben. Durch eine stimmige Gestaltung und regelmäßig neue Jodl-Pop-Hits wollen sie ihre Kunden zufrieden stellen. Insbesondere hoffen sie, eine treue Fangemeinde aufbauen zu können.*

Will ein Unternehmen seine Kunden zufrieden stellen und Kundentreue aufbauen, muss es systematisch vorgehen. Es muss die Kundenbedürfnisse ermitteln und diese dann mit seinen Marketinginstrumenten befriedigen. Die konkrete Ausgestaltung der Marketinginstrumente nennt man Marketingmix.

Der **Marketingmix** ist die vom Anbieter gewählte Gestaltung und Kombination der Marketinginstrumente *Produkt-, Distributions- und Preispolitik* sowie *Kommunikation*.

Abgeleitet von den englischen Begriffen „Product“, „Price“, „Place“ und „Promotion“ bezeichnet man den Marketingmix auch als die 4 „Ps“ des Marketings.

1.2 Erfolgreich und verantwortlich agieren in der Umwelt

Das Unternehmen ist in die wirtschaftlichen Prozesse innerhalb einer Gemeinschaft eingebunden und damit Teil des gesellschaftlichen Ganzen. Es agiert nicht unabhängig von anderen Menschen und Organisationen, sondern ist vielmehr in ein komplexes Umfeld eingebettet mit dem es in starker Wechselbeziehung steht.

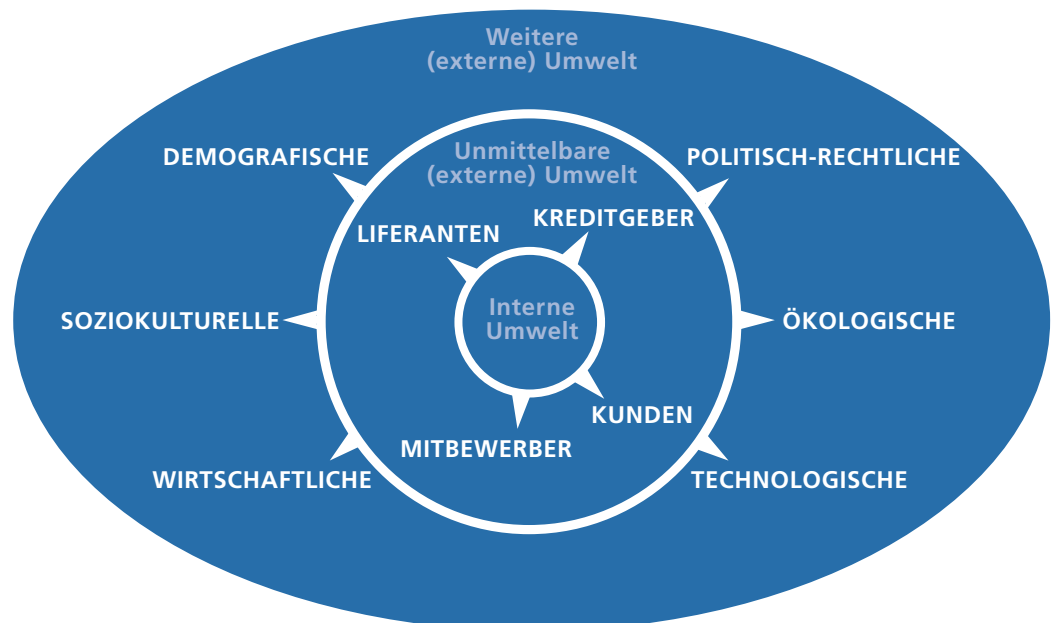
1.2.1 Interne und externe Marketingumwelt

Bei der Planung und Umsetzung von Marketingaktivitäten kann sich das Management nicht ausschließlich an den Kunden orientieren. Es muss eine Vielzahl anderer Akteure bzw. Anspruchsgruppen (= „Stakeholder“) in der Umwelt einbeziehen.

Beispiel: So müssen Viki und Robbie neben ihren jugendlichen Kunden auch mögliche Geldgeber, Konzertveranstalter, Lieferanten von Musikinstrumenten sowie sonstiger Ausstattung, Vermieter von Probe- und Veranstaltungsräumen etc. bei Marketingplanung einbeziehen. Ebenso wollen die beiden Ärger mit Anrainern wegen Lärmbelästigung bei den Proben vermeiden und natürlich auch die Vorgaben und Auflagen rechtlicher Institutionen berücksichtigen.

Die **Marketingumwelt** umfasst sämtliche Akteure und Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens.

Man unterscheidet zwischen *interner und externer Marketingumwelt*. Die externe Marketingumwelt kann weiter in die *unmittelbare externe Umwelt* und die *weitere externe Umwelt* untergliedert werden.



Zur **internen Marketingumwelt** zählen die Mitarbeiter und die Unternehmensleitung.

Die **unmittelbare (externe) Marketingumwelt** umfasst sämtliche Akteure, die mit dem Unternehmen direkt oder indirekt in Beziehung stehen.

1.2.1 Interne und externe Marketingumwelt

Zur unmittelbaren Marketingumwelt zählen insbesondere die Kunden, Lieferanten, Mitbewerber, Kreditgeber sowie sonstige Betroffene (etwa Anrainer eines Lokals), aber auch Interessensvertretungen (zB Wirtschaftskammer) und nicht-staatliche Institutionen (zB Greenpeace, Verein für Konsumentenschutz).

Die Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens haben großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, gleichzeitig beeinflusst das Handeln des Unternehmens das Leben und die Aktivitäten dieser Akteure.

Unter dem Begriff weitere (externe) Marketingumwelt sind Entwicklungen im demografischen, soziokulturellen, wirtschaftlichen, politisch-rechtlichen, technologischen sowie ökologischen Bereich zusammengefasst.

Die Veränderungen in diesen Bereichen haben große Auswirkungen auf das Unternehmen selbst und sein unmittelbares Umfeld.

Die verschiedenen Bereiche der weiteren Marketingumwelt

Demografische Umwelt

Die demografische Umwelt ist von zentraler Bedeutung für das Unternehmen, weil es immer Menschen sind, die Produkte und Dienstleistungen benötigen. Die zahlenmäßige Größe und Einheitlichkeit sind bedeutende Kriterien für die Attraktivität eines Marktes. Wichtige Faktoren sind hierbei u.a.:

- Bevölkerungsgröße & -wachstum
- Altersverteilung
- regionale, ethnische und religiöse Gruppen.

Wirtschaftliche Umwelt

Ein weiterer wesentlicher Indikator für die Marktattraktivität ist die Wirtschaftskraft. Diese drückt sich insbesondere in folgenden Größen aus:

- Wirtschaftswachstum & Produktivität
- Arbeitslosigkeit & Inflation
- Kaufkraft

Soziokulturelle Umwelt

Kulturelle Werte, Traditionen und Normen bestimmen das Verhalten von Menschen und damit natürlich auch ihr Konsumverhalten.

Technologische Umwelt

Die technologischen Möglichkeiten bestimmen Produkte, Produktionsverfahren sowie Produktivität maßgeblich.

Politisch-rechtliche Umwelt

Das politische System und die rechtlichen Regelungen in einem Land



haben Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit von Unternehmen. Die Gesetze eines Landes regeln dabei nicht nur welche Produkte erzeugt oder angeboten werden dürfen, sondern haben u.a. auch Einfluss auf die Beschäftigung von Mitarbeitern.

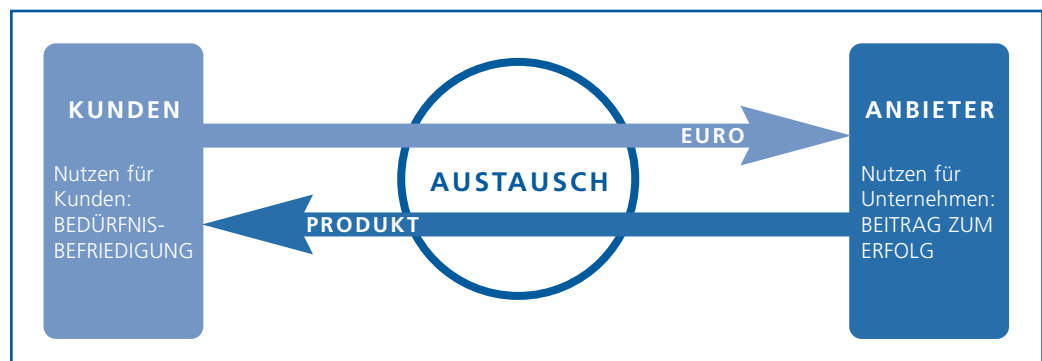
Ökologische Umwelt

Die Natur ist nicht nur die Basis allen Lebens und ein wichtiger Faktor bezüglich der Lebensqualität der Menschen, sondern liefert auch wertvolle Rohstoffe für ein Unternehmen.

So wie sich die Entwicklungen in der weiteren Marketingumwelt auf das Unternehmen und die Akteure in seiner unmittelbaren Umwelt auswirken, zeigen umgekehrt die Marketingaktivitäten der Unternehmen langfristig Rückwirkungen auf die Umwelt.

1.2.2 Wirkungen des Marketings auf die Gesellschaft

Unternehmen sind Teil des sozialen Gefüges und erfüllen innerhalb der Gesellschaft wichtige Funktionen. Durch ihre Marketingaktivitäten ermöglichen Unternehmen den *Austausch von Produkten und Geld* zwischen Anbietern und ihren Kunden. Dadurch werden einerseits den Kunden notwendige bzw. erwünschte Produkte zugänglich gemacht und ihre *Bedürfnisse befriedigt*; andererseits leistet das Marketing einen wichtigen Beitrag dazu, dass Unternehmen *erfolgreich* sind und ihre Ziele (insbesondere Gewinn und Wachstum) erreichen.



In den Medien und in der Öffentlichkeit wird immer wieder der Einfluss der Marketingaktivitäten von Unternehmen auf das Verhalten der Menschen und auf die gesellschaftlichen Werte diskutiert. Bei genauer Betrachtung der komplexen Wirkungen des Marketings auf die Gesellschaft lassen sich sowohl negative als auch positive Aspekte feststellen.

Wirkungen des Marketings auf die Gesellschaft

Negative Aspekte

- Förderung schädlichen Konsums (ungesunde Ernährung, Tabakwaren, Alkohol- bzw. Medikamentenmissbrauch, Glücksspiele etc.)
- Schaffung von Konsumwünschen (zB Mobiltelefon als „unverzichtbares“ Element im Alltag)
- künstliche Produktabnutzung bzw. künstliche Produktveralterung (sich laufend ändernde Modetrends)
- Förderung destruktiver Formen des Kaufverhaltens (vom „Shopping“ als Freizeitbeschäftigung bis hin zu Kaufzwang bzw. Kaufsucht)
- undurchschaubare bzw. unfaire Preisgestaltung (zB Handytarife)
- Anhaltender Konzentrationsprozess im Handel & Abnahme der Nahversorgung („Gleißler-Sterben“)
- Ansprache sensibler Zielgruppen (zB Kinder und ältere Personen)
- Förderung materialistischer Werte in der Gesellschaft
- Verstärkung unrealistischer Körperideale (überschlanke Models in der Werbung)
- Verstärkung von Rollen- & Altersstereotypen (durch stereotypenorientierte Werbung)
- Erotisierung des Alltags und diskriminierende Darstellung von Frauen (durch Darstellung nackter Modelle und erotischer bzw. sexueller Szenen in der Werbung)

Positive Aspekte

- Veränderung bzw. Abbau von Rollen- & Altersstereotypen (durch bewusste Werbegestaltung)
- Konsumentenbildung (durch informative bzw. aufklärende Werbung, aber auch durch frühe Auseinandersetzung mit Konsum seitens jugendlicher Käufer)
- Förderung kritischen Kaufverhaltens (auf Grund steigender Transparenz von Angebot und Preisen vor allem durch das Internet)
- Werbung als Kunstform, Spiegel der Gesellschaft und Dokumentationsform der Konsumkultur (Werbepreise und Dokumentationsarchive)



Um den negativen Rückwirkungen des Marketings auf die Gesellschaft entgegen zu wirken bzw. die positiven Aspekte zu verstärken, hat sich – ausgehend von den USA – die Verbraucherbewegung („Konsumerismus“) entwickelt. Diese findet heute in der *Verbraucherpolitik* ihren Niederschlag.

Unter **Verbraucherpolitik** versteht man alle staatlichen oder staatlich geförderten Maßnahmen zur angemessenen Durchsetzung der Konsumenteninteressen.

Da das Unternehmen auf das Leben der Menschen Einfluss nimmt, werden sich auch Anbieter immer mehr ihrer sozialen Verantwortung bewusst. In welchem Ausmaß die Interessen der verschiedenen Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens bei Unternehmensentscheidungen einbezogen werden, ist in der Wirtschaftspraxis sehr unterschiedlich. Man kann grundsätzlich zwischen reaktiver, aktiver und proaktiver sozialer Verantwortung unterscheiden.

Arten der sozialen Verantwortung

Reaktive soziale Verantwortung

Diese Unternehmen halten sich strikt an vorgegebene Normen und Gesetze, ohne darüber hinausgehend sozial aktiv zu werden.

Aktive soziale Verantwortung

Unternehmen, die sich aktiv sozial engagieren, verfügen meistens über interne Richtlinien, die Mitarbeiter für Problemfelder bzw. Konfliktsituationen sensibilisieren und klare Verhaltensvorgaben für diese Situationen machen.

Proaktive soziale Verantwortung

Proaktiv agierende Unternehmen engagieren sich über den eigentlichen Unternehmenszweck hinaus gesellschaftlich in verschiedener Art und Weise. Oft ist intern ein bestimmter Prozentsatz vom Umsatz für karitative oder andere soziale Zwecke vorgesehen.

Beispiel: *Viki und Robbie werden sich bei der Herstellung und dem Vertrieb ihrer Jodl-Pop CDs und Video-Clips sowie bei der Veranstaltung ihrer Konzerte selbstverständlich an die geltenden Gesetze halten (zum Urheberrecht und anderen rechtlichen Regelungen siehe **Kapitel 5, Rechtliche Grundlagen für Unternehmer**).*

Darüber hinaus haben sie bereits jetzt auch schon informelle Vereinbarungen: Sie wollen in ihren Entscheidungen immer ihre Kunden und

deren Bedürfnisse in den Vordergrund stellen. Die Liedertexte werden zwar teilweise sozialkritisch sein, sollen aber für keine soziale Gruppierung in der Gesellschaft beleidigende oder diskriminierende Inhalte haben. Bei ihren Konzerten werden keine alkoholischen Getränke an die jugendlichen Gäste ausgeschenkt. (Dafür soll es einen eigenen Jodl-Pop-Drink geben!). Die Zusammenarbeit zwischen ihnen wird teamorientiert verlaufen, und beide wollen in dem geplanten Unternehmen unabhängig vom Geschlecht und ihren Interessen gleichberechtigt sein. Weiters werden sie bei der verwendeten Ausrüstung, den Materialien und sonstigem Zubehör auf ökologische Aspekte achten. Sobald ihr geplantes Unternehmen gegründet ist, werden sie diese Richtlinien in einem Unternehmenskodex formell festschreiben!

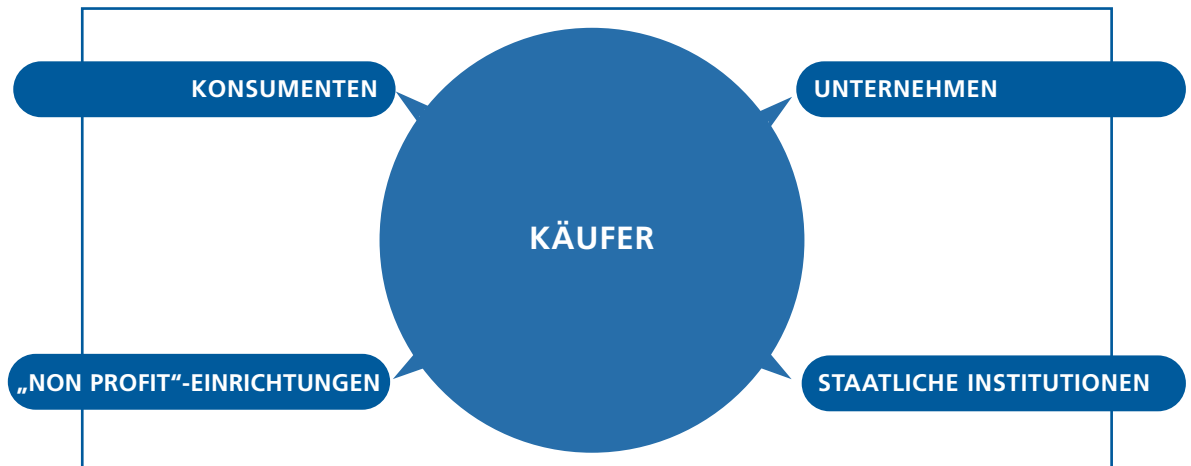
Die Hülle für ihre erste CD lassen sie von einer behinderten jungen Künstlerin gestalten. Wenn sie mit ihren Einkünften die Kosten für die Unternehmensgründung gedeckt haben, planen Viki und Robbie, 3 % ihres Gewinnes für ein soziales Projekt (zur Einrichtung einer Musikwerkstatt für Kinder von armutsgefährdeten Familien) zu spenden. Einmal im Jahr wollen sie ein Gratiskonzert für langzeitarbeitslose Jugendliche geben.

Um Unternehmen bei der Wahrnehmung ihrer sozialen Verantwortung zu unterstützen, können Interessensvereinigungen *Branchenrichtlinien* formulieren. Insbesondere aber tragen entsprechende *Gesetze* (siehe *Kapitel 5, Rechtliche Grundlagen für Unternehmer*), *nichtstaatliche Institutionen* (zB Werberat und Verein für Konsumentenschutz) sowie *Medien* (Tageszeitungen, Help-TV, Internet Ombudsmann etc.) durch Information und Bewusstseinsbildung dazu bei, dass Unternehmen sozial verantwortlich agieren.

1.3 Das Verhalten von Käufern verstehen

Erfolgreiches Marketing orientiert sich in erster Linie immer am Kunden. Um die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden bestimmen zu können und den Marketingmix darauf abzustimmen, ist es notwendig, die *Kunden zu kennen* und ihr Verhalten als *Käufer zu verstehen*.

Es können verschiedene **Arten von Käufern** unterschieden werden:



Arten von Käufern

Konsumenten

Sie sind die Endverbraucher von Produkten.

Organisationen

Zu den Organisationen zählen Unternehmen, *nichtgewinnorientierte Einrichtungen* ebenso wie *staatliche Institutionen* (Ministerien, Gemeindeämter etc.). Sie benötigen Produkte zur Erstellung ihrer Leistungen bzw. zum Weiterverkauf.

Konsumenten und Organisationen unterscheiden sich als Käufer:

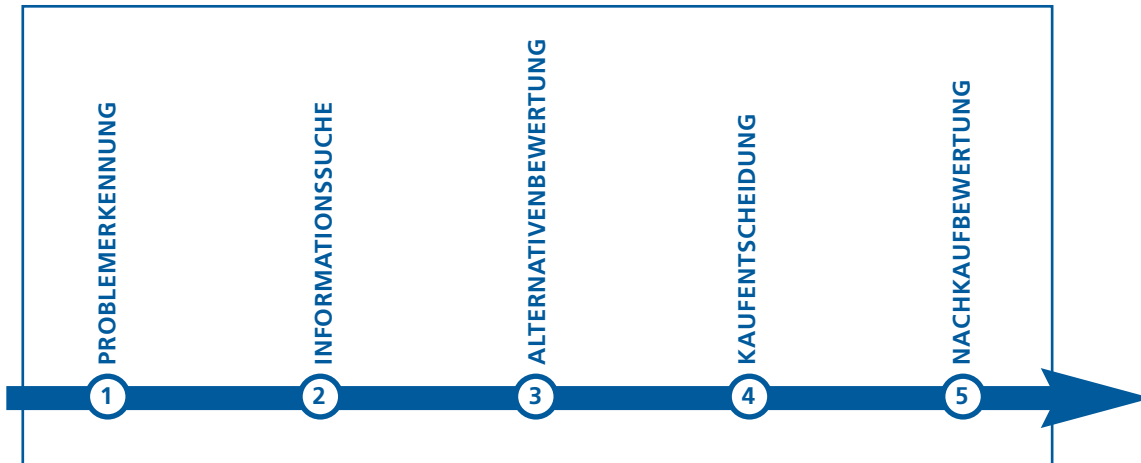
Beispiel: Mit ihren Jodl-Pop CDs, Video-Clips und Konzerte richten sich Viki und Robbie in erster Linie an jugendliche Konsumenten. Selbstverständlich können auch Schulen, Vereine oder Unternehmen als Kunden (zB für ein eigenes Konzert bei einer Jahresabschlussfeier) an die beiden herantreten.

1.3.1 Der Konsument als Käufer

Konsumenten sind für viele Unternehmen eine wichtige Käufergruppe. So geben österreichische Haushalte heute durchschnittlich 33.500,- € im Jahr aus. Ungefähr ein Fünftel davon wird jeweils für Ernährung, Wohnen sowie Transport & Kommunikation aufgewendet. Der Rest verteilt sich auf Ausbildung und Erholung, Einrichtung, Kleidung, Energie & Heizen, Gesundheit, Körperhygiene und sonstiges.

Die Stufen im Kaufentscheidungsprozess des Konsumenten

Jeder Kauf ist das Ergebnis eines **Entscheidungsprozesses**. Beim Kaufentscheidungsprozess durchläuft der Konsument verschiedene Stufen bis zum Kauf und Konsum eines Produktes.



Arten der Kaufentscheidung beim Konsumenten

Ob alle Stufen dieses Prozesses durchlaufen werden, hängt vom Produkt ab. Nicht immer ist es notwendig sich lange und ausführlich mit einem Kauf auseinander zu setzen. Je nach Aufwand der Kaufentscheidung können drei **Arten von Kaufentscheidungen** unterschieden werden: die *komplexe Kaufentscheidung*, die *vereinfachte Kaufentscheidung* und der *Routinekauf*.

Arten der Kaufentscheidung beim Konsumenten

Komplexe Kaufentscheidung

Es werden alle Stufen des Entscheidungsprozesses in vollem Umfang durchlaufen. In diesem Fall ist die Kaufentscheidung mit großem Aufwand bei der Informationssuche und Alternativenbewertung verbunden. Einen solchen Aufwand betreibt der Kunde im Regelfall nur, wenn es sich um einen Erstkauf handelt (zB Laptop oder erstes Mountainbike) bzw. wenn das Produkt sehr wichtig für den Käufer ist (zB Kleid für den Maturaball).

Vereinfachte Kaufentscheidung

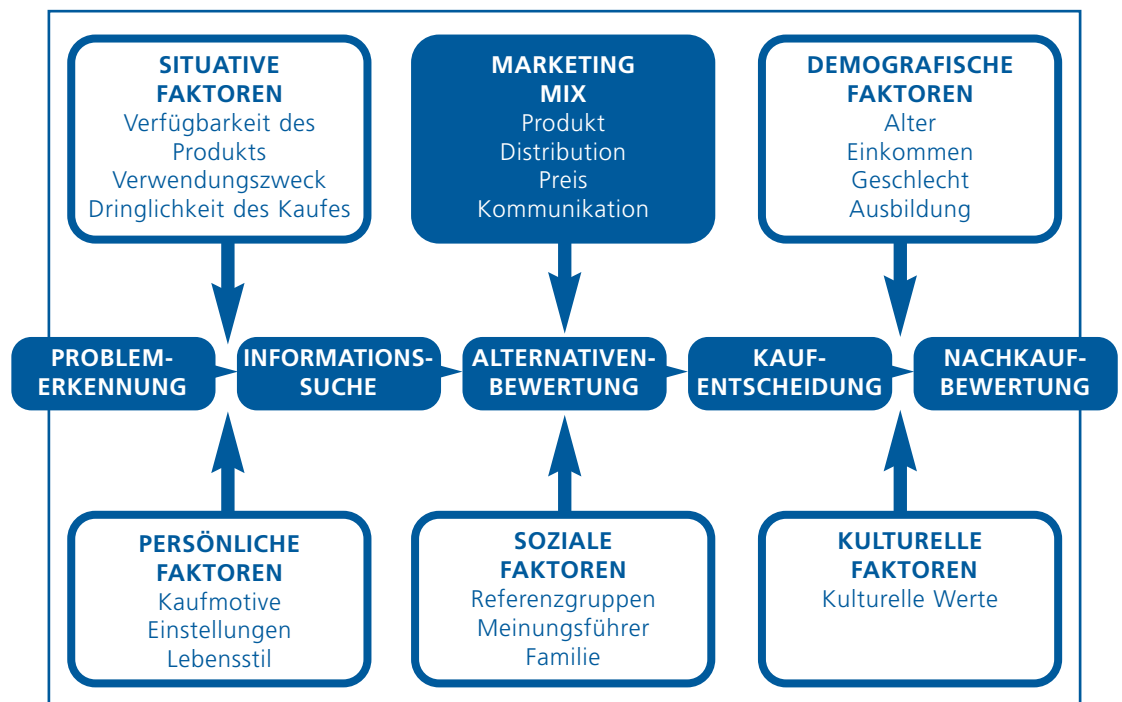
Diese findet meist statt, wenn es sich um ein teures Produkt handelt, aber die Produktkategorie für den Kunden gefühlsmäßig nicht sehr wichtig ist (zB Kühlschrank). Um den Entscheidungsprozess zu vereinfachen, werden meist bekannte Marken bevorzugt. Darüber hinaus werden nur besonders wichtige Merkmale bewertet (zB Einbaumöglichkeit, Vorhandensein eines Gefrierfachs, Preis, Energieverbrauch und Geräusentwicklung).

Routinekauf

Es handelt sich entweder um den Kauf alltäglicher Produkte (zB Salz, Streichhölzer) oder um einen (markentreuen) Gewohnheitskauf (zB Nahrungsmittel, Kosmetikartikel). Es entfallen Informationssuche und Alternativenbewertung sehr oft und die Problemerkennung führt direkt zum Kauf. Eine Nachbewertung findet im Regelfall nicht statt, weil man die Produkte bereits gut kennt.

Die Einflüsse auf die Kaufentscheidung des Konsumenten

Ob ein Konsument kauft und für welches Produkt er sich entscheidet, hängt nicht nur von der Gestaltung des Leistungsangebots und der Kommunikation des Unternehmens ab, sondern wird von zahlreichen anderen *Faktoren* beeinflusst.

**Einflüsse auf die Kaufentscheidung des Konsumenten****Situative Faktoren**

Zu diesen zählt, ob ein gewünschtes Produkt am POP („Point of Purchase“) verfügbar ist (etwa eine bestimmte Sorte von Keksen), für welchen Zweck das Produkt gekauft wird (Kekse bspw. zum eigenen Verzehr oder als Geschenk) und wie dringend der Kauf ist (zB ob man hungrig oder satt ist).

Demografische Faktoren

In diese Kategorie fallen Alter, Geschlecht, Ausbildung und Einkommen.

Diese Faktoren bestimmen wesentlich, welche Produkte ein Konsument benötigt, wünscht und sich leisten kann.

Persönliche Faktoren

Hierzu zählen Kaufmotive (also die Gründe, weshalb man ein konkretes Produkt kauft) und Einstellungen, sowie der Lebensstil, der sich in den Aktivitäten, Interessen und Meinungen der Konsumenten widerspiegelt.

Soziale Faktoren

Zu diesen zählen Referenzgruppen, also Menschen, mit denen man sich identifiziert und deren Meinung man als wichtig erachtet, Meinungsführer (Personen, die als Experten gelten) und die Familie.

Kulturelle Faktoren

Unter Kultur versteht man Muster des Denkens, Fühlens und Handelns. Werte (zB hoher Stellenwert der Familie, Umweltschutz etc.) stellen einen wichtigen Faktor beim Kauf von Produkten und Marken dar.

Im Gegensatz zum Marketingmix, können die anderen Faktoren vom Anbieter nicht direkt beeinflusst werden. Sie müssen aber verstanden und berücksichtigt werden.

Beispiel: Für Viki und Robbie sind insbesondere das Alter ihrer Kunden, deren Lebensstil, Referenzgruppen und die kulturellen Werte wichtig: Ihre Kunden sind vorrangig Jugendliche, die selbst gerne Musik hören und Jodl-Pop gerne haben. Ältere Personen mögen Jodl-Pop meistens weniger als jüngere. Außerdem ist es wichtig, dass auch die Freunde der möglichen Kunden Jodl-Pop mögen, weil die Freunde (als Referenzgruppe) einen sehr großen Einfluss darauf haben, welche Musik man hört. Schließlich ist Jodl-Pop sehr stark mit der österreichischen Kultur verbunden. Daher mögen Personen, die keinen Bezug zu dieser Kultur haben bzw. über andere kulturelle Werte verfügen, diese Musikrichtung eher weniger und würden keine CDs oder Video-Clips kaufen bzw. keine Konzerte besuchen.

1.3.2 Organisationen als Käufer

Viele Anbieter sind in Märkten aktiv, in denen Organisationen als Käufer auftreten.

Besonderheiten von Organisationen als Käufer

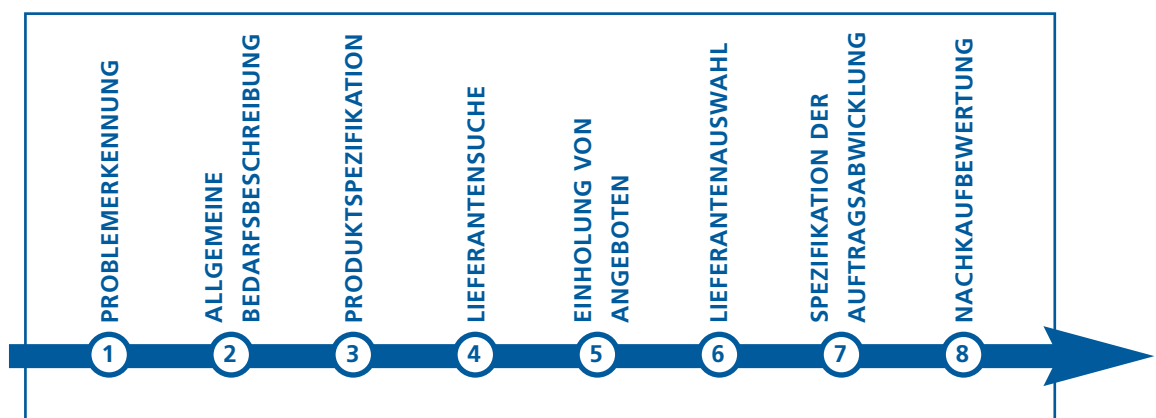
Organisationen (Unternehmen, Non profit-Einrichtungen und staatliche Institutionen) weisen als Käufer **Besonderheiten** auf. Für Anbieter, die Organisationen zu ihren Kunden zählen, ist es wichtig, diese Besonderheiten zu verstehen.

Besonderheiten von Organisationen als Käufer

- Im Regelfall sind die Einkäufer von Organisationen professionell geschult.
- Organisationen erteilen meist größere Aufträge.
- Das stärkt die Verhandlungsposition der Käufer und macht Anbieter relativ abhängig.
- In Märkten, in denen Organisationen als Käufer auftreten, gibt es meistens weniger Kunden.
- Oft besteht ein stärkerer Kontakt zwischen Kunden und Anbietern.
- Der Verlust eines Großkunden kann für den Anbieter schwierig oder sogar Existenz bedrohend sein.

Die Stufen im Kaufentscheidungsprozess in einer Organisation

Wie beim Konsumenten, stellt der Einkauf auch bei Organisationen einen mehrstufigen Prozess dar. Dieser beginnt zwar gleichfalls mit der Problemerkennung und endet mit der Nachkaufbewertung, hat aber insgesamt mehrere Zwischenstufen.



Arten der Kaufentscheidung in einer Organisation

Bei Organisationen können, vergleichbar mit dem Kaufverhalten von Konsumenten, unterschiedliche **Arten von Kaufentscheidungen** unterschieden werden: Reiner *Wiederkauf*, modifizierter *Wiederkauf*, *Neukauf*.

Arten von Kaufentscheidungen in Organisationen

Reiner Wiederkauf

Der Einkauf (zB von Produktionsmitteln oder Büromaterial) erfolgt regelmäßig und laufend. Oft verfügt das Unternehmen über langjährige Zulieferer. Die Qualitätsanforderungen sind genau festgelegt.

Modifizierter Wiederkauf

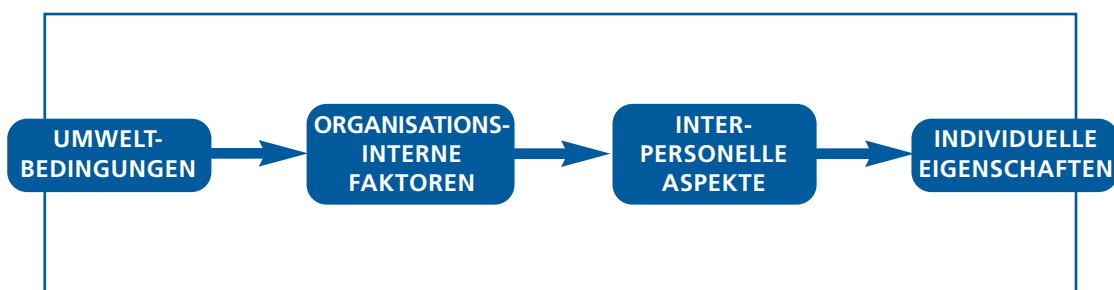
Der Einkauf (zB von Computern) erfolgt wiederkehrend, aber in längeren Abständen (zB alle drei Jahre). Da sich die angebotenen Leistungen und Preise ändern und oft auch neue Produkte auf den Markt kommen, müssen für die Kaufentscheidung neue Informationen eingeholt sowie die derzeit verfügbaren Alternativen neu bewertet werden.

Neukauf

Der Einkauf und die damit verbundene Entscheidungssituation sind völlig neu. Für die Kaufentscheidung ist es daher notwendig, einen Überblick über die Produkte und die Preise am Markt zu gewinnen, konkrete Angebote einzuholen und diese zu bewerten.

Die Einflüsse auf die Kaufentscheidung in einer Organisation

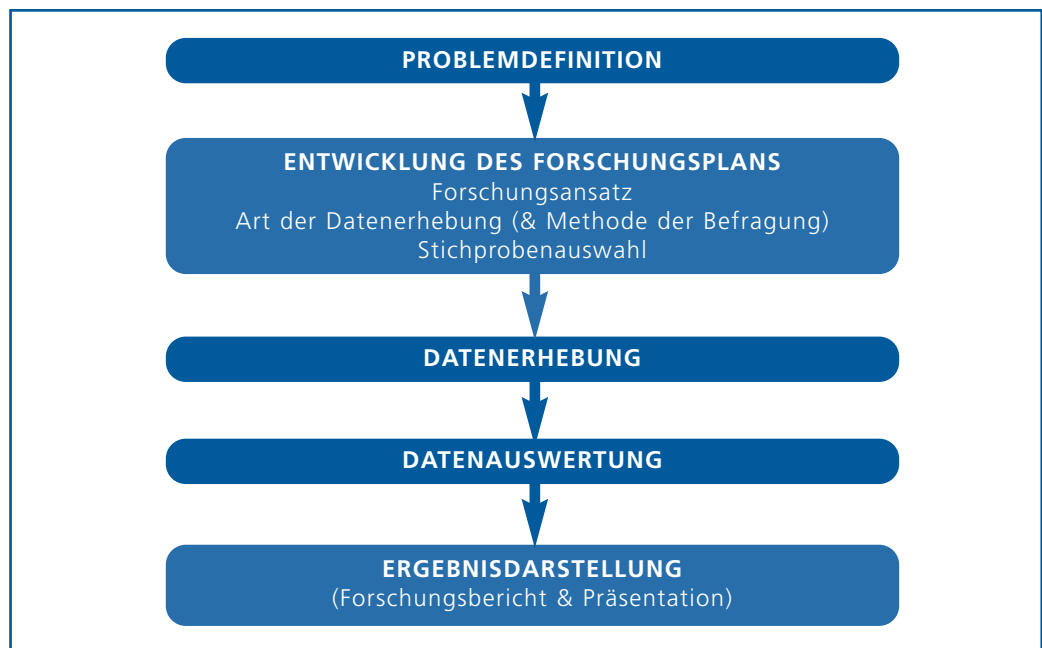
Auf Kaufentscheidungen von Organisationen wirken verschiedene Einflussfaktoren ein. Wie beim Konsumenten, beeinflussen diese Faktoren die Kaufentscheidung.



1.4 Informationen über den Markt erheben

Wissen über den Markt ist für die Bewertung einer Geschäftsidee und ihrer Erfolgsaussichten ebenso notwendig wie für die Zielmarktauswahl und die kundenorientierte Gestaltung des Marketingmix. Daher benötigt das Management umfassende *Informationen über den Markt*. Ganz besonders wichtig ist es für Unternehmen Informationen einzuholen, wenn Probleme auftreten (zB wenn die Kunden ein früher sehr beliebtes und erfolgreiches Produkt plötzlich weniger kaufen).

Notwendige Informationen können nicht ausschließlich durch *laufende Marktbeobachtung* und *Erfahrung der Entscheidungsträger* gewonnen werden. Insbesondere wenn eine wichtige Entscheidung ansteht, muss meist eine Marktforschungsstudie durchgeführt werden. Jedes Marktforschungsprojekt stellt dabei einen Prozess dar, der mehrere Schritte umfasst.



Das Problem definieren und den Forschungsplan festlegen

Entscheidet sich ein Unternehmen dazu, ein Marktforschungsprojekt selbst durchzuführen oder von einer Marktforschungsagentur durchführen zu lassen, muss es zunächst das *Problem definieren*.

Unter **Problemdefinition** versteht man die genaue Beschreibung des Entscheidungsproblems, das gelöst werden soll, sowie der Informationen, die zur Problemlösung notwendig sind und im Marktforschungsprojekt gesammelt werden sollen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage muss ein *Forschungsplan* festgelegt werden.

Im Forschungsplan wird entschieden über:

- den Forschungsansatz
(ob man Daten eigens erhebt oder auf bestehende Daten zurückgreift)
- die Art der Datenerhebung
(es stehen Beobachtung, Experiment oder Befragung zur Wahl)
- die Auswahl der Stichprobe
(Gruppe jener Personen, die für die Marktforschungsstudie ausgewählt wird)

Den Forschungsansatz wählen

Man unterscheidet **zwei Forschungsansätze**: *Sekundär- und Primärforschung*.

Bei der **Sekundärforschung** werden bereits vorliegende Daten (aus internen oder externen Quellen) herangezogen.

Sekundärforschung ist relativ kostengünstig und zeitsparend. Die Daten sind oft ungenau und reichen meist für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht aus, können aber erste wichtige Erkenntnisse für das Forschungsproblem liefern.

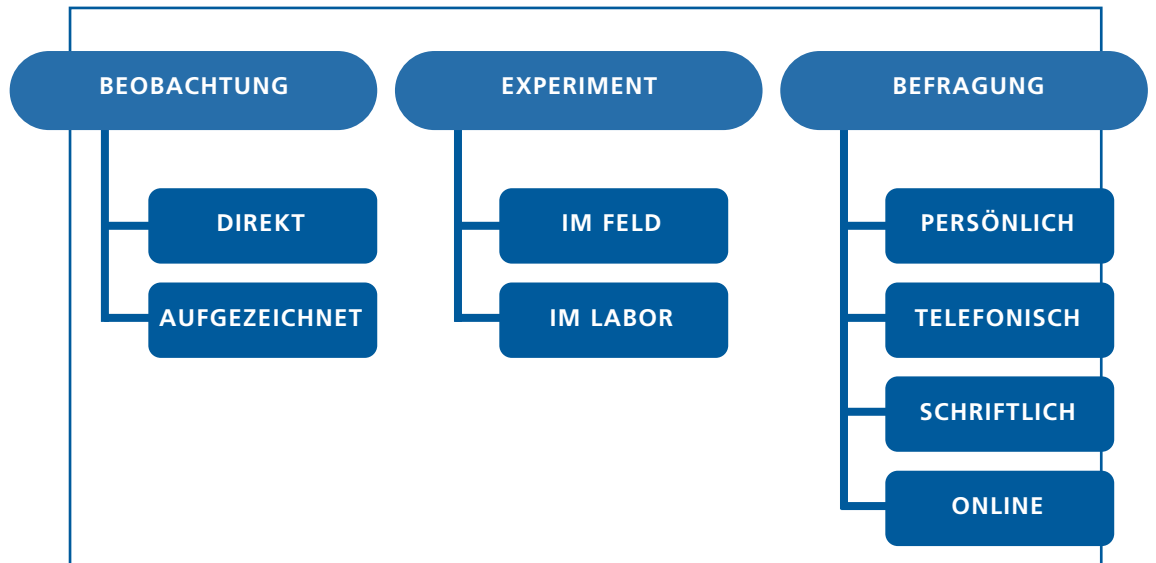
Bei der **Primärforschung** werden die Marktdaten speziell für das Forschungsproblem erhoben.

Primärforschung ist relativ aufwändig, teuer und zeitintensiv. Richtig geplant und durchgeführt liefert sie aber eine fundierte Grundlage für Entscheidungen, die mit hohen Kosten bzw. großen Risiken verbunden sind.

Die Art der Datenerhebung bestimmen

Beschließt ein Unternehmen, Primärdaten zu erheben, so kann es grundsätzlich zwischen **drei Arten der Datenerhebung** wählen.





Beobachtung ist die geeignete Art der Datenerhebung, wenn man sichtbares Verhalten erfassen möchte.

Bei der Beobachtung kann man entweder *direkt beobachten* oder das interessierende Verhalten (im Regelfall auf Video) *aufzeichnen*.

Ein **Experiment** wird durchgeführt, wenn die Wirkung bestimmter Ursachen untersucht werden soll. Das Ziel ist es, durch das Ausschließen anderer Einflüsse den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang eindeutig zu bestimmen.

Man unterscheidet zwei Arten von Experimenten: *Feldexperimente* finden direkt am Markt statt und liefern besonders realistische Ergebnisse. *Laborexperimente* werden in einer künstlichen Umgebung durchgeführt und erlauben es, unerwünschte Einflüsse der realen Umgebung auszuschließen.

Die **Befragung** ist zur Datenerhebung geeignet, wenn Informationen notwendig sind, über die nur die interessierenden Personen selbst Auskunft geben können.

Bei der Befragung kann wiederum zwischen vier grundlegenden Methoden unterschieden werden: *persönliche, telefonische, schriftliche* und *online Befragung*.

1.4 Informationen über den Markt erheben

		BEFRAGUNG			
		persönlich	telefonisch	schriftlich	online
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Antwortquote • Viele Fragen möglich • Ergänzende Fragen und Beobachtungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnell • Kostengünstig 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kosten • Anonymität führt zu mehr Offenheit bei sensiblen Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Kosten für Papier und Versand • Höherer Rücklauf als bei schriftlicher Befragung 	
NACHTEILE	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Personalkosten • Interviewereinfluss möglich • Neigung zu sozial erwünschten Antworten 	<ul style="list-style-type: none"> • beschränkte Zahl von Fragen • nicht alle Zielgruppen erreichbar 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr oft relativ geringe Rücklaufquote • man weiß nicht, wer den Fragebogen wirklich ausgefüllt hat 	<ul style="list-style-type: none"> • nur Personen mit Internetzugang erreichbar • für offene Fragen (ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten) ungeeignet 	

Die Stichprobe auswählen

In den seltensten Fällen ist es möglich und sinnvoll, alle aktuellen bzw. potenziellen Konsumenten eines Produktes zu befragen oder zu beobachten. Stattdessen wird eine (kleinere) Stichprobe für die Untersuchung ausgewählt.

Als **Stichprobe** bezeichnet man in der Marktforschung eine Gruppe, die aus der Gesamtheit aller interessierenden Personen für eine Untersuchung ausgewählt wird.

Es können mehrere **Methoden zur Stichprobenauswahl** unterschieden werden.

Bedeutendste Methoden der Stichprobenauswahl

Auswahl aufs Geratewohl

Sie ist die am häufigsten genutzte und einfachste Form der Stichprobenauswahl. Es werden einfach Personen, die leicht erreichbar sind (zB durch Ansprechen auf einer Einkaufsstraße), ausgewählt.

Quotenauswahl

Bei dieser Methode werden bestimmte Eigenschaften (zB Geschlecht oder Alter) herangezogen, und es wird versucht, in der Stichprobe die gleiche Verteilung dieser Eigenschaften zu erreichen wie in der Grundgesamtheit der interessierenden Personen (zB beim Geschlecht 48 % Männer, 52 % Frauen).

Zufallsauswahl

Die Auswahl erfolgt hier nach dem Zufallsprinzip anhand einer Liste (zB wird aus dem Telefonbuch jeder hundertste Name ausgewählt).

Die Daten erheben und auswerten, die Ergebnisse darstellen

Nachdem der Forschungsplan festgelegt wurde, kann die Datenerhebung durchgeführt werden. Damit für die Projektdurchführung genügend Mittel vorhanden sind, muss ein eigener Zeit- und Ressourcenplan erstellt werden. Nach der Erhebung werden die Daten erfasst und ausgewertet. Die Ergebnisse der Untersuchung werden dann in einem *Forschungsbericht* zusammengefasst.

Beispiel: *Viki und Robbie haben zwar einen wunderbaren „Sound“ für ihre Jodl-Pop Lieder, die Texte fehlen aber noch. Sie stehen nun vor dem Problem, welche Inhalte sie in ihren Liedern besingen sollen. Sie wollen herausfinden, welche Themen ihre zukünftigen Kunden besonders beschäftigen und berühren. Sie erstellen daher einen Forschungsplan für eine Marktforschungsstudie. Da sie keine vorliegenden Forschungsergebnisse finden können, beschließen sie, eine Primärforschungsstudie durchzuführen. Sie planen stichprobenartig die Befragung von 100 Jugendlichen, die sie aufs Geratewohl auf dem Schulhof, auf einer Einkaufsstraße und in Lokalen (in denen später auch die ersten Konzerte stattfinden sollen) auswählen. Sie haben eine Liste von Fragen und schreiben die Antworten der Befragten mit. Anschließend werten sie gemeinsam die Antworten aus und fassen die Ergebnisse schriftlich zusammen. Anhand der Ergebnisse erstellen sie eine Liste von Themen, mit denen sie sich in ihren Liedern befassen wollen.*

1.5 Marketing braucht langfristige Planung

Jedes Unternehmen, das eine neue Geschäftsidee verwirklichen und langfristig erfolgreich sein will, muss eine strategische Planung durchführen. (Zur Planung und zum Planungsprozess siehe auch die *Kapitel 3, Ein Unternehmen organisieren und mit anderen zusammenarbeiten* sowie *Kapitel 4, Der Business Plan*).

Bei der **Marketingplanung** legt das Management die *Kernaufgabe*, also was das Unternehmen macht, und die *Zielvorgaben*, d.h. was es erreichen will, fest. Ausgehend davon muss das Management seinen *Markt* und die *Zielgruppe(n)* auswählen, also bestimmen, an welche Kunden sich das Unternehmen mit seiner Geschäftsidee richtet. Schließlich entscheidet das

1.5.1 Die Kernaufgabe festlegen und Zielvorgaben bestimmen

Management, wie es die Geschäftsidee positioniert, konkret umsetzt, d.h. am Markt präsentiert und vom Wettbewerb abhebt.

1.5.1 Die Kernaufgabe festlegen und Zielvorgaben bestimmen

Die Kernaufgabe ist die erste Grundsatzentscheidung, die ein Anbieter treffen muss. Sie wird auch als „Mission“ des Unternehmens bezeichnet.

Die Kernaufgabe („Mission“) legt den Unternehmensgegenstand inhaltlich fest.

Beispiel: *Viki und Robbie einigen sich auf die Kernaufgabe ihres Unternehmens: „Wir machen Musik, die österreichische Tradition und modernen Pop verbindet.“*

Die Kernaufgabe ist im Unternehmensleitbild festgehalten. Was ein Unternehmen im Rahmen seiner Kernaufgabe erreichen will, wird in zwei Stufen festgelegt: In einer langfristigen Zielorientierung sowie in konkreten Zielen.

Die *langfristige* Zielorientierung des Unternehmens nennt man „Vision“.

Die langfristige Zielorientierung („Vision“) ist die Grundlage für eine zukunftsorientierte Gestaltung und Weiterentwicklung des Leistungsangebots und seiner Darstellung in der Kommunikation.

Beispiel: *Die Vision der beiden Jodl-Pop Interpreten lautet: „Wir wollen DIE Jodl-Pop-Band in Österreich und führend in ganz Europa sein.“*

Um die laufenden Aktivitäten in Einklang mit der langfristigen Zielorientierung planen und umsetzen zu können, muss man aus dieser *konkrete Ziele* ableiten.

Ziele legen nach Inhalt und Ausmaß fest, was in einem konkreten Zeitraum bei einer bestimmten Zielgruppe erreicht werden soll.

Beispiel: *Viki und Robbie legen folgendes konkretes Ziel fest:*

- *Innerhalb eines Jahres nach Erscheinen unserer ersten CD (Zeitraum)*
- *wollen wir 50.000 CDs (Ausmaß)*
- *an unsere Kernzielgruppe der Jugendlichen zwischen 14 und 19 Jahren (Zielgruppe)*
- *verkauft haben (Inhalt).*



Nach Ablauf des festgelegten Zeitraums muss **überprüft** werden, ob das formulierte Ziel bei der Zielgruppe nach Inhalt und Ausmaß auch erreicht wurde. *Positive Zielabweichungen* (und die Erfolgsfaktoren, die dazu geführt haben) wie auch *negative Zielabweichungen* (mit den auslösenden Erfolgshemmern) können so in der zukünftigen Planung berücksichtigt werden.

1.5.2 Den Markt bestimmen und einteilen, die Zielgruppe(n) auswählen

Der Markt und seine Größe

Marketing heißt Kundenorientierung, und Kundenorientierung bedeutet marktgerecht handeln. Der Markt steht somit im Mittelpunkt aller Aktivitäten des Unternehmens. Ursprünglich war mit dem Begriff Markt ein konkreter Ort gemeint wie etwa der zentrale Marktplatz im Dorf, auf dem sich die Leute trafen, um Waren zu tauschen. In der heutigen Wirtschaftssprache bezeichnet „Markt“ die Gesamtheit von Anbietern und Nachfragern für eine bestimmte Produktkategorie (zB der Rohölmarkt, der Automobilmarkt oder der Tourismusmarkt). Für das einzelne Unternehmen allerdings ist der Begriff Markt viel enger gefasst zu verstehen.

Aus Sicht eines Anbieters besteht der **Markt** aus allen *tatsächlichen und potenziellen Kunden* des Unternehmens.

Als **potenzielle Kunden** sind all jene Personen zu betrachten, die ein *Interesse* am Produkt haben, über *Kaufkraft* (Einkommen) verfügen und bereit sind, ihr Geld für das Produkt auch auszugeben und *Zugang* zum Markt haben.

Bei den **tatsächlichen Kunden** finden das Interesse, die Kaufkraft und der Zugang zum Markt ihren Niederschlag in tatsächlichem Kaufverhalten. Wenn ein Unternehmen der Ansicht ist, einen attraktiven Markt gefunden zu haben, muss es feststellen, wie groß der Markt ist. Bei der **Größe des Marktes** wird zwischen *Marktpotenzial* und *Marktvolumen* unterschieden. Ausgehend von der Größe des Gesamtmarkts wird geprüft, wie groß der mögliche Absatz des Unternehmens ist. Diesen Anteil am Gesamtmarkt nennt man *Marktanteil*.

Marktpotenzial

- Als Marktpotenzial bezeichnet man den *Anteil jener Personen in der Gesamtbevölkerung*,
- die als Käufer für das Produkt in Frage kommen (= potenzielle und tatsächliche Kunden).

Marktvolumen

Die Menge eines Produktes, die

- von einer genau definierten Abnehmergruppe
- in einem definierten Gebiet und innerhalb eines festgelegten Zeitabschnitts
- unter gegebenen Bedingungen (in einer spezifischen Marketingumgebung und bei
- einer bestimmten Zusammensetzung des Marketingaufwandes aller Mitbewerber)

insgesamt nachgefragt wird.

Marktanteil

Der Marktanteil bezieht sich entweder auf die Produktmenge oder auf den Umsatz:

- Der *mengenmäßige Marktanteil* gibt die von einem Unternehmen verkauften Produkte als Anteil der am Markt insgesamt abgesetzten Produkte an.
- Der *wertmäßige Marktanteil* gibt die von einem Unternehmen getätigten Umsätze als Anteil der am Markt insgesamt getätigten Umsätze an.

Den Markt in Segmente einteilen

In einem Markt können sich die Käufer auf eine oder mehrere Arten von einander unterscheiden, beispielsweise in ihren konkreten Erwartungen von einem Produkt, in ihren finanziellen Möglichkeiten oder in ihren Kaufgewohnheiten. Sind die Unterschiede zwischen ihnen sehr groß, ist es schwierig, alle Kunden mit dem gleichen Leistungsangebot anzusprechen und ihre Erwartungen in gleicher Weise zu erfüllen. Daher sollte der Anbieter prüfen, ob es innerhalb des Gesamtmarktes verschiedene Käufergruppen mit ähnlichen Bedürfnissen, so genannte Segmente, gibt.

Marktsegmente sind Teile des Gesamtmarkts, die Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen und Wünschen umfassen. Die Kunden in verschiedenen Segmenten unterscheiden sich in ihren Erwartungen an den Anbieter bzw. an das gewünschte Produkt.

Wenn sich verschiedene Marktsegmente feststellen lassen, sollte der Markt nach diesen aufgeteilt werden. Es gibt verschiedene **Merkmale**, nach denen ein **Markt in Segmente aufgeteilt** werden kann.

MERKMALE	AUSPRÄGUNG	BEISPIEL
geografische	Region	westliches, östliches und südliches Österreich
	Länder	Österreich, Deutschland, Schweiz
	Siedlungsform	ländlich, urban (Kleinstadt/Großstadt)
demografische	Alter	bis 19, 20-39, 39-59, 60 Jahre und älter
	Geschlecht	weiblich/männlich
	soziale Schicht	Schicht A (Akademiker mit hohem Einkommen) bis Schicht D (Personen mit Pflichtschulabschluss und geringem Einkommen)
psychografische	Lebensstil	„Dynamische“, „Moderne“, „Lebenslustige“ „Resignierte“
	Nutzenerwartung	Design, Verlässlichkeit, niedriger Preis
	Einstellung	begeistert, positiv, gleichgültig, ablehnend, feindlich
verhaltensbezogene	Stadium der Kaufbereitschaft	Produkt unbekannt, Produkt bekannt, interessiert, Kaufentscheidung steht fest
	Käuferstatus	Nichtkäufer, Erstkäufer, Wiederkäufer, regelmäßiger Käufer
	Nutzungsintensität	seltene, durchschnittliche, starke Nutzung
	Kundentreue	Absolute Treue (ausschließlicher Kauf der Marke) bis keine Treue (Kunde wählt nach anderen Kriterien, zB Preis)
sonstige Merkmale	Kaufanlass	Routinekauf oder besondere Kaufanlässe

Beispiel: Viki und Robbie wissen, dass es in der Musikbranche mehrere Segmente gibt, die sich nach demografischen, geografischen und psychografischen Merkmalen voneinander unterscheiden. Grundsätzlich lassen sich Musikkonsumenten nach dem Alter in folgende Gruppen teilen: unter 20 Jahre, 20 – 35 Jahre, 35 – 45 Jahre, 45 und mehr Jahre. Personen, die traditionelle Volksmusikelemente mögen, finden sich dabei eher in den älteren und im jüngsten Segment. Geografisch sind sie eher im ländlichen Segment angesiedelt. Allgemein können am Musikmarkt Segmente unterschieden werden mit Personen, die begeistert sind von Volksmusik und solchen, die ihr positiv gegenüberstehen, sowie weiters gleichgültigen oder ablehnenden bis feindlichen. Schließlich können Konsumenten ganz allgemein nach ihrem Lebensstil segmentiert werden (zB „Moderne“ oder „Lebenslustige“). Dieser schlägt sich in der Musik, die diese Konsumenten mögen, nieder.

1.5.3 Die Positionierung bei der Zielgruppe

Um den gesamten **Markt oder einzelne Marktsegmente** als Zielgruppe(n) anzusprechen, muss ein Unternehmen sich bzw. sein Produkt am Markt positionieren.

Unter **Positionierung** versteht man die gedankliche Vorstellung, die ein Anbieter mit seinem Produkt bei seinen Kunden schaffen möchte.

Um eine gewünschte Positionierung am Markt zu erreichen, muss ein Anbieter sein **Leistungsangebot** zielgruppengerecht gestalten und durch die **Kommunikation** so am Markt präsentieren, dass es den *Bedürfnissen der Kunden entspricht* und sich deutlich *vom Wettbewerb abhebt*.

1.6 Das Leistungsangebot: Was bieten Unternehmen ihren Kunden wo und zu welchem Preis?

Die erfolgreiche Positionierung setzt eine zielgruppenorientierte Gestaltung des Leistungsangebots des Unternehmens voraus.

Unter dem **Leistungsangebot** versteht man die abgestimmte Gestaltung des Produktangebots, der Distribution (diese umfasst die Wahl der Vertriebswege und die Organisation der Logistik) sowie der Preise.

Jeder Anbieter muss im Rahmen seiner *Produkt-, Distributions- und Preispolitik* über das Leistungsangebot entscheiden, mit dem er sich an seine Zielgruppe wendet.

1.6.1 Produktpolitik – Die Produkte gestalten und aufeinander abstimmen

Im Rahmen der Produktpolitik entscheidet das Marketingmanagement

- welche Produkte am Markt angeboten werden,
- wie die einzelnen Produkte gestaltet sind und wie viele verschiedene Ausführungen der einzelnen Produkte es gibt,
- welche Zusatzleistungen den Kunden geboten werden und
- wie und wann Produkte in ihrer Gestaltung verändert bzw. durch neue Produktangebote am Markt ersetzt werden.

Unter **Produkt** versteht man im Marketing alle *Güter, Dienstleistungen und sonstige Angebote* (Urlaubsorte, Seminarräumlichkeiten, Popstars, Politiker etc.), die *auf einem Markt* angeboten werden können, und die (durch Kauf, Miete oder sonstige Nutzung) geeignet sind, die *Bedürfnisse oder Wünsche von Kunden zu befriedigen*.

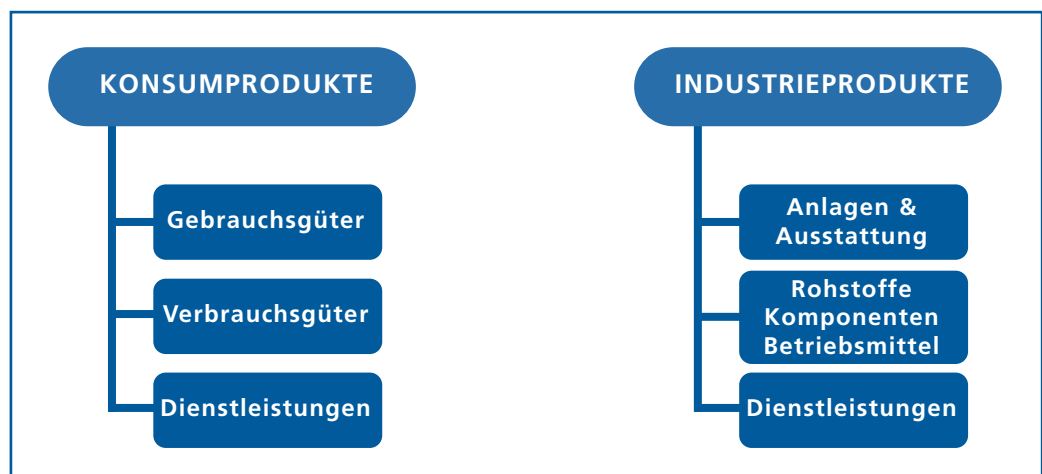
Wir werden uns im Folgenden vor allem mit Gütern und Dienstleistungen beschäftigen.

Wie man Produkte einteilen kann

Produkte können eingeteilt werden nach

- den *Kunden*,
- dem *Verwendungszweck und der Verwendungsdauer* sowie
- der *Greifbarkeit*.

Ausgehend von diesen Merkmalen unterscheidet man mehrere **Arten von Produkten**:



Güter sind greifbar Produkte.

Güter können entweder auf einmal bzw. in relativ kurzer Zeit (zB Brot oder Seife) *verbraucht* werden, oder aber längere oder sehr lange Zeit (zB Kleidung oder Möbel) *gebraucht* werden. Je nachdem, ob es sich um ein sehr verderbliches (zB Milch) oder nicht verderbliches Produkt (zB Schmuckstück) handelt, kann mehr oder weniger von einem Produkt *auf Vorrat erzeugt und gelagert* werden. Wenn man ein Produkt sehen, fühlen, riechen oder auf sonstige Weise mit seinen Sinnen wahrnehmen kann, ist es *möglich, die Qualität des Produkts vor dem Kauf zu bewerten* und verschiedene Produktalternativen, die zur Auswahl stehen, miteinander zu *vergleichen*.

Dienstleistung sind Produkte, die *nicht greifbar* sind.

In den letzten Jahren werden Konsumenten wie auch Organisationen vermehrt Dienstleistungen angeboten. Diese umfassen zum Beispiel den gesamten Wellness-Bereich (Thermen, Saunen, Fitness etc.), den Tourismus (Hotels, Airlines, Gastronomie) aber auch die Telekommunikation (Internet- oder Mobiltelefon-Anbieter, Suchmaschinen etc.).

Nachteile von Dienstleistungen

- Dienstleistungen werden bei der Erstellung bereits konsumiert (zB Haarschnitt, Massage, Konzert). Sie können daher nicht auf Vorrat produziert und auch nicht gelagert werden. Es kann folglich in Zeiten mit großer Nachfrage zu Wartezeiten kommen.
- Es ist für den Kunden nicht oder nur schwer möglich, die Qualität vor dem Kauf zu bewerten.
- Der Kunde kann verschiedene Angebote nur schwer vergleichen.

Über die Gestaltung von Produkten

Die **Gestaltung eines Produktes** umfasst drei Aspekte: Die Festlegung des *Kernnutzens*, die Wahl möglicher Arten des *Zusatznutzens* sowie deren Umsetzung bei der *konkreten Ausgestaltung* des Produkts.

In den meisten Märkten ist es heute notwendig, das angebotene Produkt mit einem **Zusatznutzen** auszustatten, weil die Produkte verschiedener Anbieter oft denselben Kernnutzen erfüllen.

Kernnutzen

Nutzen, den sich der Kunde vom Produkt erwartet (zB verlässlich funktionierender, schnell arbeitender Computer oder reißfeste Papiertaschentücher).

Zusatznutzen

Nutzen, den das Produkt dem Kunden über den Kernnutzen hinaus stiftet. Man unterscheidet zwei Arten des Zusatznutzens: Der funktionale Zusatznutzen bezeichnet Eigenschaften, die dem Kunden Nutzen stiften aber zur Erfüllung der zentralen Produktfunktion nicht erforderlich sind (zB Taschentücher in einem wieder verschließbarem Päckchen). Ein Produkt mit emotionalem Zusatznutzen ist so gestaltet, dass der Kunde damit besonders positive Gefühle und angenehme Erlebnisse verbindet (zB auf Grund eines besonders angenehmen Dufts der Taschentücher oder der Marke Feh).

Konkrete Ausgestaltung des Produkts

Die Umsetzung der Nutzendimensionen bei der Ausgestaltung des Produkts schlägt sich in den einzelnen Funktionen, mit denen das Produkt ausgestattet ist, sowie im Produktdesign nieder.

Beispiel: Der Kernnutzen der Musik, die Viki und Robbie machen, ist die Unterhaltung. Ihre einzelnen Produktangebote bieten den Kunden aber auch verschiedene Arten des Zusatznutzens: Die CD bspw. wird in einer ansprechend gestalteten Hülle verpackt, die als Aufkleber auf Rucksäcken verwendet werden kann. Dadurch kann man seinen Freunden erkennbar machen, dass man die neue Jodl-Pop CD schon hat. Zu den Video-Clips werden kleine Broschüren angeboten, die Anleitungen zum Nachtanzen der Clips beinhalten. Bei Konzerten wird anschließend ein Jodl-Pop Fest veranstaltet, bei der die Jodl-Pop Fangemeinde gemeinsam feiern kann.

Die Marke als Möglichkeit zur Produktdifferenzierung

Der Alltag ist von einer Vielzahl von Markennamen geprägt. Sie werden wie selbstverständlich im täglichen Sprachgebrauch verwendet. Wir sprechen bspw. von „der tollen Levi's“, dem „coolen Porsche“ oder den „leckeren Pringles“, ohne dass einer dem anderen erklären müsste, dass damit ein paar Jeans, ein Auto oder Chips gemeint sind. Die **Marke** kennzeichnet ein Produkt und gibt ihm einen unverwechselbaren Charakter.



Eine **Marke** ist ein Name, Zeichen, Design oder eine Kombination davon zur Kennzeichnung der Produkte eines Anbieters.

Unter dem Markennamen oder Markenzeichen wird das Produkt auf dem Markt angeboten und bekannt gemacht. Sie ist eine Möglichkeit zur *Produktdifferenzierung*.

Unter **Produktdifferenzierung** versteht man alle Maßnahmen eines Anbieters, die darauf gerichtet sind, sein Produkt auf die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche der *Zielgruppe abzustimmen* und von den Angeboten der *Mitbewerber unterscheidbar* zu machen.

Bei der Produktdifferenzierung durch die Marke kann zwischen zwei **Arten der Produktkennzeichnung** unterschieden werden: Es gibt *Wortmarken*, das sind Buchstabenkombinationen, die einen Sinn ergeben (zB „Coca-Cola“, „baumax“ oder reine Buchstabenmarken wie „IBM“ oder „MTV“) und *Bildmarken*, die ausschließlich aus einer grafischen Darstellung (zB die gelbe Muschel mit rotem Rand für Shell, das aufgerichtete Pferd für Ferrari oder die vier verbundenen Ringe für Audi) bestehen.

Darüber hinaus kann man zwischen mehreren **Markentypen** wählen:

Markentypen

Einzelmarke

In diesem Fall gilt: Marke = Produkt. Das heißt, jedes Produkt eines Unternehmens wird unter einer anderen Marke angeboten. Diese Markenstrategie ist oft im Konsumgüterbereich (bei Softdrinks, Süßigkeiten sowie Hygiene- und Reinigungsprodukten) anzutreffen.

Dachmarke

Alle Produkte eines Unternehmens werden unter einer Marke geführt. Eine Dachmarke (zB Beiersdorf) vermittelt Sicherheit und Produktqualität. Gleichzeitig ermöglicht sie es einem Anbieter, sich mit verschiedenen Submarken (Nivea, Juvena, Hansaplast etc.) an unterschiedliche Märkte (Kosmetik, Hautpflege, Heftpflaster, Klebebänder etc.) bzw. Marktsegmente innerhalb dieser Märkte zu richten.

Markenfamilie

Es werden mehrere Produkte bzw. Produktlinien unter einer Marke – meist mit einem Markennamenzusatz – angeboten (zB Nivea Body, Nivea Vital, Nivea Sun, Nivea Beauty, Nivea for men etc.).

Handelsmarke

Handelsmarken haben vor allem in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Immer öfter bieten Handelsketten (zB Spar) neben den traditionellen Herstellermarken auch ihre eigenen Handelsmarken (Eigenmarken) an.



Die Markierung eines Produktes bietet zahlreiche **Vorteile** sowohl für den Anbieter aber auch für die Kunden.

Vorteile einer Marke

Vorteile für den Anbieter

- Eine Marke macht die eigenen Produkte von jenen der Mitbewerber unterscheidbar.
- Durch die gute Erkennbarkeit von Markenprodukten im Supermarktregal und die gleich bleibende Produktqualität, ist es möglich, Kunden zu gewinnen und diese zu treuen Kunden zu machen.
- Weil Markenprodukte Qualität sichern und einen emotionalen Zusatznutzen bieten, sind die meisten Kunden bereit, für diese Produkte mehr zu bezahlen als für Nicht-Markenprodukte.

Vorteile für den Kunden

- Marken sagen etwas über die Eigenschaften eines Produktes aus und versprechen eine bestimmte Qualität. Damit erleichtern sie für den Kunden die Produktbewertung und vereinfachen den Einkauf.
- Durch den Kauf einer bestimmten Marke kann der Käufer seine Persönlichkeit ausdrücken.
- Durch den Kauf einer bestimmten Marke kann der Käufer die Zugehörigkeit zu einer Gruppe zeigen oder erlangen.

Bei der **Auswahl eines Markennamens** ist zu beachten, dass der Name

- unverwechselbar ist und das Produkt eindeutig von anderen abhebt,
- möglichst einfach auszusprechen und zu merken ist,
- etwas über das Produkt, seine Funktion, Eigenschaften oder Qualität aussagt,
- in ein internationales Umfeld (ev. in andere Sprachen) übertragen werden kann.

Viele erfolgreiche Markennamen (zB Tixo, Hansaplast) sind als Gattungsnamen in die alltägliche Sprache übergegangen. Für Markenartikelhersteller aber immer mehr auch für Handelsbetriebe stellt die Marke einen großen Kapitalwert dar. Daher sollte ein Unternehmen, das sich für eine Marke entschieden hat, diese *rechtlich schützen lassen* (siehe ausführlich Kapitel 5: Rechtliche Grundlagen für Unternehmer).

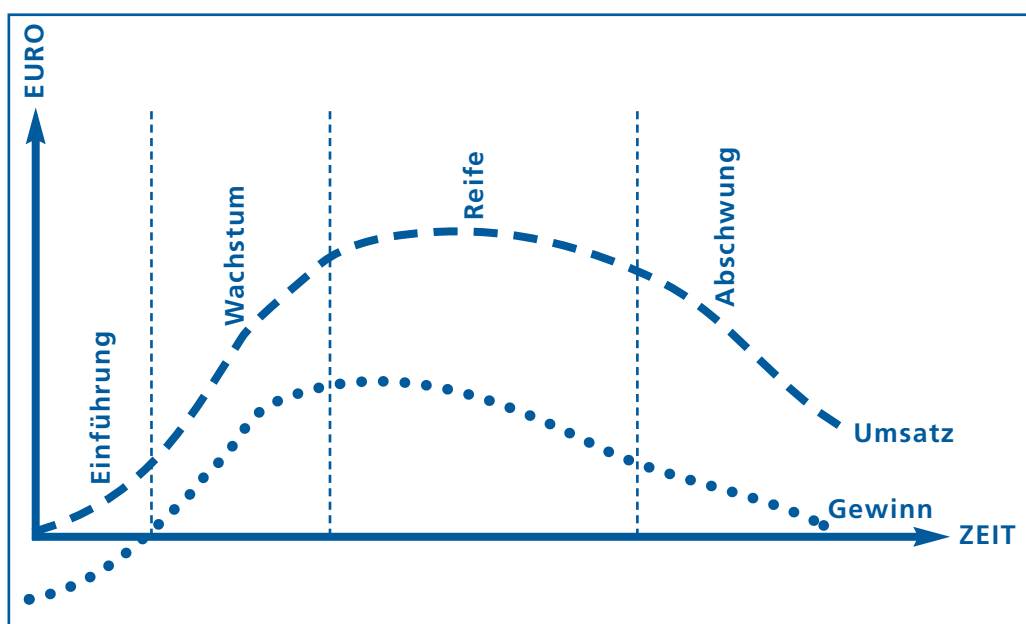
Beispiel: Da in letzter Zeit einige andere Bands begonnen haben, Volksmusik-Elemente in ihre Lieder einzubauen, wollen Viki und Robbie sich klar positionieren und von ihren Mitbewerbern am Markt differenzieren. Sie beschließen, für ihre Band einen Markennamen auszuwählen. Nach langen Überlegungen und vielen Diskussionen einigen sie sich auf „The Jodl-Poppers“. Der Name unterscheidet sie klar von anderen Musikgruppen am Markt. Er ist kurz und gut zu merken. Außerdem sagt er etwas über die Art von Musik aus, die Viki und Robbie machen. Bei später geplanten internationalen Auftritten kann der Name problemlos in anderen Kulturen genutzt werden. Da die beiden „Jodl-Popper“ gleichzeitig als Band und unter ihren Namen „Viki“ und „Robbie“ auftreten, bilden sie gewissermaßen eine Markenfamilie.

Das Produktmanagement im Zeitablauf

Ein erfolgreiches Produkt muss nicht nur den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden entsprechend gestaltet sein. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, muss ein Anbieter darüber hinaus sein Produkt den

sich im Zeitablauf ändernden Marktbedingungen anpassen. Auf Grund der Änderungen in der unmittelbaren Umwelt (zB neue Mitbewerber) und der weiteren Umwelt (zB sich ändernde Verbrauchsgewohnheiten und Lebensstile), ist es notwendig, Produkte immer wieder zu ändern bzw. durch neue Produkte zu ersetzen. Ein Konzept, das für die Planung des Produktmanagements herangezogen werden kann, ist der *Produktlebenszyklus*.

Der **Produktlebenszyklus** beschreibt die Entwicklung von Umsatz und Gewinn eines Produktes im Zeitablauf. Er bietet Anhaltspunkte für Entscheidungen betreffend Produkt- und Preisgestaltung sowie Distribution und Kommunikation.



Der Produktlebenszyklus beschreibt vier Phasen der Entwicklung von Umsatz und Gewinn. Diese reichen von der ersten Einführung des Produktes am Markt über das Wachstum und die Reife bis hin zur Abschwungphase, in der das Produkt oft aus dem Markt genommen wird.

	EINFÜHRUNG	WACHSTUM	REIFE	ABSCHWUNG
BESCHREIBUNG DER PHASE	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt wird am Markt eingeführt • Umsatz ist relativ gering, nimmt langsam zu • Kosten für Entwicklung und Einführung müssen gedeckt werden, negativer Gewinn (= Verlust) 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumenten lernen das Produkt kennen • der Umsatz steigt stark an • Eintritt in die Gewinnzone starker Gewinnanstieg • Erste Mitbewerber treten in den Markt ein 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Mitbewerber steigt sehr stark • Markt ist gesättigt, neue Käufer können nur noch von Konkurrenten abgeworben werden • Umsatz und Gewinn gehen wieder zurück 	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Kunden haben zu einem anderen Produkt bzw. einer neuen Technologie gewechselt • Umsatz und Gewinn sinken daher sehr stark • Anzahl der Mitbewerber geht stark zurück

In jeder der vier Phasen sind unterschiedliche *Entscheidungen im Hinblick auf die verschiedenen Marketinginstrumente* zu treffen.

Beispiel: Viki und Robbie wollen nach Abschluss der Schule im Juni nächsten Jahres als „The Jodl-Poppers“ in die erste Phase des Produktlebenszyklus eintreten. Sie planen, die erste CD und ein Video-Clip parallel am Markt einzuführen und noch im Jahr der Ersteinführung zwei öffentliche Konzerte zu geben. In dieser Phase rechnen die beiden mit keinen Gewinnen, da sie die Kosten für die CD-Aufnahme, für die Anmietung des Proberaums und der Veranstaltungsräumlichkeiten sowie für den Druck von Flyern decken müssen. Sie hoffen, bereits im zweiten Jahr in die Wachstumsphase zu kommen. Sie sehen daher für diese Zeit ausreichend Zeit für mehrere Konzerte vor und planen dann auch zwei weitere CDs herauszubringen, um die steigende Nachfrage der Kunden zu befriedigen.

Die Zusammenstellung und Abstimmung der angebotenen Produkte

Da die Kundenbedürfnisse meist sehr unterschiedlich sind, bieten viele Unternehmen nicht eine **Vielzahl von Produkten bzw. Produktvarianten** an. Diese müssen richtig zusammengestellt und aufeinander abgestimmt werden.

Die aufeinander abgestimmte, kundenorientierte Zusammenstellung der angebotenen Produkte, Produktlinien und Produktgruppen bezeichnet man beim Hersteller als **Produkt-Mix** und beim Händler als **Sortiment**.

Beispiel: Der Produkt-Mix von „The Jodl-Poppers“ umfasst derzeit: CDs, Video-Clips, öffentliche Konzerte sowie Konzerte bei privaten Feiern. Viki und Robbie planen eine Ausweitung ihres Produktangebots um einen alkoholfreien Jodl-Pop Drink, eine Jodl-Pop Dance Zeitschrift mit Video-Clip Tanzanleitungen sowie eine limitierte Auflage von T-Shirts, jeweils bedruckt mit dem Text des aktuellen Jodl-Pop Songs. Die beiden Jungmusiker hoffen, dass ihre CDs in das Sortiment der großen Musikhandelsketten (Virgin Megastore etc.) aufgenommen werden.

1.6.2 Distributionspolitik – Den Vertrieb und die Logistik festlegen

Ein erfolgreiches Unternehmen muss nicht nur ein gutes Produkt anbieten, sondern auch darauf achten, dass dieses für die Zielgruppe erhältlich ist.

Die Gestaltung von *Vertrieb* und *Logistik* im Rahmen der **Distributionspolitik** ist damit ein wesentliches Gestaltungsinstrument des Marketings. Ziel der Distributionspolitik ist es, den *Einkauf für den Kunden so einfach und angenehm* wie möglich zu gestalten.

Im Rahmen der **Distributionspolitik** entscheidet das Marketingmanagement

- wie die Absatzwege gestaltet werden, um ein Produkt vom Hersteller zu den Kunden zu bringen
- wer am Vertrieb beteiligt ist (zB Handel)
- wie die Lieferung der Waren konkret erfolgt (Planung der Logistik)

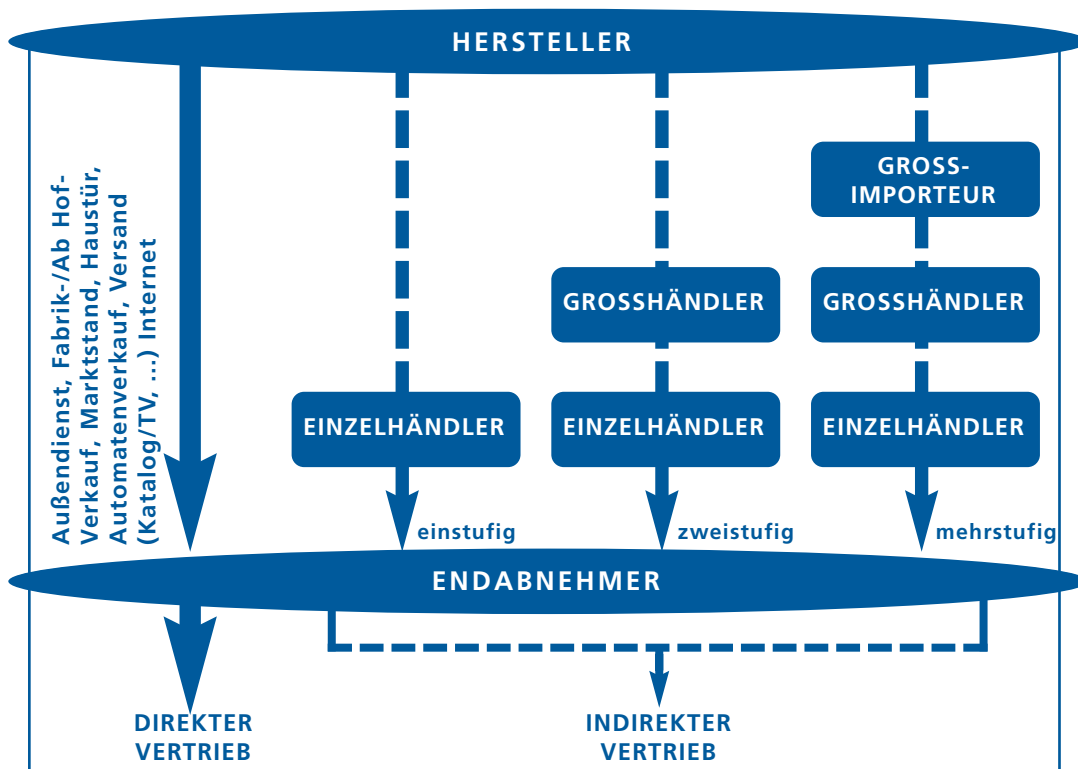
Als **Distribution** bezeichnet man die Verteilung des Produktes.

Die Gestaltung der Absatzwege

Im Rahmen der Distribution muss der Anbieter die Wege des Produkts vom Hersteller zum Kunden wählen.

Der **Absatzweg** umfasst die Gesamtheit aller Stufen, die ein Produkt durchläuft, um vom Hersteller zum Endabnehmer zu gelangen.

Bei der Gestaltung der Absatzwege kann das Unternehmen zwischen zwei Vertriebsstrategien wählen: dem *direkten Vertrieb* und dem *indirekten Vertrieb*.



Der direkte Vertrieb: Vom traditionellen Außendienst zum Online-Vertrieb

Früher erfolgte der direkte Vertrieb (neben *Ab Hof-, Haustür- und Marktstandverkauf*) vor allem durch den so genannten *Außendienst*. Darunter versteht man Verkaufsmitarbeiter, so genannte „Vertreter“ des Unternehmens, die mit den Kunden in Kontakt treten, um das Produkt zu verkaufen. Heute gibt es verschiedene andere Möglichkeiten, wie ein Anbieter seinen Kunden auf direktem Wege Produkte verkaufen kann. Dazu zählen der *Automaten-* und der *Fabrikverkauf*. Besonders beliebt, v.a. im ländlichen Bereich, ist auch der *Versandverkauf*: Der Kunde wählt aus einem Katalog die gewünschten Produkte aus, bestellt sie und erhält sie per Post geliefert.

Die starke Verbreitung des Internet eröffnet Unternehmen neue Vertriebsmöglichkeiten. Der Vertrieb über *Internet* bietet den Kunden zwei wesentliche Vorteile: *Bequemlichkeit*: Man ist unabhängig von Öffnungszeiten und muss nicht in verschiedene Geschäfte fahren. *Transparenz*: Das Internet bietet eine gute Übersicht über die verschiedenen Angebote und Preise am Markt.

Allerdings sind Anbieter, die für den Vertrieb ihrer Produkte das Internet nutzen, mit verschiedenen **Problemen** konfrontiert.

Probleme beim Vertrieb über Internet

Technologie & Sicherheit

Technische Probleme, Datenschutzprobleme, Unsicherheit im Zahlungsverkehr etc.

Produkt & Sortiment

Kunde muss über Produktkenntnisse verfügen, Produkt kann nicht unmittelbar erfahren und ausprobiert werden, meist eingeschränkte Produktauswahl.

Personal & Service

Unpersönlich, fehlender Sozialkontakt, keine direkte Beratung, oft überlastete Hotlines und Probleme bei Reklamationen, fehlendes Einkaufserlebnis.

Der indirekte Vertrieb: Der Handel als Bindeglied

Beim **indirekten** Vertrieb tritt der Hersteller mit dem Endabnehmer nicht direkt in Kontakt. Das Bindeglied zwischen Hersteller und Endabnehmer ist der *Handel*.

Nutzen des Handels

Für den Anbieter besteht der Nutzen dadurch, dass der Handel

- den Transport und die Lagerung organisiert,
- den Absatz durch eigene Marketingaktivitäten erhöht,
- teilweise die Finanzierung und das Absatzrisiko übernimmt,
- Informationen über Kunden und Mitbewerber sammelt und an Anbieter weitergibt.

Für den Kunden ist der Handel von Nutzen, da er

- die Güter sortiert, bündelt und in gewünschten Mengen dem Verbraucher anbietet,
- auf Grund großer Bestellmengen bessere Preise anbieten kann, als wenn der Verbraucher direkt beim Hersteller kaufen würde,
- vor, während und nach dem Kauf berät,
- Kundenwünsche, Reklamationen und Beschwerden weiterleitet.

Je nachdem an wen der Handel die Produkte weiterverkauft, wird zwischen Einzel- und Großhandel unterschieden. Der *Einzelhandel* umfasst Handelsgeschäfte, die Waren in alltagsüblichen Verbrauchsmengen an Endverbraucher verkaufen, während der *Großhandel* alle die Großverbraucher, gewerbliche und industrielle Weiterverwender sowie den Einzelhandel beliefert.

Die Logistik

Hat sich ein Anbieter für eine Vertriebsform und einen bestimmten Absatzweg entschieden, muss er im nächsten Schritt entscheiden, wie die Produkte gelagert und transportiert werden. Die Durchführung der Lieferung und Verteilung der Produkte bezeichnet man als *Logistik*.

Die Logistik bestimmt alle Abwicklungsschritte für die physische Verteilung der Waren – angefangen vom Transport und der Lagerung der Produkte bis hin zu speziellen Fragen wie der Annahme und Kontrolle der Waren beim Händler, dem Einschichten in die Regale oder der Lieferung zum Kunden.

Ein bequemer und möglichst angenehmer Einkauf ist zunehmend eine wichtige Forderung der Kunden, die an Anbieter gestellt wird. Zudem stellt die Distribution für die meisten Unternehmen ein sehr großes Kostenelement dar. Eine sorgfältige Planung und Organisation in diesem Bereich ermöglicht es, die *Kunden zufrieden zu stellen* und darüber hinaus *Kosten einzusparen*.

Beispiel: Viki und Robbie wollen bei der Verteilung ihrer CDs und Video-Clips ebenso wie beim Vertrieb der Karten für ihre öffentlichen Konzerte möglichst Kosten sparend vorgehen. Gleichzeitig wollen sie den Erwartungen und Gewohnheiten ihrer überwiegend jugendlichen Zielgruppe entsprechen. Daher entscheiden sie sich für eine direkte Distribution über das Internet und eine Bestell-Hotline. Für die Logistik müssen sie klären, wie die Produkte den Kunden sicher, schnell und kostengünstig zugestellt werden (per Post oder durch Selbstabholung bei einer zentralen Jodl-Pop Product & Ticket Box).

1.6.3 Preispolitik – Den Kaufpreis für den Kunden bestimmen

Die Preisgestaltung ist ein wesentlicher Faktor der Positionierung und hat unmittelbaren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

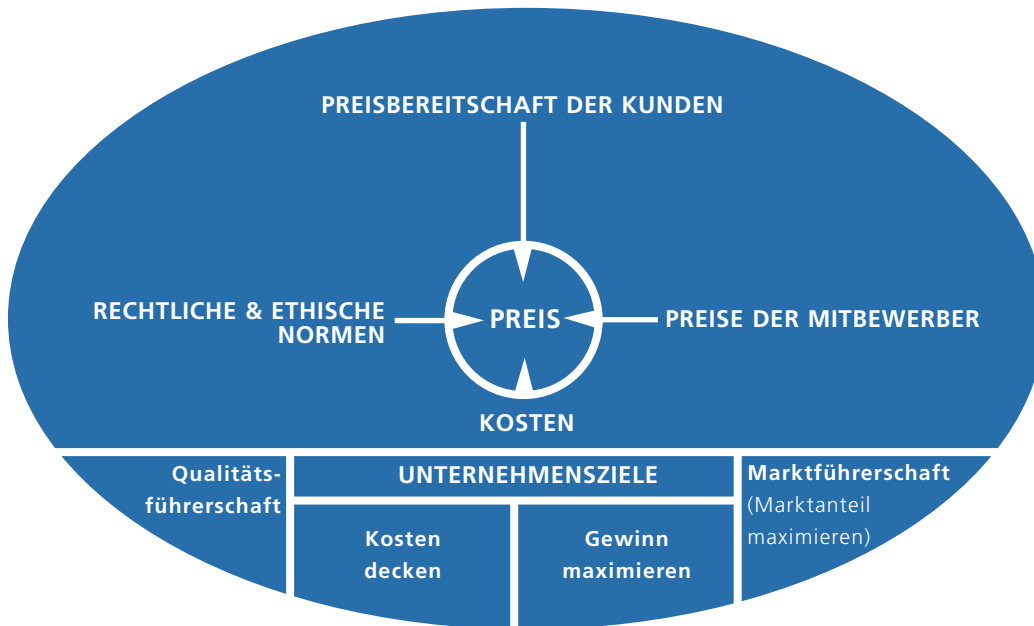
Im Rahmen der **Preispolitik** befasst sich das Marketingmanagement mit

- den Bestimmungsgrößen der Produktpreise,
- der Entscheidung über den konkreten Kaufpreis für ein Produkt,
- Preisstrategien bei der Einführung und im Verlauf des Produktlebenszyklusses.

Als **Preis** bezeichnet man den in Geld ausgedrückten Wert, den ein Produkt für den Kunden hat, und den dieser bereit ist, für das Gut oder die Dienstleistung zu bezahlen

Die Ziele und die Bestimmungsgrößen des Preises

Wie viel ein Anbieter von seinen Kunden für ein Produkt verlangt, hängt von mehreren Faktoren ab. Langfristig ist es das Ziel jedes Unternehmens seine *Kosten zu decken*, um am Markt bestehen zu können und erfolgreich zu sein. Ausgehend von den Gesamtkosten legt das Marketingmanagement den Gewinnaufschlag fest. Die Höhe des Gewinnaufschlags hängt dabei von den *Unternehmenszielen* ab, also davon, ob das Management (ohne Gewinn) nur die Kosten decken, Qualitätsführer bzw. Marktführer werden, oder seinen Gewinn maximieren möchte.



Ist es das Ziel des Anbieters, einen möglichst hohen Umsatz bzw. einen hohen Gewinn zu erwirtschaften, soll er bei der Preisfestlegung berücksichtigen, welchen Nutzen der Kunde dem Produkt beimisst und wie viel er zu zahlen bereit ist. Die *Preisbereitschaft des Kunden* kann durchaus über den Kosten plus Gewinnaufschlag liegen. Welchen Preis das Marketingmanagement wählt, wird auch davon mitbestimmt, was die *Mitbewerber am Markt verlangen*. Schließlich darf der Preis nicht gegen *rechtliche oder ethische Normen* verstoßen (zB irreführende Preise, Lockpreise oder so genannte „Mondpreise“, die scheinbar herabgesetzt werden).

Die Strategien des Preismanagements

Unter Berücksichtigung der Bestimmungsgrößen des Preises, kann ein Anbieter bei der **Einführung eines Produktes** grundsätzlich zwischen zwei Preisstrategien wählen: der *Abschöpfungspreisstrategie* und der *Penetrationspreisstrategie*.

Preisstrategien bei der Produkteinführung

Abschöpfungspreisstrategie

Bei dieser Strategie setzt der Anbieter einen relativ hohen Einführungspreis fest. Nach und nach wird der Preis dann gesenkt, um stufenweise neue Kundensegmente anzusprechen, aber auch, um bei zunehmendem Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben. Die Abschöpfungspreisstrategie wird vor allem bei Produkten gewählt, die mit hohen Entwicklungskosten verbunden sind und relativ schnell „veralten“ (zB Computer), um die Entwicklungskosten für das Produkt möglichst rasch zu decken.

Penetrationspreisstrategie

Bei dieser Strategie ist der Einführungspreis relativ niedrig. Erst später wird der Preis angehoben. Diese Preisstrategie wird häufig bei Produkten des täglichen Bedarfs gewählt, um das Produkt bekannt zu machen und die Konsumenten zum Kauf des Produktes anzuregen. Sind die Kunden einmal treue Käufer, bleiben sie es meist, auch wenn der Preis angehoben wird.

Den konkreten Preis festlegen

Obwohl bei der Preisfestlegung sämtliche Bestimmungsfaktoren berücksichtigt werden müssen, kann ein Anbieter dennoch zwischen überwiegend *kostenorientierter*, *wettbewerbsorientierter* und *kundenachfrageorientierter Preisfestlegung* wählen.

Methoden der Preisfestlegung***Kostenorientierte Preisfestlegung***

Bei dieser Methode wird der Preis auf Basis der bei der Produktherstellung angefallenen Kosten und des angestrebten Gewinnaufschlags berechnet. Diese Methode wird vor allem bei Produkten gewählt, bei denen es den Kunden schwer fällt, die Preise zu vergleichen (zB Leistungen von Handwerkern).

Wettbewerbsorientierte Preisfestlegung

Darunter versteht man, dass sich die Unternehmen bei der Preisgestaltung an den Preisen der Konkurrenz orientieren (zB verschiedene Gemüsehändler auf einem Wochenmarkt).

Kundennutzenorientierte Preisfestlegung

Bei dieser Methode richtet sich der Preis nach dem Nutzen, den der Kunde einem Produkt beimisst. Hat ein bestimmtes Produkt einen großen Nutzen für einen Konsumenten, wird es auch verstärkt nachgefragt: Die gesteigerte Nachfrage bewirkt und ermöglicht es, einen höheren Preis zu verlangen.

Um die Nachfrage zu steuern, den Absatz bzw. den Gewinn zu erhöhen oder verschiedene Marktsegmente anzusprechen, können für ein und dasselbe Produkt unterschiedliche Preise festgelegt werden. Man nennt dies Preisdifferenzierung.



Arten der Preisdifferenzierung

Zeitliche Preisdifferenzierung

Ein Produkt wird zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu verschiedenen Preisen angeboten, zB verschiedene Tages- und Nachttarife bei Telefon-Anbietern.

Mengenbezogene Preisdifferenzierung

Der Preis hängt von der gekauften Menge ab, zB bieten Mobiltelefon-Anbieter verschiedene Tarifmodelle an, bei denen die Kosten je Anruf und SMS mit zunehmender Gesprächszeit bzw. SMS-Menge sinken.

Abnehmerbezogene Preisdifferenzierung

Das Produkt wird an die Bedürfnisse der verschiedenen Kundensegmente auf dem Markt angepasst und zu einem zielgruppengerechten Preis angeboten, zB verschiedene Tarife für Privat- und Geschäftskunden.

Beispiel: Um langfristig erfolgreich sein zu können, müssen „The Jodl-Poppers“ ihre Kosten decken. Weiters ist es ihr Ziel, Qualitätsführer im Bereich jugendlicher Unterhaltungsmusik zu sein, woraus ihnen z.T. höhere Kosten (auf Grund längerer Entwicklungszeiten für einen guten Song etc.) entstehen. Andererseits gibt es bereits einige potenzielle Mitbewerber, die auch in den Markt wollen, und die Preisbereitschaft ihrer Zielgruppe ist beschränkt. Viki und Robbie entscheiden sich daher für eine Kombination aus kosten- und wettbewerbsorientierter Preisfestlegung. Außerdem wollen sie ihre Preise generell erhöhen, sobald sie einmal am Markt etabliert sind. Damit entscheiden sie sich für eine Penetrationspreisstrategie. Eine Preisdifferenzierung wollen sie nur im Bereich der Privatkonzerte vornehmen. Schülerkonzerte werden billiger sein als Konzerte bei Firmenfeiern.

1.7 Die Kommunikation: Information und Inszenierung des Leistungsangebots

Hat ein Anbieter sein Leistungsangebot erstellt (d.h., alle Entscheidungen bezüglich der Produktgestaltung, des Preises und der Distribution getroffen), muss er die Kommunikation des Unternehmens darauf abstimmen.

Unter **Kommunikation** versteht man im Marketing den Austausch von Informationen zwischen einem Anbieter und seiner Zielgruppe.

Im Rahmen der **Kommunikationspolitik** befasst sich das Marketingmanagement mit

- den Zielen der Marktkommunikation
- den Möglichkeiten, wie der Anbieter mit seinen Kunden kommunizieren kann (den so genannten Kommunikationsinstrumenten)
- der konkreten Ausgestaltung der Marktkommunikation (insbesondere der Auswahl der Medien und der Gestaltung der Botschaft).

1.7.1 Das Image als Kernziel der Kommunikationspolitik

Die Kommunikation eines Anbieters zielt grundsätzlich darauf ab, das Leistungsangebot bei der bzw. den Zielgruppen des Unternehmens *bekannt zu machen* und in der gewünschten Weise zu *positionieren*. Durch eine stimmige Kommunikation soll langfristig ein gewünschtes Image für ein neues Produkt *aufgebaut* oder das positive **Image** einer bereits bestehenden Marke *gestärkt* werden.

Das **Image** eines Anbieters ist das gedankliche Vorstellungsbild, das die Kunden von einem Unternehmen bzw. einer Marke haben.

Das Image einer Marke soll dazu beitragen, dass die Kunden dieses Produkt gegenüber anderen Produkten am Markt bevorzugen und es dauerhaft kaufen. Um *Kundentreue* aufzubauen, sollten Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Kommunikation systematisch vorgehen. Dabei können sie dem so genannten **AIDA-Modell** folgen.



Das AIDA-Modell besagt, dass beim Kunden durch die Kommunikation schrittweise folgende *Kommunikationsziele* erreicht werden sollten:

1. Aufmerksam machen auf das Produkt („Attention“)
2. Interesse wecken für das Produkt („Interest“)

1.7.2 Auf welchem Weg kommuniziert ein Anbieter erfolgreich

3. Drängenden Produktwunsch auslösen („Desire“)
4. Ausführung des Kaufes bewirken („Action“)


Beispiel: Viki und Robbie wollen bei ihrer Zielgruppe bekannt werden und ein positives Image aufbauen. Sie planen daher ihre Kommunikationsmaßnahmen sorgfältig. Ihr Ziel ist es, die Zielgruppe darauf aufmerksam zu machen, dass sie Jodl-Pop Musik machen. Die beiden „Jodl-Poppers“ wollen zunächst Interesse für ihre CDs, Video-Clips, Konzerte sowie die anderen Produkte wecken. Weiters beabsichtigen sie, durch eine überzeugende, emotionale Botschaft bei den potenziellen Kunden einen drängenden Wunsch nach Jodl-Pop Produkten auszulösen. Mit klaren Argumenten möchten sie die Kunden schließlich zum Kauf der Produkte bewegen.

1.7.2 Auf welchem Weg kommuniziert ein Anbieter erfolgreich mit seiner Zielgruppe?

Ein Anbieter kann seine Zielgruppe auf verschiedenen **Wegen** erreichen. Für die Marktkommunikation stehen ihm die *klassischen Kommunikationsinstrumente* und die *neueren Formen der Kommunikation* zur Verfügung.

WEGE DER KOMMUNIKATION	BESCHREIBUNG
<i>Klassische Kommunikationsinstrumente</i>	
Öffentlichkeitsarbeit über Massenmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Wendet sich an Kunden und andere Anspruchsgruppen des Unternehmens. • Stellt Unternehmen und seine Leistungen positiv dar. • Ist nicht auf ein spezifisches Produkt bzw. Leistungsangebot beschränkt.
Werbung über Massenmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Richtet sich an Kunden. • Stellt das Leistungsangebot des Unternehmens dar.
Verkaufsförderung & Persönlicher Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen, die den Verkauf ankurbeln sollen. • Individuelle Ansprache des Kunden, um ein Produkt zu präsentieren und den Kunden zum Kauf anzuregen
<i>Neuere Formen der Kommunikation</i>	
Direkt-Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation, die sich unmittelbar und persönlich an den Kunden richtet.
Kommunikation über neue Medien E-Kommunikation (elektronisch) M-Kommunikation (mobil)	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle und übersichtliche Information. • Erlaubt direkte Reaktion des Kunden. • Hilft durch abgestimmte Inhalte eine „persönliche“ Beziehung zum Kunden aufzubauen.
Events & Sponsoring	<ul style="list-style-type: none"> • Sprechen den Kunden vor allem emotional an. • Können als Ergänzung zum sonstigen Kommunikationsmix eingesetzt werden.

Die Kombination und Abstimmung der verschiedenen Instrumente der Kommunikation bezeichnet man als **Kommunikationsmix**. Die gewünschte Positionierung (Image) kann meistens nicht durch ein einzelnes Kommunikationsinstrument erreicht werden, sondern es müssen verschiedene Instrumente *aufeinander abgestimmt* werden. Die Auswahl und Kombination der Kommunikationsinstrumente hängt dabei u.a. von der *Zielgruppe* und der Höhe des *Kommunikationsbudgets* ab.

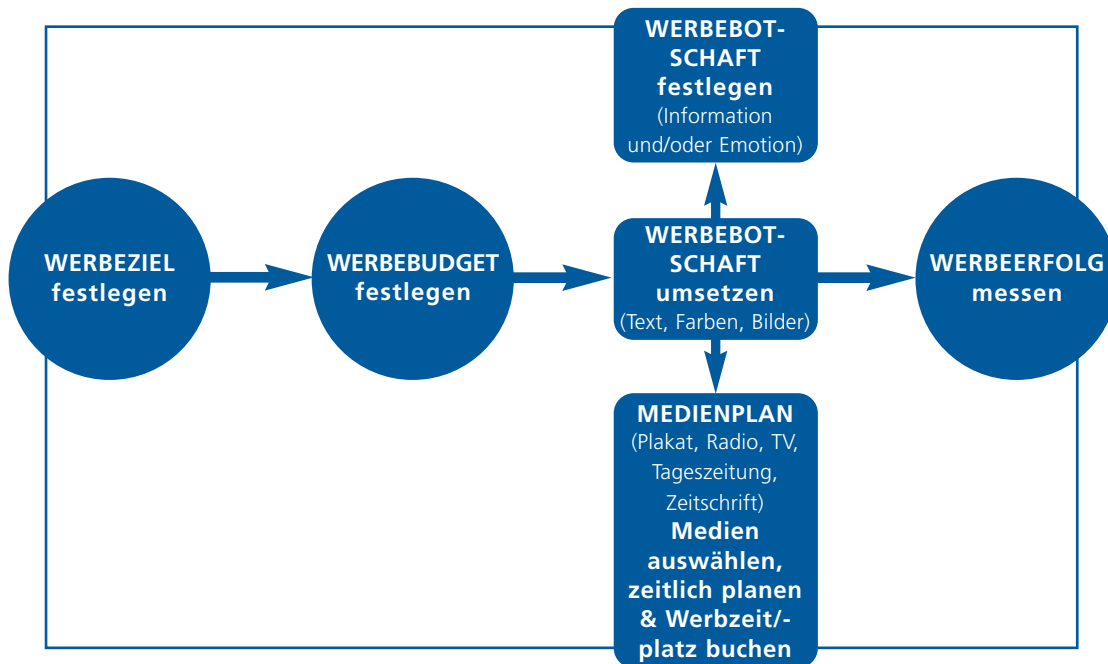


Beispiel: Viki und Robbie haben eine jugendliche Zielgruppe und ein sehr eingeschränktes Kommunikationsbudget. Sie wählen daher vor allem neuere Formen der Kommunikation, die modern, flexibel und relativ kostengünstig sind. Sie gestalten eine ansprechende Homepage, die sie laufend aktualisieren. Sie richten auch eine Info-Hotline ein, die abwechselnd von Jenny und Jacky, zwei gut informierten Freundinnen, besetzt ist. Weiters geben sie ihren Konzerten Event-Charakter und betreiben Sponsoring für Musikfeste an Schulen. Viki findet, dass auch Öffentlichkeitsarbeit notwendig ist. Sie kontaktiert daher eine Redakteurin bei einer Musikzeitschrift sowie den Verantwortlichen für den Wirtschaftsteil einer Tageszeitung, um sie über ihre neue Art der Musik und die Ziele ihrer Band zu informieren. Kurz darauf erscheint im Informationsteil beider Medien ein Artikel über „The Jodl-Poppers“. Um auch den direkten Kontakt zu den Kunden zwischen den Konzerten zu ermöglichen, halten die beiden Musiker in einem großen Einkaufszentrum eine Autogrammstunde ab.

Für die ausgewählten Kommunikationsinstrumente muss dann die **Bot-schaft**, die man den Kunden mitteilen möchte, und ihre Umsetzung festgelegt werden. Zunächst müssen die Kunden über das Produkt und seine Vorteile in Kenntnis gesetzt werden. Dazu dient die *informative Kommunikation*. Sie gibt Auskunft über funktionale Eigenschaften und sachliche Vorteile des Leistungsangebots. Diese Art der Kommunikation wird vor allem bei komplexen Produkten (zB High Tech-Produkten) verwendet. Immer öfter müssen Anbieter sich aber auch durch Inszenierung des Leistungsangebots vom Wettbewerb abheben. Dies gelingt durch *emotionale Kommunikation*. Sie bietet dem Kunden Gefühle und Erlebnisse, die das Produkt für den Kunden attraktiv machen und von anderen Produkten abheben. Man findet emotionale Kommunikation vor allem bei Produkten, die sich wenig von anderen am Markt unterscheiden (zB Zucker oder Mineralwasser). Zur Umsetzung von emotionaler Kommunikation sind ansprechende Farben und Bilder, aber auch Musik und Düfte sehr gut geeignet.

1.7.3 Wie man eine Werbekampagne plant und was Werbung und Marketing unterscheidet

Da **Werbung** einerseits ermöglicht, *in relativ kurzer Zeit einen großen Teil der Zielgruppe anzusprechen*, andererseits aber einer der *größten Kostenverursacher* im Rahmen des Marketings ist, muss eine Werbekampagne inhaltlich und zeitlich genau geplant und systematisch durchgeführt werden.



Beispiel: Viki und Robbie planen vor ihrem ersten Konzert eine Werbekampagne. Als Ziel legen die beiden fest: Wir wollen 5.000 Personen überzeugen, unser nächstes Konzert zu besuchen. Dazu müssen wir 100.000 Personen aus unserer Zielgruppe mit unserer Werbekampagne erreichen. Ihr Werbebudget legen sie fest: 15,- € pro 1.000 erreichte Personen, das sind insgesamt 1.500,- €. Die Werbebotschaft ist informativ (Konzert der „Jodl-Poppers“, Termin und Ort der Veranstaltung) sowie emotional (Viki und Robbie – die „coolen“ Jodl-Poppers). Sie wird auf einem farbigen Plakat in Text und Bilder umgesetzt. Die Erstellung des Medienplans und die Buchung der Werbeplätze überlassen Viki und Robbie einer Medienagentur. Nach dem Konzert können sie anhand der Besucherzahlen den Erfolg ihrer Werbekampagne messen.

Bereits eingangs wurde festgestellt: Marketing ist mehr als nur Werbung!

Werbung stellt ein sehr wichtiges *Kommunikationsinstrument* im Marketing dar. Sie ist allerdings nur eine von vielen Möglichkeiten, mit der Ziel-

gruppe in Kontakt zu treten und über das Leistungsangebot zu kommunizieren. Kommunikation wiederum ist nur eines der *vier Instrumente des Marketingmix*. Werbung muss daher sowohl auf die übrigen Kommunikationsmaßnahmen wie auch **auf die drei Dimensionen des Leistungsangebots abgestimmt** werden, um einen *erfolgreichen Marktauftritt des Unternehmens* zu ermöglichen.

Die systematische, zielgruppenorientierte Planung und Abstimmung aller vier Marketinginstrumente wird im **Marketingplan** festgeschrieben und vom Marketingmanagement umgesetzt, um die *Erfolgsaussichten einer Geschäftsidee* bzw. den langfristigen wirtschaftlichen *Erfolg des Unternehmens* zu sichern.

1.8 Zusammenfassung

Zum Abschluss dieses Kapitels werden zur Erinnerung und Wiederholung die wichtigsten Begriffe und ihre Bedeutung in Form eines Glossars zusammengestellt:

BEGRIFF	BEDEUTUNG
ABSATZWEG	Die Gesamtheit der Stufen, über die ein Produkt vom Hersteller zum Endverbraucher gelangt. Bei der Wahl des Absatzweges kann ein Hersteller zwischen direktem Vertrieb und indirektem Vertrieb wählen.
AIDA-MODELL	Das Modell, das hilft, die Kommunikation erfolgreich zu gestalten. Es zeigt, dass Kommunikation zuerst die Aufmerksamkeit des Kunden (Attention) auf das Produkt lenken soll. Anschließend sollte das Interesse am Produkt (Interest) geweckt und ein Wunsch nach dem Produkt (Desire) ausgelöst werden. Schließlich kann der Kauf bewirkt werden (Action).
DATENERHEBUNG	Ein Unternehmen kann in einem Marktforschungsprojekt die notwendigen Daten durch Beobachtung, durch ein Experiment oder durch Befragung erheben.
DISTRIBUTIONS-POLITIK	Die Distributionspolitik legt fest, welche Vertriebswege gewählt werden, um ein Produkt zu den Kunden zu bringen, und wie die Logistik (vor allem Lager und Transport) organisiert wird.
HANDEL	Er hilft den Herstellern, ihre Produkte zum Endkunden zu bringen. Man unterscheidet zwischen Einzel- und Großhandel.
KAUF-ENTSCHEIDUNG	Ein Prozess, der mehrere Stufen umfasst: die Problemerkennung, die Informationssuche, die Alternativenbewertung, die Kaufentscheidung und die Nachkaufbewertung.
KÄUFER	Die Abnehmer der Produkte eines Anbieters. Sie können in Konsumenten und Organisationen (Unternehmen, Non profit-Einrichtungen und staatliche Institutionen) eingeteilt werden.
KERNAUFGABE (MISSION)	Sie legt fest, was das Unternehmen genau macht.
KOMMUNIKATION	Der Austausch von Informationen zwischen einem Anbieter und seiner Zielgruppe. Ziel der (Markt-)Kommunikation ist, das Leistungsangebot bekannt zu machen und zu positionieren.



BEGRIFF	BEDEUTUNG
KOMMUNIKATIONS-INSTRUMENTE	Man unterscheidet die klassischen Kommunikationsinstrumente (Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf) und neue Formen der Kommunikation (dazu zählen die Direkt-Kommunikation, Kommunikation mittels neuer Medien sowie Events & Sponsoring).
KOMMUNIKATIONS-POLITIK	Sie stimmt die verschiedenen Kommunikationsinstrumente aufeinander ab.
KUNDEN-ORIENTIERUNG	Kundenorientierung bedeutet, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu verstehen und diese zu befriedigen.
LANGFRISTIGE ZIELORIENTIERUNG (VISION)	Sie leitet die Gestaltung und Weiterentwicklung des Leistungsangebots und seine Darstellung in der Kommunikation.
LEISTUNGS-ANGEBOT	Umfasst die aufeinander abgestimmte Gestaltung der angebotenen Produkte, ihrer Distribution und ihrer Preise.
LOGISTIK	Umfasst die physische Verteilung der Waren, also insbesondere den Transport und die Lagerung der Waren.
MARKE	Ein Name, Zeichen, Design oder eine Kombination davon zur Kennzeichnung der Produkte eines Anbieters. Sie dient dazu, die Produkte für die Zielgruppe eindeutig erkennbar zu machen und von den Produkten der Mitbewerber abzuheben.
MARKETING	Ist die systematische Gestaltung und Abstimmung sämtlicher marktgerichteten Aktivitäten eines Anbieters mit dem Ziel, den Erfolg des Unternehmens zu erhalten und weiter zu erhöhen.
MARKETINGMIX	Umfasst Produkt-, Distributions- und Preispolitik (= Leistungsangebot), die Kommunikation sowie deren Abstimmung. Man spricht auch von den vier „Ps“ des Marketings (product, place, price, promotion).
MARKETING-UMWELT	Umfasst die Menschen bzw. Organisationen im unmittelbaren Umfeld des Unternehmens sowie alle Entwicklungen im weiteren Umfeld, die sich auf das Unternehmen und alle anderen Akteure (Menschen und Organisationen) auswirken.
MARKT	Die tatsächlichen und potenziellen Kunden eines Anbieters.

BEGRIFF	BEDEUTUNG
MARKTFORSCHUNG	Durch Marktforschung können Informationen über den Markt erhoben werden, die dem Management bei wichtigen Entscheidungen helfen.
MARKTSEGMENT	Teil des Gesamtmarktes, der Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen und Wünschen nach geografischen, demografischen, psychografischen und verhaltensbezogenen Merkmalen zu Segmenten zusammenfasst.
POSITIONIERUNG	Das Gedankenbild, das ein Anbieter bei seinen Kunden schaffen möchte.
PREIS	Der in Geld ausgedrückte Wert, den ein Produkt für den Kunde hat, und den dieser bereit ist, für das Produkt zu bezahlen.

2 ARBEITSBLÄTTER UND LERNKONTROLLEN



Im folgenden Kapitel finden Sie **Arbeitsaufgaben** zu den vorher besprochenen Themenbereichen. Diese sollen den Schülern eine Möglichkeit bieten, die besprochenen Inhalte zu festigen bzw. praktisch anzuwenden.

Die *Arbeitsblätter* sind nach den jeweiligen Themenbereichen zusammengestellt und hauptsächlich anwendungs- und problemorientiert.

Die *Lernkontrollen* sollen dem Schüler eine Überprüfung seines Wissens ermöglichen. Sie sind vor allem dann relevant, wenn Teile des Lernstoffes im Selbststudium erarbeitet werden sollen.

ARBEITSBLATT 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

1. Nachdem Sie die Kapitel 1 und 2 des Moduls C des Unternehmerführerscheins gelesen haben, beschließen Sie gemeinsam mit Ihren beiden besten Freunden, Ihre eigene Geschäftsidee umzusetzen. Nach der Schule finden Sie sich zusammen, um ein Unternehmen zu gründen. Sie wollen aus alten Kleidern, die Sie auf Flohmärkten aufstöbern, neue Kreationen schneiden und diese unter dem Namen „CreARTiv“ in einem eigenen Shop der Zielgruppe „14-19jährige Schüler“ anbieten. Beschreiben Sie die Marketingumwelt!

a. Interne Marketingumwelt

b. Externe Marketingumwelt

ARBEITSBLATT 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

2. Bei der Umsetzung Ihrer Geschäftsidee „CreARTiv“ beschließen Sie, jeden Monat 5 % Ihres Gewinnes für Kleidung für Kinder in Afrika zu spenden. Sie drucken einen Hinweis auf die Rechnung, dass ein Teil des Gewinnes wohltätigen Zwecken zugute kommt, und werben auch damit auf Flyern.

Um welche Art der sozialen Verantwortung handelt es sich?

3. Auf welche Bereiche der Marketingumwelt beziehen sich die folgenden Aussagen?

a. In den Ländern der EU wurden Warnhinweisen auf Zigarettenpackungen ebenso per Gesetz vorgeschrieben wie die Möglichkeit für Kunden, die eigene Rufnummer beim Wechseln des Mobilfunkbetreibers mitzunehmen.

Antwort: >

b. In Europa wurden in den letzten Jahren zahlreiche Branchen von einem Monopol in einen Wettbewerbsmarkt überführt bzw. wurden staatliche Betriebe privatisiert (d.h. an private Eigentümer verkauft).

Antwort: >

c. Je größer und einheitlicher ein Markt ist, desto einfacher ist es im Regelfall für Unternehmen, ihre Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten. Die EU stellt mit einer Gesamtbevölkerung von ca. 450 Mio. Einwohnern gegenüber den USA mit 280 Mio. und Japan mit 130 Mio. Einwohnern einen sehr großen Markt dar. Berücksichtigt man allerdings die 2, 3 Mrd. Einwohner, die China und Indien gemeinsam aufweisen, so sieht man, dass es aber noch weitaus größere Märkte gibt.

Antwort: >

d. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen gilt es, die natürlichen Ressourcen (vor allem saubere Luft, Wasser, Holz und Erdöl) zu erhalten. Darüber hinaus stellen diese Rohstoffe auch in Bezug auf die Erzeugungskosten sowie die Qualität der Produkte wichtige Erfolgsfaktoren dar.

Antwort: >

ARBEITSBLATT 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

e. Unternehmen müssen die Entwicklungen der Technik nicht nur laufend beobachten, sondern auch selbst durch Forschungs- und Entwicklungsbemühungen vorantreiben.

Antwort: >

f. Derzeit ist in den westlichen Ländern ein immer stärkerer Wertpluralismus (= viele verschiedene Werthaltungen in der Gesellschaft) zu beobachten. Gleichzeitig lässt sich eine Vereinheitlichung von Lebensstilen über kulturelle Grenzen hinweg beobachten, die auf immer ähnlichere Arbeits- bzw. Freizeitmuster und Haushalts- bzw. Familienstrukturen zurückzuführen ist. Diese Entwicklungen ermöglichen es Unternehmen, über nationale Grenzen hinweg immer größere Märkte anzusprechen.

Antwort: >

ARBEITSBLATT 2 – Käuferverhalten

1. Kaufentscheidung eines Konsumenten:

Fabian kauft sich einen neuen Laptop.

Wie könnte der Kaufentscheidungsprozess abgelaufen sein?

Stufe 1: Problemerkennung

Stufe 2: Alternativensuche

Stufe 3: Alternativenbewertung

Stufe 4: Kaufentscheidung

Stufe 5: Nachkaufbewertung

ARBEITSBLATT 3 – Marktforschung

Gemeinsam mit Ihren beiden besten Freunden planen Sie, das Unternehmen „CreARTiv“ zu gründen. Sie wollen aus alten Kleidern, die Sie auf Flohmärkten aufstöbern, neue Kreationen schneiden und diese der Zielgruppe „Schüler im Alter von 14 – 19“ Jahren anbieten.

Bevor Sie Ihre Geschäftsidee umsetzen, wollen Sie durch Marktforschung herausfinden, welche Kleidungsstücke Ihre Zielgruppe überhaupt von „CreARTiv“ kaufen würde.

1. Wie könnte die Problemdefinition lauten?

2. Geben Sie eine Übersicht aller Schritte im Marktforschungsprojekt. Welcher *Forschungsansatz* und welche Art der *Datenerhebung* sind für ihr konkretes Forschungsproblem geeignet? Erklären Sie Ihre Antwort!

ARBEITSBLATT 4 – Marketingplanung

Gemeinsam mit Ihren beiden besten Freunden gehen Sie die Gründung des Unternehmens „CreARTiv“ an, um Ihre Geschäftsidee umzusetzen: Sie wollen aus alten Kleidern, die Sie auf Flohmärkten aufstöbern, neue Kreationen schneiden und diese der Zielgruppe der „14-19jährigen Schüler“ anbieten.

Im Rahmen Ihrer Marketingplanung überlegen Sie zu dritt die folgenden Punkte.

1. Was ist die Kernaufgabe Ihres Unternehmens?

2. Wie lautet Ihre langfristige Zielorientierung?

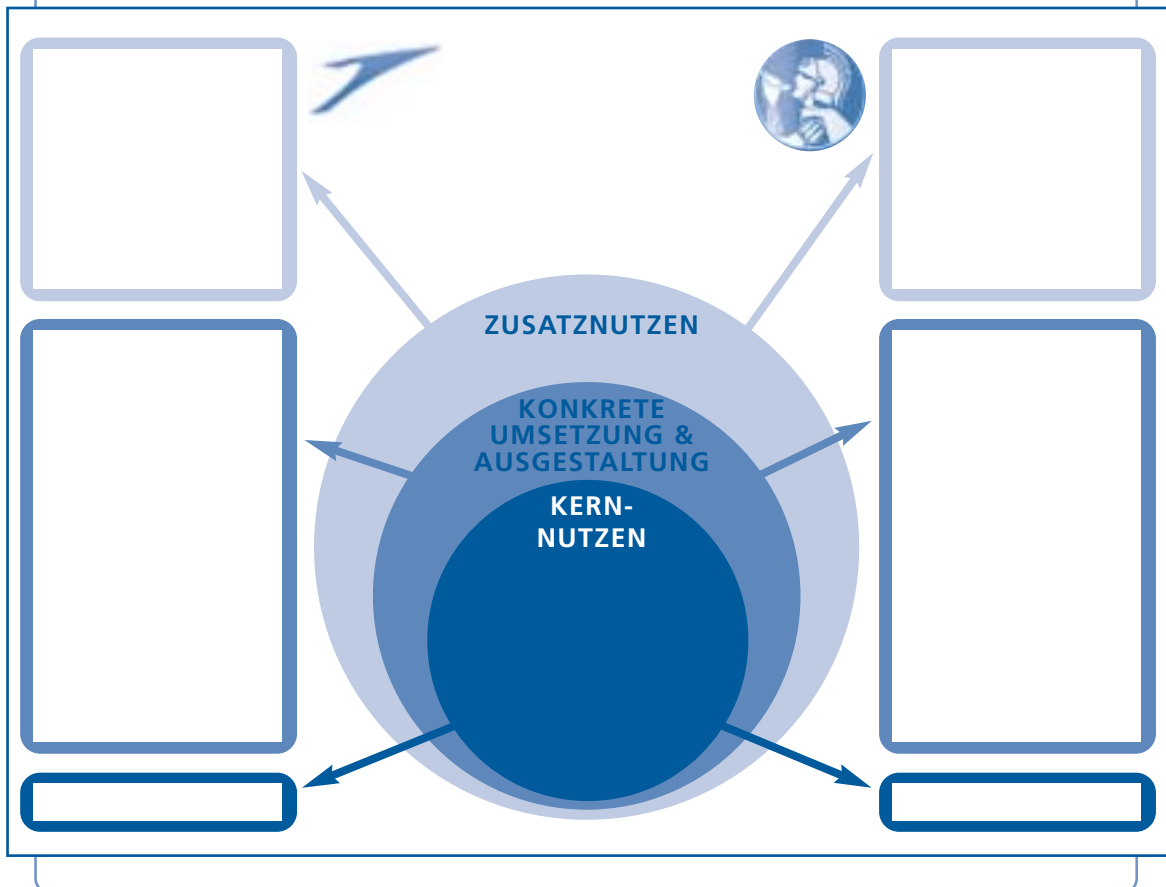
3. Formulieren Sie ein Ziel für den Umsatz in Ihrem ersten Geschäftsmonat.

4. Schätzen Sie Ihr Marktvolumen und erklären Sie, wie Sie zu Ihrem Ergebnis kommen.

ARBEITSBLATT 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots

1. Produktpolitik

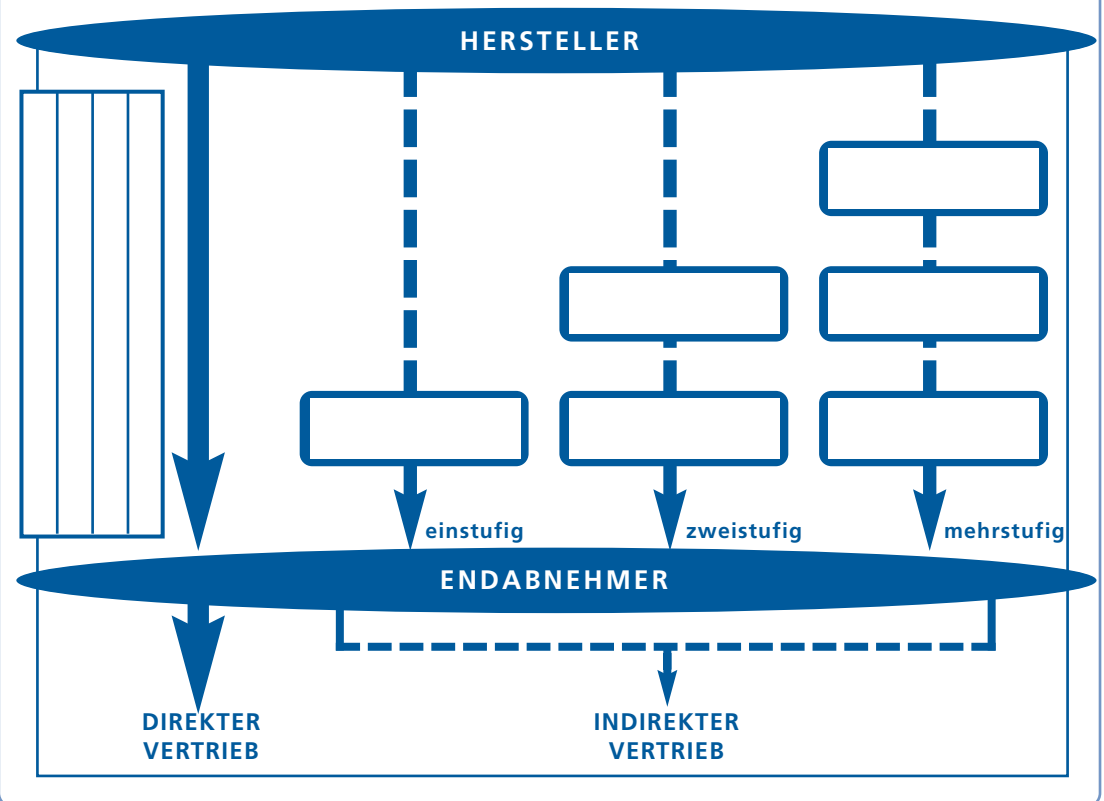
Tragen Sie in der nachfolgenden Grafik den Kernnutzen und den Zusatznutzen für Flugdienstleistungen bzw. Mineralwasser ein und beschreiben Sie für die beiden gezeigten Produkte die konkrete Ausgestaltung der Dienstleistung bzw. des Gutes!



ARBEITSBLATT 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots

2. Distributionspolitik

- a. Welche Absatzwege stehen der Austrian Airlines Gruppe zur Auswahl, um Urlaubsflüge an Konsumenten zu verkaufen? Kreisen Sie in der nachfolgenden Grafik die möglichen Absatzwege ein, und füllen Sie die zutreffenden Kästchen aus.



ARBEITSBLATT 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots

2. Distributionspolitik

- b. Welche Vorteile hat der Flugticketverkauf über das Internet, und welche Probleme können dabei auftreten?

Vorteile:

Probleme:

- c. Um den Umsatz zu erhöhen, kann die AUA Gruppe Preisdifferenzierung anwenden.
Bringen Sie konkrete Beispiele, wie das Unternehmen konkret die verschiedenen Arten der *Preisdifferenzierung* umsetzen kann.

zeitliche Preisdifferenzierung:

mengenbezogene Preisdifferenzierung:

abnehmerbezogene Preisdifferenzierung:

ARBEITSBLATT 6 – Die Gestaltung der Kommunikation

1. Um welche Art der Kommunikation handelt es sich in den folgenden Fällen jeweils?



ART DER KOMMUNIKATION:



ART DER KOMMUNIKATION:

ARBEITSBLATT 6 – Die Gestaltung der Kommunikation

2. Geben Sie an, um welches Kommunikationsinstrument es sich bei den angeführten Maßnahmen jeweils handelt!

Maßnahme	Kommunikationsinstrument
Produktverkostung im Geschäft	
Finanzielle Unterstützung der Olympischen Spiele	
Radiospot über ein neues Produkt	
„Nimm 3-zahl 2“-Aktion für ein Markenprodukt	
Verteilen von Proben eines neuen Produkts	
Zeitungsartikel über das soziale Engagement des Unternehmens	
Presseerklärung über die Pläne des Unternehmens, in den asiatischen Markt einzutreten	
Spende an das St. Anna Kinderspital	
Organisation einer Sportveranstaltung	
Verkauf an einem Messestand	
30 Sekunden-Fernsehspot	
Sonderplatzierung in einem Schüttkorb	
Plakat eines Lebensmittelhändlers	
Brief an einen Kunden mit einem speziellen Angebot	

ARBEITSBLATT 7 – Werbekampagne

Gemeinsam mit Ihren beiden besten Freunden haben Sie endlich das lange geplante Unternehmen gegründet. Sie schneiden aus alten Flohmarkt-Kleidern neue Kreationen und bieten diese unter dem Markennamen „CreARTiv“ in einem eigenen Shop der Zielgruppe der „14-19jährigen Schüler“ an.

3. Um das Unternehmen bekannt zu machen, planen Sie nun eine Werbekampagne. Beschreiben Sie die einzelnen Schritte!

LERNKONTROLLE 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

1. Ergänzen Sie bitte:

a. Marketing zielt darauf ab,
.....
.....

b. Marketing ist die systematische Gestaltung und Abstimmung
.....

c. Kundenorientierung bedeutet,
.....
.....

d. Der Marketingmix ist
.....
.....

e. Ein Kunde ist zufrieden, wenn ein Anbieter seine

f. Kauft ein Kunde über einen längeren Zeitraum immer wieder bei einem Anbieter, spricht man von

g. Die interne Marketingumwelt setzt sich aus den und der zusammen.

h. Unternehmen, die reaktive soziale Verantwortung zeigen, halten sich strikt an vorgegebene und, ohne darüber hinaus sozial aktiv zu werden.

LERNKONTROLLE 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Marketing ist nur für große Unternehmen von Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing ist die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Es stellt den Kunden in den Mittelpunkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing ist ein anderer Ausdruck für Werbung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch ihre Marketingaktivitäten ermöglichen Unternehmen den Austausch von Produkten zwischen dem Anbieter und seinen Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung bedeutet, dass man mit seinem Angebot versucht, die Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen als die Mitbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Planung der Logistik gehört nicht zum Marketing sondern zur Produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anrainer einer Fabrik sind Teil der internen Marketingumwelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die unmittelbare Umwelt ist ein Teil der externen Marketingumwelt eines Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proaktive Unternehmen betreiben Sponsoring.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Marketing hat nur negative Auswirkungen auf die Gesellschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LERNKONTROLLE 2 – Käuferverhalten

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

a. Unternehmen und nicht-gewinnorientierte Einrichtungen ...

sind Organisationen, die als Käufer auftreten können.

haben immer Konsumenten als Kunden.

können nie Kunden eines Unternehmens sein.

unterscheiden sich nicht von Konsumenten als Käufer.

b. Der Kaufentscheidungsprozess von Konsumenten setzt sich zusammen aus ...

der Problemerkennung und der Kaufentscheidung.

der Alternativenbeurteilung und der Kaufentscheidung

der Problemerkennung, der Informationssuche, der Alternativenbewertung.

der Problemerkennung, der Informationssuche, der Alternativenbewertung, der Kaufentscheidung und der Nachkaufbewertung.

c. Bei einer komplexen Kaufentscheidung ...

durchläuft der Konsument alle Stufen des Kaufentscheidungsprozesses.

des Konsumenten folgt auf die Problemerkennung die Kaufentscheidung.

kauft der Konsument eine Produktkategorie, die für ihn nicht sehr wichtig ist.

kauft der Konsument impulsiv.

d. Bei welcher Art der Kaufentscheidung entfallen Informationssuche und Alternativenbewertung meist ganz?

bei der komplexen Kaufentscheidung

beim Routinekauf

bei der vereinfachten Kaufentscheidung

bei allen drei genannten Möglichkeiten

e. Eine Besonderheit von Organisationen als Käufer ist, ...

dass bei der Kaufentscheidung zahlreiche Stufen durchlaufen werden.

dass man mehrere Arten von Kaufentscheidungen unterscheidet.

dass es bestimmte Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung gibt.

dass es zu einem starken Kontakt zwischen den Kunden und den Anbietern kommt.

2. Welche Einflüsse auf die Kaufentscheidung kennen Sie (neben dem Marketingmix)?

EINFLÜSSE AUF DIE KAUFENTSCHEIDUNG	
von Konsumenten	in Organisationen

LERNKONTROLLE 2 – Käuferverhalten

3. Um welche Stufe im Kaufentscheidungsprozess der Organisation handelt es sich?

Nachdem sich der Verkäufer und der Eigentümer der Bäckerei Max&Co sowie dessen Frau darauf geeinigt haben, dass tatsächlich Bedarf an einer Abstellfläche vor der Theke besteht (.....), setzen sich die drei am Abend in der Bäckerei zusammen, um festzulegen, welche Anforderungen diese Abstellfläche erfüllen muss (*Allgemeine Bedarfsbeschreibung*). Ausgehend davon legen die drei fest, dass die Fläche aus Glas sein soll, bestimmen die Abmessungen (d.h. wie lang, breit und dick) und schätzen, wie tragfähig die Abstellfläche sein soll (.....). Neben den beiden von der Sekretärin vorgeschlagenen Glasern kommt noch ein weiteres Unternehmen als Anbieter in Frage, das der Eigentümer im Internet ausfindig gemacht hat und als sehr qualitätsorientiert und günstig einstuft (.....). Alle drei Unternehmen werden per E-Mail kontaktiert und aufgefordert, Angebote für die Glasabstellfläche zu übermitteln (.....). Innerhalb von vier Tagen liegen alle drei Angebote vor, aus denen der Eigentümer nach Rücksprache mit seiner Frau und seinen Mitarbeitern das zwar nur zweitgünstigste, dafür aber sehr formschöne Angebot des dritten Anbieters auswählt (.....). Seine Sekretärin nimmt nach seinen Anweisungen Kontakt mit der Glaserei auf und klärt die Lieferzeit und Zahlungsmodalitäten, bevor der Eigentümer schließlich auf postalischem Wege schriftlich den Auftrag erteilt (.....). Die Fläche wird mit nur geringfügiger Verzögerung knapp zwei Wochen später am Freitagabend montiert. In der folgenden Woche prüft der Eigentümer, ob die Glasfläche der hohen Belastung standhält, beobachtet die Kundenreaktionen und holt die Meinungen seiner Verkäufer ein (.....).

LERNKONTROLLE 3 – Marktforschung

1. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Bevor man für eine Marktforschung den Forschungsplan entwickelt, muss das Problem definiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Forschungsansatz kann in kurz-, mittel- und langfristig unterteilt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Primärforschung ist immer besser als die Sekundärforschung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeiten zur Datenerhebung sind die Beobachtung, das Experiment und die Befragung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die telefonische Befragung ist sehr teuer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Online-Befragung hat keine Nachteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Experiment kann im Labor oder im Feld durchgeführt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Stichprobe umfasst alle interessierenden Personen in einem Marktforschungsprojekt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Zufallsauswahl kann anhand des Telefonbuchs vorgenommen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die erhobenen Daten werden gewöhnlich erfasst und ausgewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ergebnisse einer Marktforschung werden dem Management meistens telefonisch durchgegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LERNKONTROLLE 3 – Marktforschung

2. Die Sätze, die in der linken Spalte beginnen, werden in der rechten Spalte fortgesetzt. Die rechte Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Verbinden Sie jeden Kreis der linken Spalte mit dem richtigen der rechten Spalte.

Der Forschungsplan ...	●	●	... ist, dass man Zeit und Kosten spart.
Ein Vorteil der Sekundärforschung ...	●	●	... persönlich, telefonisch, schriftlich und online erfolgen.
Befragungen können ...	●	●	... legt den Forschungsansatz, die Datenerhebung und die Stichprobenauswahl fest.
Unter einer Stichprobe versteht man ...	●	●	... direkt vorgehen oder das interessierende Verhalten aufzeichnen.
Bei einer Beobachtung kann man ...	●	●	... eine Gruppe von Personen, die für eine Marktforschungsstudie ausgewählt werden.

LERNKONTROLLE 4 – MARKETINGPLANUNG

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

a. Das Marktpotenzial

gibt an, wie viele verschiedene Produkte man am Markt verkaufen kann.
 ist der Anteil der Personen in der Bevölkerung, die als Käufer für ein Produkt in Frage kommen.

ist der Preis, den die Konsumenten bereit sind, für ein Produkt zu bezahlen.

sagt aus, wie viel Umsatz dieses Produkt bringen wird.

b. Das Marktvolumen

ist die nachgefragte Menge eines Produktes.

gibt an, wie viele Personen das Produkt kaufen würden.

ist der Gewinn, den ein Produkt erwirtschaftet.

zeigt, wie sich der Absatz in der Zukunft entwickeln wird.

c. Der Marktanteil

wird immer nur wertmäßig ausgedrückt.

wird immer nur mengenmäßig ausgedrückt.

kann mengenmäßig und wertmäßig dargestellt werden.

ist der Anteil der Personen, die ein bestimmtes Produkt am Markt kaufen.

d. Unter der Positionierung versteht man

die Präsentation der Produkte am POP (Point of Purchase).

wie viele Verkaufsstellen man mit seinen Waren beliefert.

das Vorstellungsbild, das bei den Kunden erreicht werden soll.

die Einstellung des Unternehmens zu sozialen Problemen der Gesellschaft.

2. Nennen Sie Ausprägungen für die folgenden Merkmale, nach denen ein Markt in Segmente aufgeteilt werden kann!

geografische	<hr/> <hr/> <hr/>
demografische	<hr/> <hr/> <hr/>
psychografische	<hr/> <hr/> <hr/>
verhaltensbezogene	<hr/> <hr/> <hr/>
sonstige Merkmale	<hr/> <hr/> <hr/>

LERNKONTROLLE 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots

1. Erklären Sie die Begriffe!

Produkt	
Dienstleistung	
Güter	
Marke	

2. Beschreiben Sie, wie sich der Umsatz und der Gewinn eines Produkts in den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus entwickeln!

PHASE	EINFÜHRUNG	WACHSTUM	REIFE	ABSCHWUNG
Umsatz				
Gewinn				

3. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an.

- a.** Der Absatzweg ist der Weg
- vom Großhändler zum Einzelhändler.
 - vom Zentrallager in eine Filiale.
 - den ein Produkt vom Hersteller bis zum Verbraucher durchläuft.
 - den ein Produkt vom Hersteller zum Einzelhändler zurücklegt.
- b.** Es handelt sich um indirekten Vertrieb, wenn
- ein Unternehmen Bücher über das Internet verkauft.
 - ein Bauer sein Obst an einem Marktstand verkauft.
 - der Hersteller einen Einzelhändler mit Schokolade beliefert, bei dem der Konsument die Produkte dann kauft.
- c.** Der Handel
- hat einen Nutzen für Hersteller und Endverbraucher.
 - nützt weder dem Hersteller noch dem Endverbraucher
 - verteuert aus Sicht der Endverbraucher nur das Produkt und sollte beim Vertrieb der Produkte möglichst umgangen werden.

LERNKONTROLLE 6 – Die Gestaltung der Kommunikation

1. Wie heißen die vier Stufen des AIDA-Modells? (Nennen Sie die englischen Begriffe!)

A.....	I.....	D.....	A.....
.....
.....
.....

2. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob Sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Unter Werbung versteht man immer TV-Spots.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Events sind eine neuere Form der Kommunikation, die den Kunden emotional ansprechen soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Unternehmen, das eine Presseerklärung abgibt, betreibt Öffentlichkeitsarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufsförderung hilft, den Verkauf anzukurbeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der persönliche Verkauf ist ein traditionelles Kommunikationsinstrument.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beim Sponsoring werden Personen, Organisationen und Ereignisse gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung und Marketing sind dasselbe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch erfolgreiche Kommunikation kann ein positives Image aufgebaut oder gestärkt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informative Kommunikation gibt Auskunft über funktionale Eigenschaften und sachliche Vorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Kommunikationsmix beinhaltet nur die neueren Formen der Kommunikation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Tragen Sie in der nachfolgenden Grafik die Marketinginstrumente und die klassischen Kommunikationsinstrumente ein.

MARKETINGINSTRUMENTE			

KLASSISCHE KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE			

3 WEITERFÜHRENDE DIDAKTISCHE ANREGUNGEN

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Im Folgenden finden Sie eine Reihe weiterer Anregungen, die Sie zusätzlich im Unterricht umsetzen können. Sie sind nicht nur als Vertiefung der Inhalte des Unternehmerführerscheins anzusehen, sondern eignen sich auch zum Einsatz in weiteren Bereichen des Unterrichts. Bei projektorientierten, kreativen und handlungsorientierten Aufgabenstellungen sind von den Schülern Vorleistungen außerhalb der Unterrichtszeit zu erbringen.

Internetrecherchen

Mit dieser Lehrunterlage ist auch die Gelegenheit verbunden, bei entsprechenden technischen Voraussetzungen die Nutzung des Internets einzubeziehen. Für die Nutzung des Internets im Schulalltag ist eine Mischung aus vernetzten Einzelplatzrecherchen und Gruppen von Rechnern an mehreren Orten der Schule sinnvoll. Einzelplatzrecherchen können zB für die individuelle Vorbereitung und Recherche genutzt werden. Gruppen von Rechnern ermöglichen die Arbeit von der ganzen Klasse oder von Arbeitsgruppen (Workshop).

Bei der Einbeziehung in den Unterricht geht es weniger um Informationsbeschaffung im Sinne einer offenen Recherche, bei der nur das Informationsziel angegeben wird und die Schüler selbst die entsprechenden Internet-Seiten finden müssen. Vielmehr kommt eine angeleitete Recherche in Frage, bei der mit dem Informationsziel zumindest eine Internet-Adresse angegeben wird. Die Schüler sollen sich dort entsprechende Informationen beschaffen, sie verarbeiten und sie der Klasse präsentieren. Relevante Internet-Adressen finden Sie im Punkt „Tipps und Links“.

Lehrausgänge & Fachvorträge

Als Ergänzung zu den einzelnen Kapiteln bieten sich Lehrausgänge zu Markenartikelherstellern oder Einzelhändlern an. Diese eignen sich sowohl zum Einstieg in das Thema als auch zur Vertiefung der Inhalte. Bei *Markenherstellern* können Werksbesichtigungen durchgeführt oder die Marketingabteilungen bekannter Unternehmen besucht werden. Im *Einzelhandel* kann ein Supermarkt oder ein Warenhaus oder beispielsweise auch das zentrale Verteilungslager eines Einzelhändlers besichtigt werden.

Besonders interessant ist auch eine *Führung* in einem der zukunftsorientiert gestalteten Flaggschiff-Geschäfte bzw. in einem seniorengerecht gestal-

teten Lebensmittelgeschäfte im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel. Einblicke in das Thema Ladengestaltung können bei Unternehmen, die *Ladenausstattung* anbieten, gewonnen werden. Um weitere Informationen in den Bereichen *Kommunikation, Medien und Werbung* zu erhalten, können Vertreter aus dem Bereich der Werbebranche (zB aus einer Werbeagentur) zu einem *Vortrag* eingeladen werden.

Diskussionsthemen

Einzelne Themenbereiche können anhand von Diskussionen vertieft werden. Im Folgenden finden Sie drei Beispiele dafür:

Thema 1: Materialismus und Wertewandel:

Wirkt das Marketing auf die Gesellschaft oder die Gesellschaft auf das Marketing?

Thema 2: Der gläserne Konsument!?

Nutzen und Gefahren der Marktforschung für Unternehmen, Konsument und Gesellschaft

Thema 3: Kaufen wir das Produkt oder die Marke?

Das Produkt als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und/oder Zugehörigkeit zu einer Gruppe?

Workshopunterricht

Die Inhalte der einzelnen Themen können den Schülern im Rahmen eines Workshopunterrichts näher gebracht werden. Dabei werden einzelne Arbeitsgruppen gebildet, welche die jeweiligen Aufgabenstellungen möglichst selbstständig ausarbeiten. Als Hilfestellung dient den Schülern dabei das Schülerhandbuch bzw. können sie aktuelle Daten im Internet recherchieren. Die Aufgabe des Lehrers liegt in der aktiven Unterstützung und Hilfestellung der einzelnen Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse der Ausarbeitungen sollen von den Schülern aufbereitet und präsentiert werden (OH-Folien, Flip-Chart, PowerPoint-Präsentation usw.). Am Ende je eines Workshops können die jeweiligen Ergebnisse in der Klasse diskutiert und die Themenbereiche nochmals durchbesprochen werden. Folgende Workshops können gebildet werden:

Workshop 1: Einen Marketingplan entwickeln

Workshop 2: Ein Marktforschungsprojekt durchführen

Workshop 3: Eine Werbekampagne planen

Workshop 4: Alles Marketing? Das Marketing (potenziell) schädlicher Produkte

In einer Unterrichtseinheit können so mehrere unterschiedliche Themen von verschiedenen Gruppen bearbeitet werden. Natürlich ist es auch möglich, dass nur ein Thema pro Unterrichtseinheit behandelt wird. Dies hat den Vorteil, dass am Ende der Unterrichtseinheit die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen verglichen werden können. Im Folgenden finden Sie Arbeitsanweisungen für die Schüler zu den einzelnen Workshops.

WORKSHOP 1 – Einen Marketingplan entwickeln

Bestimmen Sie gemeinsam mit der Klasse eine **Geschäftsidee**, für die Sie einen Marketingplan entwickeln wollen.

Anschließend soll dann in verschiedenen Gruppen jeweils eine der folgenden **Aufgabenstellungen** möglichst selbstständig gelöst werden:

1. Was müssen Sie beachten, um einen erfolgreichen Marketingplan zu erstellen? Fassen Sie die fünf wichtigsten Punkte zusammen! Überlegen Sie auch, welche marktbezogenen Informationen Sie benötigen, bevor Sie mit der Umsetzung Ihrer Geschäftsidee beginnen. Geben Sie eine systematische Übersicht!
2. Bestimmen Sie die Kernaufgabe und die Zielorientierung, und legen Sie die Ziele fest. Bestimmen Sie den Markt, prüfen Sie, ob (und gegebenenfalls wie) sich der Markt einteilen lässt. Wählen Sie Ihre Zielgruppe(n), und begründen Sie die Auswahl!
3. Treffen Sie alle notwendigen (produkt-, distributions- und preispolitischen) Entscheidungen für die Gestaltung des Leistungsangebots.
4. Prüfen Sie, welche Kommunikationsinstrumente geeignet sind und genutzt werden sollen. Überlegen Sie, welche Kommunikationsinstrumente in welcher Phase des Produktlebenszyklus eingesetzt werden sollen.

Präsentieren Sie abschließend ihre Ergebnisse. Arbeiten Sie bei der Präsentation *multimedial* und verwenden Sie *Anschauungsmaterial*!

Diskutieren Sie die Ergebnisse der einzelnen Gruppen in der Klasse und **überlegen Sie gemeinsam**, wie die Arbeit der verschiedenen Gruppen zusammenhängen.

WORKSHOP 2 – Ein Marktforschungsprojekt durchführen

Sie haben die Idee, an Ihrer Schule einen Shop zu eröffnen, in dem Produkte mit Aufdruck des Namens Ihrer Schule angeboten werden. Aus dem Erlös des Shops sollen Schulschikurse und Ausflüge für alle Schüler bezahlt werden. Bevor Sie die ersten Schritte zur Umsetzung Ihrer Geschäftsidee setzen, möchten Sie aber auf jeden Fall eine Marktforschungsstudie durchführen.

Versuchen Sie, folgende **Aufgabenstellungen** möglichst selbstständig in der Gruppe zu lösen:

1. Nehmen Sie eine Problemdefinition vor.
2. Entwickeln Sie den Forschungsplan.
3. Führen Sie die Befragung an Ihrer Schule durch.
4. Werten Sie die erhobenen Daten aus.
5. Erstellen Sie einen schriftlichen Projektbericht (4 – 8 Seiten) und eine Kurzzusammenfassung (halbe bis eine Seite).
6. Präsentieren Sie die Ergebnisse Ihrer Befragung mit Hilfe von Folien (3 – 5 Folien).
(Bevor Sie auf die Ergebnisse selbst eingehen, stellen Sie Ihre Problemdefinition und Ihren Forschungsplan vor!)

Präsentieren Sie ihre Ergebnisse in der Klasse. **Diskutieren** Sie gemeinsam Übereinstimmungen und Unterschiede in der *Problemdefinition*, in der *Vorgehensweise* (also dem Forschungsplan), in der *Darstellung* (also der Präsentation) sowie in den *Ergebnissen* an sich.

WORKSHOP 3 – Eine Werbekampagne planen

An Ihrer Schule findet an einem Samstag in zwei Monaten ein „Tag der offenen Tür“ statt. Bei diesem können Gäste die Klassen während des Unterrichts besuchen oder an Referaten und Workshops teilnehmen (zu Themen wie „Das Management erfolgreicher Innovationen“, „Erfolgreich durch Marketing“, „Ein Unternehmen organisieren und mit Anderen zusammenarbeiten“, „Der Business Plan“, „Rechtliche Grundlagen für Unternehmer“ oder „Business Kommunikation“). Außerdem findet ein Volleyballturnier statt, und am Abend wird ein Improvisationstheater von den Schülern aufgeführt. **Sie haben nun die Aufgabe, diesen Event zu bewerben.**

Versuchen Sie folgende **Aufgabenstellungen** möglichst selbstständig in der Gruppe zu lösen:

1. Legen Sie Ihr Werbeziel fest! Überlegen Sie, wer Ihre Zielgruppe(n) ist/sind! Wenn es mehrere Zielgruppen gibt, entscheiden Sie, ob alle mit derselben Werbebotschaft und denselben Medien „umworben“ werden.
2. Prüfen Sie, welche Mittel (freiwillige „Mitarbeiter“, Arbeitszeit, Geld) Ihnen zur Verfügung stehen. Überlegen Sie, wie viele Mittel Sie brauchen werden, um Ihr Werbeziel bei der/den Zielgruppe(n) zu erreichen.
3. Überlegen Sie, was Ihre Werbebotschaft ist, und wie Sie diese Botschaft „verpacken“ (Text, Bilder, Farben ...) wollen?
4. Welche Medien könnten Sie einsetzen (Plakat, Flyer, Transparent am Gebäude ...)?
5. Setzen Sie zwei Ihrer Ideen um (zB ein Plakat auf Flipchart und einen Flyer).
6. Wie und wann können Sie den Werbeerfolg messen?

Präsentieren Sie abschließend ihre Ergebnisse in der Klasse. Arbeiten Sie bei der Präsentation *multimedial* und verwenden Sie *Anschauungsmaterial*! **Diskutieren** Sie die unterschiedlichen Lösungen gemeinsam. Überlegen Sie gemeinsam, welche besonders gelungen sind und versuchen Sie festzustellen, warum.

WORKSHOP 4 – Alles Marketing? Das Marketing (potenziell) schädlicher Produkte

Dieser Workshop ist mehrstufig aufgebaut und daher für Workshops mit mehreren Einheiten geeignet. Aufgabe 1 ist für die erste Workshopeinheit vorzubereiten. Aufgaben 2 und 3 können direkt in der Klasse bearbeitet werden. Aufgabe 4 ist wieder von den Gruppen vorzubereiten und wird in der nächsten Klasseneinheit präsentiert und diskutiert.

1. Feldbeobachtung & Präsentation

Beobachten Sie in Geschäften, in Zeitschriften, im Fernsehen, Radio und Internet sowie auf Plakaten, *welche schädlichen oder potenziell schädlichen Produkte* ihnen auffallen. Machen Sie eine Liste dieser Produkte (oder kleben Sie Packungen bzw. Bilder davon auf ein Flipchart). *Teilen Sie die Produkte nach ihrer Schädlichkeit für den Konsumenten* ein und kreisen die Produkte jeweils mit rotem Stift (höchst schädlich), blauem Stift (mittelmäßig schädlich) und grünem Stift (relativ gesehen am wenigsten schädlich) ein. Überlegen Sie, *nach welchen Aspekten Sie die Einteilung getroffen haben*. Schreiben Sie die Kriterien auf Kärtchen und kleben Sie diese auf das Flipchart. Präsentieren Sie abschließend ihre Ergebnisse und diskutieren Sie diese in der Klasse.

2. Rollenspiel & Presseerklärung

Bilden Sie fünf Gruppen. Gruppe 1 nimmt die Rolle des Managements eines Anbieters eines bestimmten (potenziell) schädlichen Produktes ein. Gruppe 2 umfasst begeisterte Nutzer dieses Produktes. Gruppe 3 sind geschädigte Langzeitnutzer. Gruppe 4 umfasst politische Vertreter der Unternehmen und Gruppe 5 Konsumentenschützer. Diskutieren Sie in den verschiedenen Gruppen aus Ihrer Position heraus Argumente für bzw. gegen das Marketing des konkreten Produkts sowie anderer schädlicher Produkte (zB Tabakwaren) bzw. potenziell schädlicher Produkte (zB Medikamente, Alkohol, Glücksspiel) allgemein. Fassen Sie die Ergebnisse der gruppeninternen Diskussion auf einer A4-Seite als Erklärung für die anschließend abgehaltene Pressekonferenz zusammen.

3. Collage & Diskussion

Suchen Sie aus verschiedenen Zeitschriften Bilder möglicher Zielgruppen für ausgewählte schädliche bzw. potenziell schädliche Produkte und kleben Sie diese auf ein A3-Papier oder Flipchart. Gruppieren Sie die verschiedenen Zielgruppen nach sinnvollen, selbst gewählten Kriterien (zB Anfälligkeit, Schutzbedürftigkeit, Risikoverhalten, ...). Erklären Sie ihre Collage und zeigen Sie, welche Schlussfolgerungen sich daraus für die Unternehmen, die Gesellschaft und die Politik ergeben.

WORKSHOP 4 – Alles Marketing? Das Marketing (potenziell) schädlicher Produkte

4. Media Search & Präsentation

Suchen Sie in Tageszeitungen, Zeitschriften und im Internet nach Informationen zur Rolle, den Aufgaben und den Einflüssen der Konsumentenpolitik im Hinblick auf das Marketing schädlicher bzw. potenziell schädlicher Produkte. Berücksichtigen Sie Aspekte wie Werbeverbote, verpflichtende Warnhinweise auf der Verpackung oder Mindestalter. Machen Sie eine Übersicht Ihrer Suchergebnisse und diskutieren Sie Vor- und Nachteile sowie Wirksamkeit der verschiedenen konsumentenpolitischen Maßnahmen. Präsentieren Sie abschließend ihre Ergebnisse und diskutieren Sie diese in der Klasse.

4 TIPPS UND LINKS

Tipps

Das Marketing-Online-Lexikon der Universität Wien bietet einen Überblick und kurze Definitionen der wichtigsten Marketingbegriffe unter www.univie.ac.at/bwl/marketing.

Bei **offenen Fragen** können Sie sich an *Dr. Katharina J. Srnka* am Institut für Betriebswirtschaft der Universität Wien wenden. Schicken Sie einfach eine E-Mail an katharina.srnka@univie.ac.at

Links

ACNielsen
www.acnielsen.com/

Regioplan
www.regioplan.at/

mafo.at
www.mafo.at

CASH – Das Handelsmagazin
www.cash.at/

Forum Handel – Lebensmittel und Konsumgüter
www.lebensmittelhandel.at/

Greenpeace & elf weitere Organisationen bieten gemeinsam auf einer Homepage Informationen zur sozialen und ökologischen **Verträglichkeit von Produkten** an www.marktcheck.at

Horizont – Österreichische Wochenzeitung für Marketing, Werbung und **Medien** www.horizont.at/

REGAL – Das Fachjournal für Markenartikel und den modernen Einzelhandel
www.regal.at

Market- und Media Observer (MMO)
www.mmo.at

Fachverband Werbung der Wirtschaftskammer
www.fachverbandwerbung.at

Österreichischer Werberat
www.werberat.or.at

Statistik Austria
www.statistik.at

Verein für Konsumenteninformation (VKI)
www.konsument.at/konsument/

Berichte zu aktuellen Themen können auf den Homepages von Pressediensten bzw. verschiedener Tageszeitungen oder Wirtschaftsmagazinen gelesen werden, wie zB

www.apa.at

www.wirtschaftsblatt.at

www.diepresse.com

derstandard.at und

www.kurier.at

www.trend.at oder

www.spiegel.de

5 FOLIEN

1. Die Grundlagen marktorientierten Verhaltens und die Elemente des Marketingplans
2. Konsumenten und Organisationen als Käufer
3. Die Marketingumwelt des Unternehmens
4. Die Konsumausgaben der Österreicher 2003
5. Der Kaufentscheidungsprozess beim Konsumenten und bei Organisationen
6. Die Arten von Kaufentscheidungen beim Konsumenten
7. Die Einflüsse auf die Kaufentscheidung des Konsumenten
8. Der Marktforschungsprozess
9. Die Positionierung und das Image von Marken
10. Produkte: Güter und Dienstleistungen
11. Die Gestaltung von Produkten
12. Der Vertrieb über die verschiedenen Absatzwege
13. Die Ziele und die Bestimmungsgrößen des Preises
14. Verschiedene Preis/Nutzen-Strategien
15. Die Schritte bei der Planung einer Werbekampagne

6 LÖSUNGEN

ARBEITSBLATT 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

1.

a. Interne Marketingumwelt

Management & Mitarbeiter: Die drei Freunde + ev. noch Mitarbeiter, die eingestellt werden.

b. Externe Marketingumwelt

Unmittelbare externe Umwelt

- Kunden: 14-19jährige Schüler in Österreich (Anmerkung: Kunden sollte immer als erste Anspruchsgruppe in der unmittelbaren Marketingumwelt genannt werden!!!!).
- Geldgeber: zB Eltern & Großeltern
- Lieferanten: Flohmarktbetreiber
- Mitbewerber: hier sollten die Schüler prüfen, ob und welche Anbieter mit einem solchen oder einem ähnlichen Produkt am österreichischen Markt dieselbe oder eine nahe Zielgruppe ansprechen (Suche zB über die Gelben Seiten, Marktbeobachtung, Internet).

Makroumwelt:

- Demografische Umwelt: Anzahl der Jugendlichen im Alter von 14 – 19 Jahren und Prognosen über die Entwicklung dieser Zielgruppe
- Wirtschaftliche Umwelt: Einkommen/Arbeitstätigkeit/Kaufkraft der Zielgruppe.
- Soziokulturelle Umwelt: Werte und Normen der Jugendlichen zwischen 14 und 19 in Österreich.
- Technologische Umwelt: Welche Technologien stehen dem Unternehmen zur Auswahl, um Arbeitsabläufe in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Koordination und Leitung effizienter zu gestalten sowie insbesondere in den marketingspezifischen Bereichen Vertrieb und Kommunikation effektiver zu sein. Hier können die Schüler jeweils konkrete Beispiele (moderne Nähmaschinen, Internet etc.) für die verschiedenen Unternehmensfunktionen und Aufgaben anführen.
- Politisch-rechtliche Umwelt: Welche Gesetze muss ein Unternehmen allgemein beachten (siehe Kapitel 5!) und welche besonderen Regelungen sind für einen Hersteller von neu kreierten Second-Hand-Kleidern wichtig? Gibt es finanzielle Förderungen für junge Unternehmer?
- Ökologische Umwelt: Welche Folgen ergeben sich aus Sicht des Unternehmens für oder durch die natürliche Umwelt? Sind zB Bleichmittel notwendig, die die Umwelt belasten? Können umweltschonende Färbemittel oder nachhaltige Materialien verwendet werden?

ARBEITSBLATT 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

2. Bei der Umsetzung Ihrer Geschäftsidee „CreARTiv“ beschließen Sie, jeden Monat 5 % Ihres Gewinnes für Kleidung für Kinder in Afrika zu spenden. Sie drucken einen Hinweis auf die Rechnungen, dass ein Teil des Gewinnes wohltätigen Zwecken zugute kommt, und werben auch damit auf Flyern.

Um welche Art der sozialen Verantwortung handelt es sich?

... proaktive soziale Verantwortung ...

Erklärung: Die Spende hängt nicht mit dem Unternehmenszweck zusammen, sondern stellt einen über den eigentlichen Unternehmenszweck hinausgehendes Engagement des Unternehmens dar. Da die Spende auf Flyern beworben wird und damit ein positiver Kommunikationseffekt (Reputation!) erzielt wird, spricht man von Sponsoring.

3. Auf welche Bereiche der Marketingumwelt beziehen sich die folgenden Aussagen?

- a. In den Ländern der EU wurden Warnhinweisen auf Zigarettenpackungen ebenso per Gesetz vorgeschrieben wie die Möglichkeit für Kunden, die eigene Rufnummer beim Wechseln des Mobilfunkbetreibers mitzunehmen.

Antwort: > *politisch-rechtliche Umwelt*

- b. In Europa wurden in den letzten Jahren zahlreiche Branchen von einem Monopol in einen Wettbewerbsmarkt überführt bzw. wurden staatliche Betriebe privatisiert (d.h. an private Eigentümer verkauft).

Antwort: > *wirtschaftliche Umwelt*

- c. Je größer und einheitlicher ein Markt ist, desto einfacher ist es im Regelfall für Unternehmen, ihre Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten. Die EU stellt mit einer Gesamtbevölkerung von ca. 450 Mio. Einwohnern gegenüber den USA mit 280 Mio. und Japan mit 130 Mio. Einwohnern einen sehr großen Markt dar. Berücksichtigt man allerdings die 2, 3 Mrd. Einwohner, die China und Indien gemeinsam aufweisen, so sieht man, dass es aber noch weitaus größere Märkte gibt.

Antwort: > *demografische Umwelt*

- d. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen gilt es, die natürlichen Ressourcen (vor allem saubere Luft, Wasser, Holz und Erdöl) zu erhalten. Darüber hinaus stellen diese Rohstoffe auch in Bezug auf die Erzeugungskosten sowie die Qualität der Produkte wichtige Erfolgsfaktoren dar.

Antwort: > *ökologische Umwelt*

ARBEITSBLATT 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

3.

- e. Unternehmen müssen die Entwicklungen der Technik nicht nur laufend beobachten, sondern auch selbst durch Forschungs- und Entwicklungs-bemühungen vorantreiben.

Antwort: > *technologische Umwelt*

- f. Derzeit ist in den westlichen Ländern ein immer stärkerer Wertepluralismus (= viele verschiedene Werthaltungen in der Gesellschaft) zu beobachten. Gleichzeitig lässt sich eine Vereinheitlichung von Lebensstilen über kulturelle Grenzen hinweg beobachten, die auf immer ähnlichere Arbeits- bzw. Freizeitmuster und Haushalts- bzw. Familienstrukturen zurückzuführen ist. Diese Entwicklungen ermöglichen es Unternehmen, über nationale Grenzen hinweg immer größere Märkte anzusprechen.

Antwort: > *sozio-kulturelle Umwelt*

ARBEITSBLATT 2 – Käuferverhalten

1.

Stufe 1: *Problemerkennung*

Fabian muss immer öfter längere Hausarbeiten schreiben. Außerdem würde er gerne im Internet surfen können. Er erkennt, dass er diese beiden Probleme mit Hilfe eines Laptops lösen könnte. Er plant daher, einen Laptop zu kaufen.

Stufe 2: *Alternativensuche*

Da Fabian selbst noch nie einen Laptop gekauft hat, überlegt er, in welchen Geschäften man einen Laptop kaufen kann. Er geht in einen Elektrofachmarkt und schaut sich in der Computerabteilung um. Dort lässt er sich dann von einem Verkäufer beraten. Der Verkäufer erklärt Fabian, dass es vor allem auf die Rechengeschwindigkeit und die Speicherkapazität ankommt und empfiehlt ihm zwei Geräte. Fabian trifft sich anschließend mit seinen Freunden zum Volleyballspielen und fragt sie während des Spiels, ob sie ihn beraten könnten. Max hat selbst erst vor kurzem einen Laptop von seinen Eltern bekommen. Er ist mit seinem Gerät sehr zufrieden. Er meint, dass vor allem das Design zählt, und empfiehlt Fabian das Gerät. Er sagt ihm auch gleich, welche Software er am besten zum Laptop dazu kauft. Fabian geht am nächsten Samstag noch einmal ins Geschäft und probiert die empfohlenen Geräte aus. Er findet, dass es wichtig ist, dass der Laptop ein Touchpad hat. Als Fabian sich gerade für eines der verfügbaren Geräte entscheiden will, sieht er, dass ein neues Modell einer anderen Marke gerade im Sonderangebot gemeinsam mit der von Max empfohlenen Software stark reduziert angeboten wird.

Stufe 3: *Alternativenbewertung*

Fabian bewertet nun die beiden Modelle, die ihm der Verkäufer empfohlen hat, und das Sonderangebot (das von Max empfohlene Gerät schließt er aus, weil es kein Touchpad hat). Die beiden empfohlenen Geräte sind zwar sehr schnell und haben eine größere Speicherkapazität, das Sonderangebot ist aber deutlich billiger und hat ein schöneres Design.

Stufe 4: *Kaufentscheidung*

Da Max ein „cooles“ Gerät hat, möchte Fabian auch einen optisch ansprechenden Laptop kaufen. Er entscheidet sich daher für das Sonderangebot. Seine Eltern, die diesmal mitgekommen sind, bezahlen das Gerät.

Stufe 5: *Nachkaufbewertung*

Fabian installiert gleich nach dem Nachhausekommen die gesamte Software und probiert den Laptop aus. Er ist sehr zufrieden und freut sich über den gelungenen Kauf. Am nächsten Tag zeigt er das Gerät seinen Freunden. Als Laura ihm allerdings sagt, dass sie dasselbe Modell bei einem anderen Händler etwas günstiger gesehen hat, ärgert sich Fabian und beschließt, nie mehr zu dem Händler, bei dem er gekauft hat, zu gehen. Mit dem Gerät selbst ist er aber weiterhin sehr zufrieden, auch wenn er sich immer noch ein bisschen ärgert.

ARBEITSBLATT 3 – Marktforschung

Gemeinsam mit Ihren beiden besten Freunden planen Sie, das Unternehmen „CreARTiv“ zu gründen. Sie wollen aus alten Kleidern, die Sie auf Flohmärkten aufstöbern, neue Kreationen schneiden und diese der Zielgruppe der Schüler im Alter von 14 – 19 Jahren anbieten.

Bevor Sie Ihre Geschäftsidee umsetzen, wollen Sie durch Marktforschung herausfinden, welche Kleidungsstücke Ihre Zielgruppe überhaupt von „CreARTiv“ kaufen würde.

1.

Entscheidung, die getroffen werden soll:

Welche Kleidungsstücke sollen in den Produktmix (bzw. in das Sortiment) aufgenommen werden?

Informationsbedarf:

Welche Kleidungsstücke erwartet die Zielgruppe der „14-19jährigen Schüler“ in einem Shop von CreARTiv? Welche Kleidungsstücke würden sie noch kaufen?

2.

Eigene Schülerlösung – es sollte aber systematisch nach den Schritten im Marktforschungsprozess vorgegangen werden!

> Nachfolgend ein Beispiel für eine konkrete Umsetzung

Problemdefinition

Entwicklung des Forschungsplans

- Forschungsansatz: Primärforschung
- Art der Datenerhebung: Befragung
- Methode der Befragung: persönliche Befragung der Kunden (weil so die gewünschten Informationen am genauesten erhalten werden können und ergänzende Beobachtungen möglich sind!)
- Stichprobenauswahl: Personen aus der Zielgruppe aus dem Bekanntenkreis und solche, die von den befragten Bekannten als mögliche Käufer genannt werden

Datenerhebung: da nicht ausreichend Geld vorhanden ist, um die Befragung von einem Marktforschungsunternehmen durchführen zu lassen, führen zwei der drei Freunde die Befragung selbst durch (der Dritte muss sich um die weitere Marketingplanung kümmern!)

Datenauswertung: Die Daten werden am PC mit Hilfe von EXCEL erfasst und ausgewertet.

Ergebnisdarstellung: Zusammenfassung der Ergebnisse in schriftlicher Form und Diskussion zwischen den drei Freunden über Schlussfolgerungen, die sich daraus ergeben.

ARBEITSBLATT 4 – Marketingplanung

Gemeinsam mit Ihren beiden besten Freunden gehen Sie die Gründung des Unternehmens „CreARTiv“ an, um Ihre Geschäftsidee umzusetzen: Sie wollen aus alten Kleidern, die Sie auf Flohmärkten aufstöbern, neue Kreationen schneiden und diese der Zielgruppe der „14-19jährigen Schüler“ anbieten.

Im Rahmen Ihrer Marketingplanung überlegen Sie zu dritt die folgenden Punkte.

1. Was ist die Kernaufgabe Ihres Unternehmens?

Eigene Schülerlösung

2. Wie lautet Ihre langfristige Zielorientierung?

Eigene Schülerlösung

3. Formulieren Sie ein Ziel für den Umsatz in Ihrem ersten Geschäftsmonat.

Eigene Schülerlösung

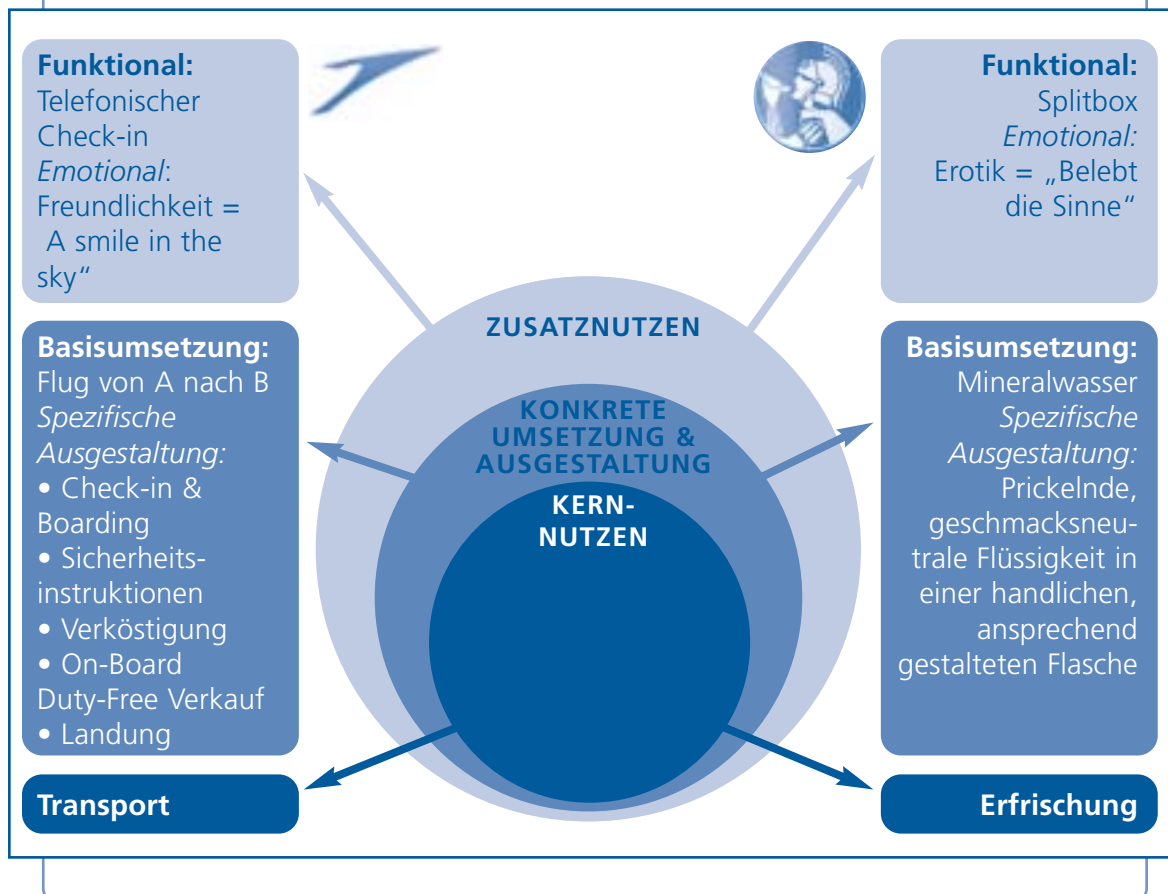
4. Schätzen Sie Ihr Marktvolumen und erklären Sie, wie Sie zu Ihrem Ergebnis kommen.

Eigene Schülerlösung

ARBEITSBLATT 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots

1. Produktpolitik

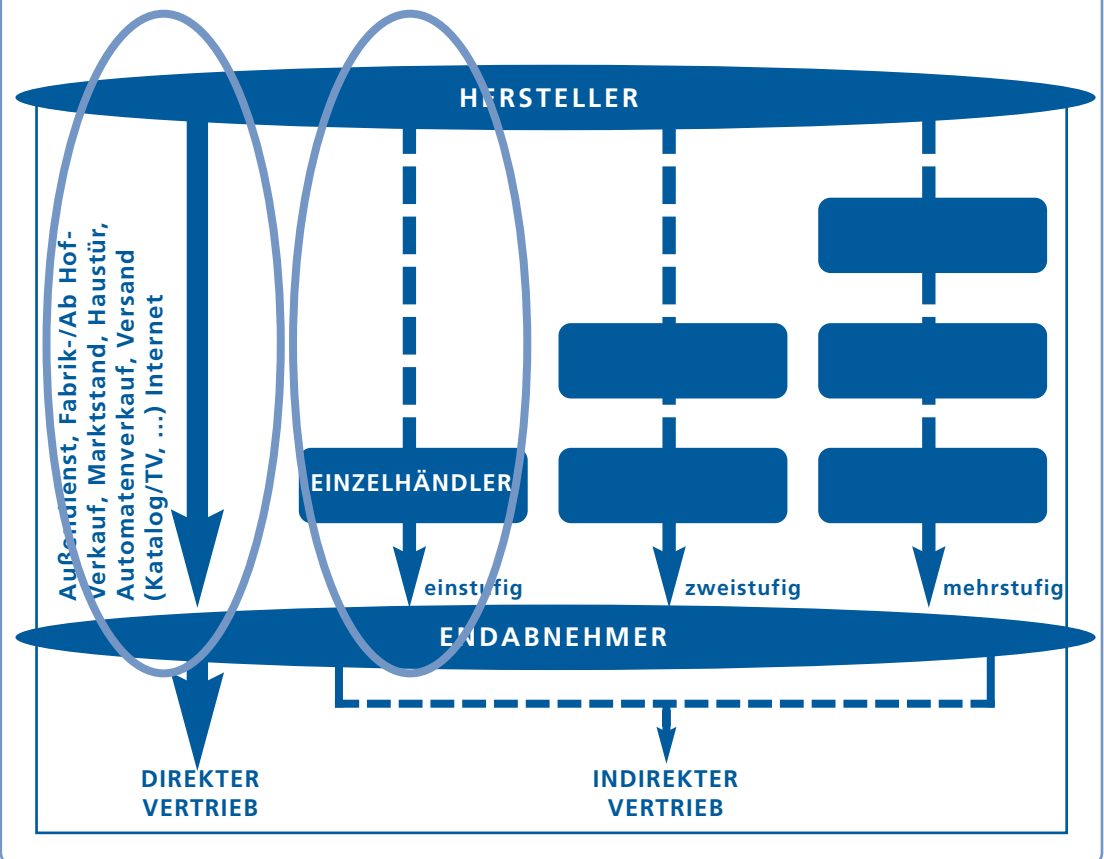
Tragen Sie in der nachfolgenden Grafik den Kernnutzen und den Zusatznutzen für Flugdienstleistungen bzw. Mineralwasser ein, und beschreiben Sie für die beiden gezeigten Produkte die konkrete Ausgestaltung der Dienstleistung bzw. des Gutes.



ARBEITSBLATT 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots

2. Distributionspolitik

- a. Welche Absatzwege stehen der Austrian Airlines Gruppe zur Auswahl, um Urlaubsflüge an Konsumenten zu verkaufen? Kreisen Sie in der nachfolgenden Grafik die möglichen Absatzwege ein, und füllen Sie die zutreffenden Kästchen aus.



ARBEITSBLATT 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots

2. Distributionspolitik

b. Welche Vorteile hat der Flugticketverkauf über das Internet, und welche Probleme können dabei auftreten?

Vorteile:

Konsument:

- kann bequem von zu Hause zu jeder Tageszeit das Ticket buchen und muss nicht ins Reisebüro gehen
- spart zB einen Teil der Buchungsgebühr gegenüber dem Reisebüro

Fluglinie:

- spart Provision für das Reisebüro
- muss kein Ticket im Vorhinein ausstellen
- weniger Personal, weil der Konsument die Reiseroutenplanung selbst übernimmt

Probleme:

- Unsicherheit im Zahlungsverkehr
- kompliziertes System, unübersichtliche Preise und mögliche Schwierigkeiten bei der Abstimmung der Flugzeiten (vor allem bei Billigfluglinien, bei denen man den Hin- und den Rückflug getrennt buchen muss, oder bei Flügen, bei denen mehrere Zwischenstopps und Anschlussflüge notwendig sind)
- Kunden bekommen keine Zusatzinformationen (wann sie am Flughafen sein müssen etc.)
- hohe Konkurrenz durch verschiedene Internetanbieter
- keine persönliche Beratung durch geschultes und erfahrenes Personal möglich

c. Um den Umsatz zu erhöhen, kann die AUA Gruppe Preisdifferenzierung anwenden.

Bringen Sie konkrete Beispiele, wie das Unternehmen konkret die verschiedenen Arten der *Preisdifferenzierung* umsetzen kann.

zeitliche Preisdifferenzierung:

spezieller Frühbucherrabatt, saisonale Rabatte in der Nebensaison, höhere Preise zu Weihnachten, Silvester, Ostern und während der übrigen Schulferien.

mengenbezogene Preisdifferenzierung:

Günstigere Gruppentarife

abnehmerbezogene Preisdifferenzierung:

Studententarife, Kleinkinder gratis, Seniorenpreise sowie Senator Class, Business Class, Economy Class, Last Minute

ARBEITSBLATT 6 – Die Gestaltung der Kommunikation

1. Um welche Art der Kommunikation handelt es sich in den folgenden Fällen jeweils?



ART DER KOMMUNIKATION:

Informative Kommunikation

Emotionale Kommunikation



ART DER KOMMUNIKATION:

Emotionale Kommunikation

Informative Kommunikation

ARBEITSBLATT 6 – Die Gestaltung der Kommunikation

2. Geben Sie an, um welches Kommunikationsinstrument es sich bei den angeführten Maßnahmen jeweils handelt!

Maßnahme	Kommunikationsinstrument
Produktverkostung im Geschäft	Verkaufsförderung
Finanzielle Unterstützung der Olympischen Spiele	Sponsoring
Radiospot über ein neues Produkt	Werbung
„Nimm 3-zahl 2“-Aktion für ein Markenprodukt	Verkaufsförderung
Verteilen von Proben eines neuen Produkts	Verkaufsförderung
Zeitungsartikel über das soziale Engagement des Unternehmens	Öffentlichkeitsarbeit
Presseerklärung über die Pläne des Unternehmens, in den asiatischen Markt einzutreten	Öffentlichkeitsarbeit
Spende an das St. Anna Kinderspital	Sponsoring
Organisation einer Sportveranstaltung	Event
Verkauf an einem Messestand	Persönlicher Verkauf
30 Sekunden-Fernsehspot	Werbung
Sonderplatzierung in einem Schüttkorb	Verkaufsförderung
Plakat eines Lebensmittelhändlers	Werbung
Brief an einen Kunden mit einem speziellen Angebot	Direct Mail

ARBEITSBLATT 7 – Werbekampagne

Gemeinsam mit Ihren beiden besten Freunden haben Sie endlich das lange geplante Unternehmen gegründet. Sie schneiden aus alten Flohmarkt-Kleidern neue Kreationen und bieten diese unter dem Markennamen „CreARTiv“ in einem eigenen Shop der Zielgruppe der „14-19jährigen Schüler“ an.

3. Um das Unternehmen bekannt zu machen, planen Sie nun eine Werbekampagne. Beschreiben Sie die einzelnen Schritte!

Eigene Schülerlösung!

Es sollte aber systematisch nach den Schritten der Planung und Umsetzung einer Werbekampagne vorgegangen werden!

> **Nachfolgend ein Beispiel für eine konkrete Umsetzung**

Werbeziel festlegen:

(Achtung: Anforderungen an ein Ziel: nach Inhalt, Ausmaß, Zeitrahmen und Segmentbezug festgelegt!!!)

- Die drei Freunde konnten sich als Ziel setzen: Wir wollen mit unserer Werbekampagne so viele Personen erreichen und ansprechen, dass im nächsten Monat 100 neue Kunden zu uns ins Geschäft kommen. (Angenommen, wir können davon ausgehen, dass jede zehnte Person, die wir mit unserer Werbebotschaft erreichen, tatsächlich zu uns ins Geschäft kommt, dann müssen wir 1.000 Personen ansprechen).

Werbefbudget festlegen:

Den drei Freunden stehen derzeit 500,- € zur Verfügung. Wenn tatsächlich 100 neue Kunden gewonnen werden können und jeder Kunde schätzungsweise 100,- € im Geschäft ausgibt, erscheint es sinnvoll, die 500,- € (5 % vom Umsatz) als Werbefbudget anzusetzen.

Werbebotschaft festlegen:

Die Werbebotschaft soll informativ, emotional und auch geeignet sein, die ersten zwei Stufen im AIDA-Modell (Aufmerksamkeit auf CreARTiv und Interesse für die angebotenen Kleider) zu erreichen.

Umsetzung der Werbebotschaft:

Die drei Freunde einigen sich auf eine Anzeige, auf der ein besonders ausgefallenes Kleidungsstück von CreARTiv abgebildet ist, mit einem informativen und emotional ansprechenden Text.

(Hier könnten die Schüler explizit aufgefordert werden, einen solchen Text zu verfassen bzw. im Rahmen eines Workshops zB eine ganze Anzeige mit-

ARBEITSBLATT 7 – Werbekampagne

tels Collagetechnik (aus Zeitschriftenanzeigen oder Ausschnitten aus Modemagazinen zu erstellen!)

Medienplan erstellen:

Mit 500,- € können die drei Freunde Flyer auf farbigem Papier drucken (evtl. können im Rahmen einer Hausübung Förderungen für die Übernahme von Druckkosten per Internet von den Schülern ausfindig gemacht werden!).

Der „Medienplan“ wäre in diesem Fall ein „Einsatzplan“, d.h., es ist festzulegen, wann und wo die Flyer am besten verteilt werden, um die Zielgruppe zu erreichen!

Werbeerfolg messen:

Im nächsten Monat muss kontrolliert werden, ob tatsächlich 100 neue Kunden das Geschäft besucht haben, und es muss geprüft werden, ob die Kunden tatsächlich wegen der Werbung gekommen sind (in dem man zB alle Neukunden während des Kassiervorgangs fragt, wie sie auf dieses Geschäft gekommen sind!)

LERNKONTROLLE 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

1. Ergänzen Sie bitte:

- a. Marketing zielt darauf ab, *dem Wettbewerb Stand zu halten, Gewinne zu machen, langfristig den Marktanteil auszuweiten bzw. neue Märkte zu erobern.*
- b. Marketing ist die systematische Gestaltung und Abstimmung von *sämtlichen Marktgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens.*
- c. Kundenorientierung bedeutet, *die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu ermitteln und das Leistungsangebot so zu gestalten, dass diese damit befriedigt werden.*
- d. Der Marketingmix ist *die gewählte Umsetzung der Marketinginstrumente (also Produkt-, Distributions- und Preispolitik sowie Kommunikation).*
- e. Ein Kunde ist zufrieden, wenn ein Anbieter seine *Erwartungen erfüllt.*
- f. Kauft ein Kunde über einen längeren Zeitraum immer wieder bei einem Anbieter, spricht man von *Kundentreue.*
- g. Die interne Marketingumwelt setzt sich aus dem *Mitarbeiter* und der *Unternehmensleitung* zusammen.
- h. Unternehmen, die reaktive soziale Verantwortung zeigen, halten sich strikt an vorgegebenen *Gesetze und Normen*, ohne darüber hinaus sozial aktiv zu werden.

LERNKONTROLLE 1 – Marketing, Umwelt und Verantwortung

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Marketing ist nur für große Unternehmen von Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marketing ist die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Es stellt den Kunden in den Mittelpunkt.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing ist ein anderer Ausdruck für Werbung.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Durch ihre Marketingaktivitäten ermöglichen Unternehmen den Austausch von Produkten zwischen dem Anbieter und seinen Kunden.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung bedeutet, dass man mit seinem Angebot versucht, die Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen als die Mitbewerber.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Planung der Logistik gehört nicht zum Marketing sondern zur Produktion.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die Anrainer einer Fabrik sind Teil der internen Marketingumwelt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die unmittelbare Umwelt ist ein Teil der externen Marketingumwelt eines Unternehmens.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proaktive Unternehmen betreiben Sponsoring.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Marketing hat nur negative Auswirkungen auf die Gesellschaft.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

LERNKONTROLLE 2 – Käuferverhalten

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

- a.** Unternehmen und nicht-gewinnorientierte Einrichtungen ...
- sind Organisationen, die als Käufer auftreten können.*
 - haben immer Konsumenten als Kunden.
 - können nie Kunden eines Unternehmens sein.
 - unterscheiden sich nicht von Konsumenten als Käufer.
- b.** Der Kaufentscheidungsprozess von Konsumenten setzt sich zusammen aus ...
- der Problemerkennung und der Kaufentscheidung.
 - der Alternativenbeurteilung und der Kaufentscheidung.
 - der Problemerkennung, der Informationssuche, der Alternativenbewertung.
 - der Problemerkennung, der Informationssuche, der Alternativenbewertung, der Kaufentscheidung und der Nachkaufbewertung.*
- c.** Bei einer komplexen Kaufentscheidung ...
- durchläuft der Konsument alle Stufen des Kaufentscheidungsprozesses.*
 - des Konsumenten folgt auf die Problemerkennung die Kaufentscheidung.
 - kauft der Konsument eine Produktkategorie, die für ihn nicht sehr wichtig ist.
 - kauft der Konsument impulsiv.
- d.** Bei welcher Art der Kaufentscheidung entfallen Informationssuche und Alternativenbewertung meist ganz?
- bei der komplexen Kaufentscheidung
 - beim Routinekauf*
 - bei der vereinfachten Kaufentscheidung
 - bei allen drei genannten Möglichkeiten
- e.** Eine Besonderheit von Organisationen als Käufer ist, ...
- dass bei der Kaufentscheidung zahlreiche Stufen durchlaufen werden.
 - dass man mehrere Arten von Kaufentscheidungen unterscheidet.
 - dass es bestimmte Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung gibt.
 - dass es zu einem starken Kontakt zwischen den Kunden und den Anbietern kommt.*

2. Welche Einflüsse auf die Kaufentscheidung kennen Sie (neben dem Marketingmix)?

EINFLÜSSE AUF DIE KAUFENTSCHEIDUNG	
von Konsumenten	in Organisationen
1 situative Faktoren	1 individuelle Eigenschaften des Einkäufers
2 demografische Faktoren	2 interpersonelle Aspekte
3 persönliche Faktoren	3 organisationsinterne Faktoren
4 soziale Faktoren	4 Umweltbedingungen
5 kulturelle Faktoren	

LERNKONTROLLE 2 – Käuferverhalten

3. Um welche Stufe im Kaufentscheidungsprozess der Organisation handelt es sich?

Nachdem sich der Verkäufer und der Eigentümer der Bäckerei Max&Co sowie dessen Frau darauf geeinigt haben, dass tatsächlich Bedarf an einer Abstellfläche vor der Theke besteht (*Problemerkennung*), setzen sich die drei am Abend in der Bäckerei zusammen, um festzulegen, welche Anforderungen diese Abstellfläche erfüllen muss (*Allgemeine Bedarfsbeschreibung*). Ausgehend davon legen die drei fest, dass die Fläche aus Glas sein soll, bestimmen die Abmessungen (d.h. wie lang, breit und dick) und schätzen, wie tragfähig die Abstellfläche sein soll (*Produktspezifikation*). Neben den beiden von der Sekretärin vorgeschlagenen Glasern kommt noch ein weiteres Unternehmen als Anbieter in Frage, das der Eigentümer im Internet ausfindig gemacht hat und als sehr qualitätsorientiert und günstig einstuft (*Lieferentensuche*). Alle drei Unternehmen werden per E-Mail kontaktiert und aufgefordert, Angebote für die Glasabstellfläche zu übermitteln (*Einholung von Angeboten*). Innerhalb von vier Tagen liegen alle drei Angebote vor, aus denen der Eigentümer nach Rücksprache mit seiner Frau und seinen Mitarbeitern das zwar nur zweitgünstigste, dafür aber sehr formschöne Angebot des dritten Anbieters auswählt (*Lieferantenauswahl*). Seine Sekretärin nimmt nach seinen Anweisungen Kontakt mit der Glaserei auf und klärt die Lieferzeit und Zahlungsmodalitäten, bevor der Eigentümer schließlich auf postalischem Wege schriftlich den Auftrag erteilt (*Spezifikation der Auftragsabwicklung*). Die Fläche wird mit nur geringfügiger Verzögerung knapp zwei Wochen später am Freitagabend montiert. In der folgenden Woche prüft der Eigentümer, ob die Glasfläche der hohen Belastung standhält, beobachtet die Kundenreaktionen und holt die Meinungen seiner Verkäufer ein (*Nachkaufbewertung*).

LERNKONTROLLE 3 – Marktforschung

1. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Bevor man für eine Marktforschung den Forschungsplan entwickelt, muss das Problem definiert werden.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Forschungsansatz kann in kurz-, mittel- und langfristig unterteilt werden.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die Primärforschung ist immer besser als die Sekundärforschung.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Möglichkeiten zur Datenerhebung sind die Beobachtung, das Experiment und die Befragung.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die telefonische Befragung ist sehr teuer.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die Online-Befragung hat keine Nachteile.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ein Experiment kann im Labor oder im Feld durchgeführt werden.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Stichprobe umfasst alle interessierenden Personen in einem Marktforschungsprojekt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Eine Zufallsauswahl kann anhand des Telefonbuchs vorgenommen werden.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die erhobenen Daten werden gewöhnlich erfasst und ausgewertet.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ergebnisse einer Marktforschung werden dem Management meistens telefonisch durchgegeben.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

LERNKONTROLLE 3 – Marktforschung

2. Die Sätze, die in der linken Spalte beginnen, werden in der rechten Spalte fortgesetzt. Die rechte Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Verbinden Sie jeden Kreis der linken Spalte mit dem richtigen der rechten Spalte.

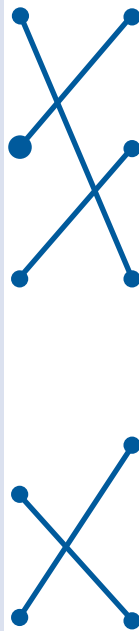
Der Forschungsplan ...

Ein Vorteil der Sekundärforschung ...

Befragungen können ...

Unter einer Stichprobe versteht man ...

Bei einer Beobachtung kann man ...



... ist, dass man Zeit und Kosten spart.

... persönlich, telefonisch, schriftlich und online erfolgen.

... legt den Forschungsansatz, die Datenerhebung und die Stichprobenauswahl fest.

... direkt vorgehen oder das interessierende Verhalten aufzeichnen.

... eine Gruppe von Personen, die für eine Marktforschungsstudie ausgewählt werden.

LERNKONTROLLE 4 – MARKETINGPLANUNG

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

a. Das Marktpotenzial

gibt an, wie viele verschiedene Produkte man am Markt verkaufen kann.
 ist der Anteil der Personen in der Bevölkerung, die als Käufer für ein Produkt in Frage kommen.

ist der Preis, den die Konsumenten bereit sind, für ein Produkt zu bezahlen.

sagt aus, wie viel Umsatz dieses Produkt bringen wird.

b. Das Marktvolumen

ist die nachgefragte Menge eines Produktes.

gibt an, wie viele Personen das Produkt kaufen würden.

ist der Gewinn, den ein Produkt erwirtschaftet.

zeigt, wie sich der Absatz in der Zukunft entwickeln wird.

c. Der Marktanteil

wird immer nur wertmäßig ausgedrückt.

wird immer nur mengenmäßig ausgedrückt.

kann mengenmäßig und wertmäßig dargestellt werden.

ist der Anteil der Personen, die ein bestimmtes Produkt am Markt kaufen.

d. Unter der Positionierung versteht man

die Präsentation der Produkte am POP (Point of Purchase).

wie viele Verkaufsstellen man mit seinen Waren beliefert.

das Vorstellungsbild, das bei den Kunden erreicht werden soll.

die Einstellung des Unternehmens zu sozialen Problemen der Gesellschaft.

2. Nennen Sie Ausprägungen für die folgenden Merkmale, nach denen ein Markt in Segmente aufgeteilt werden kann!

geografische	Region
	Länder/Ländergruppen
	Siedlungsform
demografische	Alter
	Geschlecht
	soziale Schicht (gemessen durch Einkommen und Bildung)
psychografische	Lebensstil
	Nutzenerwartung
	Einstellung gegenüber dem Produkt oder der Marke
verhaltensbezogene	Stadium der
	Kaufbereitschaft
	Käuferstatus
	Nutzungsintensität
	Kundentreue
sonstige Merkmale	Kaufanlass

LERNKONTROLLE 5 – Die Gestaltung des Leistungsangebots

1. Erklären Sie die Begriffe!

Produkt	Unter Produkt versteht man alle Leistungen (Güter, Dienstleistungen etc.), die auf einem Markt angeboten werden können und die geeignet sind, Bedürfnisse oder Wünsche von Kunden zu befriedigen.
Dienstleistung	Dienstleistungen sind nicht-greifbare Produkte.
Güter	Güter sind greifbare Produkte.
Marke	Eine Marke ist ein Name, Zeichen, Design oder eine Kombination davon zur Kennzeichnung der Produkte eines Anbieters. Sie erlaubt es dem Anbieter, seine Produkte von jenen der Mitbewerber klar unterscheidbar zu machen.

2. Beschreiben Sie, wie sich der Umsatz und der Gewinn eines Produkts in den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus entwickeln!

PHASE	EINFÜHRUNG	WACHSTUM	REIFE	ABSCHWUNG
Umsatz	Produkt kommt auf den Markt, geringer Umsatz,	Konsumenten lernen Produkt kennen, Umsatz steigt stark	Hoher Wettbewerb Umsatz geht wieder zurück	Umsatz sinkt drastisch
Gewinn	hohe Kosten, Verlust	Gewinn steigt stark	Gewinn geht wieder zurück	Gewinn sinkt drastisch

3. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an.

- a.** Der Absatzweg ist der Weg
- vom Großhändler zum Einzelhändler.
 - vom Zentrallager in eine Filiale.
 - den ein Produkt vom Hersteller bis zum Verbraucher durchläuft.*
 - den ein Produkt vom Hersteller zum Einzelhändler zurücklegt.
- b.** Es handelt sich um indirekten Vertrieb, wenn
- ein Unternehmen Bücher über das Internet verkauft.
 - ein Bauer sein Obst an einem Marktstand verkauft.
 - der Hersteller einen Einzelhändler mit Schokolade beliefert, bei dem der Konsument die Produkte dann kauft.*
- c.** Der Handel
- hat einen Nutzen für Hersteller und Endverbraucher.*
 - nützt weder dem Hersteller noch dem Endverbraucher
 - verteuert aus Sicht der Endverbraucher nur das Produkt und sollte beim Vertrieb der Produkte möglichst umgangen werden.

LERNKONTROLLE 6 – Die Gestaltung der Kommunikation

1. Wie heißen die vier Stufen des AIDA-Modells? (Nennen Sie die englischen Begriffe!)

Aufmerksamkeit des Konsumenten auf das Produkt lenken	Interesse des Konsumenten für das Produkt wecken	Drängenden Wunsch nach dem Produkt beim Konsumenten auslösen	Ausführung des Kaufes bewirken
ATTENTION	INTEREST	DESIRE	ACTION

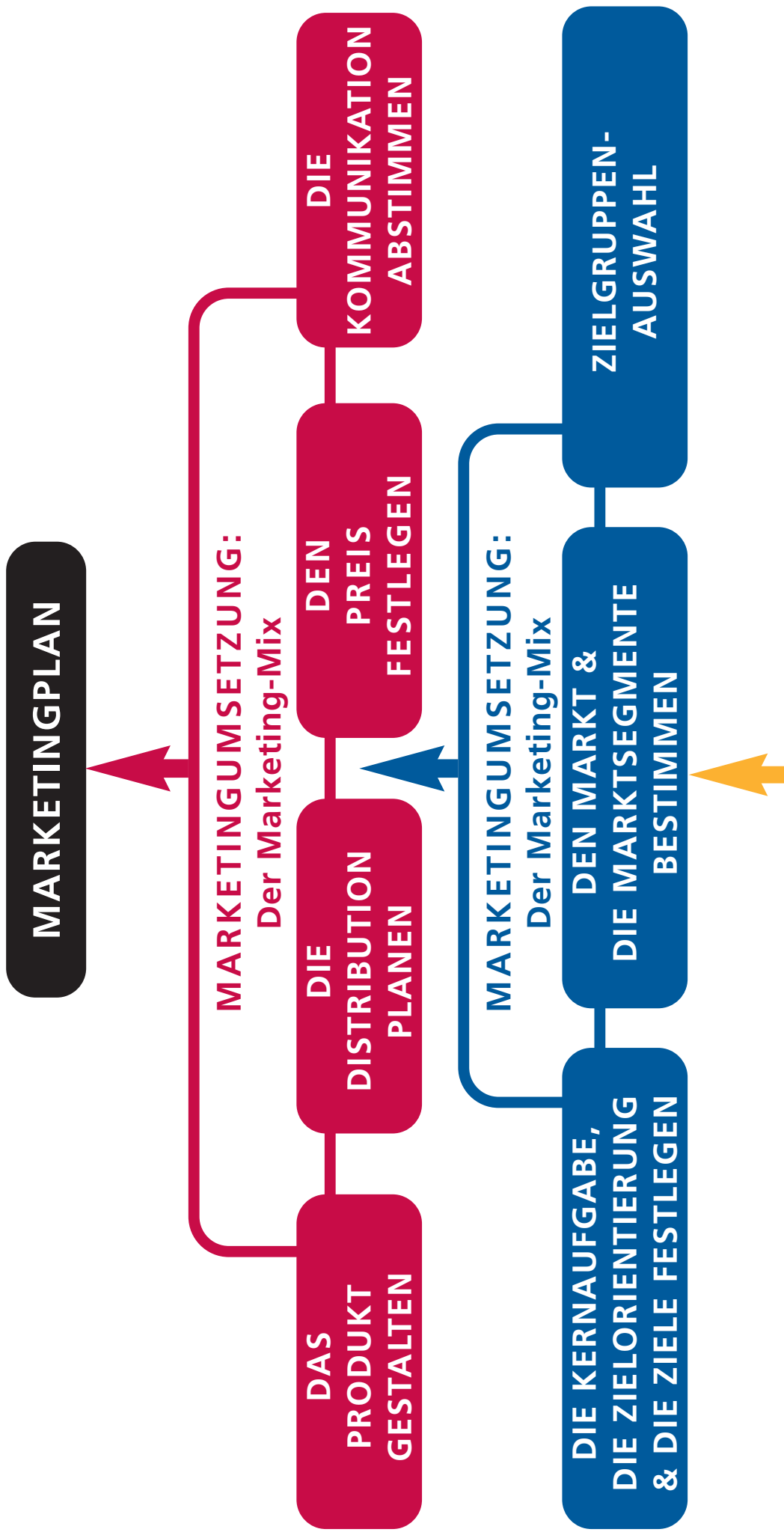
2. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob Sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Unter Werbung versteht man immer TV-Spots.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Events sind eine neuere Form der Kommunikation, die den Kunden emotional ansprechen soll.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Unternehmen, das eine Presseerklärung abgibt, betreibt Öffentlichkeitsarbeit.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufsförderung hilft, den Verkauf anzukurbeln.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der persönliche Verkauf ist ein traditionelles Kommunikationsinstrument.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beim Sponsoring werden Personen, Organisationen und Ereignisse gefördert.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung und Marketing sind dasselbe.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Durch erfolgreiche Kommunikation kann ein positives Image aufgebaut oder gestärkt werden.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informative Kommunikation gibt Auskunft über funktionale Eigenschaften und sachliche Vorteile.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Kommunikationsmix beinhaltet nur die neueren Formen der Kommunikation.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3. Tragen Sie in der nachfolgenden Grafik die Marketinginstrumente und die klassischen Kommunikationsinstrumente ein.

MARKETINGINSTRUMENTE			
Produktpolitik	Distributionspolitik	Preispolitik	Kommunikationspolitik
Öffentlichkeitsarbeit	Werbung	Verkaufsförderung	Persönlicher Verkauf
KLASSISCHE KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE			

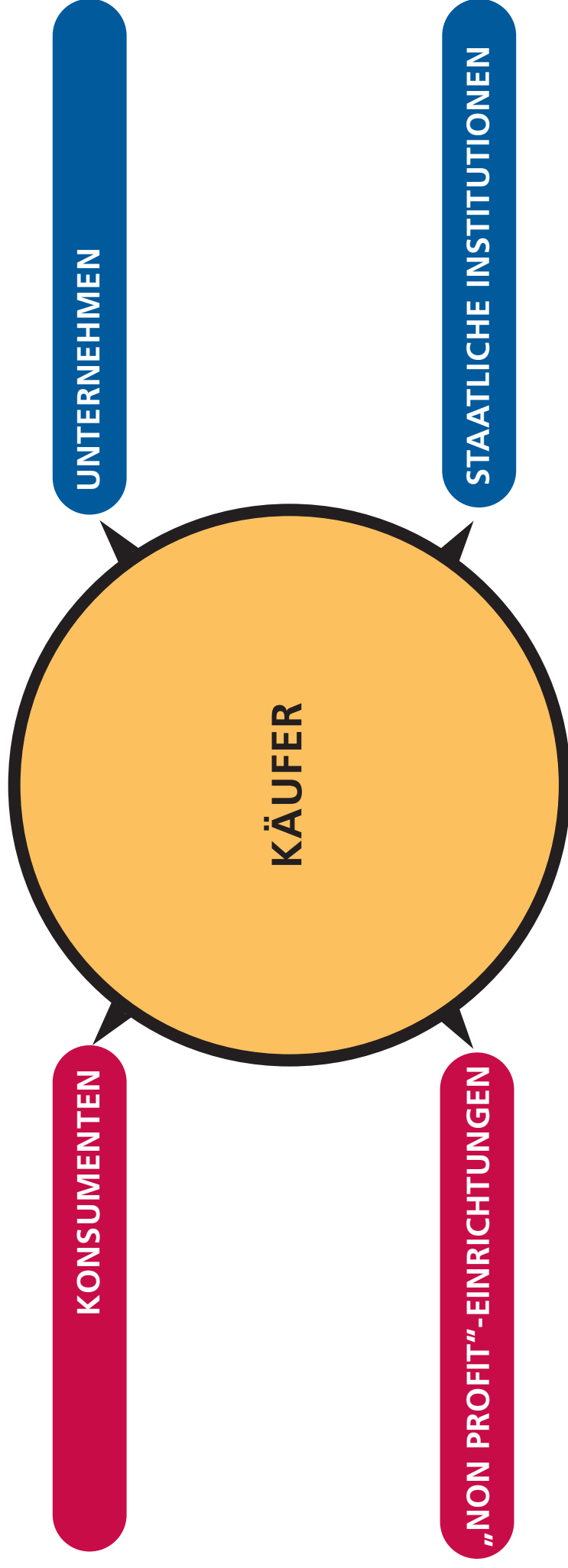
Die Grundlagen marktorientierten Verhaltens und die Elemente des Marketingplans



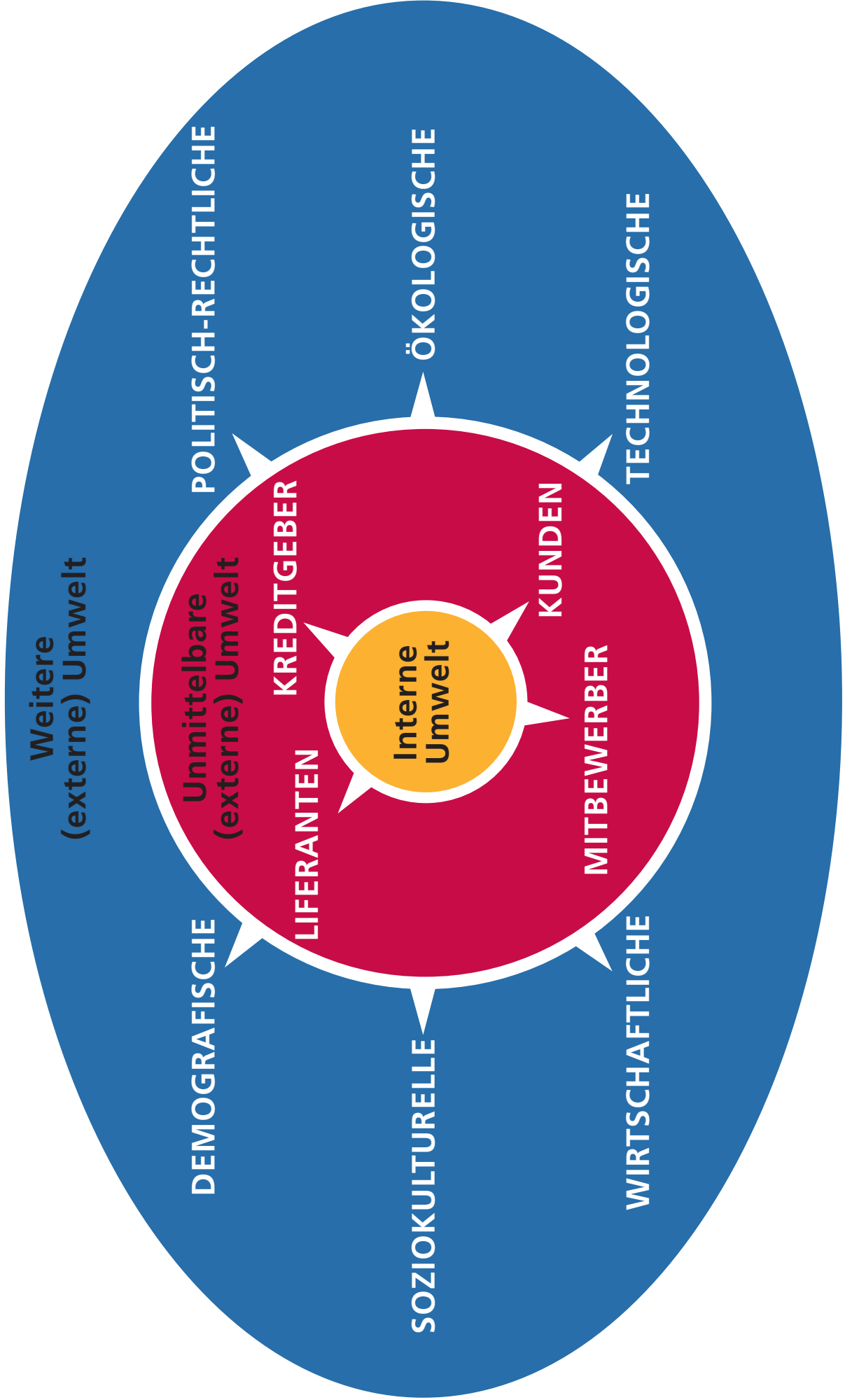
GRUNDLAGEN MARKTORIENTIERTEN VERHALTENS

- Das Marketing als Kundenorientierung sehen
- Die Umwelt kennen & Verantwortung übernehmen
 - Seine Kunden verstehen
- Entscheidungsnotwendige Marktdaten einholen können

Konsumenten und Organisationen als Käufer



Die Marketingumwelt des Unternehmens



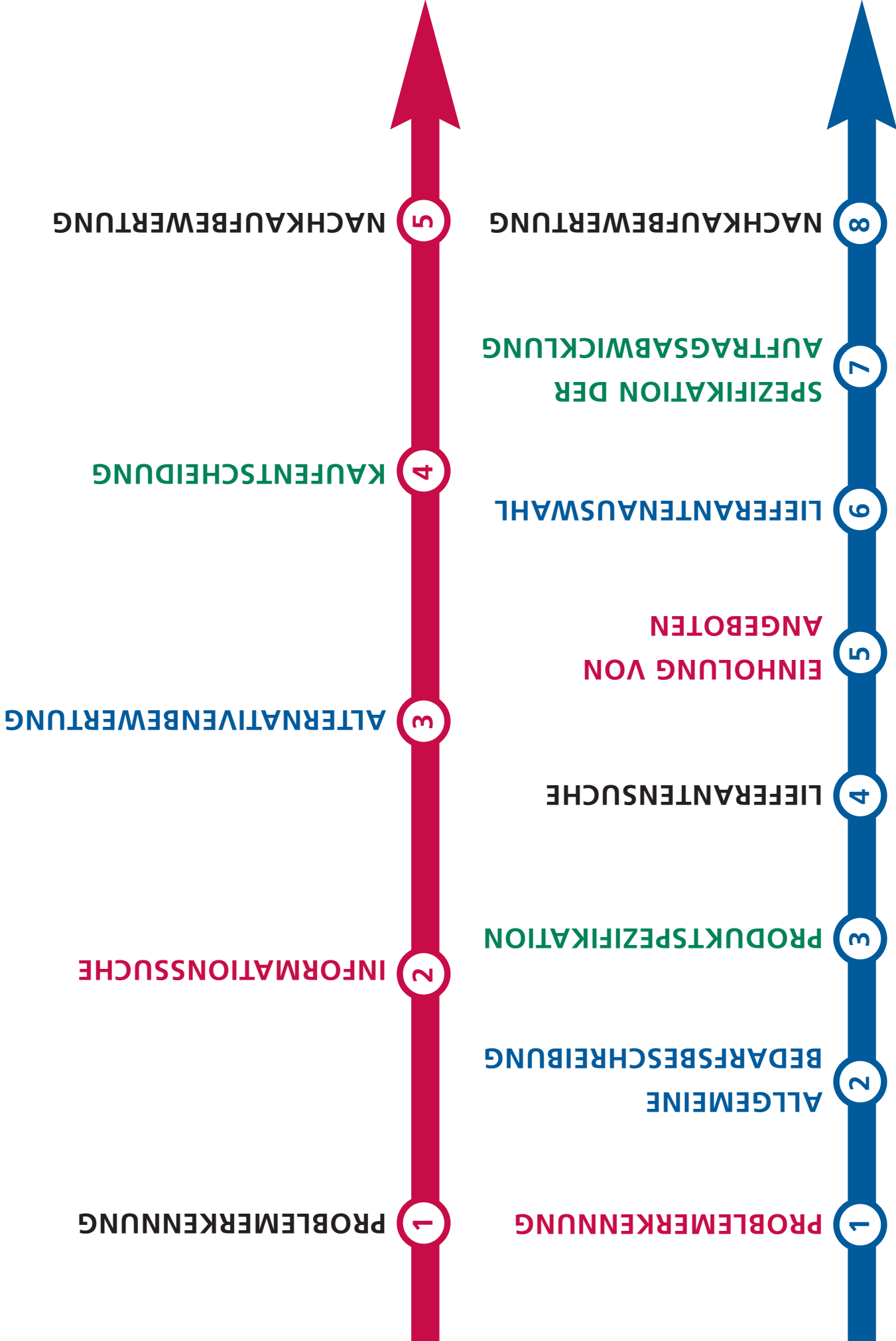
Die Konsumausgaben der Österreicher 2003

**GESAMT-JAHRESAUSGABEN:
33.500 €
(+16% IN DEN VERGANGEN 5 JAHREN)**

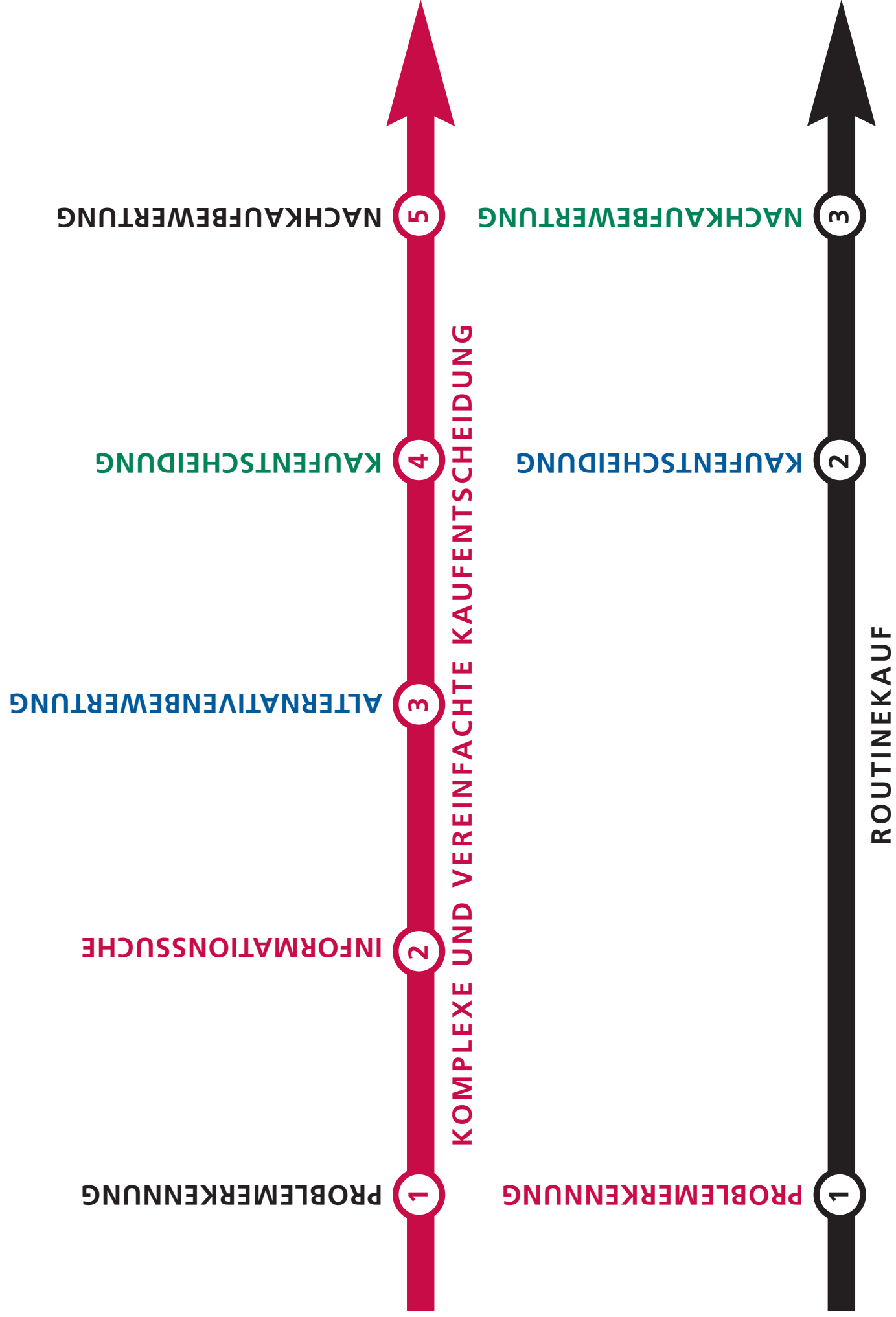
Quelle: Regioplan Austria (2003)

AUSGABEN	PROZENT DER GESAMT-JAHRESAUSGABEN
1. Essen	19 %
2. Wohnen	18 %
3. Transport & Kommunikation	17 %
4. Bildung & Erholung	13 %
5. Wohnungseinrichtung	10 %
6. Kleidung	9 %
7. Energie & Heizen	5 %
8. Gesundheit	4 %
9. Körperpflege	3 %
10. Rauchen	2 %
11. Sonstige	1 %

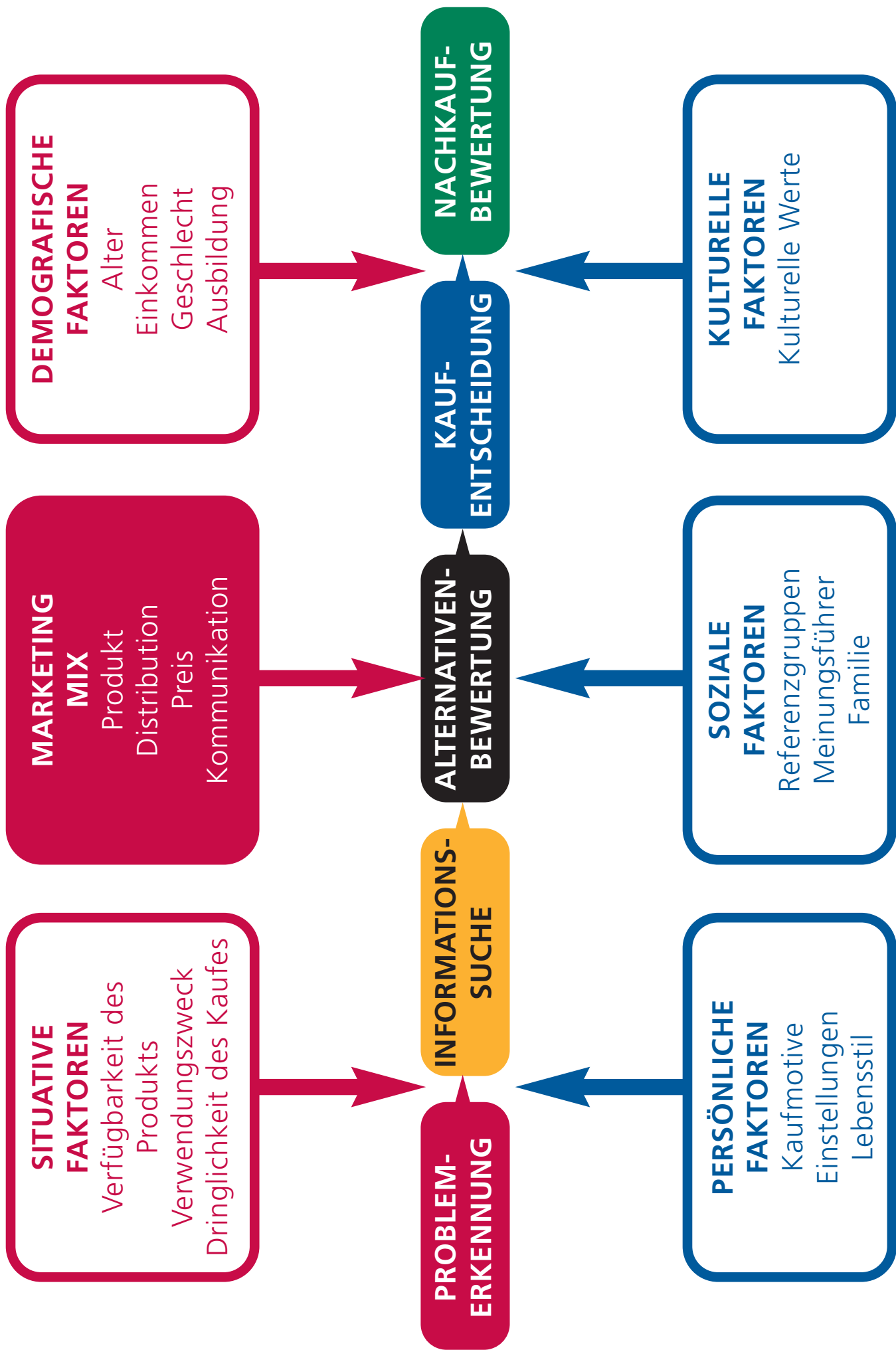
Der Kaufentscheidungsprozess beim Konsumenten und bei Organisationen



Die Arten von Kaufentscheidungen beim Konsumenten



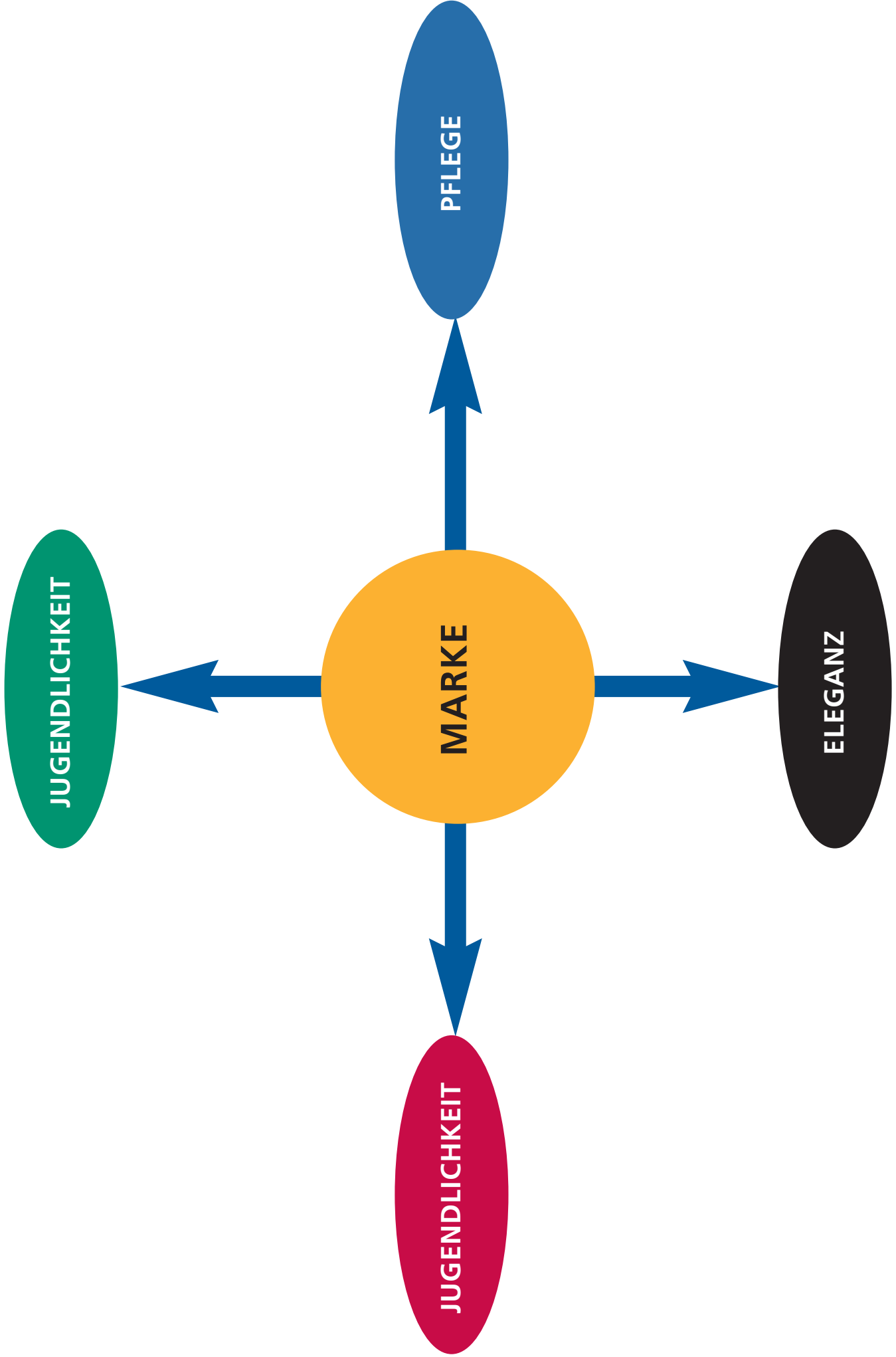
Die Einflüsse auf die Kaufentscheidung des Konsumenten



Der Marktforschungsprozess



Die Positionierung und das Image von Marken



Produkte: Güter und Dienstleistungen

HOHER
„GREIFBARER“
ANTEIL

HOHER
„NICHT-GREIFBARER“
ANTEIL



KOMBINATION GREIFBARER & NICHT-GREIFBARER
PRODUKTELEMENTE

Qualität
einfach
zu bewerten

Qualität
schwierig zu
bewerten

Alternativen
können
verglichen
werden

Alternativen
können nicht
verglichen
werden

KLEIDUNG

SCHMUCK

AUTO

RESTAURANT
BESUCHE

URLAUBS-
REISE

HAAR-
SCHNITT

AUTO-
REPARATUR

RECHTL.
BERATUNG

MEDIZIN.
DIAGNOSE

Die Gestaltung von Produkten

Funktional:
Telefonischer
Check-in

Emotional:
Freundlichkeit =
A smile in the
sky"



Funktional:
Splitbox

Emotional:
Erotik = „Belebt
die Sinne“

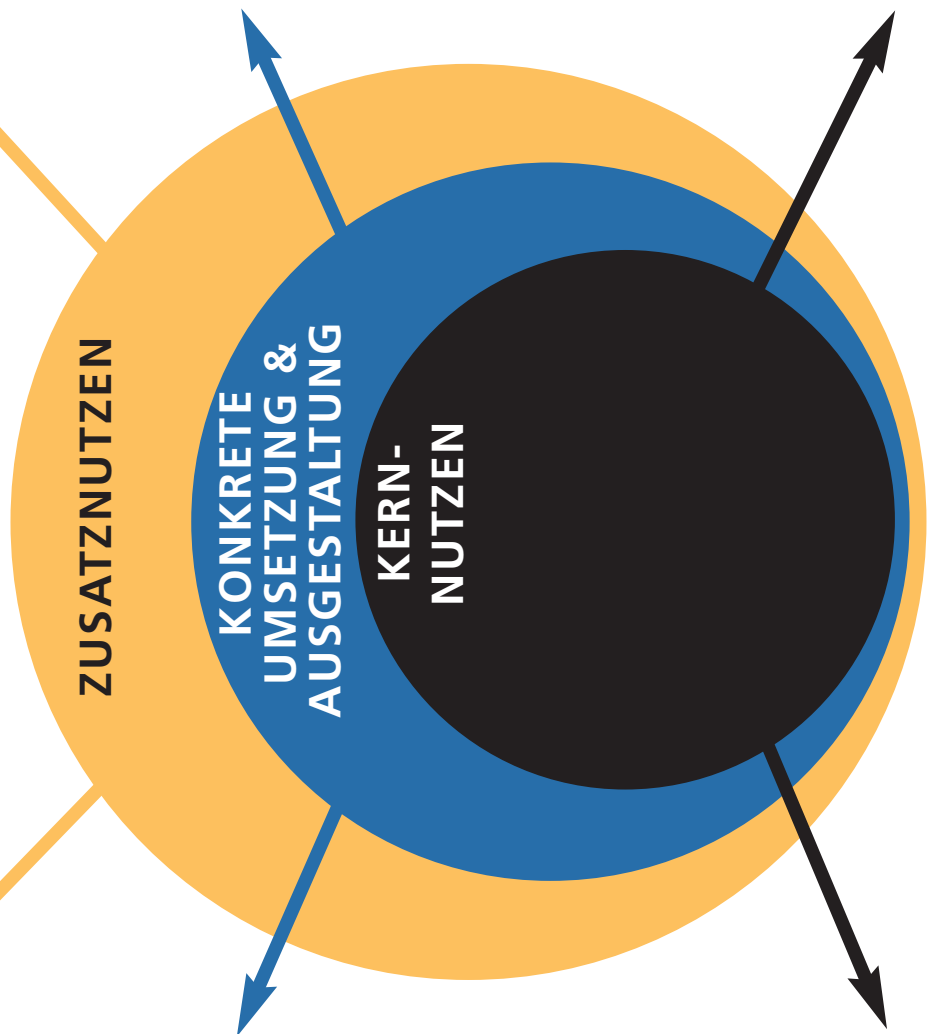
Basisumsetzung:
Flug von A nach B

Spezifische Ausgestaltung:

- Check-in & Boarding
- Sicherheitsinstruktionen
- Verköstigung
- On-Board
- Duty-Free Verkauf
- Landung

Basisumsetzung:
Mineralwasser

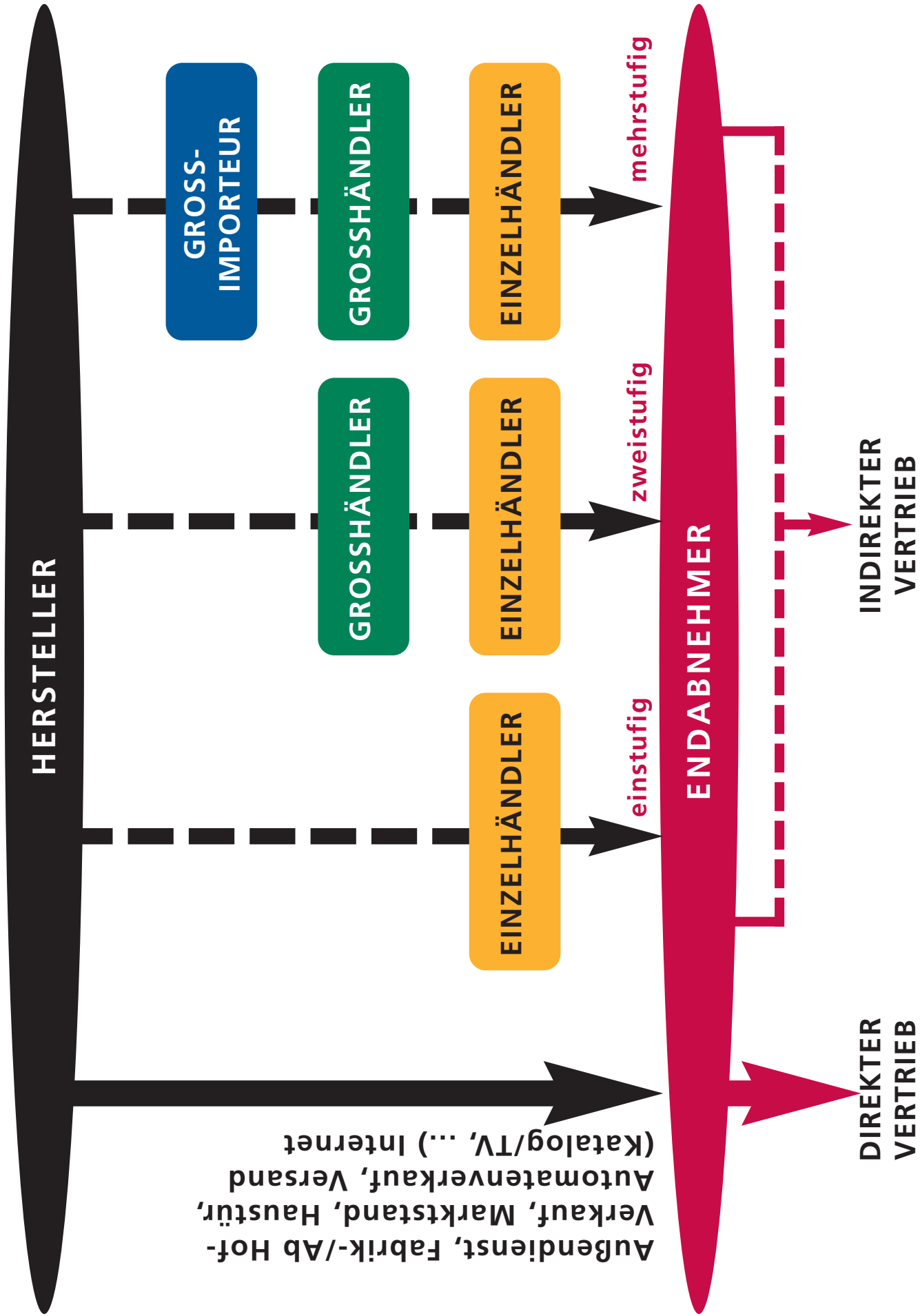
Spezifische Ausgestaltung:
Prickelnde,
geschmacksneutrale Flüssigkeit in
einer handlichen,
ansprechend
gestalteten Flasche



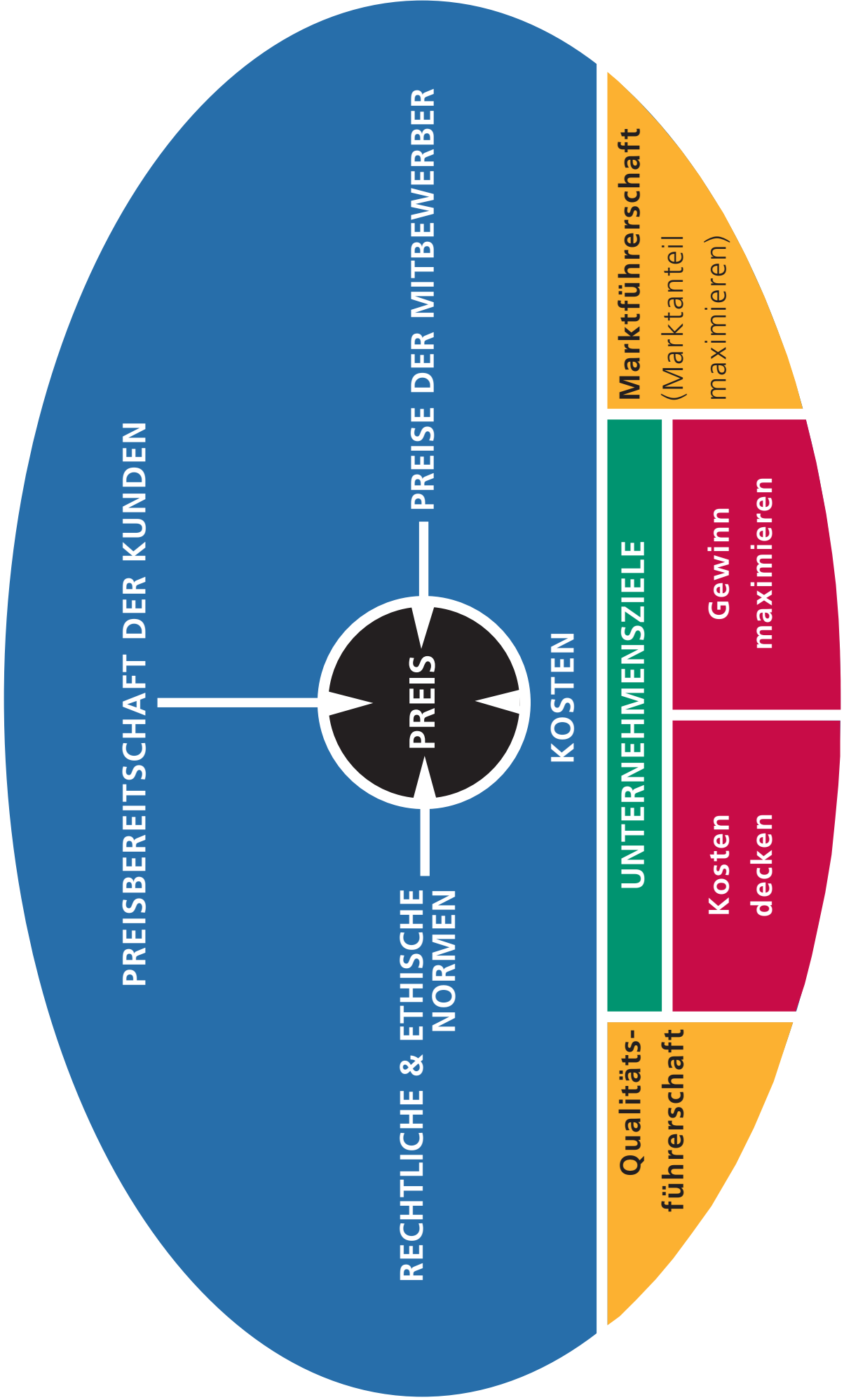
Transport

Erfrischung

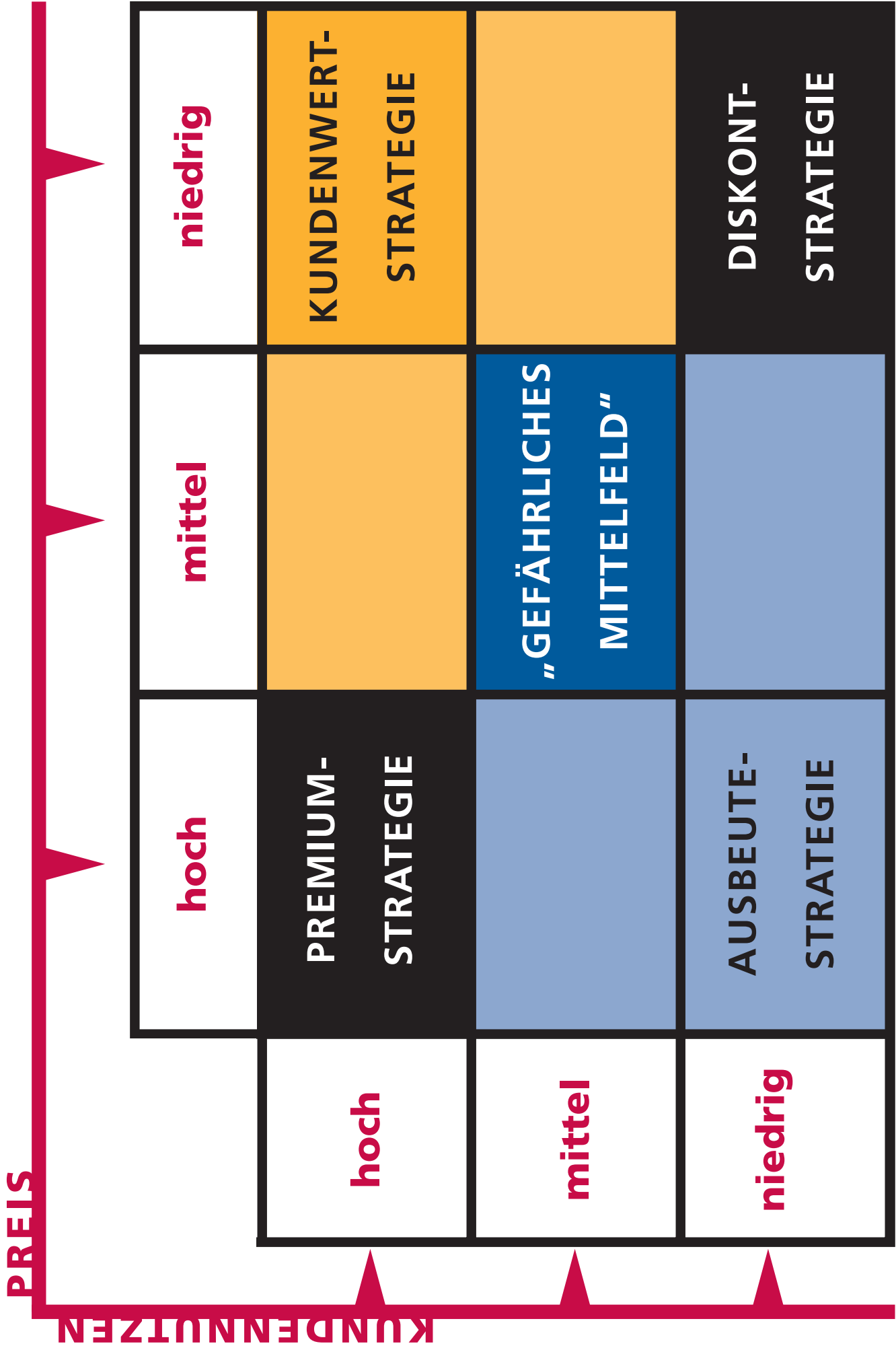
Der Vertrieb über die verschiedenen Absatzwege



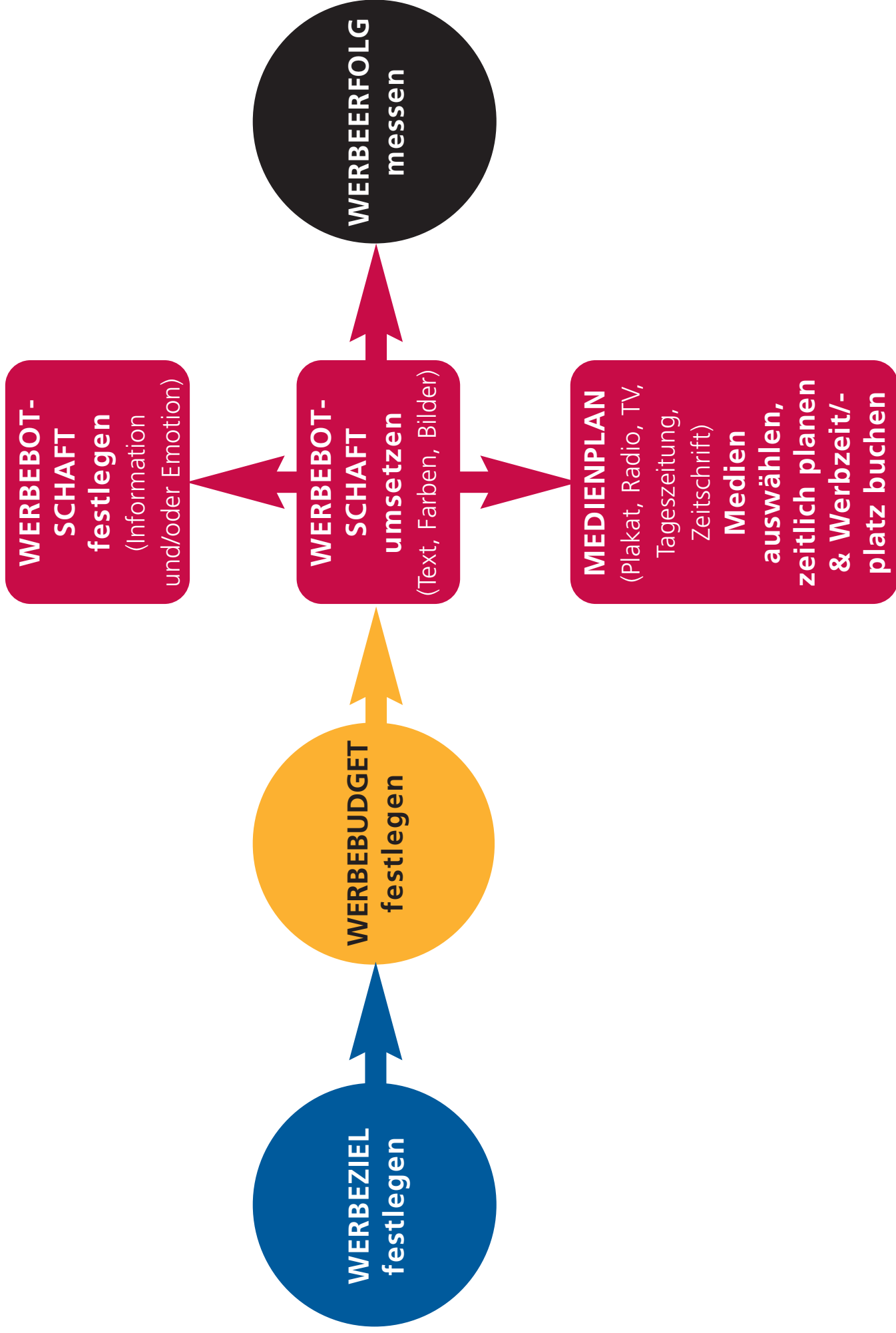
Die Ziele und die Bestimmungsgrößen des Preises



Verschiedene Preis/Nutzen-Strategien

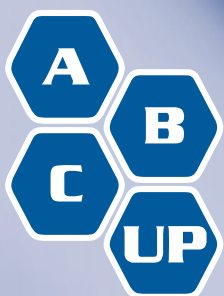


Die Schritte bei der Planung einer Werbekampagne



Kapitel 3 | *Ein Unternehmen organisieren und mit anderen zusammenarbeiten*

UNTERNEHMERFÜHRERSCHEIN



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien,

Abteilung für Bildungspolitik

Gestaltung:

willmann.design

Belichtung und Druck:

Manz Crossmedia, 1050 Wien, Stolberggasse 26

Wien, März 2005

Verantwortlichkeit für das Autorenteam:

Univ.-Ass.Mag.Dr. Katharina J. Srnka, Universität Wien

URL:<http://www.univie.ac.at/bwl/marketing/srnka.htm>

INHALTSVERZEICHNIS

1	Ein Unternehmen organisieren und mit anderen zusammenarbeiten	7
1.1	Was ist ein Unternehmen?	7
1.1.1	Arbeitsteilung ist Gewinn bringend	7
1.1.2	Gute Organisation unterstützt die Zusammenarbeit	13
1.2	Die Aufbauorganisation	15
1.2.1	Aufgabenanalyse	16
1.2.2	Aufgabensynthese	17
1.2.3	Abteilungsbildung	18
1.3	Die Ablauforganisation	24
1.3.1	Was sind Geschäftsprozesse?	25
1.3.2	Arbeitsabläufe darstellen	27
1.3.3	Geschäftsprozesse gestalten	29
1.4	Ziele setzen, planen und umsetzen	32
1.4.1	Ziele im Unternehmen	32
1.4.2	Der Planungsprozess	35
1.4.3	Die Information und die Kommunikation im Unternehmen	37
1.5	Die Steuerung des Unternehmens	40
1.5.1	Sich selbst und seine Arbeit organisieren	40
1.5.2	Seine Mitarbeiter führen	43
1.5.3	Seine Mitarbeiter motivieren	47
1.5.4	Die Zusammenarbeit im Team organisieren	49
1.6	Zusammenfassung	52
2	Arbeitsblätter und Lernkontrollen	55
	Arbeitsblatt 1 – Was ist ein Unternehmen?	56
	Arbeitsblatt 2 – Aufbauorganisation	57

Arbeitsblatt 3 – Ablauforganisation	59
Arbeitsblatt 4 – Zielsetzung und Planung	61
Arbeitsblatt 5 – Steuerung	62
Lernkontrolle 1 – Was ist ein Unternehmen?	63
Lernkontrolle 2 – Aufbau- und Ablauforganisation	64
Lernkontrolle 3 – Zielsetzung und Planung	65
Lernkontrolle 4 – Steuerung von Unternehmen	66
3 Weiterführende didaktische Anregungen	67
Workshopunterricht	67
Workshop 1 – Führen und Geführtwerden	68
Workshop 2 – Teamentwicklung	70
4 Folien	72
5 Lösungen	73
Arbeitsblatt 1 – Was ist ein Unternehmen?	73
Arbeitsblatt 2 – Aufbauorganisation	74
Arbeitsblatt 3 – Ablauforganisation	75
Arbeitsblatt 4 – Zielsetzung und Planung	76
Arbeitsblatt 5 – Steuerung	77
Lernkontrolle 1 – Was ist ein Unternehmen?	78
Lernkontrolle 2 – Aufbau- und Ablauforganisation	79
Lernkontrolle 3 – Zielsetzung und Planung	80
Lernkontrolle 4 – Steuerung von Unternehmen	81

HINWEIS:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Endung „-in“ bzw. „-innen“ verzichtet. Die Skripten für den Unternehmerführerschein wenden sich natürlich gleichermaßen an Frauen und Männer.

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Das **Kapitel 3** des Unternehmerführerscheins – **Ein Unternehmen organisieren und mit anderen zusammenarbeiten** – ist für *sechs Unterrichtseinheiten* konzipiert.

In diesem Kapitel erfahren Ihre Schüler

- was ein Unternehmen ist,
- die Bedeutung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz,
- die unterschiedlichen Bedeutungen des Organisationsbegriffes,
- wie man ein Unternehmen sinnvoll organisieren kann,
- wie man ein Unternehmen erfolgreich steuern kann.

Nach diesem Kapitel können Ihre Schüler

- die Methoden der Aufbauorganisation erklären und anwenden,
- die Methoden der Ablauforganisation und Geschäftsprozessorganisation erklären und anwenden,
- die Methoden der Steuerung von Organisationen erklären und anwenden,
- die Methoden der Selbstorganisation erklären und anwenden.

1 EIN UNTERNEHMEN ORGANISIEREN UND MIT ANDEREN ZUSAMMENARBEITEN

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, wie man ein Unternehmen gestalten und steuern kann, um das Ziel des Unternehmens bestmöglich zu erreichen. Für den Erfolg ist natürlich die Qualität der Geschäftsidee von großer Bedeutung. Aber eine Idee ist nur so gut, wie sie auch umgesetzt werden kann. Deswegen ist es für den Erfolg eines Unternehmers sehr wichtig, sich mit der Organisation und Steuerung seines Unternehmens auseinander zu setzen.



1.1 Was ist ein Unternehmen?

Das ist eine interessante Frage. Im täglichen Leben sind wir andauernd mit Unternehmen konfrontiert: Unsere Eltern arbeiten in einem Unternehmen oder sie führen selbst eines. In den Zeitungen und im Fernsehen wird täglich über Unternehmen berichtet. In den Ferien haben wir oder unsere Freunde schon in einem Unternehmen gearbeitet. Was unterscheidet Unternehmen von anderen Organisationen? Ein wesentlicher Unterschied zwischen Unternehmen und anderen Organisationen (wie Schulen, Fußballvereinen etc.) liegt darin, dass Unternehmen zu dem Zweck gegründet werden, Leistungen und Güter zu erstellen, um Gewinn zu erwirtschaften.

Ein Unternehmen ist ein auf Gewinn ausgerichtetes soziales System, das Leistungen (Güter oder Dienstleistungen) für Kunden erbringt.

Wenn wir genau überlegen, gibt es sehr viele verschiedene Unternehmen, und es fällt gar nicht so leicht, sie zu beschreiben. Wie sieht ein Unternehmen genau aus? Warum gibt es Unternehmen? Gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen? Wie kann man ein Unternehmen gestalten und wie kann man Unternehmen steuern? In diesem Kapitel versuchen wir, gemeinsam Antworten auf diese Fragen zu finden.

1.1.1 Arbeitsteilung ist Gewinn bringend

Am besten beginnen wir unsere Überlegungen mit einem konkreten Beispiel. Folgender Bericht stammt aus der Internetausgabe der Tageszeitung „Die Presse“ vom 22. November 2004.

Fliegen wird wieder teurer

Die AUA-Gruppe senkt ihre Gewinnprognose für 2004 von 50 auf 10 Mio. €. Die Kerosinzuschläge werden bis zu 8,- € pro Strecke erhöht.

Die Austrian Airlines-Gruppe senkt ihre Gewinnprognose für das Geschäftsjahr 2004: Das bereinigte EBIT werde von 50 Mio. € auf voraussichtliche 10 Mio. € nach unten korrigiert, verlautete die AUA Montagvormittag in einer Kurzmeldung. Die AUA hat erste Gegenmaßnahmen getroffen. Die Zahl der Mittelstreckenflüge wird um rund 3 % reduziert. Außerdem werden die Treibstoffzuschläge ab 29. November – bereits zum dritten Mal – erhöht.

Diesem Bericht zufolge trifft die Austrian Airlines Gruppe (AUA) die Entscheidung, Mittelstreckenflüge zu reduzieren und Treibstoffzuschläge (auf Flugtickets) zu erhöhen (Anmerkung: EBIT = Earnings Before Interest and Taxes = Gewinn vor Zinsaufwand und Steuern). Das Unternehmen wird in diesem Bericht also als Einheit betrachtet, die in der Lage ist, wichtige Entscheidungen zu treffen. Aber wie kommt es zu diesen Entscheidungen? Wer genau trifft die Entscheidungen? Wie sind Entscheidungen in einem Unternehmen aufeinander abgestimmt?

Zunächst einmal sollten wir uns fragen, wer genau mit „Austrian Airlines Gruppe“ gemeint ist. Auf der Homepage des Unternehmens (www.austrianairlines.co.at) erfährt man, dass die Austrian Airlines (AUA) aus drei Fluggesellschaften (Austrian, Tyrolean und Lauda Air) besteht und eine Aktiengesellschaft ist (zur AG siehe *Kapitel 5, Rechtliche Grundlagen für Unternehmer*). Darüber hinaus gibt es weitere 17 Unternehmen, die entweder vollständig oder zumindest teilweise im Besitz der Austrian Airlines Gruppe sind, wie zB das Österreichische Verkehrsbüro (ein Reisebüro) oder Airst (ein Unternehmen, das die Mahlzeiten für die Flüge bereitstellt). Insgesamt arbeiten für die Austrian Airlines Gruppe ungefähr 7.200 Mitarbeiter.

Die AUA Gruppe

„Wir, die Austrian Airlines Gruppe, sind eine unabhängige, wettbewerbsorientierte österreichische Gruppe von Fluggesellschaften, die für Qualität steht. Wir wollen die bevorzugte Fluglinie für Geschäfts- und Touristikreisende in Österreich sowie in Zentral- und Osteuropa sein.“

Auf dem Weg zu diesem Ziel sind wir auf unser wichtigstes Kapital angewiesen: unsere Mitarbeiter; ihre Begeisterung und ihr Einfühlungsvermögen sowie ihren Einsatz, Teamgeist und den Willen zum gemeinsamen Erfolg. Indem wir unsere Stärken in allen Bereichen spürbar umsetzen, können wir unser Ziel erreichen.

Angaben der AUA Gruppe (in gekürzter Form) entnommen der Homepage (22.11.2004)

1.1.1 Arbeitsteilung ist Gewinn bringend

Das Beispiel zeigt, dass Unternehmen in der Regel nicht nur aus einer einzigen Person bestehen, sondern aus mehreren Personen oder sogar aus mehreren Unternehmen, die zu einem Konzern zusammengeschlossen sind. Warum entstehen überhaupt Unternehmen wie die Austrian Airlines?

Theoretisch ist es denkbar, dass eine einzelne Person ein Flugzeug kauft (als ‚Einzelunternehmer‘, siehe dazu *Kapitel 5, Rechtliche Grundlagen für Unternehmer*) und Flugreisen anbietet. Diese Person müsste alle notwendigen Fähigkeiten besitzen (also den Pilotenschein haben, technische Kenntnisse haben und kaufmännisch geschult sein) und alle wichtigen Tätigkeiten selbst ausführen (die Tickets verkaufen, das Flugzeug technisch warten und auftanken, das Gepäck der Reisenden verladen, für die Reinigung des Flugzeugs sorgen, Getränke an Board bereitstellen und eventuell Snacks zubereiten, Rechnungen ausstellen und verbuchen etc.). Darüber hinaus müsste sich der Unternehmer selbst darum kümmern, die Verträge mit verschiedenen Flughäfen abzuschließen oder Landeberechtigungen zu erwerben und vieles mehr.

Hinter dem Produkt „Flugreise“ stehen viele verschiedene Tätigkeiten, die zum Teil sehr unterschiedliche Qualifikation voraussetzen. Während man für die Reinigung keine besondere Ausbildung braucht, setzt die technische Wartung oder das Fliegen eines Flugzeuges eine mehrjährige Ausbildung voraus. Selbst wenn es eine Person gäbe, die so viele verschiedene Qualifikationen besitzt, würde diese Person wahrscheinlich nur sehr wenige Flüge pro Woche organisieren können. Darüber hinaus würden wahrscheinlich die anfallenden Kosten pro Passagier sehr hoch sein.

Wenn sich aber mehrere Personen die **Arbeit teilen**, können sie sich auf ihre Aufgaben spezialisieren. Eine Person konzentriert sich beispielsweise auf die technische Wartung von Flugzeugen (Techniker), eine weitere auf das Service an Board (Flugbegleiter), eine dritte Person übernimmt den Verkauf der Tickets und das Ausstellen und Verbuchen der Rechnungen (Reisebüro), eine vierte Person erwirbt den Pilotenschein (Pilot) etc.

Formen der Arbeitsteilung

Horizontale Arbeitsteilung

Die Zerlegung der Aufgaben in einem Unternehmen in verschiedene Teilaufgaben bezeichnet man als horizontale Arbeitsteilung.

Vertikale Arbeitsteilung

Es ist möglich, dass sich eine Person auf die Leitung des Unternehmens spezialisiert und alle übrigen Aufgaben an andere Personen überträgt. Diese Form der Gliederung von Aufgaben in Leitungsaufgaben (= Managementaufgaben) und ausführende Tätigkeiten (= operative Aufgaben) bezeichnet man als vertikale Arbeitsteilung.

Durch diese Formen der Arbeitsteilung und die damit erzielte **Spezialisierung** auf einzelne Verrichtungen oder Aufgaben können Vorteile erzielt werden.

Vorteile durch die Spezialisierung

- **Lerneffekte können eintreten:** Wenn man dieselbe Tätigkeit häufig macht, wird man dabei besser und schneller.
- **Technische Produktionsmittel können effizienter eingesetzt werden:** Der Pilot fliegt, während ein anderer Mitarbeiter die Tickets verkauft. Dadurch sind viel mehr Flüge möglich.
- **Umrüstvorgänge können wegfallen:** Umrüstvorgänge sind Umstellungen von Produktionsmitteln (zB Maschinen), die erforderlich sind, wenn mit derselben Maschine verschiedene Produkte produziert werden.

(Beispiel: Ein Bäcker kann seine Maschine zum Kneten von Teig sowohl für Brot als auch für Kuchen einsetzen. Wenn er aber nach dem Brotteig Kuchenteig herstellen will, muss er die Maschine reinigen und eventuell andere Aufsätze verwenden, dadurch entstehen Kosten (Ausfall der Maschine und der Arbeitszeit des Bäckers während der Umrüstung).

Unternehmen entstehen also nicht zuletzt deswegen, weil Arbeitsteilung die *Effizienz* der Aufgabenverrichtung erhöht.

Effizienz ist ein Maß der Wirtschaftlichkeit und kann als Verhältnis von Output zu Input dargestellt werden.

$$\text{Effizienz} = \frac{\text{Output (Produkte oder Leistungen)}}{\text{Input (Produktionsfaktoren)}}$$

Warum ist Effizienz für Unternehmen wichtig? Dafür gibt es in unserem Beispiel einige Hinweise. Unternehmen haben eine Zielorientierung. Die Austrian Airlines Gruppe will zB langfristig „die bevorzugte Fluglinie für Geschäfts- und Touristikreisende in Österreich sowie in Zentral- und Osteuropa“ sein. Personen, die ein Unternehmen gründen, wollen unter anderem mit diesem Unternehmen einen **Gewinn erwirtschaften**. Je besser das *Verhältnis von Input zu Output* ist, desto einfacher kann dieses Ziel erreicht werden.

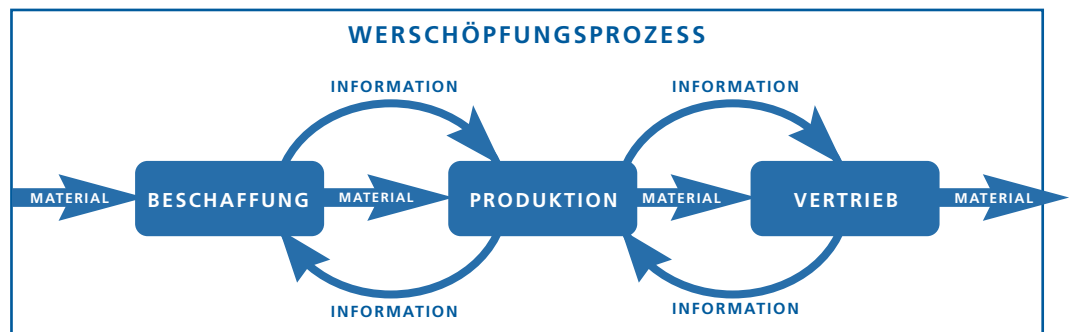
Das **Verhältnis von Output zu Input** ist umso besser, je weniger *Input* (also Einsatz an Geld, Produktionsmittel und Zeit) man benötigt, um *möglichst viel Output* (also Produkte, Umsatz bzw. Gewinn) zu schaffen.

In unserem Beispiel musste die Austrian Airlines Gruppe die Gewinnprognose von voraussichtlich 50 Mio. € auf 10 Mio. € nach unten korrigieren! Diese viel schlechtere Prognose ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass die Kerosinpreise in den letzten Monaten sehr hoch waren. Das heißt, das Verhältnis zwischen Output (gleich bleibende Anzahl an Flügen und transportierten Passagieren) und Input (höhere Kosten für Kerosin) hat sich verschlechtert. Um das Verhältnis wieder zu verbessern, hat die Austrian Airlines Gruppe vor allem zwei Maßnahmen getroffen. Zum einen werden weniger Mittelstreckenflüge angeboten (weniger Input) und zum anderen werden für Tickets höhere Preise verlangt (höherer Output).

Die Arbeitsteilung hat aber nicht nur Vorteile, sondern auch gewisse Nachteile. Angenommen ein Einzelunternehmer wird ebenso mit steigenden Kerosinpreisen konfrontiert wie die Austrian Airlines Gruppe: Er kann sich überlegen, ob er die Preise für ein Flugticket erhöht oder auf das Anbieten von Getränken und Snacks während des Fluges verzichtet, um so Kosten zu sparen. Er kann aber auch – solange der Kerosinpreis so hoch ist – nur mehr Kurzstreckenflüge anbieten, weil diese am wenigsten von hohen Treibstoffkosten beeinflusst werden. Aber egal, für welche Maßnahmen sich der Einzelunternehmer entschließt, er kann jederzeit seine Entscheidung an Veränderungen der Umwelt (zB sinkende Kerosinpreise) anpassen.

Sind hingegen mehrere verschiedene Personen mit der Produktion eines Gutes oder der Erstellung einer Dienstleistung befasst, dann müssen die Entscheidungen dieser Personen aufeinander abgestimmt (koordiniert) werden. Es macht zum Beispiel wenig Sinn, wenn die Mitarbeiter der Flugplanung der Austrian Airlines Gruppe beschließen, nur mehr Kurzstrecke anzubieten, aber die Mitarbeiter der Vertriebsabteilung (zB im Reisebüro) nichts davon wissen und daher weiterhin Tickets für Fernreisen verkaufen. Durch die Aufgabenteilung entstehen also so genannte *Interdependenzen*.

Interdependenzen sind Abhängigkeiten zwischen den Personen, die Teilaufgaben in einem Unternehmen erfüllen.



In der Produktion sind die Mitarbeiter beispielsweise davon abhängig, dass die Beschaffungsabteilung rechtzeitig die Rohstoffe zur Herstellung der Güter und Dienstleistungen bereitstellt. Umgekehrt muss die Beschaffungsabteilung rechtzeitig von der Produktionsabteilung wissen, wie viele Rohstoffe für die geplante Produktion benötigt werden. Dies wiederum ist davon abhängig, wie viele Produkte am Markt verkauft werden können, d.h. wie viele Aufträge die Mitarbeiter im Vertrieb erhalten. Damit die **Vorteile der Spezialisierung** also tatsächlich realisiert werden können, benötigt ein Unternehmen ein Gewisses Maß an *Koordination* (näher dazu unten).

Der Spezialisierung sind aber auch **Grenzen** gesetzt. Je stärker eine Aufgabe in Teilaufgaben zerlegt wird, umso gleichartiger werden die zu erfüllenden Teilaufgaben. Im extremsten Fall (zum Beispiel bei Fließbandarbeiten in Fabriken) werden Aufgaben so weit zerlegt, dass jede Person nur mehr einen Handgriff ausführt. Durch diese extreme Spezialisierung wird allerdings die Arbeit sehr monoton (eintönig) und wirkt demotivierend. Darüber hinaus kann eine einseitige Belastung sogar zu gesundheitlichen Schäden führen. Die Vorteile der Spezialisierung können also nur dann realisiert werden, wenn *die Arbeitsteilung nicht zu weit* getrieben wird!

1.1.2 Gute Organisation unterstützt die Zusammenarbeit

Bei unseren bisherigen Überlegungen sind wir davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens dieselben Ziele verfolgen wie der Unternehmer selbst. Diese Annahme ist allerdings nicht sehr realistisch. Während beispielsweise ein Unternehmer seinen Gewinn maximieren möchte, sind Mitarbeiter eher daran interessiert, selbst möglichst viel zu verdienen, soziale Kontakte zu knüpfen (zB viele Leute zu treffen und nette Gespräche mit Kunden und Kollegen zu führen) oder neue Dinge kennen zu lernen. Teilweise sind die Ziele der Mitarbeiter mit jenen des Unternehmers vereinbar: ein gutes Arbeitsklima ist sowohl im Interesse des Unternehmers als auch im Interesse der Mitarbeiter. Zu einem anderen Teil sind die Ziele aber nicht miteinander vereinbar. Wenn Mitarbeiter zu viel Zeit zur Pflege ihrer sozialen Kontakte während der Arbeitszeit aufwenden, sinkt der Gewinn des Unternehmers. Der Unternehmer muss daher auch Überlegungen anstellen, wie er das **Verhalten der Mitarbeiter steuern** kann, so dass sie die Unternehmensziele und nicht ihre eigenen Interessen verfolgen. Dazu eignen sich Instrumente der *Planung*, der *Motivation* und der *Führung*.

1.1.2 Gute Organisation unterstützt die Zusammenarbeit

Wir haben gesehen, dass Arbeitsteilung – die Zusammenarbeit mehrerer Personen – wichtige Fragen hervorruft für die ein Unternehmer Lösungen finden muss.

Wichtige Fragen der Zusammenarbeit

- Wie können Aufgaben sinnvoll gegliedert werden?
- Wie können Aufgaben sinnvoll zu Stellen zusammengefasst werden?
- Wer ist für die Erfüllung welcher Aufgaben zuständig?
- Wer darf wem welche Anweisungen erteilen?
- In welcher Reihenfolge sollen die Aufgaben erfüllt werden?
- Wie können Personen, die gemeinsam eine Leistung erbringen, aufeinander abgestimmt werden?
- Wie können Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen Personen optimal gestaltet werden?
- Wie kann das Verhalten von Personen auf das Unternehmensziel ausgerichtet werden?

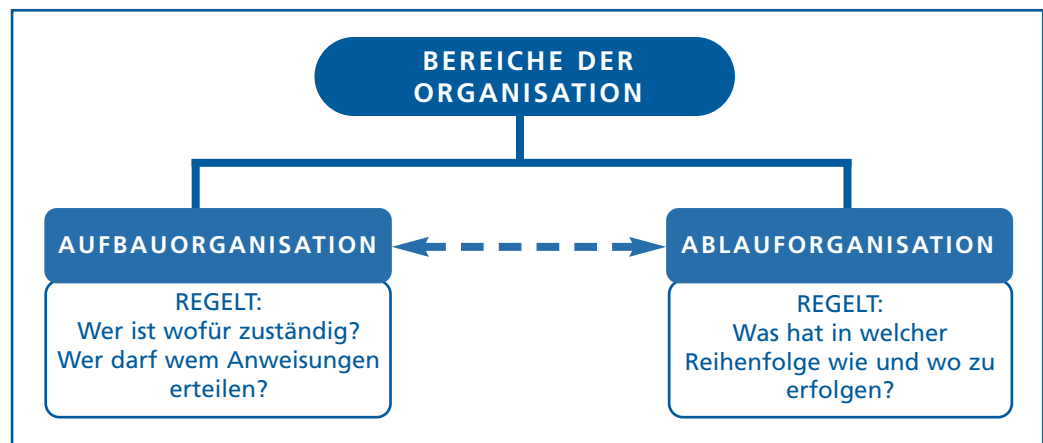
Diese Fragen können durch *Organisation* gelöst werden.

Organisation ist ein Instrument zur zielgerichteten Führung von Personen. Organisieren bedeutet, Regeln zu schaffen, welche Aufgaben, von wem, bis wann erledigt werden müssen, und wer welche Anweisungen an wen erteilen darf.

Organisation setzt sich also mit den grundlegenden Problemstellungen der Motivation und der Koordination bei einer arbeitsteiligen Erstellung von Produkten und Dienstleistungen auseinander. Während wir den Bereich Motivation später noch ausführlich besprechen werden, wenden wir uns nun dem Thema *Koordination* zu.

Unter **Koordination** versteht man die Abstimmung der einzelnen Teilaufgaben im Unternehmen.

Mit dem Problem der **Koordination** beschäftigen sich zwei verschiedene Formen der Organisation: die *Aufbauorganisation* und die *Ablauforganisation*.



Formen der Organisation

Die Aufbauorganisation

Sie regelt, wer wofür zuständig ist, und wer wem Anweisungen erteilen darf.

Die Ablauforganisation

Sie legt fest, in welcher Reihenfolge welche Aufgaben erledigt werden müssen.

Auf diese beiden Formen der Organisation wollen wir nun jeweils näher eingehen.

1.2 Die Aufbauorganisation

Die **Aufbauorganisation** legt die Beziehungszusammenhänge zwischen den Aufgabenträgern und deren Beiträge zur Erreichung des Unternehmensziels fest.

Die Aufbauorganisation umfasst vier grundlegende *Elemente*:

Elemente der Aufbauorganisation

Aufgaben

Darunter versteht man bestimmte Arten von Verrichtungen.

Stellen

Das sind jeweils Bündel an Aufgaben, die ein Mitarbeiter erfüllen kann.

Abteilungen

Darunter versteht man die Zusammenfassung mehrerer Stellen unter einheitlicher Leitung.

Instanzen

Das sind Leitungsstellen mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen.

Die Festlegung der Aufbauorganisation gliedert sich in drei wichtige *Schritte*:

Schritte der Festlegung der Aufbauorganisation

Aufgabenanalyse

Sie legt fest, wie Aufgaben sinnvoll in Teilaufgaben zerlegt werden können.

Aufgabensynthese

Sie hilft, Teilaufgaben sinnvoll zu Stellen zusammenzufassen.

Abteilungsbildung

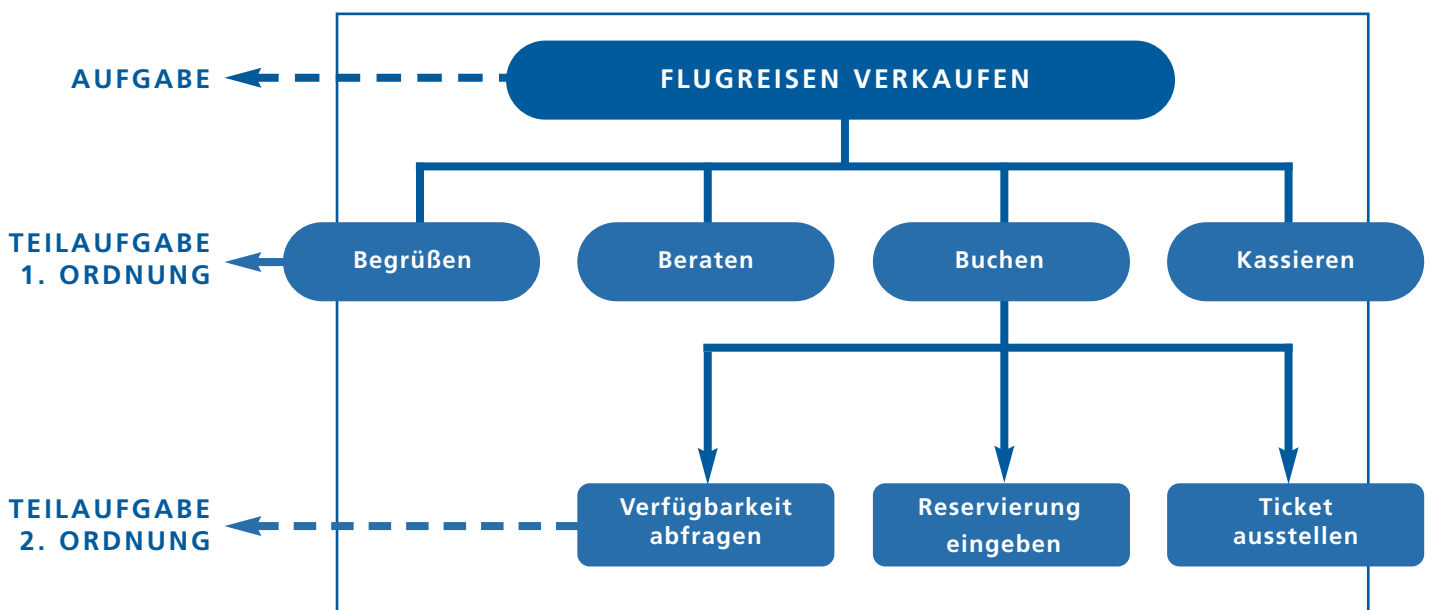
Hierbei geht es darum, Arbeitsstellen sinnvoll in größere Einheiten (zB Abteilungen mit einer übergeordneten Leitungseinheit) zu gliedern.

1.2.1 Die Aufgabenanalyse

Eine Gesamtaufgabe kann nach verschiedenen Gesichtspunkten in Teilaufgaben gegliedert werden. **Ziel der Aufgabenanalyse** ist es, möglichst *einheitliche Teilaufgaben zu bilden*.

Eine Gesamtaufgabe kann etwa *nach Verrichtungen* gegliedert werden.

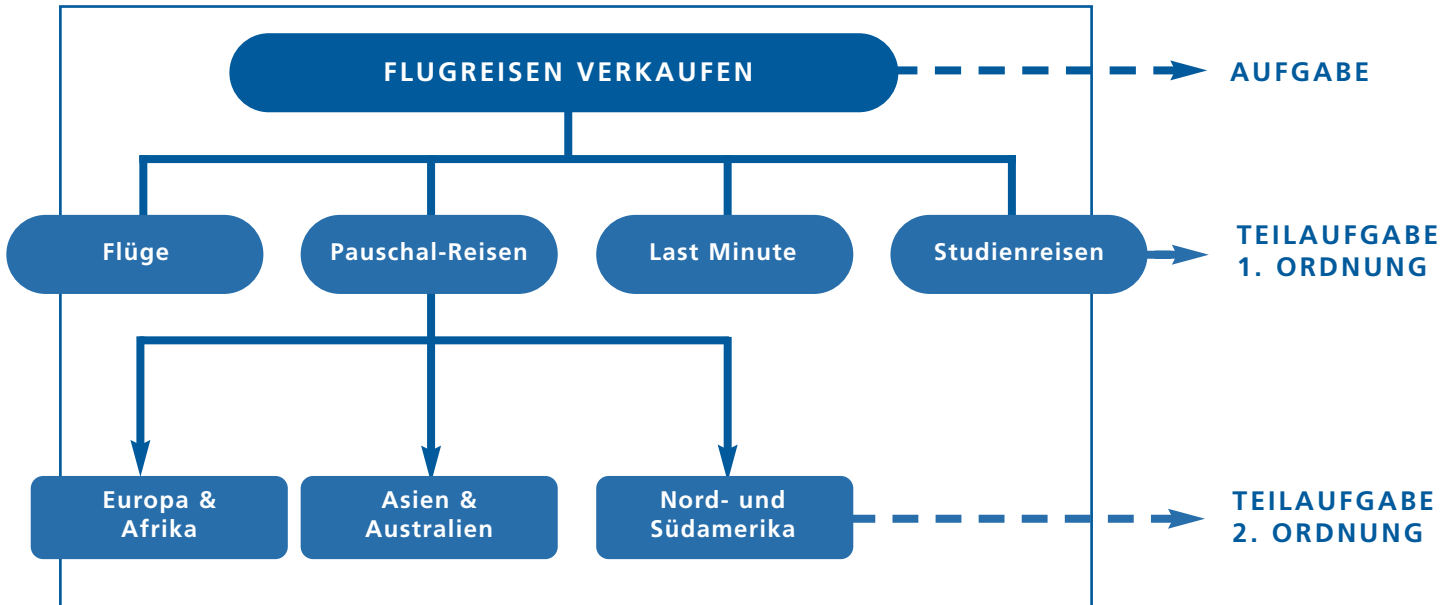
Beispiel: Wenn in einem Reisebüro Flugreisen verkauft werden, müssen die Kunden nach der Begrüßung zunächst beraten werden. Wenn sich dann ein Kunde für eine Reise entschieden hat, muss der Flug gebucht und anschließend der Betrag für die Flugreise kassiert werden. Jede dieser Teilaufgaben kann allerdings wiederum in Teilaufgaben zerlegt werden. Will der Reisebüromitarbeiter zB einen Flug buchen, muss er zunächst die Verfügbarkeit abfragen. Falls noch ein Platz vorhanden ist, kann der Mitarbeiter im Reservierungssystem den Namen des Passagiers eingeben und anschließend das Ticket ausstellen.



Es ist allerdings auch denkbar, die Aufgaben nach einem anderen Merkmal als dem der Verrichtung in Teilaufgaben zu unterteilen, etwa *nach dem Objekt* (also dem Gut oder der Dienstleistung).

Beispiel: Man kann die Aufgabe „Flugreisen verkaufen“ auch nach der Art der Reisen (= Objekt in unserem Fall) gliedern. Es gibt Reisen, bei denen nur der Flug inbegriffen ist, oder Pauschalreisen, in denen sowohl Hotel als auch Vollpension im Preis inbegriffen sind. Eine dritte Kategorie sind Studienreisen, in denen ein ausgebildeter Reiseleiter Reisgruppen betreut, und dann gibt es eine Kategorie von besonders günstigen Angeboten,

Last Minute-Angebote. Diese Reisetypen kann man auf der 2. Ebene zum Beispiel nach dem Reiseziel in Europa, Afrika, Asien, Australien oder Amerika gliedern.



Welches **Merkmal** letztlich zur Gliederung einer Gesamtaufgabe herangezogen wird, hängt von der *Art der zu erbringenden Leistung* (Produkt oder Dienstleistung) ab.

1.2.2 Die Aufgabensynthese

Eine Aufgabe soll so weit in Teilaufgaben zerlegt werden, bis diese Teilaufgaben einem Aufgabenträger sinnvoll übertragen werden können. Wie bereits vorhin erwähnt, werden Aufgaben immer einheitlicher, je mehr sie in Teilaufgaben gegliedert werden. Der **Vorteil der Zerlegung in Teilaufgaben** besteht darin, dass sich der Aufgabenträger *auf die Teilaufgabe spezialisieren* kann.

Beispiel: Wenn sich ein Reisebüromitarbeiter auf Pauschalreisen spezialisiert und ein anderer auf Studienreisen, dann können sich diese Mitarbeiter jeweils einfacher Spezialwissen über ihren Reisetyp aneignen, als wenn beide über alle möglichen Reisen Bescheid wissen müssten. Es ist aber auch denkbar, dass es eine Gruppe von Mitarbeitern gibt, die Kunden beraten, egal welche Art von Reise die Kunden buchen möchten. Andere Mitarbeiter können dafür das Reservierungssystem bedienen und damit Reservierungen und Buchungen vornehmen, sowie Tickets ausstellen.

Bei der **Zusammenlegung von Aufgaben zu Stellen** muss berücksichtigt werden, dass zu *starke Aufgabenteilung zu negativen Effekten* führen kann. Wenn ein Reisebüromitarbeiter zB nur mehr Kunden begrüßen und sie dann einem anderen Kollegen zur Beratung weiterführen müsste, würde er sich vermutlich sehr bald unterfordert fühlen. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass die Anzahl der Teilaufgaben, die einer Stelle zugewiesen werden, von einer Person *in der Normalarbeitszeit bewältigt* werden kann.

Beispiel: In unserem Reisebüro könnten beispielsweise vier Stellen gebildet werden. Drei Mitarbeiter spezialisieren sich auf einen gewissen Reisetyp und beraten Kunden bzw. buchen Reisen im Reservierungssystem ein. Ein vierter Mitarbeiter übernimmt die Kassa und rechnet alle Reisen ab. Wenn das Reisebüro zB sehr viele Geschäftsleute betreut, kann es notwendig sein zwei oder drei Stellen im Bereich „Flüge“ zu bilden, während in den anderen Bereichen eine Stelle ausreichend ist.

	Flüge	Pauschalreisen	Last Minute	Studienreisen
Begrüßen	Berater 1	Berater 2		Berater 2
Beraten				
Buchen				
Kassieren	Kassier			

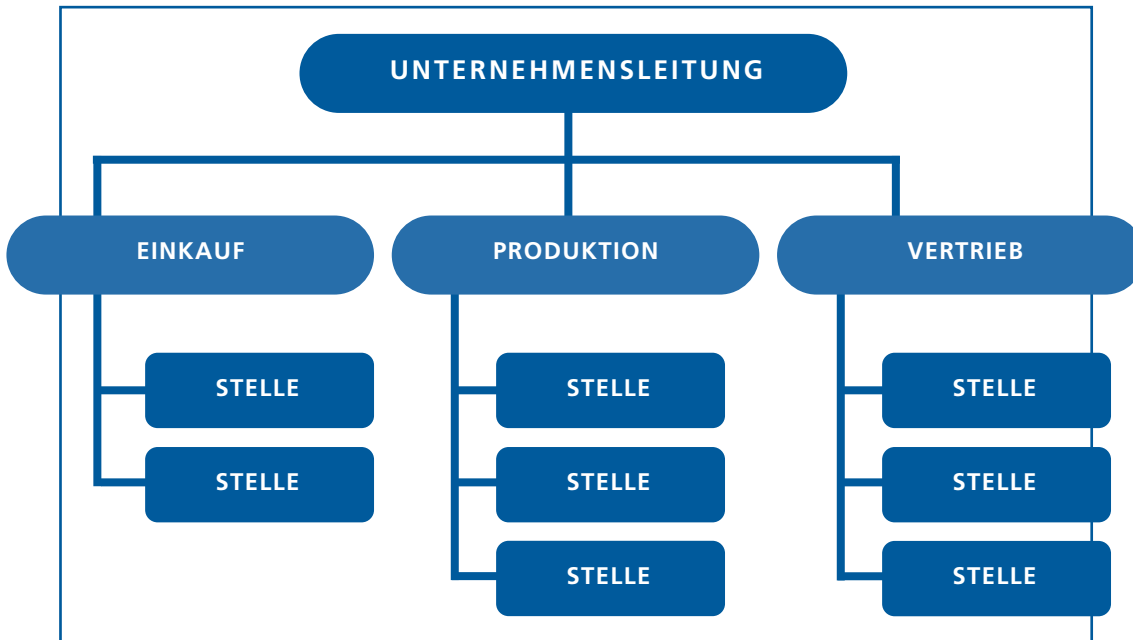
1.2.3 Die Abteilungsbildung

In einem kleinen Unternehmen, in dem nur wenige Personen in einem Unternehmen arbeiten, kann der Unternehmer selbst die Leitung der Mitarbeiter übernehmen, da diese Größe des Unternehmens noch für eine Person überschaubar ist. Was soll er aber tun, wenn das Unternehmen wächst und mit der Zeit 20 oder 30 oder 100 Mitarbeiter und mehr hat? In diesem Fall können mehrere Stellen zu **Abteilungen** zusammengefasst werden und einer **Inстанz** (= Leitungsstelle) untergeordnet werden. Diese Instanzen sind dann mit *Koordinations- und Führungsaufgaben* betraut. Es entsteht eine Hierarchie von *über- und untergeordneten Stellen*.

Auf die genauen Aufgaben von Instanzen werden wir in einem späteren Abschnitt (Steuerung von Unternehmen) noch eingehen. Zunächst interessiert uns einmal, wie man Stellen sinnvoll zusammenfassen kann. Die Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen kann wieder nach den bei-

den Prinzipien erfolgen, die wir bereits bei der Aufgabenanalyse kennen gelernt haben: nach *Verrichtungen* und nach *Objekten*.

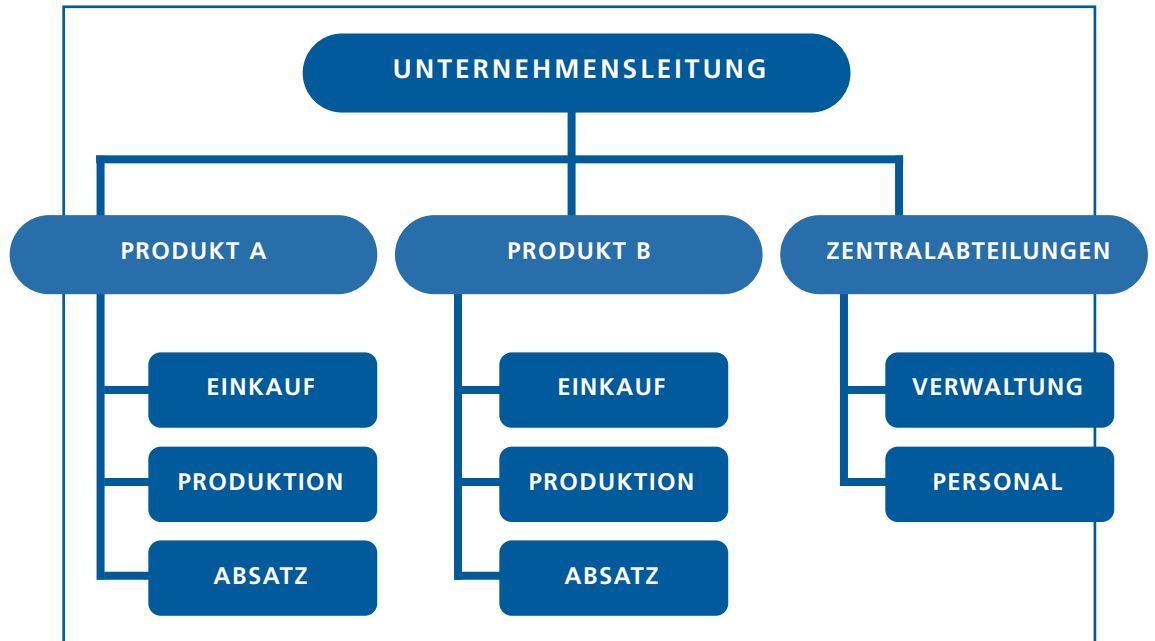
Abteilungen können nach **Verrichtungen** (Funktionen) gegliedert werden. In diesem Fall spricht man von einer *Funktionalorganisation*.



Diese Organisationsform ist häufig bei kleineren und mittleren Unternehmen vorzufinden. Oft gibt es in kleinen Unternehmen (bis ca. 30 Mitarbeiter) überhaupt nur zwei Abteilungen: eine technische Abteilung, etwa die Produktion, und eine kaufmännische Abteilung, in der alle übrigen Funktionen wie Einkauf, Vertrieb und Rechnungswesen zusammengefasst sind. In großen Unternehmen findet man diese Organisationsform vor allem dann, wenn nur ein Produkt erzeugt wird.

Beispiel: In unserem Reisebüro wäre es denkbar, die Stellen zusammenzufassen, die direkt mit der Kundenberatung befasst sind. Eine weitere Abteilung könnte alle übrigen kaufmännischen Aufgaben erfüllen wie die Beschaffung von Büromaterial, die Buchhaltung und Kostenrechnung für das Reisebüro, die Personalverwaltung etc.

Wenn allerdings verschiedene Produkte oder Dienstleistungen erzeugt werden, ist es sinnvoll, die Abteilungen nach **Objekten** (= Produktparten bzw. Unternehmensdivisionen) zu gliedern. In diesem Fall spricht man von *Spartenorganisation* (= *Divisionalorganisation*).



Diese Form der Gliederung findet man vor allem in größeren Unternehmen oder in Unternehmen, die mehrere verschiedene Produkte verkaufen.

Beispiel: In unserem Reisebüro könnte man Abteilungen für verschiedene Arten von Reisen (Flüge, Pauschalreisen, Studienreisen, etc.) bilden. Denkbar wäre allerdings auch Abteilungen nach verschiedenen Kundengruppen zu bilden. Man könnte etwa eine Abteilung für Firmenkunden (zB für Geschäftsreisen) und eine andere Abteilung für Privatkunden bilden. Bei internationalen Unternehmen findet man darüber hinaus oftmals eine Gliederung der Geschäftsbereiche nach Regionen.

In sehr großen Unternehmen kann es sein, dass eine Abteilungsbildung alleine nicht ausreicht, weil eine zu große und damit unüberschaubare Zahl an Abteilungen entstehen würde. In diesem Fall kann man Abteilungen zu **Bereichen** zusammenfassen, die ebenfalls einer einheitlichen Leitung unterstellt sind, dadurch entstehen *weitere Hierarchieebenen*.



Welche Art der Abteilungsbildung (nach Funktion oder nach Objekten) ist nun für welches Unternehmen geeignet?

Welche Art der Abteilungsbildung ist für welches Unternehmen geeignet?

Die Vorteile der *Funktionalorganisation* ergeben sich direkt aus den positiven Effekten, die durch die Spezialisierung auf Verrichtungen erzielt werden können. Wie bereits vorhin beschrieben wurde, können durch Lerneffekte die Mitarbeiter ihre Teilaufgaben besser und effizienter ausführen. Darüber hinaus ermöglicht der Einsatz von technischen Hilfsmitteln Produktivitätssteigerungen. Allerdings zahlt sich der Einsatz von aufwändigen und teuren Maschinen und Technologie nur dann aus, wenn diese auch entsprechend ausgelastet sind und eine große Anzahl an gleichen oder sehr ähnlichen Produkten (oder Dienstleistungen) erzeugt wird.

Was ist aber, wenn die von einem Unternehmen erstellten Dienstleistungen oder Produkte sehr unterschiedlich sind? In diesem Fall hat eine *Spartenorganisation* mehr Vorteile. Die einzelnen Produktbereiche bilden dabei „Unternehmen im Unternehmen“. Innerhalb der relativ abgeschlossenen Unternehmensbereiche finden wir dann zB wieder eine Gliederung nach Funktionen, wie bei einem eigenständigen Unternehmen. Auf Grund der Eigenständigkeit können die Unternehmensbereiche sehr flexibel am Markt agieren. Dabei genießen sie dennoch die Vorteile eines Großunternehmens zB bei der Kapitalbeschaffung oder bei der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen.

Das **Ergebnis der Aufgabensynthese und der Abteilungsbildung** wird meist in *Stellenbeschreibungen* und in einem *Organigramm* festgehalten.

Die **Stellenbeschreibung** geht auf die einzelnen Stellen im Detail ein. In der Stellenbeschreibung werden im Wesentlichen vier Punkte festgelegt:

Inhalt einer Stellenbeschreibung

- Die Einordnung der Stelle in die Hierarchie.
- Zielsetzung, Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, die dem Stelleninhaber zugeordnet sind.
- Anforderungen an den Stelleninhaber (Qualifikation).
- Zusammenarbeit mit anderen Stellen.

FIRMA <input type="text"/>	STELLEN-BESCHREIBUNG <input type="text"/>	STELLEN-NUMMER <input type="text"/>
STELLENINHABER <input type="text"/>	NAME: <input type="text"/>	VORNAME: <input type="text"/>
1. BEZEICHNUNG DER STELLE: <input type="text"/> <input type="text"/>		
2. RANG DES STELLENINHABERS: <input type="text"/> <input type="text"/>		
3. VORGESETZTER: <input type="text"/> <input type="text"/>		
4. UNTERSTELLTE MITARBEITER: <input type="text"/> <input type="text"/>		
5. VERTRITT: <input type="text"/> <input type="text"/>		
6. WIRD VERTRETEN DURCH: <input type="text"/> <input type="text"/>		
ZIELSETZUNG: <input type="text"/> <input type="text"/>		
AUFGABEN: <input type="text"/> <input type="text"/>		
BEFUGNISSE: <input type="text"/> <input type="text"/>		
ANFORDERUNGEN AN DEN STELLENINHABER (QUALIFIKATION): <input type="text"/> <input type="text"/>		
ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN STELLEN: <input type="text"/> <input type="text"/>		

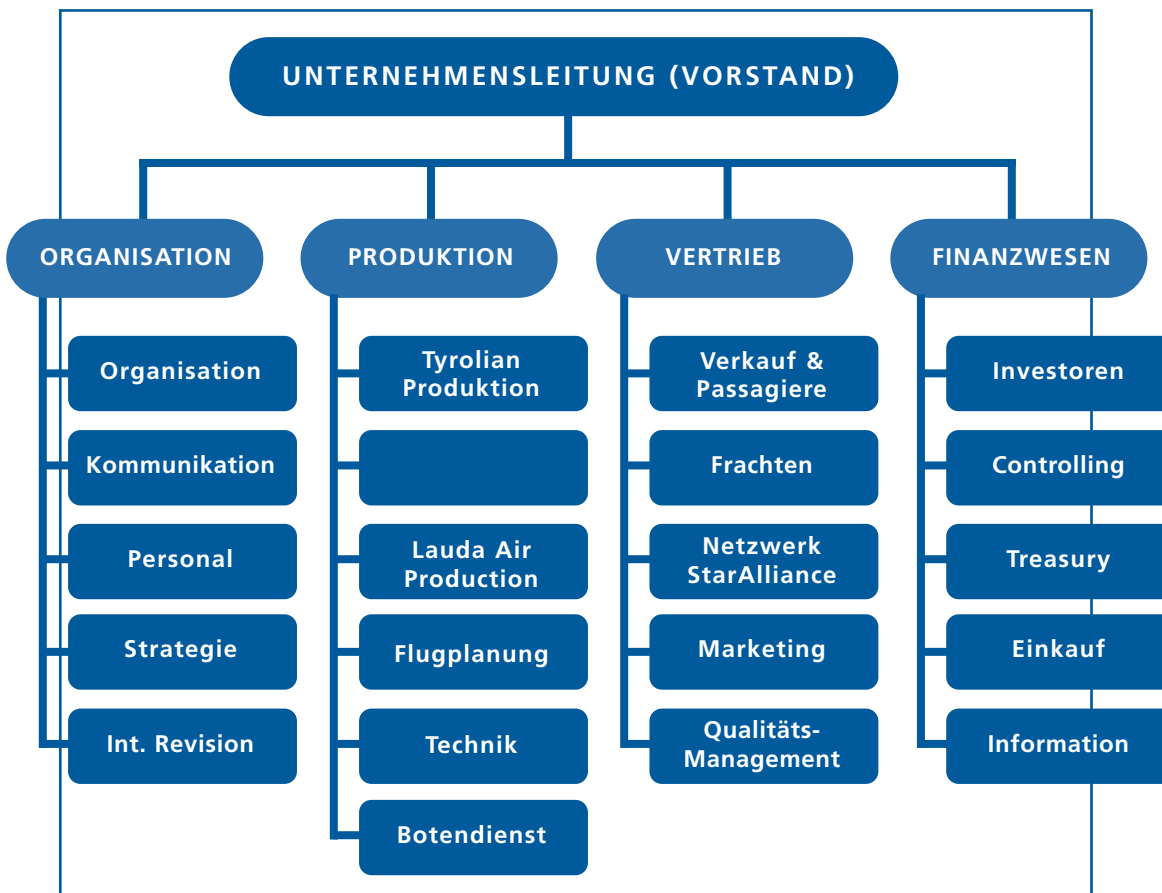
Ein **Organigramm** stellt die gesamte Struktur der Stellen, also die Gebildestruktur eines Unternehmens grafisch dar.

Das Organigramm veranschaulicht drei grundlegende organisatorische Regelungen:

Inhalt eines Organigramms

- Die Stellen- und Abteilungsbildung auf Grund der Aufgabenverteilung
- Horizontale und vertikale Verknüpfungen der Stellen und Abteilungen
- Die Struktur der Informations- und Dienstwege

Das Organigramm der Austrian Airlines Gruppe sieht zur Zeit in etwa so aus (www.aua.com, adaptiert übernommen aus dem Geschäftsbericht 2003)



Das Unternehmen wird von einem *Vorstand* geführt, der derzeit vier Vorstandsmitglieder umfasst. Jedes Vorstandsmitglied führt einen *Unternehmensbereich*.

Die Austrian Airlines Gruppe hat zur Zeit vier **Unternehmensbereiche**.

- *Organisationsbereich*: in ihm sind die Abteilungen Personal, Organisation, Kommunikation (Public Relations) etc. angesiedelt. Außerdem wird in diesem Bereich die Strategie (siehe auch Abschnitt Zielsetzung und Planung) für das Unternehmen festgelegt.
- *Produktionsbereich*: Diesem sind die einzelnen Fluglinien (also die Piloten, die Flugbegleiter etc.) zugewiesen. Dieser Bereich wird deshalb als Produktion bezeichnet, weil hier die tatsächliche Dienstleistung für den Kunden erbracht wird (= Durchführung der Flüge)
- *Vertriebsbereich*: Hier werden Marketing und Verkauf durchgeführt.
- *Finanzbereich*: Hier sind neben Finanzaufgaben wie Kostenrechnung (= Controlling) etc. auch der Einkauf und die Informationstechnologie angesiedelt.

Wie man aus diesem Organigramm erkennen kann, ist die Austrian Airlines Gruppe trotz der Größe des Unternehmens nach **Verrichtungen** gegliedert. Da es drei „Marken“ gibt (*Austrian* bedient vor allem Linienflüge, *Lauda Air* vorwiegend Charter Flüge und *Tyrolian* führt vor allem innerösterreichische Flüge durch), könnte das Unternehmen genauso gut nach diesen drei **Sparten** (also Produkten) gegliedert sein. Warum ist das Unternehmen nicht nach Produkten gegliedert?

Der Kauf und Betrieb von Flugzeugen zahlt sich nur dann aus, wenn diese möglichst viel genutzt werden und keine zu lange Stehzeiten haben. Daher gibt es bei der Austrian Airlines Gruppe eine Abteilung, die eine *gemeinsame Flugplanung* für alle drei Airlines durchführt. Für den Flugpassagier ist es eigentlich ziemlich egal, ob er mit einer Lauda oder einer AUA Maschine fliegt, für das Unternehmen allerdings ist es besser, die teuren Ressourcen (Flugzeuge) effizient einzusetzen und die Flugpläne aufeinander abzustimmen. Auch die *Beschaffung* und das *Marketing* können gemeinsam effizienter organisiert und ausgeführt werden. Dafür ist eine Funktionalorganisation besser geeignet. Wären die Produkte sehr unterschiedlich oder würden die drei Fluglinien in verschiedenen Märkten agieren, könnten diese Vorteile einer Funktionalorganisation nicht genutzt werden. Dann wäre eine Spartenorganisation vorteilhafter.

1.3 Die Ablauforganisation

Nachdem die Aufbauorganisation nur regelt, wer wofür zuständig ist und nicht festlegt, in welcher Reihenfolge und wo die Teilaufgaben durchgeführt werden müssen, muss ein Unternehmer noch den **Ablauf der Leis-**

1.3.1 Was sind Geschäftsprozesse?

Wertschöpfungserstellung (die so genannte Wertschöpfungskette) planen und strukturieren. Ziel der Ablauforganisation ist es, die richtige und rechtzeitige *Erfüllung der Aufgaben* sicherzustellen, und zwar zu *minimalen Kosten*.

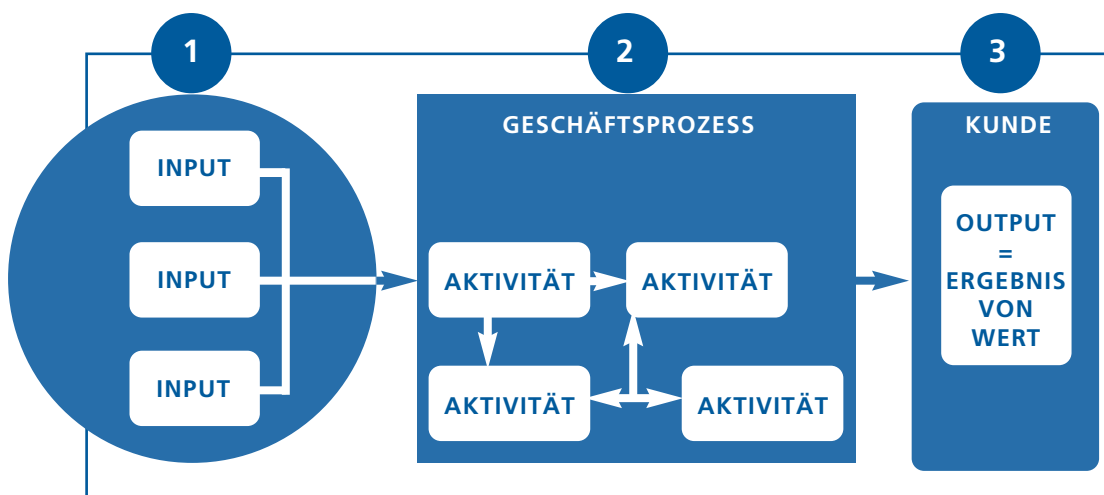
Die **Ablauforganisation** (= **Prozessorganisation**) regelt die zeitliche und räumliche Reihenfolge der Teilaufgaben (Aktivitäten), die im Hinblick auf die Erfüllung einer Aufgabe durchzuführen sind.

Während also in der Aufbauorganisation *Ziele für die einzelnen Stellen* festgelegt werden, beschäftigt sich die Ablauforganisation mit der Frage, *wie diese Ziele am besten erreicht* werden können.

1.3.1 Was sind Geschäftsprozesse?

In den 1990er Jahren ist eine Managementströmung entstanden, die die Fragestellung der optimalen Prozessgestaltung in den Vordergrund betriebswirtschaftlichen Handelns stellt. Das so genannte **Business Process Reengineering** (BPR) setzt sich demnach mit der Gestaltung von *Geschäftsprozessen* auseinander.

Ein **Geschäftsprozess** ist ein Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere verschiedene Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt.



Ein Geschäftsprozess beinhaltet sämtliche Aktivitäten, die zur Erstellung eines Produktes oder einer Leistung erforderlich sind. Er bildet daher die gesamte **Wertschöpfungskette** eines Unternehmens ab. Auch in den vorherigen Überlegungen zur Aufbauorganisation haben wir uns mit der

Aufteilung einer Gesamtaufgabe (in einzelne Teilaufgaben = Aktivitäten) beschäftigt. Das Neue an dieser Sichtweise ist, dass sie *den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum der Überlegungen* stellt! Damit ergibt sich ein Schnittpunkt zur Sichtweise des Marketings (siehe *Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing*), die damit von innen des Unternehmens nach außen zu den Kunden dringt.

Die **Prozesssichtweise** liefert bei der Gestaltung des Geschäftsablaufs wichtige Informationen, wie gut eine Aufgabe vom Beginn bis zum Ende aus der Sicht des Kunden erfüllt wird und welche Konsequenzen Schnittstellen durch die Zerlegung der Aufgaben auf den Gesamtprozess haben. Im Rahmen der Geschäftsprozessorganisation kann zu weit getriebene Spezialisierung erkannt und durch Zusammenlegung von Arbeitsschritten Wertschöpfungsprozesse optimiert werden.

Schritte bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen

- Die erste Frage, die sich ein Unternehmer oder ein Manager stellen soll, ist: **Was will der Kunde? Welche Leistung stellt für den Kunden ein Ergebnis von Wert dar?**
- Die zweite Frage: **Welche Aktivitäten werden für die Leistungserstellung benötigt? Dabei soll man nur jene Aktivitäten berücksichtigen, die tatsächlich für die Erstellung der Leistung notwendig sind. Alle anderen Aktivitäten, wie zB das Ausfüllen von Stundenlisten zur Kontrolle der Anwesenheit, sollten so weit wie möglich vermieden werden.**
- Die dritte Frage ist: **Welche Inputs benötigt man, um die Leistung zu erstellen? Inputs sind Rohstoffe, Arbeitskräfte, aber auch Information oder Leistungen, die von anderen Unternehmen zugekauft werden.**

Jene Prozesse, die eine unmittelbare Leistung für *externe Kunden* erstellen, werden **Kernprozesse** genannt. Allerdings gibt es in Unternehmen auch Aufgaben zu erledigen, die nicht unmittelbar einen Nutzen für einen externen Kunden haben, die aber dennoch erledigt werden müssen (zB das Rechnungswesen oder das Personalwesen). Für diese Leistungen werden dann so genannte interne Kunden definiert. So sind bspw. die Mitarbeiter eines Unternehmens die *internen Kunden* der Personalabteilung, weil diese Leistungen für die Mitarbeiter erbringt (zB Schulungen). Die Prozesse zur Erstellung von Leistungen für interne Kunden werden Unterstützungsprozesse genannt.

Bei der Gestaltung von Kern- und **Unterstützungsprozessen** hat das Prozessmanagement nicht nur die *räumliche Anordnung* und die *zeitliche Reihenfolge der Aktivitäten* zu berücksichtigen, sondern muss noch *weitere Probleme* lösen:

Probleme des Prozessmanagements

- Was ist die Leistung/das Ergebnis von Wert für den Kunden?
- Welche Aktivitäten sind zur Erstellung der Leistung absolut notwendig? ZB Rechnen, Vergleichen, Sortieren, Ablegen, Prüfen etc.
- In welcher Reihenfolge haben diese Aktivitäten zu erfolgen?
- Welche Arbeitsmittel werden benötigt? ZB Taschenrechner, Computer, Stempel, Telefon etc.
- Welche Informationen werden benötigt? ZB Dateien, Listen, Verzeichnisse etc.
- Welche Objekte werden bearbeitet? ZB Belege, Rechnungen, Bestellungen etc.
- Welche Personen oder Systeme übernehmen Aktivitäten und wie sind diese konkret angeordnet (räumliche Dimension)?
- Wie sind die Aktivitäten mit anderen Arbeitsabläufen verknüpft (= Schnittstellen)?

1.3.2 Arbeitsabläufe darstellen

In einer **Arbeitsablaufdarstellung** kann ein Geschäftsprozess übersichtlich dargestellt werden. Dabei wird jeder Aktivität eine laufende Nummer zugewiesen. Darüber hinaus wird bestimmt, welche Art der Aktivität durchgeführt wird, der Arbeitsschritt wird verbal beschrieben, und es wird vermerkt, welche Arbeitsmittel zur Durchführung des Arbeitsschrittes erforderlich sind. Weiters wird in einer Arbeitsablaufdarstellung fixiert, von welcher Stelle die einzelnen Arbeitsschritte durchgeführt werden. Im Folgenden betrachten wir ein konkretes Beispiel, um die Darstellung von Prozessen in der Arbeitsablaufdarstellung besser zu verdeutlichen.

Beispiel: Im Einzelhandel stellt die Abwicklung eines Kundenauftrags einen Kernprozess dar. Betrachten wir also beispielhaft die Abwicklung eines Kundenauftrages in einem großen Kaufhaus für Elektrogeräte. Wenn sich ein Kunde für ein Fernsehgerät interessiert, wird er von einem Verkäufer zunächst ausführlich beraten (1). Entscheidet sich der Kunde für ein Gerät, überprüft der Verkäufer, ob das Gerät auch lagernd ist (2). Falls ja, füllt er einen Auftragschein aus, in dem er die Bezeichnung, und die Produktnummer und den Preis des Gerätes vermerkt (3). Darüber hinaus

reserviert der Verkäufer im elektronischen Lagerhaltungssystem (ein Programm zur Verwaltung von Lagerbeständen) das entsprechende Gerät (4). Der Verkäufer überreicht dem Kunden den Auftragschein (5) und dieser geht damit zur Kassa. An der Kassa wird der Auftragschein elektronisch erfasst (6) und der Betrag kassiert (8). Darüber hinaus vermerkt der Kassier im Lagerhaltungssystem, dass das Gerät nun bezahlt ist (10). Der Kassier legt den Auftragschein ab (7) und druckt eine Rechnung (9) sowie einen Abholschein aus (11). Beide Belege werden dem Kunden ausgehändigt (12). Der Kunde geht zur Warenausgabe. Dort wird der Abholschein vom Lagerarbeiter kontrolliert (13) und anschließend wird das Fernsehgerät ausgefolgt (14). Der Kunde bestätigt die Übernahme der Ware mit seiner Unterschrift am Abholschein (16). Der Lagerarbeiter vermerkt im Lagerhaltungssystem die Auslieferung des Geräts (15) und legt den vom Kunden unterschriebenen Abholschein ab (17).

INHALT: Auftragsabwicklung		Arbeitsablauf-		Aufgenommen: 22.10.2002							
ABTEILUNG: Verkauf		darstellung		Geprüft: 02.12.2004							
Arbeitsvorgang: Kundenauftrag bearbeiten											
Laufende Nr.	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung/Kontrolle	Aufenthalt/Wartezeit	Ablage/Lagerung	Zeit in Minuten	Arbeitsmittel	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen (Was wird getan?)	Stelle (Wer tut was?)		
									Verkäufer	Kassa	Warenausgabe
1.		>		◇	•	15,0		Beratung des Kunden	x		
2.	o	>		◇	•	2,0	C	Verfügbarkeit abfragen	x		
3.		>		◇	•	2,5	H	Auftragschein ausfüllen	x		
4.		>		◇	•	1,0	C	Auftrag in System eingeben	x		
5.	o	<>		◇	•		H	Auftragschein aushändigen	x		
6.		>		◇	•	0,5	H	Ware in Kassa erfassen		x	
7.	o	>		◇	••		H	Auftragschein ablegen		x	
8.		>		◇	•	2,0	H	Betrag kassieren		x	
9.		>		◇	•	0,5	C	Rechnung drucken		x	
10.		>		◇	•	0,5	C	Ware elektronisch freigeben		x	
11.		>		◇	•	0,5	C	Abholschein drucken		x	
12.	o	<>		◇	•		H	Abholschein aushändigen		x	
13.	o	>		◇	•	0,5	H	Abholschein kontrollieren			x
14.		>		◇	•	5,0	H	Ware ausfertigen			x
15.		>		◇	•	0,5	C	Ausgang elektronisch erfassen			x
16.		>		◇	•	0,5	H	Unterschrift einholen			x
17.	o	>		◇	••		H	Abholschein ablegen			x
18.	o	>		◇	•						
19.	o	>		◇	•						
20.	o	>		◇	•						

Die Darstellung mittels einer solcher Arbeitsablaufkarte hilft bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe.

1.3.3 Geschäftsprozesse gestalten

Die Gestaltung der Arbeitsabläufe ist nicht immer frei, sondern kann an bestimmte Abfolgen gebunden sein. Man kann vier *Arten von gebundenen Arbeitsabläufen unterscheiden*.

Arten von gebundenen Arbeitsabläufen

Inhaltlich gebundener Arbeitsablauf

Wenn zur Aufgabenerfüllung verschiedene Arbeitsleistungen erforderlich sind, spricht man von einem inhaltlich gebundenen Arbeitsablauf. Zum Beispiel ist mit dem Kauf eines Fernsehgerätes in der Regel auch ein Beratungsgespräch durch einen Verkäufer verbunden.

Abfolgegebundener Arbeitsablauf

Die erforderlichen Arbeitsleistungen müssen in einer bestimmten Reihenfolge erfolgen. Ob ein Gerät lieferbar ist, weiß man zB erst, wenn man den Lagerbestand kontrolliert hat. Das heißt, man muss erst den Lagerbestand überprüfen, bevor man einen Auftragschein ausfertigen kann.

Zeitlich gebundener Arbeitsablauf

Hier wird die Zeitbestimmung der Arbeitsleistung wichtig. So muss zB Bier im Tank eine gewisse Zeit gären, bevor es weiterverarbeitet und abgefüllt werden kann.

Taktmäßig gebundener Arbeitsablauf

Diese Form der Gebundenheit kommt zum Beispiel bei der Fließbandarbeit vor. Hier werden Arbeitsleistungen planmäßig vorbestimmt und zeitlich genau (= taktmäßig) aufeinander abgestimmt.

Wie stark die Arbeitserfüllung an einen bestimmten Ablauf **gebunden** ist, hängt von der *Art der Aufgabe* ab, aber auch vom *Grad der Arbeitsteilung*. Je stärker die Aufgabe in Teilaufgaben zerlegt werden kann, desto stärker ist die Auftragserfüllung an einen bestimmten Ablauf gebunden, dafür ist aber der Ablauf auch besser regel- und steuerbar. Ein Beispiel dafür ist etwa die Fließbandfertigung zB von Autos. Die Entwicklung einer Werbekampagne hingegen lässt sich nicht so detailliert in Einzelschritte zerlegen, daher ist dieser Prozess auch nicht so eindeutig regelbar und nicht mit Hilfe von Fließbandarbeit durchführbar.



Betrachtet man den im obigen Beispiel beschriebenen Prozess aus der Sicht des Geschäftsprozessmanagements, so werden einige Schwachstellen sichtbar: Für den Kunden ist der Kaufvorgang umständlich. Es wäre vermutlich angenehmer für ihn, wenn er mit dem Verkäufer, der ihn berät, auch gleich über einen Preisnachlass verhandeln könnte, das Produkt bei ihm bezahlen könnte und dieses von ihm auch ausgehändigt bekäme. Für das Unternehmen ist es auf Grund der Aufbauorganisation aber einfacher, den Verkauf, die Kassa und das Lager voneinander zu trennen. Im Rahmen des Business Process Reengineerings würde man aber überlegen, diesen Prozess so umzugestalten, dass der **Nutzen für den Kunden** größtmöglich wird.

Man sieht an dem Beispiel sehr deutlich, dass wichtige Informationen zwischen den Arbeitsschritten von einem Mitarbeiter zum nächsten Mitarbeiter weitergegeben werden müssen. Diese Übergänge werden auch als **Schnittstellen** bezeichnet. Obwohl die Informationsweitergabe zum Teil bereits durch elektronische Datenverarbeitungssysteme (EDV) erfolgt, müssen die Daten dennoch erfasst werden und oft zwischen Schnittstellen ausgetauscht, erneut eingegeben und kontrolliert werden. Diese Arbeitsschritte *erfordern Zeit* und sind *anfällig für Fehler*.

Beispiel: Der Auftragschein muss ausgefüllt werden, anschließend wird er kontrolliert, und schließlich werden die Daten ins System eingegeben. Beim Ausfüllen der Produktnummer am Auftragschein oder bei der Eingabe ins System können zB Fehler auftreten, was zur Aushändigung des falschen Produktes führen könnte.

Ein weiterer **Nachteil von Schnittstellen** ist, dass die Auftragerfüllung unterbrochen wird, wenn das Objekt zu der nächsten Stelle weitergeleitet wird.

Beispiel: Der Kunde trägt den Auftragschein zur Kassa und den Auslieferungsschein von der Kassa zur Warenausgabe. In beiden Fällen kann es zu Warteschlangen kommen. Der Kauf eines Fernsehapparates dauert dann nicht 31 Minuten (Summe der einzelnen Arbeitsschritte aus der Ablaufkarte), sondern zB eine Stunde oder mehr. Wäre der Kunde nicht persönlich anwesend, könnten die Wartezeiten noch länger ausfallen. Die Abwicklung von Aufträgen kann also auf Grund von Wartezeiten bei Schnittstellen die Durchlaufzeit des Prozesses beträchtlich verlängern. Lange Wartezeiten können den Kunden verärgern und haben vermutlich auf lange Sicht gesehen negative Auswirkungen auf den Umsatz.

Aus diesen Gründen ist es sinnvoll, die *Anzahl der Schnittstellen* in einem Geschäftsprozess so gering wie möglich zu halten. Darüber hinaus sollte man vermeiden, Informationen oft von einem Medium (zB handgeschriebene Liste) in ein anderes Medium zu übertragen (zB EDV-Liste), weil dadurch unnötig Fehler entstehen können. Eine wichtige Funktion bei der **Optimierung von Geschäftsprozessen** hat daher die Informationstechnik. Über die Arten von *Informationssystemen* und ihren Einsatz in Unternehmen werden wir in einem späteren Abschnitt noch ausführlicher sprechen.

1.4 Ziele setzen, planen und umsetzen

Bisher haben wir uns mit der Organisation als **Prozess** und dessen Ergebnissen (nämlich der Aufbau- und der Ablauforganisation eines Unternehmens) beschäftigt. Nun wollen wir uns mit der Organisation als betriebswirtschaftliche **Funktion** befassen. Dabei geht es um die Frage, wie durch Arbeitsteilung entstandene Strukturen (so genannte dezentrale Strukturen) durch den *Unternehmer gesteuert* werden können. Zur Unternehmenssteuerung werden **Instrumente der Koordination** eingesetzt. Zu den wichtigsten zählen vor allem *Ziele, Planung, sowie Information und Kommunikation*. Diese Instrumente werden wir nachfolgend näher beleuchten.

1.4.1 Ziele im Unternehmen

Das Setzen gemeinsamer *Ziele* stellt ein zentrales Instrument dar, um mehrere Personen dazu zu bewegen, gemeinsam eine Gesamtaufgabe erfüllen.

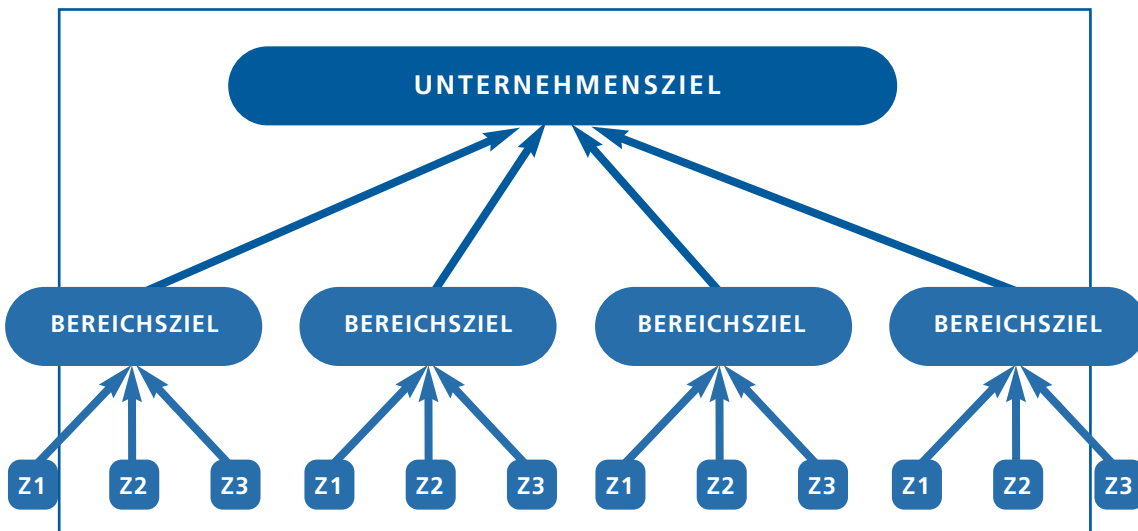
Ein **Ziel** ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand und beschreibt das erwünschte Ergebnis der Arbeit.

Ziele können als Sollgröße verstanden werden. Sie können mit dem Ist-Zustand verglichen werden. Wenn dieser Vergleich einen Unterschied aufzeigt, muss so lange etwas am Ist-Zustand verändert werden, bis der Sollzustand erreicht wird. Damit eignen sich Ziele, die Aktivitäten der einzelnen Personen und Abteilungen innerhalb eines Unternehmens zu steuern, aufeinander abzustimmen und zu kontrollieren.

Zielorientierte Unternehmensführung wird in der Praxis oft als *Management by Objectives* (= Management durch Zielsetzung und -erreicherung) bezeichnet. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dieser Praxis ist eine genaue Definition von Zielen für das gesamte Unternehmen sowie für jeden Bereich des Unternehmens.

Beispiel: *Rufen wir uns noch einmal das Unternehmensziel der Austrian Airlines Gruppe in Erinnerung: „Wir wollen die bevorzugte Fluglinie für Geschäfts- und Touristikreisende in Österreich sowie in Zentral- und Osteuropa sein. Auf dem Weg zu diesem Ziel sind wir auf unser wichtigstes Kapital angewiesen – auf unsere Mitarbeiter: auf ihre Begeisterung, ihren Einsatz, ihr Einfühlungsvermögen, ihren Teamgeist und ihren Willen zum gemeinsamen Erfolg. Indem wir unsere charakteristischen Stärken in allen Bereichen spürbar umsetzen, können wir unser Ziel erreichen.“*

In dieser Aussage wird sichtbar, dass die Erreichung des Unternehmensziels nur durch die Beteiligung der Mitarbeiter möglich ist.



Ausgehend von den *Zielen der obersten Leitung* (also den Zielen des Unternehmers bzw. des Eigentümers) werden die Ziele stufenweise (man sagt auch kaskadenförmig) auf die verschiedenen Hierarchieebenen und Abteilungen herunter gebrochen. Die *nachgeordneten Bereichsziele* sind direkt aus dem Unternehmensziel ableitbar.

Beispiel: Die Austrian Airlines Gruppe wählt als Ziel, die bevorzugte Fluglinie für Zentral- und Osteuropa zu sein. Daraus kann man ableiten, dass die Flugplanung vorwiegend Destinationen in Zentral- und Osteuropa berücksichtigen soll und nicht etwa in Afrika oder Australien. Ebenso wird der Marketingbereich gezielt Geschäfts- und Touristkreisende in diese Länder ansprechen etc. Die Formulierung der Bereichsziele dient in weiterer Folge als Orientierung zur weiteren Konkretisierung der Ziele bis schließlich jeder Mitarbeiter seine eigenen Ziele kennt.

Die Ziele werden also von der Unternehmensspitze vorgegeben und dann jeweils für die nachfolgende Ebene abgeleitet. Dabei ist es allerdings wichtig, die Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern zu vereinbaren. Denn die Zielerreichung hängt auch wesentlich von der Einschätzung der Mitarbeiter ab, was sie in ihrem Bereich für realisierbar halten. Im Idealfall bildet sich durch **Management bei Objectives** also ein *System von Ober- und Unterzielen*. Wenn diese Ziele richtig aufeinander abgestimmt sind, ergibt sich ein Prozess, in dem jeder Mitarbeiter seine Ziele und dadurch gleichzeitig auch das Unternehmensziel verfolgt.

Damit Ziele die **gewünschte Wirkung** haben, müssen sie *eindeutig* und *klar formuliert* werden. (Das Festlegen von Zielen wurde auch schon im

Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing behandelt!). Es gibt mehrere wichtige Punkte, die man beim Formulieren von „guten“ Zielen beachten sollte.

Wichtige Punkte für das Formulieren von eindeutigen und klaren Zielen: Kriterien für „gut“ formulierte Ziel:

WAS soll erreicht werden?

Man kann Haupt- und Nebenziele formulieren. Auf jeden Fall ist es wichtig, dass Ziele positiv formuliert werden und dass die Erreichung der Ziele tatsächlich in der Kontrolle des Mitarbeiters, Abteilungsleiters oder Bereichsleiters liegen.

Beispiel: Ein Ziel für einen Verkäufer kann eine Umsatzerhöhung sein.

WORAN und WIE ist die Zielerreichung erkennbar oder messbar?

Damit man später kontrollieren kann, ob man sein Ziel erreicht hat, ist es wichtig, das Ausmaß des Zieles genau zu bestimmen.

Beispiel: Das Ausmaß der Umsatzsteigerung könne etwa mit 3 % festgelegt werden.

BIS WANN soll das Ziel erreicht werden?

Es ist wichtig einen Zeitrahmen für das Ziel festzulegen.

Beispiel: Um das Ziel der Umsatzerhöhung genau festzulegen, könnte man zB drei Monate festsetzen.

-> Das Gesamtziel lautet somit: Ich möchte den Umsatz in den nächsten 3 Monaten um 3 % erhöhen.

WELCHE MITTEL (Ressourcen) brauche ich zur Zielerreichung?

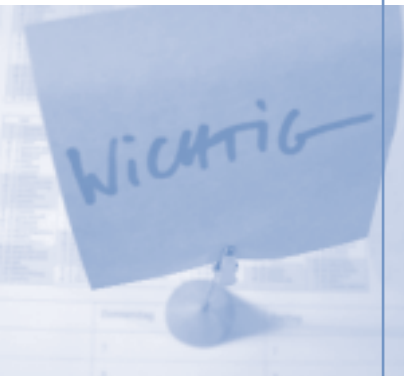
Um ein Ziel erreichen zu können, muss überlegt werden, wie viel Zeit, welche Personen, welche Kompetenzen etc. man dazu benötigt. Diese Fragen gehen bereits in Richtung Umsetzung.

Beispiel: Wenn der Verkäufer erst vor kurzem im Unternehmen begonnen hat, braucht er vielleicht eine Einschulung oder ein Verkaufstraining um dieses Ziel erreichen zu können.

Was sind die NÄCHSTEN SCHRITTE?

Mit der Festlegung der nächsten Schritte soll der Mitarbeiter motiviert werden, möglichst früh mit der Umsetzung der Ziele zu beginnen.

Beispiel: Am nächsten Tag sollen drei neue Kunden kontaktiert werden.



Eine genaue Festlegung von Zielen hat wesentliche *Vorteile*.

Vorteile einer genauen Festlegung der Ziele

- Ziele ermöglichen Orientierung in der Bewältigung der Aufgaben.
- Durch Ziele werden Sinn und Zweck des eigenen Handelns für Mitarbeiter ersichtlich. Dadurch werden sie für ihre Arbeit motiviert.
- Klare Ziele erleichtern die Planung und fordern zum Handeln heraus.
- Erfolge und Misserfolge werden messbar. Erfolge (Zielerreichung) können belohnt und Misserfolge (Zielverfehlung) können analysiert werden, um Probleme und Gegenmaßnahmen festzustellen.

1.4.2 Der Planungsprozess

Sind die Ziele einmal eindeutig und klar formuliert, muss an der konkreten Umsetzung gearbeitet werden. Dies geschieht durch eine sorgfältige *Planung*.

Planung ist die gedankliche Vorbereitung und Strukturierung von Entscheidungen und von deren Umsetzung.

Planung ist ein Prozess.



Ziele können als Sollgrößen verstanden werden. Im **Planungsprozess**, der bereits mit der *Zielformulierung* begonnen hat, folgt die Stufe der *Analyse des Problems*. In dieser Phase geht es darum, die Ursachen und Wirkungen des zu lösenden Problems zu erforschen.

Beispiel: Wenn bei einem Unternehmen der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr gesunken ist, stellt sich die Frage, was der Grund dafür ist: Sind die Verkäufer schlecht geschult? Sind die Mitarbeiter zu wenig motiviert? Oder: Ist das Produkt nicht gut genug bzw. bietet die Konkurrenz ein ähnliches Produkt deutlich billiger an?

Erst wenn die Ursachen für ein Problem bekannt sind, können in der folgenden Stufe, der *Alternativensuche*, verschiedene Möglichkeiten zur Problemlösung entwickelt werden. In dieser Phase ist es wichtig, auch kreative Methoden einzusetzen, um Lösungsalternativen zu finden. Der *Morphologische Kasten* als Kreativitätsmethode wurde bereits in einem früheren Kapitel vorgestellt (siehe *Kapitel 1, Von der Idee zur Marktchance*). Eine andere häufig angewandte Methode zur Ideenfindung in Gruppen ist das *Brainstorming*.

Brainstorming

Während einer Gruppensitzung sollen die Teilnehmer spontan und ungehemmt Vorschläge zur Lösung des anstehenden Problems machen. Dabei ist es nicht erlaubt, die Ideen oder Vorschläge eines Gruppenmitglieds zu kritisieren oder zu bewerten, sondern alle Ideen und Vorschläge werden gesammelt. Diese Vorgangsweise ermöglicht Freiräume für Assoziationen und fördert das Entstehen kreativer Ideen.

Erst im nächsten Schritt werden die verschiedenen Vorschläge bewertet. Hier wird analysiert, ob und wie die verschiedenen Alternativen zur Zielerreichung beitragen. Die Kriterien zur *Bewertung der Alternativen* können direkt aus dem Ziel abgeleitet werden.

Beispiel: Wenn das Ziel eine Umsatzsteigerung von 3 % ist, wird jede Alternative danach bewertet, inwieweit sie zu einer Umsatzsteigerung beiträgt. Sind im Brainstorming zwei Lösungsvorschläge aufgetaucht (eine Werbekampagne starten oder das Verkaufspersonal am Umsatz beteiligen), so müssen beide Alternativen hinsichtlich ihrer Effizienz geprüft werden. Wir wissen aus der Analyse von Daten, dass Werbekampagnen für das Produkt in den letzten Jahren nur zu geringfügigen Umsatzsteigerungen geführt haben. Über die Wirkung einer Umsatzbeteiligung haben wir keine eigenen Erfahrungen, allerdings wissen wir von anderen Unternehmen, dass

leistungsorientierte Entlohnungssysteme (also zB eine Umsatzbeteiligung) positive Wirkungen auf den Erfolg haben. Bei der Bewertung von Alternativen geht es also darum, die Wirkung von Lösungsalternativen so gut wie möglich abzuschätzen.

Hat man die Bewertung der Lösungsalternativen einmal vorgenommen, ist es relativ einfach, eine *Entscheidung* zu treffen: Man wählt jene Lösung aus, die die besten Erfolgsaussichten hat! Nach der *Umsetzung* des Lösungsvorschlags muss *kontrolliert* werden, ob mit der gewählten Alternative die Ziele auch tatsächlich erreicht wurden.

Beispiel: *Wenn man sich zB für eine Umsatzbeteiligung der Verkäufer entschieden hat, kann man kontrollieren, wie viel der Umsatz in den drei Monaten tatsächlich gestiegen ist. Dann beginnt der Planungsprozess von vorne.*

1.4.3 Die Information und die Kommunikation im Unternehmen

Neben der Formulierung von Zielen und der Durchführung einer unternehmensweiten Planung ist die **Gestaltung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen** ein weiteres wichtiges Instrument der Koordination und Motivation.

Wichtige Punkte bei der Gestaltung der Informationsprozesse und der Kommunikationsabläufe

Informationsangebot

Welche Informationen sind an welcher Stelle verfügbar?

Informationsnachfrage

Welche Informationen werden von welchen Stellen benötigt?

Informationsverarbeitung

Welche Informationsverarbeitung wird wo vorgenommen?

Der **Informationsbedarf** und das **Informationsangebot** können durch *Stellenanalyse*, durch *Befragung der Mitarbeiter* oder im Rahmen der *Geschäftsprozessanalyse* erhoben werden. Für die **Informationsverarbeitung** wurden hilfreiche *Informations- und Kommunikationssysteme* entwickelt.

In den letzten Jahrzehnten hat der Einsatz der **Informations- und Kommunikationstechnologien** in Unternehmen stark zugenommen. Heute gibt es viele Systeme, die in Unternehmen zum Einsatz kommen. Sie können in unterschiedliche *Arten von Informations- und Kommunikationssystemen* eingeteilt werden.

Arten von Informations- und Kommunikationssystemen in Unternehmen

Operative Systeme

Zu den operativen („durchführenden“) Systemen gehören Lagerhaltungssysteme (wie wir es aus dem Kaufhaus-Beispiel kennen) sowie Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme. Sie verarbeiten vor allem Informationen, die sich auf physische Güter und deren Produktion beziehen.

Kostenrechnungs- oder Finanzbuchhaltungssysteme

Sie sind in EDV-Systeme wie Kostenrechnungs- oder sie sind in Finanzbuchhaltungssysteme einzuordnen. Diese Systeme verarbeiten Informationen über den Wert von Gütern und Dienstleistungen in Form von Kosten und Erträgen.

Berichtssysteme

Die dritte Gruppe beinhaltet Informationssysteme, die Daten aus der zweiten Gruppe zusammenfassen, verarbeiten und darstellen. Durch regelmäßige Berichterstellung, zB in Form von wichtigen Unternehmenskennzahlen, kann der Unternehmer bzw. das Management leichter die Zielerreichung kontrollieren und schneller auf Abweichungen von Plänen reagieren.

Planungs- und Entscheidungssysteme

Informationssysteme, die die Erstellung von Unternehmensplänen anbieten.

In der Zwischenzeit gibt es so genannte **integrierte Systeme** (zB SAP), die alle vier Systemarten zumindest bis zu einem gewissen Grad vereinen.

Für das Unternehmen bieten die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien nicht nur größere Effizienz, sondern auch hohe Mobilität. In vielen Fällen ist es nicht mehr wichtig, wo man seine Arbeit erledigt: Mit Laptop und Internet kann man seine Aufgaben heute fast überall erledigen. Wenn ein Mitarbeiter zu Hause in seinen eigenen Wohnräumen arbeitet und über Internet und Telefon mit seinem Unternehmen verbunden ist, bezeichnet man dies als **Telearbeit**.

Vor- und Nachteile der Telearbeit

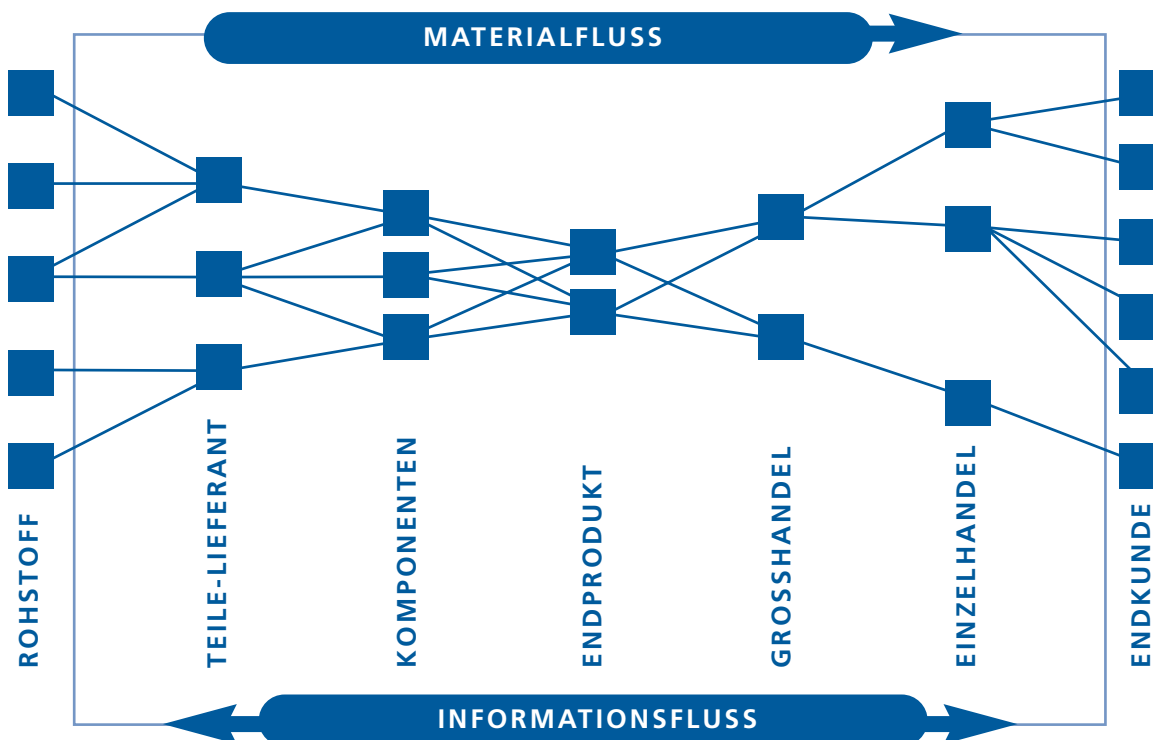
Vorteile

Die Vorteile dieser Arbeitsform aus der Sicht des Unternehmens ergeben sich durch geringere Kosten, weil weniger Büros benötigt werden. Darüber hinaus kann man auch Mitarbeiter einstellen, die weiter entfernt wohnen. Arbeitnehmer können ebenfalls Vorteile aus Telearbeit ziehen. Der Telearbeiter spart sich Fahrtzeiten ins Büro, und er kann sich die Arbeitszeit flexibler einteilen.

Nachteile

Die Probleme der Telearbeit liegen aus der Sicht des Unternehmens vor allem in der Schwierigkeit der Kontrolle der Telearbeiter, aus der Sicht des Mitarbeiters besteht die Gefahr der Vereinsamung durch den Mangel an sozialen Kontakten. Daher wird Telearbeit oft in Mischform durchgeführt, d.h. der Mitarbeiter arbeitet auch ein bis zwei Tage in der Woche im Büro.

Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht aber nicht nur die **Koordination von Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens**, sondern auch *über Unternehmensgrenzen hinweg*. Heute werden unternehmensübergreifende EDV-Systeme eingesetzt, bei denen ganze Beschaffungsketten in ein einziges EDV-System integriert sind: Im Rahmen vom so genannten **Supply Chain Management** wird versucht, sämtliche *Beschaffungs- und Lieferungs Vorgänge vom Rohprodukt bis zum Endkunden* über alle beteiligten Unternehmen hinweg zu koordinieren und zu optimieren.



Insgesamt betrachtet sind **Informations- und Kommunikationstechnologien** also in vielen Unternehmen ein wichtiger Faktor. Eine Reihe von Untersuchungen hat sich mit der Frage beschäftigt, ob Unternehmen, die diese Technologie nutzen, erfolgreicher sind als Unternehmen, die wenig oder keine Informations- und Kommunikationstechnologie einsetzen. Die Ergebnisse zeigen, dass ein *sinnvoller Einsatz* von Informations- und Kommunikationstechnologie *langfristig* tatsächlich einen **positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg** (Gewinn) hat.

1.5 Die Steuerung des Unternehmens

Wir wollen uns nun der Frage widmen, wie ein Unternehmer konkret mit der Erfüllung seiner Leitungsaufgabe umgehen kann. Wir behandeln dabei den Themenbereich *Selbstorganisation und Zeitmanagement* ebenso wie Fragen der *Mitarbeiterführung und der Motivation* sowie die Grundlagen der *Teamorganisation*.

1.5.1 Sich selbst und seine Arbeit organisieren

Durch Planung und Management by Objectives können die Ziele und das Handeln der Mitarbeiter auf das Unternehmensziel ausgerichtet werden. Natürlich kann der Planungsprozess nicht nur für die Gesamtplanung im Unternehmen eingesetzt werden, sondern auch von jedem Mitarbeiter und jeder Führungskraft individuell (als Jahres-, Monats-, Wochen- bzw. Tagesplanung) durchgeführt werden. Die *Jahresplanung* und *Zielvereinbarungen* werden oft in einem regelmäßig stattfindenden Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, dem so genannten **Mitarbeitergespräch** (Näheres dazu siehe noch weiter unten) festgelegt.

Wie aber können Mitarbeiter und Führungskräfte ihren **Arbeitsalltag strukturieren**, um die Vielzahl an Aufgaben, die sich aus ihren Jahres-, Monats- und Wochenplänen ergeben, zu bewältigen? Die *ALPEN-Methode* und die *ABC-Analyse* sind zwei sehr hilfreiche Möglichkeiten der Strukturierung.

Mit der **Alpen-Methode** kann man Berge von Aufgaben bewältigen. Diese Methode eignet sich besonders gut, eine *Tagesplanung* durchzuführen. Dabei geht man folgendermaßen vor:

- A** Auflisten der Tätigkeiten
- L** Länge der Tätigkeiten schätzen
- P** Pufferzeiten reservieren (60 % verplanen, 40 % Puffer)
- E** Entscheidung über Reihenfolgen, Delegation, Kürzung
- N** Nachkontrolle, Unerledigtes übertragen

Die Tagesplanung sollte am Abend schon für den nächsten Tag durchgeführt werden. Im *ersten Schritt* ist es wichtig, alle Tätigkeiten, die am folgenden Tag passieren sollten (also alle Aufgaben, aber auch Besprechungen, Telefonate, Besuche, Routinearbeiten etc.) aufzulisten. Das Ergebnis dieses Schrittes ist eine **To Do-Liste**. Im *zweiten Schritt* schätzt man, wie viel **Zeit zur Erledigung** jeder Aufgabe nötig ist. Hinter dieser Maßnahme steht die Erkenntnis, dass Aufgaben, die ohne fixen Endpunkt geplant sind, meistens länger dauern. Wenn zB für eine Besprechung keine fixe Zeit eingeplant ist, dauert sie nach Erfahrung vieler Manager auch länger.

Im folgenden *dritten Schritt* werden **Pufferzeiten** reserviert. Im ALPEN-Modell wird vorgeschlagen, dass man nur 60 % seiner Zeit verplanen und ca. 40 % der Zeit als Pufferzeit unverplant lassen soll. Dadurch bleibt man flexibel, um auf Unvorhergesehenes und Neues reagieren zu können. Pufferzeiten sind also *keine Pausenzeiten sondern Reaktionszeiten*.

Im *vierten Schritt* trifft man dann die Entscheidung, in welcher **Reihenfolge** man die geplanten Aufgaben erledigen soll. Die optimale Reihenfolge kann durch die *ABC-Analyse* festgestellt werden, die weiter unten noch erklärt wird. Wichtig ist auf jeden Fall, dass man mit den wichtigen Aufgaben beginnt und sich nicht durch Nebensächlichkeiten ablenken lässt.

Der letzte Schritt, die **Nachkontrolle**, ist ein kontinuierlicher Prozess. Dafür sollte der Tagesplan stets gut sichtbar am Schreibtisch oder am Arbeitsplatz liegen. Wenn man am Abend den Plan für den nächsten Tag erstellt, kann man Aufgaben, die man noch nicht erledigt hat, übertragen. Wenn man Aufgaben schon mehrmals übertragen musste, soll man sich überlegen, ob man die Aufgabe nun endlich doch erledigt oder ob man sie überhaupt streichen kann. Damit sprechen wir die nächsten wichtigen Fragen an: die der *Prioritätensetzung* und der *Delegation*.

Die **Prioritätensetzung** hilft, eine sinnvolle *Reihenfolge in die zu erledigenden Aufgaben* zu bringen. Eine vor allem für Führungskräfte hilfreiche Methode der Prioritätensetzung ist die **ABC-Analyse**. Bei der ABC-Analyse werden die Aufgaben *nach ihrer Bedeutsamkeit eingeteilt*.

Kriterien für die Bedeutsamkeit einer Aufgabe

Wichtigkeit

Wie wichtig ist die Aufgabe für mich? Und

Dringlichkeit

Wie schnell muss die Aufgabe erledigt werden?

Wichtigkeit	hoch	B delegieren oder später selbst erledigen	A sofort selbst erledigen
	niedrig	D Mülleimer	C sofort delegieren
		niedrig	hoch
		Dringlichkeit	

Aufgaben, die *wichtig* sind und außerdem *dringend* zu erledigen sind, gehören zu den **A-Aufgaben**. Sie sollten ganz am Beginn der Liste der zu erledigenden Aufgaben stehen und nicht an andere delegiert werden. Eine A-Aufgabe ist zB das Einstellen eines Mitarbeiters, das Treffen einer Investitionsentscheidung oder eine Besprechung mit Kunden oder Lieferanten.

Merkmale von A-Aufgaben

- Sie liefern einen entscheidenden Beitrag zur Erfüllung der Hauptziele.
- Sie haben einen erheblichen Einfluss auf die Karriere (oder auf den Gesamterfolg des Unternehmens).
- Wenn die Aufgabe nicht gut oder rechtzeitig erledigt wird, entstehen große Probleme.
- Meist sind A-Aufgaben anspruchsvolle, komplexe Aufgaben.
- A-Aufgaben sind nicht delegierbar, sondern sollten selbst erledigt werden.
- Sie haben starke Auswirkungen auf andere Aufgaben.

Aufgaben, die zwar *wichtig* sind, aber *nicht dringend* erledigt werden müssen, sind **B-Aufgaben**. Diese Art von Aufgaben sind die gleichen Aufgaben wie A-Aufgaben, nur besteht weniger Zeitdruck. Wenn man zB weiß, dass die Investitionsentscheidung erst in einem Quartal getroffen werden muss, kann man diese Aufgabe – je nach Zeitplan – später selbst erledigen. Wenn genügend Zeit zur Kontrolle bleibt, können B-Aufgaben auch an Mitarbeiter **delegiert** werden. Wichtig dabei ist allerdings, dass der Mitarbeiter, dem die Aufgabe übertragen wird, auch das nötige Wissen und die Erfahrung zur Aufgabenlösung hat.

Delegation ist die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter zur selbstständigen Erledigung.

Aufgaben, die zwar *nicht wichtig* sind, aber *dringend* erledigt werden müssen, sind **C-Aufgaben**. Diese Aufgaben sollten **delegiert** werden. Ein Beispiel für eine C-Aufgabe ist die Reservierung eines Tisches im Restaurant für eine Besprechung mit einem Kunden.

Aufgaben, die *weder wichtig noch dringend* sind, kann man ignorieren, also „in den Mülleimer werfen“. Oftmals erledigen sich Dinge von selbst und wenn nicht, dann werden **D-Aufgaben** zu C-Aufgaben, die delegiert werden.

1.5.2 Seine Mitarbeiter führen

Ein Unternehmer oder eine Führungskraft muss nicht nur in der Lage sein, seinen eigenen Arbeitstag gut zu organisieren, sondern er muss auch seine Mitarbeiter durch richtige *Führung* zur Erbringung ihrer Leistung im Sinne des Unternehmens anleiten.

Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.

Es stellt sich die Frage, welches Verhalten von Vorgesetzten optimal für den Führungserfolg ist. Grundsätzlich können zwei **Dimensionen von Führungsverhalten** unterscheiden werden:

Dimensionen des Führungsverhaltens

Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten

Dieses Verhalten berücksichtigt Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeitern. Die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters wird als wesentlich erachtet und gefördert.

Aufgabenorientiertes Führungsverhalten

Dieses Verhalten ist auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet. Zu diesem Zweck setzt der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Ziele, gibt Anregungen zur Aufgabenerledigung und stellt die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern sicher.

Aus diesen beiden Dimensionen ergeben sich vier verschiedene **Führungsstile**:

Mitarbeiterorientierung	hoch	beziehungsorientierter FÜHRUNGSSTIL	kooperativer FÜHRUNGSSTIL
	niedrig	Laissez faire-STIL	aufgabenorientierter FÜHRUNGSSTIL
		niedrig	hoch
		Aufgabenorientierung	

Führungsstile

Laissez faire-Stil

Bei diesem „Nicht-Führung“-Stil werden die Mitarbeiter kaum oder gar nicht geführt. Man überlässt ihnen vielmehr die Erledigung der Aufgabe zur Gänze selbst.

Beziehungsorientierter Führungsstil

Dieser konzentriert sich auf die Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters.

Aufgabenorientierte Führungsstil

Dieser Stil stellt die Zielerreichung in den Vordergrund.

Kooperativer Führungsstil

Hierbei integriert die Führungskraft in ihrem Führungsverhalten beide Dimensionen: Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung.

Ursprünglich nahm man an, dass hohe Mitarbeiterorientierung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter führt, während hohe Aufgabenorientierung der Vorgesetzten zu höherer Leistung der Mitarbeiter führt. Studien zeigen aber, dass sowohl der **kooperative** als auch der **aufgabenorientierte Führungsstil** zu *guter Leistung* und zu *Zufriedenheit der Mitarbeiter* führen kann. Ebenso konnte gezeigt werden, dass irgend ein Führungsstil (also beziehungsorientierter, aufgabenorientierter oder kooperativer Stil) besser ist, als „Nicht-Führung“ der Mitarbeiter (= Laissez faire-Stil).

Da es **keinen optimalen Führungsstil** gibt, ist für eine Führungskraft wichtig, den Führungsstil an die *konkrete Situation* und an die *Mitarbeiter anzupassen*. In manchen Situationen ist ein kooperativer Führungsstil, in anderen ein aufgabenorientierter, und wieder in anderen ein beziehungsorientierter Führungsstil erfolgreicher. Manche Mitarbeiter brauchen mehr Führung, um gute Leistungen zu erbringen, andere arbeiten lieber selbstständig und erbringen auch ohne direkte Führung gute Leistungen. Insgesamt betrachtet aber fördert der **kooperative Führungsstil** am ehesten die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich auf neue Situationen einzulassen. Er kann langfristig zu einer hohen *Lern- und Veränderungsfähigkeit* des Unternehmens führen und ist daher in der modernen Unternehmensumwelt meistens am erfolgreichsten.

Das bereits weiter oben erwähnte **Mitarbeitergespräch** stellt ein wichtiges Instrument der Führung dar. Es ist ein *gut vorbereitetes*, strukturiertes und *vertrauliches* Gespräch zwischen einer Führungskraft und dem Mitarbeiter, das *regelmäßig* (meist ein- bis zweimal pro Jahr) durchgeführt wird. Das Mitarbeitergespräch erfüllt mehrere *Zwecke*:

Zwecke des Mitarbeitergesprächs

- Aufgaben und Ziele des Mitarbeiters genau zu vereinbaren.
- Leistungen aus der Vergangenheit und das Ausmaß der Zielerreichung zu analysieren und zu bewerten.
- Individuelle Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu erkennen.
- Mögliche Maßnahmen zur fachlichen und persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters zu vereinbaren.



- Mögliche Probleme sowie Vorschläge und Wünsche des Mitarbeiters zu besprechen.

Das Mitarbeitergespräch ist also kein Gespräch in der Kaffeeküche oder eine Unterhaltung im Rahmen einer Arbeitsbesprechung, sondern ein wichtiges Instrument zur Führung und Motivation von Mitarbeitern.

Leitfaden zum Mitarbeitergespräch

1. *Rückschau*

- Was war die Aufgabenstellung? Welche Ziele wurden gesetzt?
- Welche Ziele wurden erreicht?
- Welche Ziele konnten nicht erreicht werden?
- Worin liegen Gründe für den Erfolg/Misserfolg?
 - Aus der Sicht des Mitarbeiters
 - Aus der Sicht des Vorgesetzten

2. *Istzustand*

- Feedback über Stärken und Schwächen

3. *Ausblick*

- Welche Ziele soll der Mitarbeiter im nächsten Planungszeitraum (1 Jahr) erreichen?
- Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter dazu (fachlich, persönlich)?

Das Mitarbeitergespräch erfordert nicht nur eine **gute Vorbereitung**, sondern auch eine **sorgfältige Nachbearbeitung**. So sollten vor allem die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs unmittelbar nach dem Treffen protokolliert werden und das Protokoll sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter unterschrieben werden. Damit wird nicht nur die Richtigkeit bestätigt, sondern auch eine Verbindlichkeit über die vereinbarten Ziele und Maßnahmen geschaffen.

Wichtige Punkte bei der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

- Den Mitarbeiter rechtzeitig zum Gespräch einladen und ihm das Ziel des Gesprächs genau erläutern.
- Genügend Zeit einplanen und eine möglichst störungsfreie, angenehme Atmosphäre schaffen.
- Protokoll verfassen und unterschreiben.

1.5.3 Seine Mitarbeiter motivieren

Wie gut ein Mitarbeiter seine Aufgabe erfüllt, hängt nicht nur von der Führungskraft, sondern sehr wesentlich auch vom Mitarbeiter selbst und seiner **Motivation** ab.

Motivation erklärt die Richtung, Intensität und Ausdauer des Verhaltens.

Motivation lässt sich aus dem Begriff ‚Motiv‘ ableiten, was soviel wie Beweggrund, Anlass oder Ursache bedeutet. Warum setzt sich eine Person mit voller Kraft für eine Aufgabe ein, während eine andere Person versucht, sich vor der Aufgabe zu drücken? Warum lassen sich manche Menschen durch Schwierigkeiten von ihrem Ziel abbringen, und andere kämpfen hartnäckig weiter? Um diese Fragen zu beantworten, muss man sowohl die handelnde *Person* als auch die *Situation* betrachten.

Wenden wir uns zuerst der **Person** zu. Die menschlichen **Bedürfnisse** wirken als grundlegende *Motive des Handelns*. Grundsätzlich können zwei **Arten von Motiven** unterschieden werden: die *Wachstumsmotive* und die *Defizitmotive*.

Defizitmotive werden dann zum Beweggrund für Verhalten, wenn eine Person gerade bei einem Grundbedürfnis einen Mangel erlebt.

Es können *vier Defizitmotive* unterscheiden werden. Sie stellen **Grundbedürfnisse** des Menschen dar. An unterster Stelle stehen die physiologischen Bedürfnisse (Hunger, Durst, Schlaf, Sexualität, etc.), dann kommen die Sicherheitsbedürfnisse. An dritter Stelle stehen die Bedürfnisse nach sozialer Bindung (Liebe, Zuwendung, Geborgenheit etc.) und schließlich kommen die so genannten Ich-Bedürfnisse (Selbstachtung, Anerkennung durch andere etc.). Die Grundbedürfnisse sind hierarchisch angeordnet, d.h. ein Bedürfnis auf einer höheren Stufe wird erst dann aktiviert, wenn alle Bedürfnisse der niedrigeren Stufe befriedigt sind. Soziale Bedürfnisse bekommen zB erst dann Bedeutung, wenn sowohl die physiologischen Bedürfnisse als auch die Sicherheitsbedürfnisse weitgehend befriedigt sind.

Wachstumsmotive werden dann zum Beweggrund für Verhalten, wenn die Grundbedürfnisse weitgehend gedeckt sind.



Die Selbstverwirklichung, also das Bedürfnis, das zu realisieren, was man an Möglichkeiten in sich hat, ist in diesem Modell ein Wachstumsmotiv und steht an oberster Stelle der Bedürfnishierarchie.

Welche Motive im Vordergrund stehen, hängt demnach auch von der **Situation** ab, in der sich ein Mensch gerade befindet. Das Arbeitsverhalten hängt dabei einerseits von allgemeinen *Gegebenheiten* ab (zB von der zur Verfügung stehenden Technologie, von der Unterstützung durch den Vorgesetzten, von den Fähigkeiten und Fertigkeiten), andererseits von den *Anreizen*, die eine Situation zu einem bestimmten Verhalten bietet.

Anreize fordern dazu auf, gewisse Handlungen auszuführen und andere zu unterlassen.

Indem man gezielt **Anreize setzt**, kann man Menschen zu bestimmten *Leistungen* bzw. zu einer *Leistungssteigerung* motivieren. Die Wahl und Gestaltung der Anreize ist eine große Herausforderung.

Untersuchungen von einem amerikanischen Forscherteam um Herzberg haben gezeigt, dass sich Maßnahmen unterschiedlich auf die Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern auswirken. Es gibt so genannte **Hygienefaktoren**, die Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern zwar nicht positiv beeinflussen können, aber zumindest verhindern können, dass Mitarbeiter unzufrieden mit ihrer Situation sind. Zu diesen Faktoren zählen etwa die Entlohnung, die Führung durch den Vorgesetzten, der zugewiesene Status, die konkreten Arbeitsbedingungen, die Unternehmenspolitik und andere Rahmenbedingungen. Demgegenüber stehen so genannte **Motivatoren**. Diese Faktoren sind dazu geeignet, Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen. Diese Faktoren sind unmittelbar mit der Arbeit selbst verknüpft, wie zum Beispiel das Erlebnis von Leistung und Erfolg (das Gelingen), Anerkennung vom Vorgesetzten, durch Kunden oder Kollegen, ein interessanter Arbeitsinhalt, die Übertragung von Verantwortung, Karrieremöglichkeiten und das Gefühl, sich in der Arbeit entfalten zu können.

Diese beiden Ansätze (nach Maslow und Herzberg) zeigen, dass die Entlohnung für Menschen zwar ein sehr wichtiges Motiv ist, um zu arbeiten, dass es aber darüber hinaus noch eine Vielzahl anderer Beweggründe gibt. So können durch die Ermöglichung von sozialen Kontakten, durch Anerkennung und durch die Möglichkeit, sich in der Arbeit zu entfalten, Anreize für Mitarbeiter geschaffen werden, um gute Leistungen zu erbringen. Bei der **Gestaltung von Stellen** im Rahmen der Aufbauorganisation und Ablauforganisation sollten diese Bedürfnisse daher berücksichtigt werden.

Was man bei der Gestaltung von Stellen berücksichtigen sollte

Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit und die Identifikation mit der Aufgabe wird erleichtert durch:

- Vielfalt an Tätigkeiten
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Bedeutung der Aufgabe

Kontrolle über die eigene Arbeit und Freiräume zur Gestaltung der Aufgabe wird ermöglicht durch:

- Entscheidungsspielraum

Anerkennung und Wertschätzung wird gezeigt durch:

- Rückmeldungen über die Qualität der Aufgabenerfüllung durch den Vorgesetzten, Kollegen und Kunden

1.5.4 Die Zusammenarbeit im Team organisieren

In vielen Unternehmen arbeiten Menschen nicht nur isoliert an einer Teilaufgabe, sondern oftmals wird eine Gesamtaufgabe einer Gruppe von Mitarbeitern (einem Team) übertragen. Die Gruppe entscheidet relativ selbstständig, wer welche Aufgaben bis wann im Team übernimmt und wie man am besten bei der Lösung der Aufgabenstellung vorgeht. Gruppenarbeit bzw. Arbeit in Teams ist daher in Unternehmen sehr wichtig. Was ist ein Team und wofür werden Teams in Unternehmen eingesetzt?

Eine **Gruppe** (bzw. ein Team) umfasst eine Mehrzahl von Personen, die über längere Zeit in direktem Kontakt zueinander stehen, ein gemeinsames Ziel verfolgen, sowie gemeinsame Werte und Normen haben und ein Wir-Gefühl entwickeln.

Es finden sich in Unternehmen verschiedene *Arten von Teams*.

Arten von Teams in Unternehmen

Qualitätszirkel

Das sind Gruppen von Mitarbeitern, die sich freiwillig regelmäßig treffen um arbeitsspezifische Problemstellungen zu diskutieren. Das Ziel der Qualitätszirkel ist es, Arbeitsabläufe und Produkte oder Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern.

Projektteams

Solche Gruppen werden gegründet, um eine einmalige, schwierige Problemstellung zu lösen. Es werden mehrere Experten und Führungskräfte zusammengefasst, die gemeinsam an der Lösung des Problems arbeiten (ein Beispiel dafür wäre etwa die Einführung eines Controlling-Systems, die einem Projektteam übertragen wird).

Taskforces

Bei wichtigen Entscheidungen werden die Mitglieder der höheren Hierarchieebenen miteingebunden, um einerseits das Wissen und die Kompetenz der Manager zu nutzen und andererseits um die Entscheidungen besser im Unternehmen durchsetzen zu können. Es werden daher oft Taskforces zur Umsetzung wichtiger Unternehmensentscheidungen gebildet.

Die **Entwicklung einer Gruppe** benötigt Zeit und läuft in mehreren Phasen ab:

Die Phasen der Gruppenentwicklung**Forming**

Die Teilnehmer lernen einander kennen und „tasten sich ab“. In dieser Phase herrscht noch Unsicherheit, da nicht klar ist, welches Verhalten von den anderen akzeptiert wird. In dieser Phase definieren die Mitglieder Aufgaben und Regeln und legen geeignete Methoden zur Problemlösung fest.

Storming

Nach dem Kennenlernen können erste Konflikte auftreten, bei denen es um die Fragen der Macht und des Status innerhalb der Gruppe geht. Diese Phase kann für die Mitglieder sehr schwierig sein, da vordergründig zwar über Ziele und Vorgangsweise diskutiert wird, aber eigentlich mit den Aussagen oftmals emotionale Ablehnung vermittelt wird.

Norming

Sind die Macht- und Statusfragen geklärt, beginnen die Mitglieder einander zu akzeptieren und es bildet sich ein ‚Wir-Gefühl‘, der so genannte Teamgeist. Es kommt zu offenem Austausch von Meinungen und es werden Spielregeln für den Umgang miteinander entwickelt.

Performing

Erst in dieser Phase kann sich die Gruppe auf die tatsächliche Aufgabe konzentrieren, denn es herrscht eine konstruktive Arbeitsatmosphäre.

Der Prozess der Gruppenentwicklung zeigt, wie wichtig die Herausbildung gemeinsamer Normen und Werte für die Arbeitsfähigkeit von Gruppen ist. Gemeinsam geteilte Normen und Werte erfüllen eine Reihe von *wichtigen Funktionen*.

Funktionen von Normen und Werte

- Gemeinsame Normen bieten dem einzelnen Gruppenmitglied Orientierung
(Wie man sich im Alltag oder zB in einer Konfliktsituation verhalten soll.)
- Normen und Werte stimmen das Handeln der einzelnen Gruppenmitglieder aufeinander ab.
(Wenn die Mitglieder des Teams davon überzeugt sind, dass zB Kundenorientierung wichtig ist, dann muss dies nicht vor jedem Kontakt mit dem Kunden in Erinnerung gerufen werden.)
- Normen machen das Verhalten von anderen Mitgliedern berechenbar.
(Wenn sich die Mitglieder der Gruppe darauf verlassen können, dass Termine und Versprechen eingehalten werden, können sie eine vernünftige Projektplanung durchführen.)

Führungskräfte sollten Teams in schwierigen Phasen *unterstützen*. Da sie eine *Vorbildwirkung* haben, ist vor allem bei der Entwicklung von *Spielregeln, Normen und Werten* das Vorleben der Werte durch die Führungskraft von großer Wichtigkeit.

1.6 Zusammenfassung

Zum Abschluss dieses Kapitels werden zur Erinnerung und Wiederholung die wichtigsten Begriffe und ihre Bedeutung in Form eines Glossars zusammengestellt:

BEGRIFF	BEDEUTUNG
ABLAUF-ORGANISATION	Regelt die zeitliche und räumliche Reihenfolge der Teilaufgaben, die notwendig sind, um eine Aufgabe auszuführen.
ABTEILUNGS-BILDUNG	Zusammenfassen von Stellen zu Leitungseinheiten.
ARBEITSABLAUF-KARTE	Darstellungsform für einen Geschäftsprozess. Sie veranschaulicht die Art der Aufgaben, die Beschreibung der Aufgaben, die notwendigen Arbeitsmittel und die ausführenden Stellen.
ARBEITSTEILUNG	Die Zerlegung einer Aufgabe in Teilaufgaben und die Ausführung dieser durch verschiedene Personen.
AUFBAUF-ORGANISATION	Legt die Beziehungszusammenhänge zwischen den Aufgabenträgern fest und bestimmt, wie die einzelnen Personen im Unternehmen zum gemeinsamen Unternehmensziel beitragen.
AUFGABENANALYSE	Zerlegung von Aufgaben in einzelne Teilaufgaben.
AUFGABENSYNTHESE	Zusammenfassung von Teilaufgaben zu Stellen.
BRAINSTORMING	Methode zur Ideenfindung in Gruppen, bei der Teilnehmer spontan Vorschläge zur Lösung eines Problems machen.
BPR	Abkürzung für Business Process Reengineering: Dabei handelt es sich um ein Managementkonzept, das die optimale Gestaltung von Geschäftsprozessen zum Ziel hat.
DELEGATION	Ist die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter zur selbstständigen Erledigung.
EFFIZIENZ	Bedeutet Wirtschaftlichkeit. Das Ausmaß der Effizienz eines Unternehmens wird vom Verhältnis zwischen Output und Input bestimmt.
FUNKTIONAL-ORGANISATION	Abteilungsgliederung im Unternehmen nach Funktionen.



BEGRIFF	BEDEUTUNG
FÜHRUNG	Die bewusste, zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.
GESCHÄFTSPROZESS	Beschreibt ein Bündel von Aktivitäten, für das Ressourcen benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt.
GRUPPE	Darunter versteht man eine Mehrzahl von Personen, die über längere Zeit in direktem Kontakt zueinander stehen, gemeinsame Ziele, Werte und Normen haben und ein Wir-Gefühl entwickeln.
HIERARCHIE	Eine Hierarchie ist ein System von über- und untergeordneten Stellen. Sie ist das Ergebnis einer vertikalen Arbeitsteilung, also der Aufteilung in Leitungsaufgaben und ausführende Aufgaben.
HORIZONTALE ARBEITSTEILUNG	Zerlegung von Aufgaben in einzelne Verrichtungen (ZB Beschaffung, Produktion, Verkauf etc.).
INSTANZ	Eine Instanz ist eine übergeordnete Leitungseinheit mit Weisungs- und Entscheidungsrechten.
INTERDEPENDENZ	Gegenseitige Abhängigkeit im Unternehmen, die durch Arbeitsteilung zwischen den Stellen entstehen.
KERNPROZESS	Prozess, in dem für einen externen Kunden eine Leistung erstellt wird.
KONTROLLE	Teil der Planung. Umfasst die Überprüfung der Zielerreichung. Planung ist ohne Kontrolle sinnlos und Kontrolle ist ohne Planung nicht möglich.
KOORDINATION	Darunter versteht man die Abstimmung zwischen einzelnen Stellen, Abteilungen und Bereichen, die bei der Leistungserstellung voneinander abhängig sind.
MOTIVATION	Motivation bedeutet soviel wie Beweggrund oder Ursache. Sie leitet sich aus Motiven (Beweggründen für menschliches Verhalten) ab und hängt von der Situation ab. Die Motivation bestimmt das Verhalten von Mitarbeitern.

BEGRIFF	BEDEUTUNG
ORGANIGRAMM	Ein Organigramm stellt die Gesamtstruktur von Stellen eines Unternehmens grafisch dar. Es veranschaulicht die Stellen- und Abteilungsbildung, alle horizontalen und vertikalen Verknüpfungen sowie die Struktur der Informations- und Dienstwege.
PLANUNG	Planung ist die gedankliche Vorbereitung und Strukturierung von Entscheidungen und deren Umsetzung.
SCHNITTSTELLE	Eine Schnittstelle bezeichnet den Übergang von einer Stelle zu einer anderen in einem Geschäftsprozess.
SPARTEN-ORGANISATION	Abteilungsgliederung nach Objekten.
SPEZIALISIERUNG	Konzentration auf eine Teilaufgabe oder Aktivität.
STELLEN-BESCHREIBUNG	Regelt Ziele, Aufgaben, Verantwortung und Anforderungen an den Inhaber einer Stelle und gibt die Einordnung der Stelle in der Hierarchie an.
STRATEGIE	Legt das Gesamtziel (Globalziel) eines Unternehmens fest.
TELEARBEIT	Arbeitsform, die nicht an den Standort des Unternehmens gebunden ist, sondern durch technologische Unterstützung (Laptop, Internet) in den Wohnräumen des Arbeitnehmers durchgeführt werden kann.
UNTERNEHMEN	Ein auf Gewinn ausgerichtetes soziales System, das Leistungen (Güter oder Dienstleistungen) für Dritte erbringt.
UNTERSTÜTZUNGS-PROZESS	Prozess, in dem für einen internen Kunden eine Leistung erstellt wird.
VERTIKALE ARBEITSTEILUNG	Zerlegung von Aufgaben in Leitungstätigkeiten und ausführende Tätigkeiten.
WERTSCHÖPFUNGS-PROZESS	Der gesamte Prozess der Leistungserstellung in einem Unternehmen.
ZIEL	Ist ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand

2 ARBEITSBLÄTTER UND LERNKONTROLLEN

Im folgenden Kapitel finden Sie **Arbeitsaufgaben** zu den vorher besprochenen Themenbereichen. Diese sollen den Schülern eine Möglichkeit bieten, die besprochenen Inhalte zu festigen bzw. praktisch anzuwenden.

Die *Arbeitsblätter* sind nach den jeweiligen Themenbereichen zusammengestellt und hauptsächlich anwendungs- und problemorientiert.

Die *Lernkontrollen* sollen dem Schüler eine Überprüfung seines Wissens ermöglichen. Sie sind vor allem dann relevant, wenn Teile des Lernstoffes im Selbststudium erarbeitet werden sollen.



ARBEITSBLATT 1 – Was ist ein Unternehmen?

1. Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede bestehen zwischen einer Schule und einem Unternehmen? Listen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf.

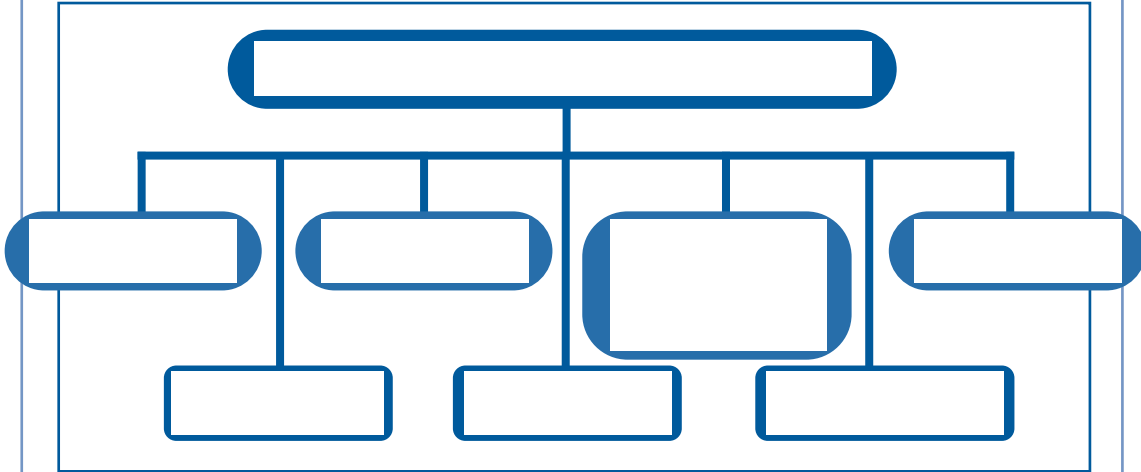
2. Arbeitsteilung in der Schule:
Wie werden in einer Schule Entscheidungen getroffen? Durch wen werden welche Entscheidungen getroffen? Wer erfüllt welche Aufgaben?

3. Listen Sie Vor- und Nachteile der Arbeitsteilung auf!

ARBEITSBLATT 2 – Aufbauorganisation

1. Zerlegen Sie folgende Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben (bis 1. Ordnung):

„Organisation und Durchführung eines Geburtstagsfestes“



2. Zeichnen Sie das Organigramm Ihrer Schule.

ARBEITSBLATT 2 – Aufbauorganisation

3. Erstellen Sie eine Stellenbeschreibung nach dem Muster in diesem Kapitel für die Arbeitsstelle Ihres Vaters/Ihrer Mutter oder einer anderen Person Ihrer Wahl.

FIRMA	<input type="text"/>	STELLEN- BESCHREIBUNG	<input type="text"/>	STELLEN- NUMMER	<input type="text"/>
STELLENINHABER	<input type="text"/>	NAME:	<input type="text"/>	VORNAME:	<input type="text"/>
1. BEZEICHNUNG DER STELLE:					
<input type="text"/>					
2. RANG DES STELLENINHABERS:					
<input type="text"/>					
3. VORGESETZTER:					
<input type="text"/>					
4. UNTERSTELLTE MITARBEITER:					
<input type="text"/>					
5. VERTRITT:					
<input type="text"/>					
6. WIRD VERTRETEN DURCH:					
<input type="text"/>					
ZIELSETZUNG:					
<input type="text"/>					
AUFGABEN:					
<input type="text"/>					
BEFUGNISSE:					
<input type="text"/>					
ANFORDERUNGEN AN DEN STELLENINHABER (QUALIFIKATION):					
<input type="text"/>					
ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN STELLEN:					
<input type="text"/>					

ARBEITSBLATT 3 – Ablauforganisation

In einem Elektro-Einzelhandelsunternehmen wird der Einkauf von Waren folgendermaßen durchgeführt:

Der Verkäufer überprüft am Abend den Bestand an Waren. Wird der Mindestbestand bei Waren unterschritten, füllt er eine Liste mit notwendigen Bestellungen aus und leitet diese an die Verwaltung weiter. Am nächsten Morgen ermittelt die Mitarbeiterin in der Verwaltung auf Grund von Erfahrungswerten den Bedarf an den angeführten Waren und bestimmt die Bestellmenge. Anhand der Lieferantendatei und der Produktlisten ermittelt sie die entsprechenden Lieferanten, die Artikelbezeichnung und Artikelnummer. Dann erstellt die Mitarbeiterin Bestellungen in 2-facher Ausfertigung für jeden Lieferanten. Sie geht mit den Bestellungen zu ihrem Vorgesetzten (Unternehmer). Er prüft die Bestellungen auf sachliche und formale Richtigkeit, unterschreibt die Listen und gibt sie wieder an die Mitarbeiterin in der Verwaltung zurück. Die Mitarbeiterin sendet die Bestellungen an die Lieferanten und legt den Durchschlag für die Lagerverwaltung ab.

1. Stellen Sie diesen Prozess in einer Arbeitsablaufdarstellung dar. >

ARBEITSBLATT 4 – Zielsetzung und Planung

- 1.** Formulieren Sie ein persönliches Ziel, das Sie in nächster Zeit erreichen möchten. Beachten Sie dabei die Kriterien einer guten Zieldefinition!

- 2.** Beschreiben Sie die einzelnen Schritte eines Planungsprozesses.

ARBEITSBLATT 5 – Steuerung

1. Erstellen Sie einen Tagesplan für den morgigen Tag nach der ALPEN-Methode. Verwenden Sie zur Reihenfolgeplanung der Aktivitäten die ABC-Analyse.

A	
L	
P	
E	
N	

2. Ihr Lehrer/Ihre Lehrerin hat Sie eingeladen, ein Gespräch über Ihre schulische Leistung im letzten Semester durchzuführen. Er/Sie hat Ihnen zu diesem Zweck den Leitfaden zum Mitarbeitergespräch aus diesem Buch zur Vorbereitung gegeben. Bereiten Sie sich auf dieses Gespräch vor, indem Sie Antworten auf alle Fragen finden und diese schriftlich festhalten.

3. Wie kann man im Rahmen der Aufbauorganisation (Zuteilung von Aufgaben zu Stellen) Stellen so gestalten, dass sie möglichst positiv motivierend wirken?

LERNKONTROLLE 1 – Was ist ein Unternehmen?

1. Ergänzen Sie bitte:

- a. Die Zerlegung einer Aufgabe in verschiedene Teilaufgaben nennt man
- b. Vertikale Arbeitsteilung ist die Zerlegung von Aufgaben in und in
- c. Durch auf einzelne Verrichtungen kann die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden.
- d. Effizienz ist ein Maß der und kann als Verhältnis zwischen und dargestellt werden.
- e. Durch Arbeitsteilung entstehen zwischen Personen, die Teilaufgaben erfüllen.
- f. Die Abstimmung zwischen Teilaufgaben nennt man
- g. Die regelt, wer wofür zuständig ist und wer wem Anweisungen erteilen darf.
- h. Die regelt, in welcher Reihenfolge welche Aufgaben erledigt werden müssen.

2. Ordnen Sie folgende Begriffe ihren jeweiligen Definitionen zu:

DEFINITION	BEGRIFF
Ist ein Instrument zur zielgerichteten Führung von Personen.	Unternehmen
Ein auf Gewinn ausgerichtetes soziales System, das Leistungen für den Markt erbringt.	Effizienz
Ist ein Maß der Wirtschaftlichkeit und kann als Verhältnis von Output zu Input dargestellt werden.	Organisation

LERNKONTROLLE 2 – Aufbau- und Ablauforganisation

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

- a. Im Rahmen der Aufbauorganisation wird geregelt in welcher Reihenfolge einzelne Aktivitäten durchgeführt werden müssen.
- wie Aufgaben sinnvoll zu Stellen zusammengefasst werden können.
- welches Organisationsziel verfolgt wird.
- b. Die Zusammenfassung mehrerer Stellen unter einheitlicher Leitung nennt man Abteilungsbildung.
- nennt man Instanzenbildung.
- ist nicht effizient.
- c. Ein Geschäftsprozess ist eine Aneinanderreihung von Schnittstellen.
- ein Bündel von Aktivitäten, für das Ressourcen benötigt werden.
- der Ablauf eines Verkaufsgesprächs.
- d. Das Ergebnis der Aufgabensynthese und Abteilungsbildung ist ein Wertschöpfungsprozess.
- ist eine Spartenorganisation.
- wird meist in Stellenbeschreibungen und in Organigrammen festgehalten.

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Die Gliederung von Abteilungen nach Verrichtungen wird Spartenorganisation genannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorteile der funktionalen Struktur ergeben sich direkt aus den positiven Effekten, die durch Spezialisierung auf Verrichtungen erzielt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In einem Organigramm wird die Einordnung der Stellen in die Hierarchie sowie die Zielsetzung, die Aufgaben und die Verantwortung und Kompetenzen der Stelle genau geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business Process Reengineering stellt den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum der Überlegungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

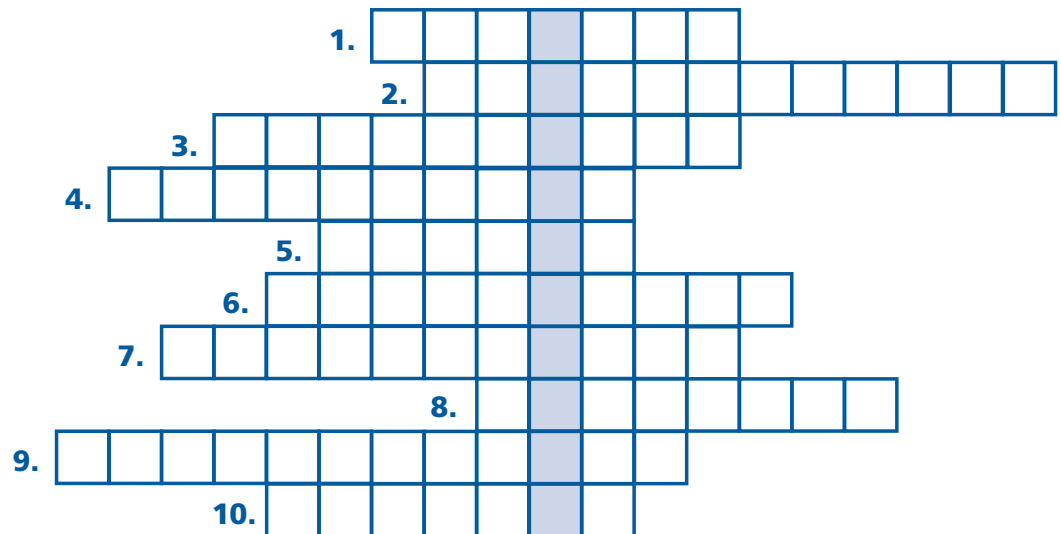
LERNKONTROLLE 3 – Zielsetzung und Planung

1. Die Sätze, die in der linken Spalte beginnen, werden in der rechten Spalte fortgesetzt. Die rechte Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Setzen Sie die richtige Nummer vor die leere Spalte, sodass ein sinnvoller Satz entsteht (wie bei Nummer 1)!

Ein Ziel ist ...	1		... die gedankliche Vorbereitung und Strukturierung von Entscheidungen.
Die Gestaltung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen ist ...	2		... verschiedene Möglichkeiten zur Problemlösung entwickelt werden.
Kriterien zur Bewertung von Zielen können ...	3		... als Sollgröße verstanden werden.
Eine genau Definition von Zielen ermöglicht ...	4		... man aus der Analyse der Aufgabe ableiten.
Erst wenn die Ursachen für ein Problem identifiziert sind, können ...	5		... Brainstorming genannt.
Planung ist ...	6	1	... ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand.
Klare Ziele erleichtern ...	7		... kontrolliert werden, ob die Ziele mit den gesetzten Maßnahmen erreicht wurden.
Planungs- und Entscheidungssysteme bieten ...	8		... direkt aus dem Unternehmensziel ableitbar.
Ziele können ...	9		... das globale Ziel für das Unternehmen fest.
Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Management by Objectives ist ...	10		... analysiert, ob und wie verschiedene Lösungsvorschläge zur Zielerreichung beitragen.
Eine beliebte Methode zur Ideenfindung in Gruppen wird ...	11		... die Planung und fordern zum Handeln heraus.
Nach der Umsetzung der Alternative muss ...	12		... Funktionen zur Erstellung von Unternehmensplänen an.
Den Informationsbedarf einer Stelle kann ...	13		... direkt aus dem Ziel abgeleitet werden.
Bereichsziele sind ...	14		... ein wichtiges Instrument zur Koordination.
Bei der Bewertung von Alternativen wird ...	15		... die genau Definition von Zielen für jeden Bereich des Unternehmens.
Eine Strategie legt ...	16		... Orientierung in der Bewältigung der Aufgaben.

LERNKONTROLLE 4 – Steuerung von Unternehmen

Kreuzworträtsel



Schreiben Sie die Wörter, die in den folgenden Sätzen in die Lücken passen, bei den entsprechenden Ziffern waagrecht in das Rätsel. Das Lösungswort – von oben nach unten gelesen – erklärt menschliches Verhalten.

1. Die Phase der Team-Entwicklung, in der Spielregeln für den Umgang miteinander vereinbart werden, heißt
2. Führungskräfte, die sowohl hohe Mitarbeiterorientierung als auch hohe Aufgabenorientierung haben, haben einen Führungsstil.
3. In einem strukturierten Mitarbeitergespräch wird nach der Rückschau und vor der Vorschau der besprochen.
4. Die ALPEN-Methode schlägt vor, dass man nur 60 % der Zeit tatsächlich verplanen und ca. 40 % offen lassen soll.
5. Beweggründe für menschliches Handeln werden auch genannt.
6. Die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter zu selbstständigen Erledigung heißt
7. werden gegründet, um eine einmalige, abgegrenzte und komplexe Problemstellung zu lösen.
8. Eine große an Tätigkeiten wirkt sich positiv auf die Motivation von Mitarbeitern aus.
9. Mit der kann man Berge von Aufgaben bewältigen.
10. ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.

3 WEITERFÜHRENDE DIDAKTISCHE ANREGUNGEN

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Anregungen, die Sie zusätzlich im Unterricht umsetzen können. Sie sind nicht nur als Vertiefung der Inhalte des Unternehmerführerscheins anzusehen, sondern eignen sich auch zum Einsatz in weiteren Bereichen des Unterrichts.

Bei projektorientierten, kreativen und handlungsorientierten Aufgabenstellungen sind von den Schülern Vorleistungen außerhalb der Unterrichtszeit zu erbringen

Workshopunterricht

Die Inhalte der einzelnen Themen können den Schülern im Rahmen eines Workshopunterrichts näher gebracht werden. Dabei werden einzelne Arbeitsgruppen gebildet, welche die jeweiligen Aufgabenstellungen möglichst selbstständig ausarbeiten.

Als Hilfestellung dient den Schülern dabei das Schülerhandbuch bzw. können sie aktuelle Daten im Internet recherchieren. Die Aufgabe des Lehrers liegt in der aktiven Unterstützung und Hilfestellung der einzelnen Arbeitsgruppen.

Die Ergebnisse der Ausarbeitungen sollen von den Schülern aufbereitet und präsentiert werden (OH-Folien, Flip-Chart, PowerPoint-Präsentation etc.). Am Ende je eines Workshops können die jeweiligen Ergebnisse in der Klasse diskutiert und die Themenbereiche nochmals durchbesprochen werden.

Folgende Workshops können gebildet werden:

Workshop 1: Führen und Geführt-werden

Workshop 2: Teamentwicklung

Im Folgenden finden Sie Arbeitsanweisungen für die Schüler zu den beiden Workshops.

WORKSHOP 1 – Führen und Geführt-werden

Folgende Übungen können nacheinander oder alternativ durchgeführt werden.

ÜBUNG 1:

Die Schüler bauen im Klassenzimmer einen Parcours mit Tischen, Sesseln etc. auf. Anschließend gehen die Schüler paarweise zusammen und entschließen sich, wer die Rolle des Führers, und wer die Rolle des Geführten übernehmen möchte. Der geführten Person werden die Augen verbunden und die Person wird durch den Parcours geführt. Dabei kann man die Parcours unterschiedlich schwierig gestalten. Man kann zB erlauben, dass sich Schüler an der Hand nehmen und führen, oder dass nur mit verbalen Anweisungen geführt wird. Anschließend werden die Rollen getauscht. Nach der Übung wird empfohlen, die Erfahrungen des Führens und des Geführt-werdens zunächst in der 2-er Gruppe auszutauschen und anschließend über die Erfahrungen in der gesamten Klasse zu diskutieren.

Erkenntnisse aus der nachfolgenden gemeinsamen Reflexion in der Klasse:

- Führen ist eine schwierige Aufgabe und hat etwas mit Vertrauen zu tun.
- Führen bedeutet auch Anleiten und kann leicht missverstanden werden.
- Manche Menschen lassen sich einfacher führen als andere.
- Führen bedeutet Verantwortung zu übernehmen.
- Sich führen lassen bedeutet Vertrauen zu haben.
- Geführt-werden ist schwierig.

Arbeitshinweis:

Sie benötigen für die Führungsübung Tücher zum Verbinden der Augen.

ÜBUNG 2:

Im Arbeitsblatt 5 befindet sich die Anweisung, sich auf ein Gespräch mit dem Lehrer über die schulischen Leistungen des Schülers im letzten Semester anhand des Leitfadens zu einem Mitarbeitergespräch vorzubereiten. Dieses Gespräch kann als Rollenspiel durchgeführt werden. Dabei wird wie folgt vorgegangen:

Vorbereitung: Aufteilung in Kleingruppen mit jeweils drei Mitgliedern: A, B, C. Jeder Schüler bereitet sich auf ein Gespräch mit dem Lehrer in seinem Lieblingsfach vor (10 Minuten).

Rollenspiel: Durchführung der Gespräche (drei mal 10 Minuten).

WORKSHOP 1 – Führen und Geführt-werden

Das Rollenspiel läuft in folgender Weise ab: A ist Schüler, B übernimmt die Rolle des Lehrers von A und C beobachtet. Dann wird gewechselt: B ist Schüler, C übernimmt die Rolle des Lehrers und A beobachtet. Nach 10 Minuten ein weiterer Wechsel: C ist Schüler, A ist Lehrer und B beobachtet.

Erkenntnisse aus der nachfolgenden gemeinsamen Reflexion in der Klasse:

- Sichtweise der Schüler.
- Sichtweise der Lehrer.
- Schwierigkeit der Beurteilung.
- Schwierigkeit, ein Feedback zu geben.

WORKSHOP 2 – Teamentwicklung

Folgende Übungen können entweder nacheinander oder alternativ durchgeführt werden.

ÜBUNG 1:

Vorbereitung: Der Lehrer schreibt Zahlen auf vorbereitete Zettel und gibt jedem Schüler einen Zettel mit einer Zahl.

Aufgabe: Die Schüler sollen in aufsteigender Reihenfolge der Zahlen eine Reihe bilden, ohne miteinander zu reden (Variation: ohne Reden und mit verbundenen Augen).

Die Aufgabe wird schwieriger, wenn nicht alle Ziffern von 1 – 30 genommen werden, sondern zB 4, 5, 10, 12, 12, 15, 20, 25, 80, 95, 270 ...

Reflexion gemeinsam in der Klasse:

Erkenntnisse, die man aus dieser Übung ziehen kann:

- Die Abstimmung aufeinander ist schwierig, wenn jeder nur einen bestimmten Teil an Informationen hat.
- Mitglieder von Teams leben oft in ihrer eigenen Welt, die sich von anderen Welten sehr unterscheiden kann (zB glauben viele, dass alle Zahlen in einer Reihenfolge vorhanden sind, d.h. wer 5 hat, sucht automatisch 6 etc.).
- Miteinander reden und einander auch verstehen ist oft schwierig.
- In Teams entstehen Konflikte, wie geht man damit um?
- Ziele sind nur gemeinsam erreichbar, und nur dann, wenn jeder mitarbeitet und sich niemand drückt.
- Man muss auch akzeptieren dass man nur ein Teil eines Ganzen ist und nicht alles selbst tun kann.
- Man muss sich auf die anderen verlassen können.

ÜBUNG 2:

Vorbereitung: Bildung von Teams mit sechs bis zehn Mitgliedern.

Aufgabe: Die Teams sollen ein Konzept für die Maturareise / den Maturaball erstellen. Dabei sollten Sie nach dem Planungsschema vorgehen. Es sollen von jedem Team mindestens zwei alternative Vorschläge zur Entscheidung unterbreitet werden.

WORKSHOP 2 – Teamentwicklung

Folgende Methoden sind hilfreich:

- Ziele genau festlegen.
- Ideenfindung durch Brainstorming.
- Aufgabenanalyse & Aufteilung der Aufgaben auf einzelne Schüler.
- Ablaufplanung (Darstellung in einer Arbeitsablaufdarstellung).
- Schätzung der Dauer der einzelnen Aktivitäten.

Die Alternativen der Teams können dann in der Klasse vorgestellt werden und die kreativsten und besten Alternativen können prämiert werden.

4 FOLIEN

1. Der Transformationsprozess
2. Was ist Effizienz?
3. Bereiche der Organisation
4. Der Begriff „Organisation“
5. Aufgabenanalyse
6. Organisationsform: Funktionalorganisation
7. Organisationsform: Spartenorganisation
8. Stellenbeschreibung
9. Prozessorganisation
10. Arbeitsablaufdarstellung
11. Zielhierarchie
12. Der Planungsprozess
13. Informationssysteme
14. Selbstorganisation
15. ABC-Analyse
16. Motive

5 LÖSUNGEN

ARBEITSBLATT 1 – Was ist ein Unternehmen?

1. Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede bestehen zwischen einer Schule und einem Unternehmen? Listen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf.

Gemeinsamkeiten:

- soziales System (Gebilde)
- dauerhafte Verfolgung eines Ziels
- formale Struktur (Hierarchie, Stellen, Abteilungen, etc.)
- ...

Unterschied:

- Unternehmen haben ein ökonomisches Ziel, während Schulen als Ziel die Ausbildung von Kindern und Jugendlichen verfolgen.
- Während bei Unternehmen Auftraggeber und Kunde identisch sind, ist dies in Schulen nicht unbedingt der Fall (Bildungsauftrag – Pflichtschule). Dadurch entstehen Interessenskonflikte.
- ...

2. Arbeitsteilung in der Schule:

Wie werden in einer Schule Entscheidungen getroffen? Durch wen werden welche Entscheidungen getroffen? Wer erfüllt welche Aufgaben?

Individuelle Schülerlösung/Schullösung

Darstellung der unterschiedlichen Aufgaben des Direktors/der Direktorin, der Lehrer und Lehrerinnen (eventuelle Sonderaufgaben: zB Drogenbeauftragte etc.), des Schulgemeinschaftsausschusses, des Landesschulrates etc.

3. Listen Sie Vor- und Nachteile der Arbeitsteilung auf!

Vorteile:

- Spezialisierung und dadurch steigende Wirtschaftlichkeit durch
 - Lerneffekte
 - Einsatz von technischen Produktionsmitteln
 - Geringeren Umrüstungsvorgängen

Nachteile:

- Probleme der Koordination
- Probleme der Motivation

ARBEITSBLATT 2 – Aufbauorganisation

1. Zerlegen Sie folgende Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben (bis 1. Ordnung):

„Organisation und Durchführung eines Geburtstagsfestes“



2. Zeichnen Sie das Organigramm Ihrer Schule.

Individuelle Schülerlösung

3. Erstellen Sie eine Stellenbeschreibung nach dem Muster in diesem Kapitel für die Arbeitsstelle Ihres Vaters/Ihrer Mutter oder einer anderen Person Ihrer Wahl.

Individuelle Schülerlösung

Wenn die Schüler diese Aufgabe keinen Zugang zu berufstätigen Personen haben, ist es auch denkbar, zB für den Schulwart eine Stellenbeschreibung zu erstellen. Es ist auf jeden Fall sinnvoll, ein Interview mit jener Personen durchzuführen, für die eine Stellenbeschreibung erstellt wird.

ARBEITSBLATT 3 – Ablauforganisation

In einem Elektro-Einzelhandelsunternehmen wird der Einkauf von Waren folgendermaßen durchgeführt: *Der Verkäufer überprüft ...*

1. Stellen Sie diesen Prozess in einer Arbeitsablaufdarstellung dar.

INHALT: Bestellung ABTEILUNG: Einkauf		Arbeitsablauf- darstellung		Aufgenommen: Geprüft:							
Arbeitsvorgang: Bestellung im Einzelhandel											
Laufende Nr.	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung/Kontrolle	Aufenthalt/Wartezeit	Ablage/Lagerung	Zeit in Minuten	Arbeitsmittel	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen (Was wird getan?)	Stelle (Wer tut was?)		
									Verkäufer	Verwaltung	Unternehmer
1.	o	>		◇	•	15,0		Überprüfung des Warenbestands	x		
2.		>		◇	•	5,0	C	Liste erstellen	x		
3.	o	<>		◇	•	3,0		Weiterleitung an Verwaltung	x		
4.	o	>		◇◇	•	72,0		Liegezeit		x	
5.		>		◇	•	20,0		Bedarf ermitteln		x	
6.		>		◇	•	10,0	C	Bestellschein erstellen (2-fach)		x	
7.	o	<>		◇	•	1,0		Weiterleitung an Unternehmer		x	
8.	o	>		◇	•	10,0		Prüfung der Bestellliste			x
9.		>		◇	•	2,0		Unterschrift			x
10.	o	<>		◇	•	3,0		Weiterleitung an Verwaltung			x
11.		>		◇	•	10,0	C	Bestellung durchführen		x	
12.	o	>		◇	••	0,5	C	Ablage des Durchschlags		x	
13.	o	>		◇	•						

2. Wie könnte man diesen Prozess effizienter gestalten?

Durch die Einführung eines elektronischen Lagerverwaltungssystems können die Warenbestände bei jeder Warenbewegung (zB Verbuchung des Strichcodes an der Kassa) aktualisiert werden. Wenn Mindestbestellmengen definiert werden, können täglich automatisch Bestelllisten aufgestellt werden, die dann nur mehr vom Unternehmer (von der Verwaltung) auf Richtigkeit überprüft werden müssen, bevor sie an die entsprechenden Lieferanten (zB ebenfalls in elektronische Form) weitergeleitet werden.

ARBEITSBLATT 4 – Zielsetzung und Planung

1. Formulieren Sie ein persönliches Ziel, das Sie in nächster Zeit erreichen möchten. Beachten Sie dabei die Kriterien einer guten Zieldefinition!

Individuelle Schülerlösung

2. Beschreiben Sie die einzelnen Schritte eines Planungsprozesses.

1. **Zielbestimmung:** Festlegung eines Ziels (Zieldefinition)
2. **Problemanalyse:** Ursachen-Wirkungsanalyse
3. **Alternativengenerierung:** Entwicklung von Lösungsvorschlägen und Ideen zur Lösung des Problems
4. **Entscheidung:** Auswahl der am meisten Erfolg versprechenden Alternative
5. **Realisation:** Umsetzung der Alternative
6. **Kontrolle:** Überprüfung, ob Ziel erreicht wurde, indem Ist-Zustand mit dem Sollzustand verglichen wird.

ARBEITSBLATT 5 – Steuerung

1. Erstellen Sie einen Tagesplan für den morgigen Tag nach der ALPEN-Methode. Verwenden Sie zur Reihenfolgeplanung der Aktivitäten die ABC-Analyse.

Individuelle Schülerlösung

Diese Aufgabe kann auch zB auf eine Woche oder einen Monat ausgeweitet werden.

2. Ihr Lehrer/Ihre Lehrerin hat Sie eingeladen, ein Gespräch über Ihre schulische Leistung im letzten Semester durchzuführen. Er/Sie hat Ihnen zu diesem Zweck den Leitfaden zum Mitarbeitergespräch aus diesem Buch zur Vorbereitung gegeben. Bereiten Sie sich auf dieses Gespräch vor, indem Sie Antworten auf alle Fragen finden und diese schriftlich festhalten.

Individuelle Schülerlösung

Idealerweise wird so ein Gespräch dann auch tatsächlich mit dem Lehrer, der Lehrerin durchgeführt.

3. Wie kann man im Rahmen der Aufbauorganisation (Zuteilung von Aufgaben zu Stellen) Stellen so gestalten, dass sie möglichst positiv motivierend wirken?

- Vielfalt an Tätigkeiten
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Bedeutung der Aufgabe
- Entscheidungsspielraum
- Rückmeldung über Qualität der Aufgabenerfüllung

LERNKONTROLLE 1 – Was ist ein Unternehmen?

1. Ergänzen Sie bitte:
 - a. Die Zerlegung einer Aufgabe in verschiedene Teilaufgaben nennt man **Arbeitsteilung**.
 - b. Vertikale Arbeitsteilung ist die Zerlegung von Aufgaben in **Führungsaufgaben** und in **operative Aufgaben**.
 - c. Durch **Spezialisierung** auf einzelne Verrichtungen kann die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden.
 - d. Effizienz ist ein Maß der **Wirtschaftlichkeit** und kann als Verhältnis zwischen **Input** und **Output** dargestellt werden.
 - e. Durch Arbeitsteilung entstehen **Interdependenzen** zwischen Personen, die Teilaufgaben erfüllen.
 - f. Die Abstimmung zwischen Teilaufgaben nennt man **Koordination**.
 - g. Die **Aufbauorganisation** regelt, wer wofür zuständig ist und wer wem Anweisungen erteilen darf.
 - h. Die **Ablauforganisation** regelt, in welcher Reihenfolge welche Aufgaben erledigt werden müssen.

2. Ordnen Sie folgende Begriffe ihren jeweiligen Definitionen zu:

DEFINITION	BEGRIFF
Ist ein Instrument zur zielgerichteten Führung von Personen.	<p>Unternehmen</p> <p>Effizienz</p> <p>Organisation</p>
Ein auf Gewinn ausgerichtetes soziales System, das Leistungen für den Markt erbringt.	
Ist ein Maß der Wirtschaftlichkeit und kann als Verhältnis von Output zu Input dargestellt werden.	

LERNKONTROLLE 2 – Aufbau- und Ablauforganisation

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

- a. Im Rahmen der Aufbauorganisation wird geregelt
 in welcher Reihenfolge einzelne Aktivitäten durchgeführt werden müssen.
 wie Aufgaben sinnvoll zu Stellen zusammengefasst werden können.
 welches Organisationsziel verfolgt wird.
- b. Die Zusammenfassung mehrerer Stellen
 unter einheitlicher Leitung nennt man Abteilungsbildung.
 nennt man Instanzenbildung.
 ist nicht effizient.
- c. Ein Geschäftsprozess ist
 eine Aneinanderreihung von Schnittstellen.
 ein Bündel von Aktivitäten, für das Ressourcen benötigt werden.
 der Ablauf eines Verkaufsgespräches.
- d. Das Ergebnis der Aufgabensynthese und Abteilungsbildung
 ist ein Wertschöpfungsprozess.
 ist eine Spartenorganisation.
 wird meist in Stellenbeschreibungen und in Organigrammen festgehalten.

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Die Gliederung von Abteilungen nach Verrichtungen wird Spartenorganisation genannt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die Vorteile der funktionalen Struktur ergeben sich direkt aus den positiven Effekten, die durch Spezialisierung auf Verrichtungen erzielt werden können.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In einem Organigramm wird die Einordnung der Stellen in die Hierarchie sowie die Zielsetzung, die Aufgaben und die Verantwortung und Kompetenzen der Stelle genau geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Business Process Reengineering stellt den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum der Überlegungen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

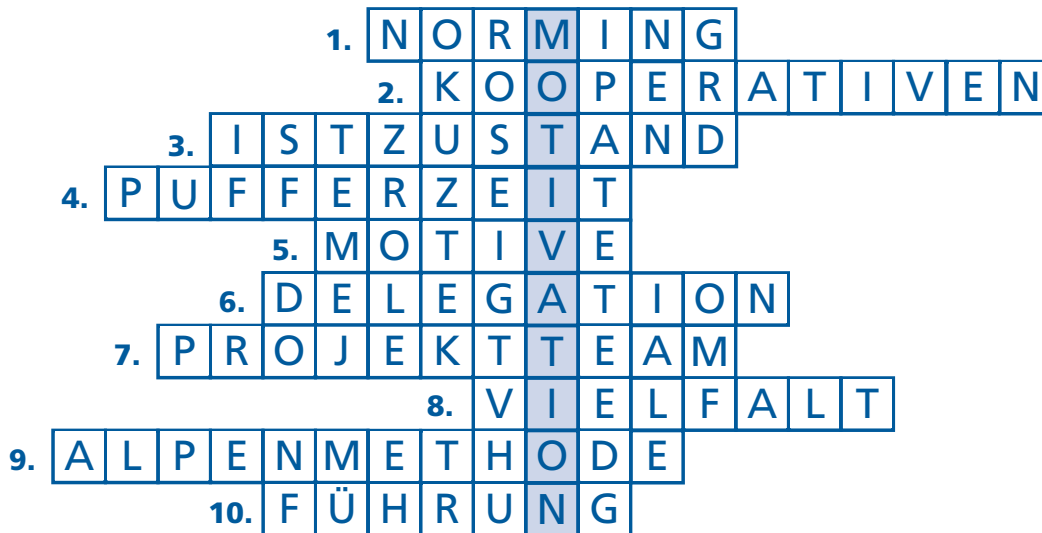
LERNKONTROLLE 3 – Zielsetzung und Planung

1. Die Sätze, die in der linken Spalte beginnen, werden in der rechten Spalte fortgesetzt. Die rechte Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Setzen Sie die richtige Nummer vor die leere Spalte, sodass ein sinnvoller Satz entsteht (wie bei Nummer 1)!

Ein Ziel ist ...	1	6	... die gedankliche Vorbereitung und Strukturierung von Entscheidungen.
Die Gestaltung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen ist ...	2	5	... verschiedene Möglichkeiten zur Problemlösung entwickelt werden.
Kriterien zur Bewertung von Zielen können ...	3	9	... als Sollgröße verstanden werden.
Eine genau Definition von Zielen ermöglicht ...	4	13	... man aus der Analyse der Aufgabe ableiten.
Erst wenn die Ursachen für ein Problem identifiziert sind, können ...	5	11	... Brainstorming genannt.
Planung ist ...	6	1	... ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand.
Klare Ziele erleichtern ...	7	12	... kontrolliert werden, ob die Ziele mit den gesetzten Maßnahmen erreicht wurden.
Planungs- und Entscheidungssysteme bieten ...	8	14	... direkt aus dem Unternehmensziel ableitbar.
Ziele können ...	9	16	... das globale Ziel für das Unternehmen fest.
Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Management by Objectives ist ...	10	15	... analysiert, ob und wie verschiedene Lösungsvorschläge zur Zielerreichung beitragen.
Eine beliebte Methode zur Ideenfindung in Gruppen wird ...	11	7	... die Planung und fordern zum Handeln heraus.
Nach der Umsetzung der Alternative muss ...	12	8	... Funktionen zur Erstellung von Unternehmensplänen an.
Den Informationsbedarf einer Stelle kann ...	13	3	... direkt aus dem Ziel abgeleitet werden.
Bereichsziele sind ...	14	2	... ein wichtiges Instrument zur Koordination.
Bei der Bewertung von Alternativen wird ...	15	10	... die genau Definition von Zielen für jeden Bereich des Unternehmens.
Eine Strategie legt ...	16	4	...Orientierung in der Bewältigung der Aufgaben.

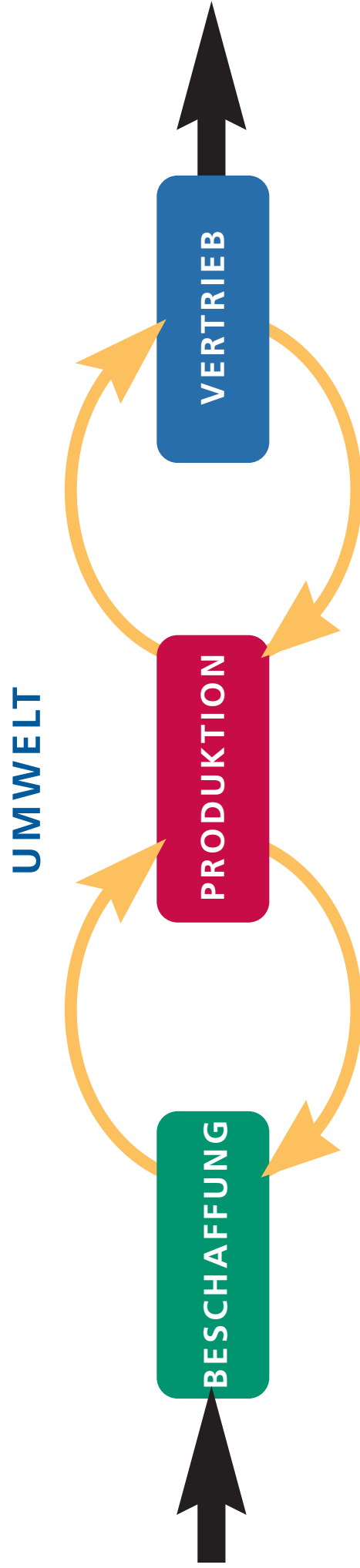
LERNKONTROLLE 4 – Steuerung von Unternehmen

Kreuzworträtsel



Schreiben Sie die Wörter, die in den folgenden Sätzen in die Lücken passen, bei den entsprechenden Ziffern waagrecht in das Rätsel. Das Lösungswort – von oben nach unten gelesen – erklärt menschliches Verhalten.

1. Die Phase der Team-Entwicklung, in der Spielregeln für den Umgang miteinander vereinbart werden, heißt **Norming**.
2. Führungskräfte, die sowohl hohe Mitarbeiterorientierung als auch hohe Aufgabenorientierung haben, haben einen **kooperativen** Führungsstil.
3. In einem strukturierten Mitarbeitergespräch wird nach der Rückschau und vor der Vorschau der **Ist-Zustand** besprochen.
4. Die ALPEN-Methode schlägt vor, dass man nur 60 % der Zeit tatsächlich verplanen und ca. 40 % **Pufferzeit** offen lassen soll.
5. Beweggründe für menschliches Handeln werden auch **Motive** genannt.
6. Die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter zur selbstständigen Erledigung heißt **Delegation**.
7. **Projektteams** werden gegründet, um eine einmalige, abgegrenzte und komplexe Problemstellung zu lösen.
8. Eine große **Vielfalt** an Tätigkeiten wirkt sich positiv auf die Motivation von Mitarbeitern aus.
9. Mit der **Alpenmethode** kann man Berge von Aufgaben bewältigen.
10. **Führung** ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.

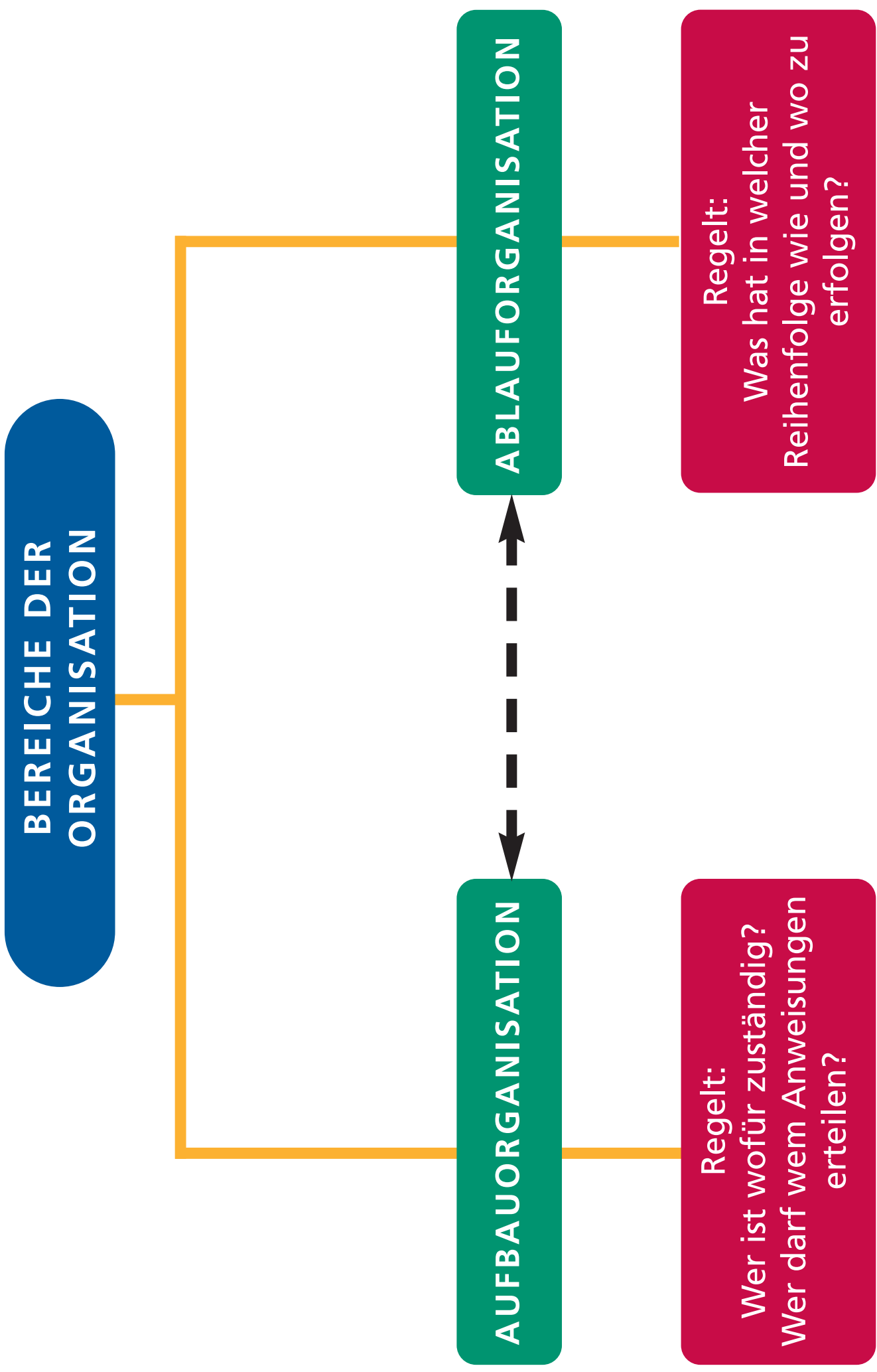


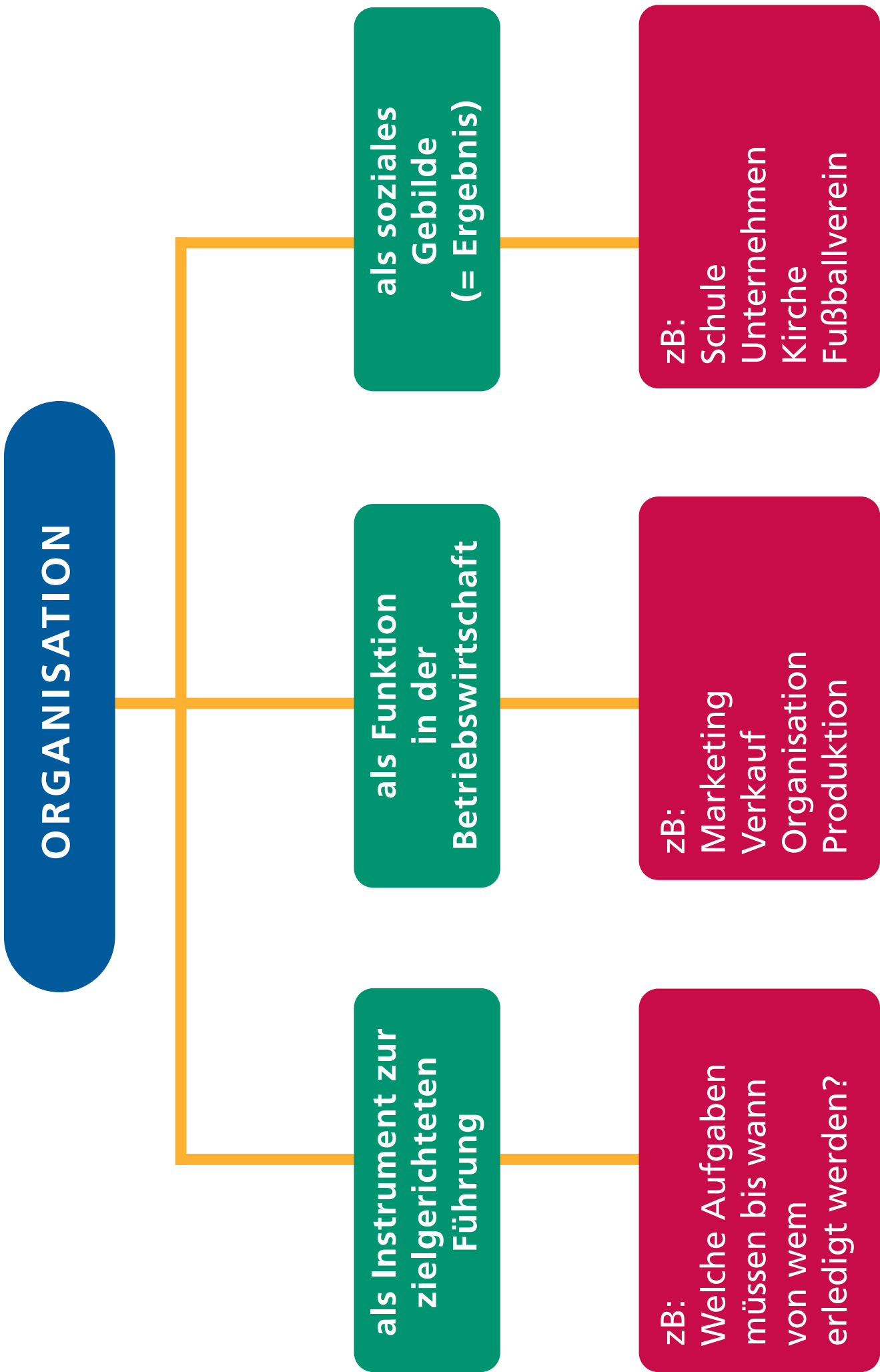
Was ist Effizienz?

Effizienz

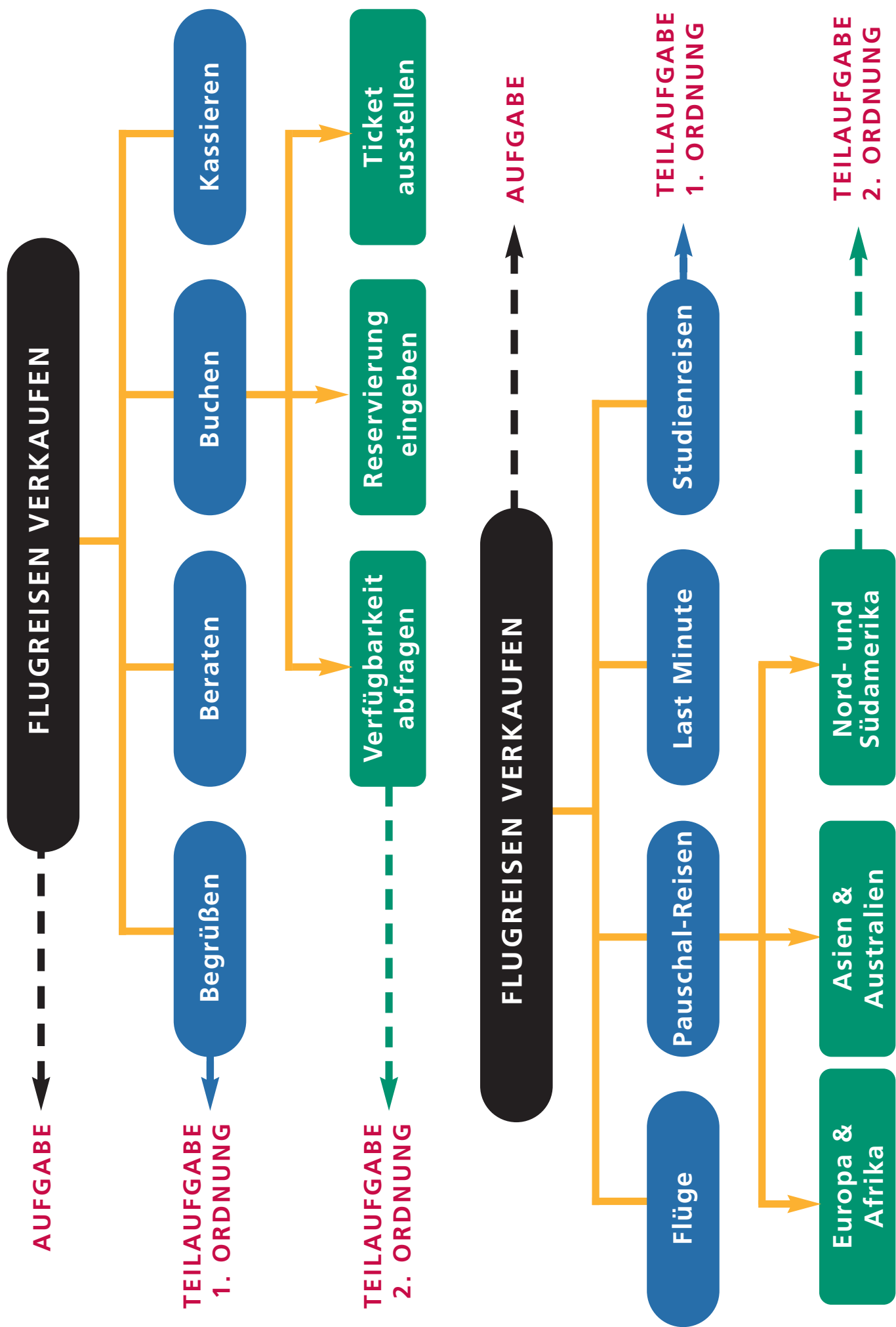
=

$$\frac{\text{Output (Produkte oder Leistungen)}}{\text{Input (Produktionsfaktoren)}}$$

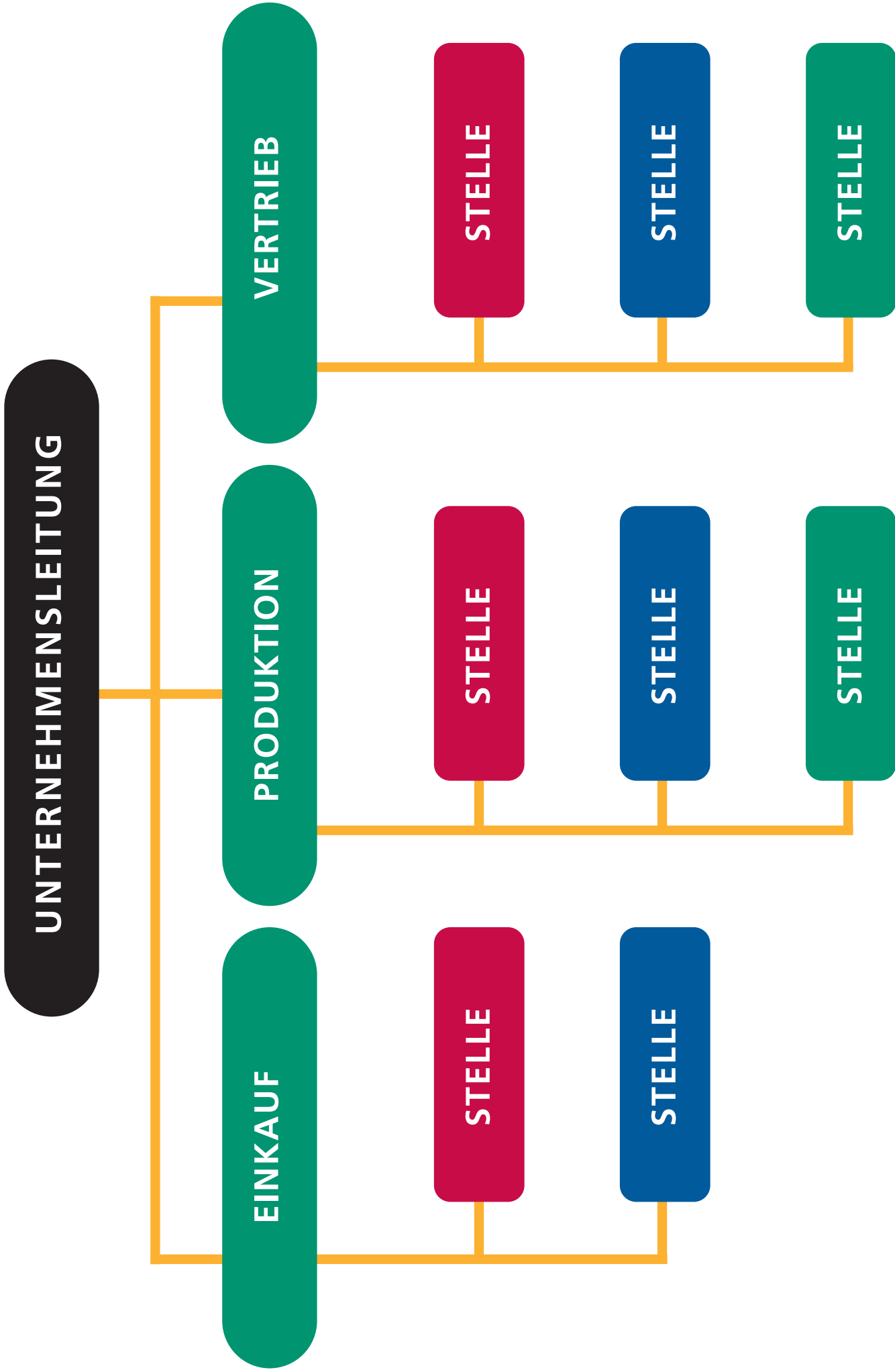




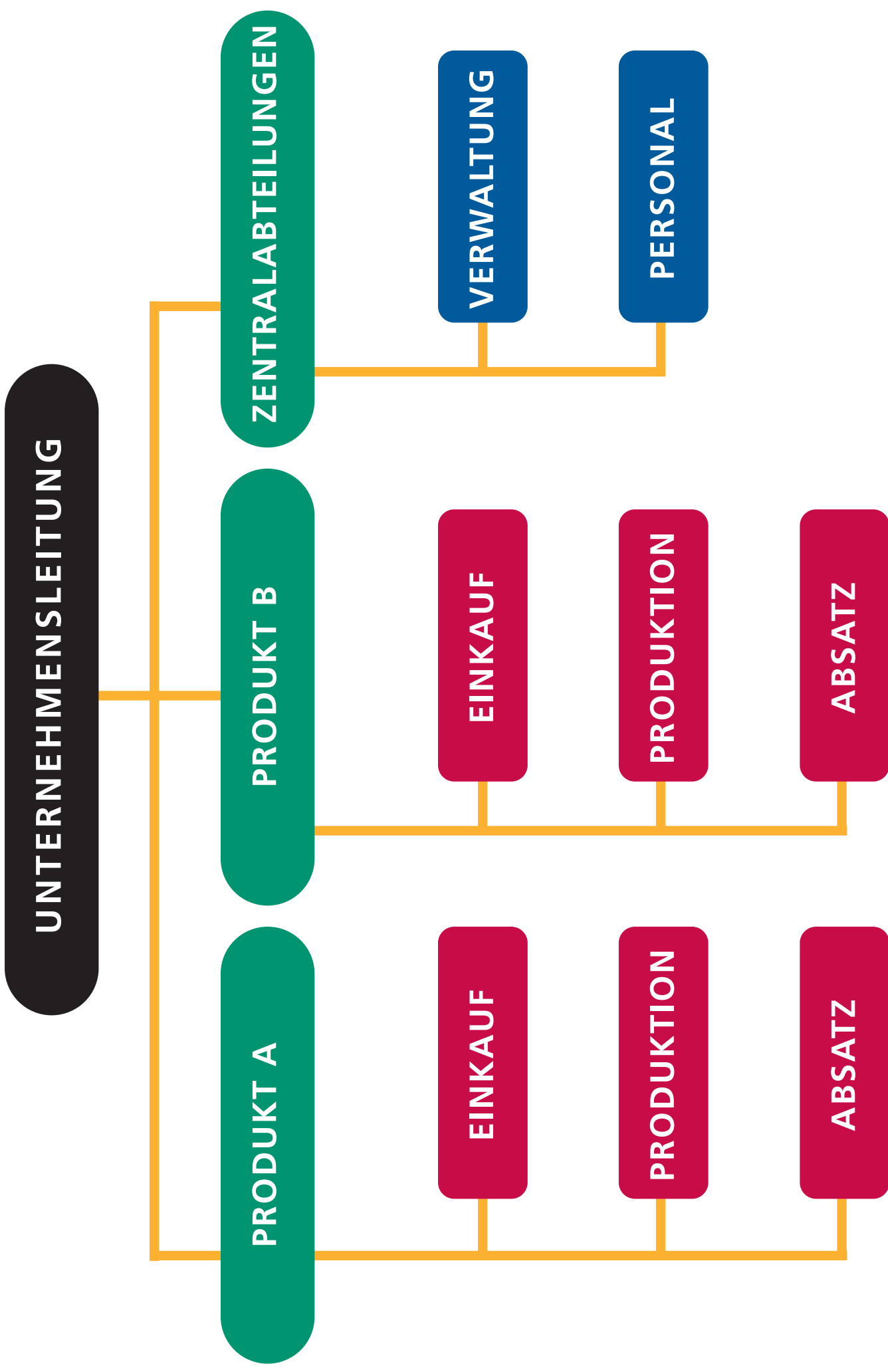
Aufgabenanalyse



Organisationsform: Funktionalorganisation



Organisationsform: Spartenorganisation



Stellenbeschreibung

FIRMA	<input type="text"/>	STELLEN- BESCHREIBUNG	<input type="text"/>	STELLEN- NUMMER	<input type="text"/>
--------------	----------------------	----------------------------------	----------------------	----------------------------	----------------------

STELLENINHABER	<input type="text"/>	NAME:	<input type="text"/>	VORNAME:	<input type="text"/>
-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	-----------------	----------------------

1. BEZEICHNUNG DER STELLE:	<input type="text"/>
2. RANG DES STELLENINHABERS:	<input type="text"/>
3. VORGESETZTER:	<input type="text"/>
4. UNTERSTELLTE MITARBEITER:	<input type="text"/>
5. VERTRITT:	<input type="text"/>
6. WIRD VERTRETEN DURCH:	<input type="text"/>

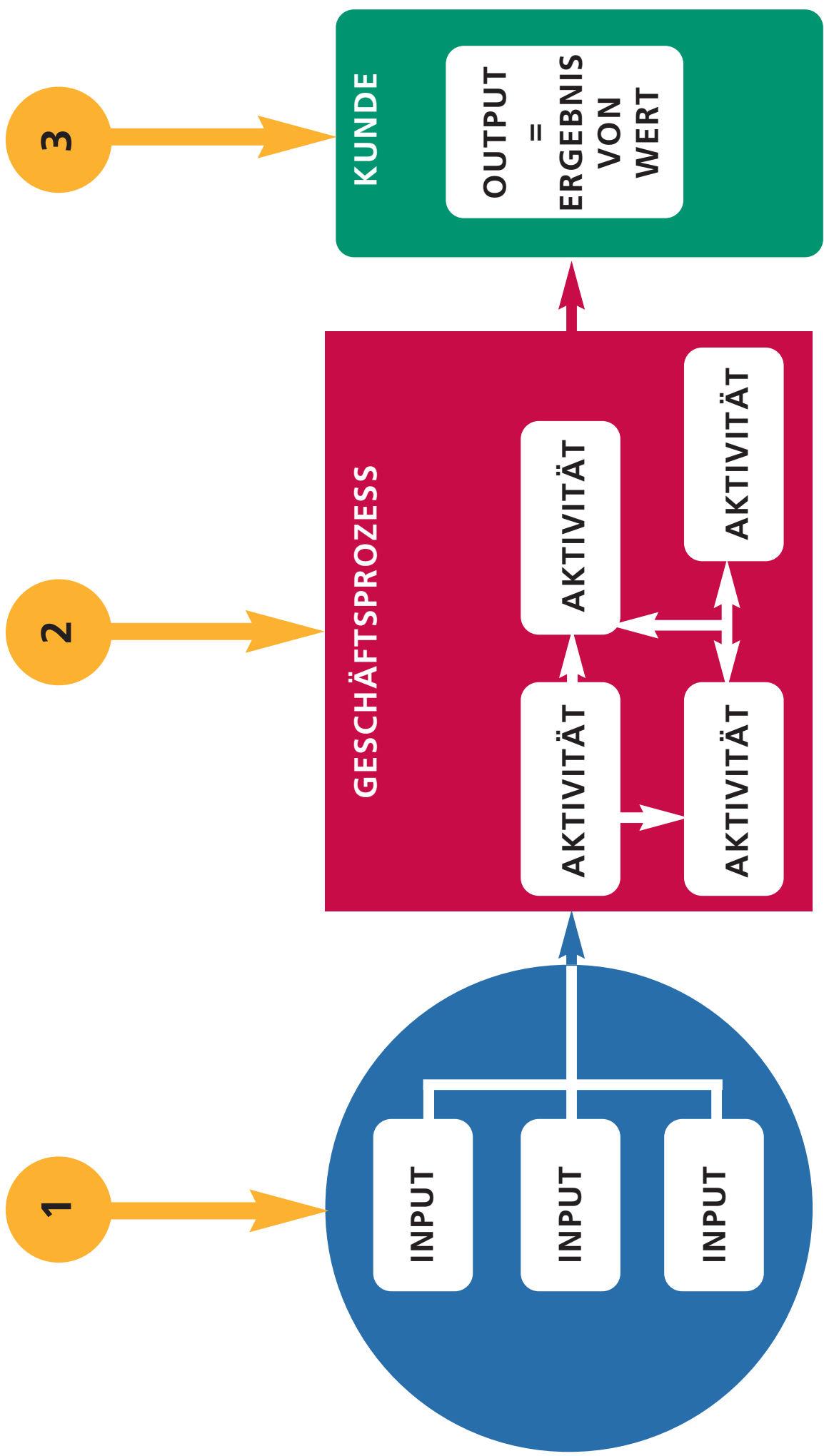
ZIELSETZUNG:

AUFGABEN:

BEFUGNISSE:

ANFORDERUNGEN AN DEN STELLENINHABER (QUALIFIKATION):

ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN STELLEN:



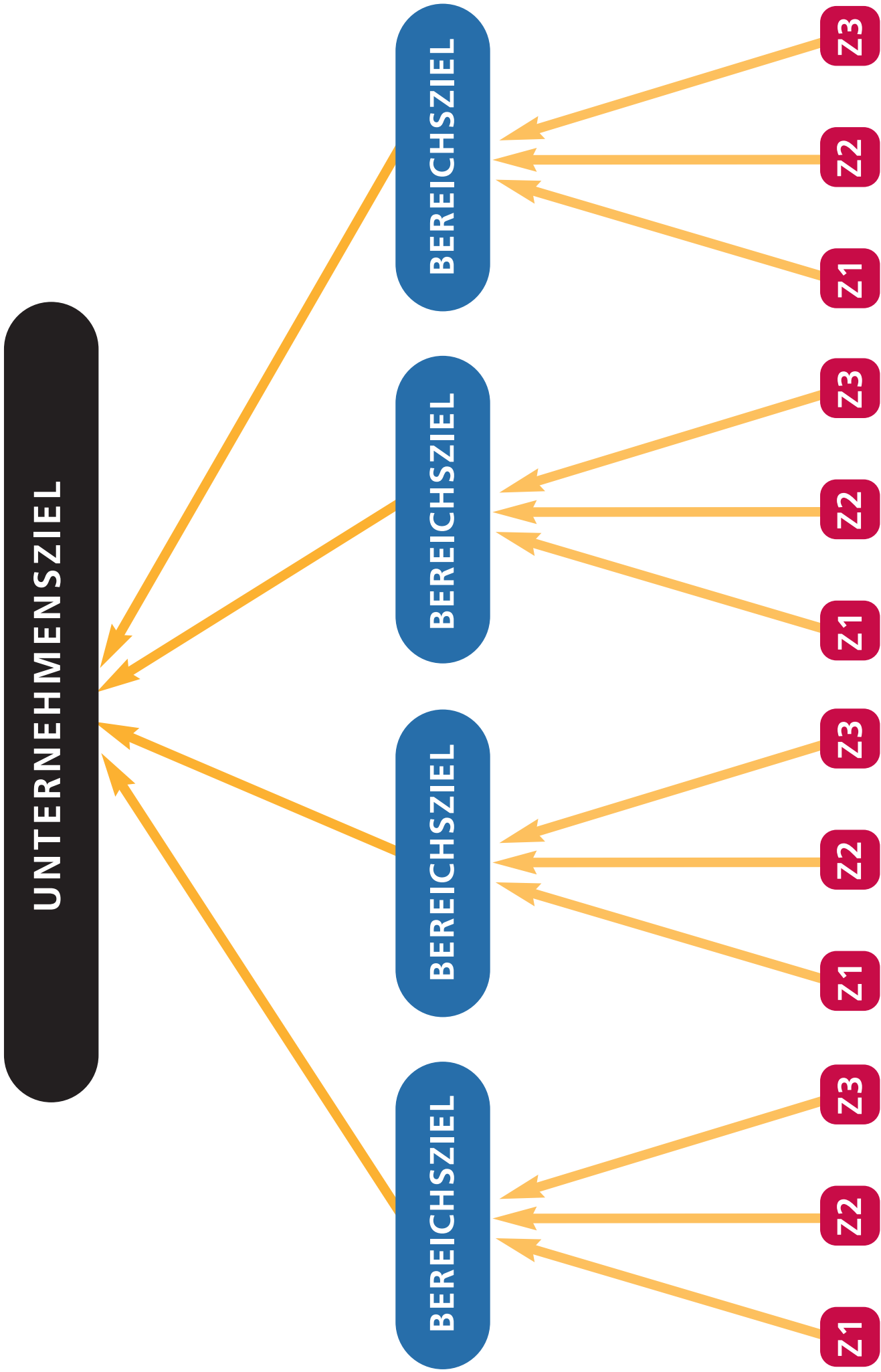
INHALT: Auftragsabwicklung
ABTEILUNG: Verkauf

Arbeitsablauf-
darstellung

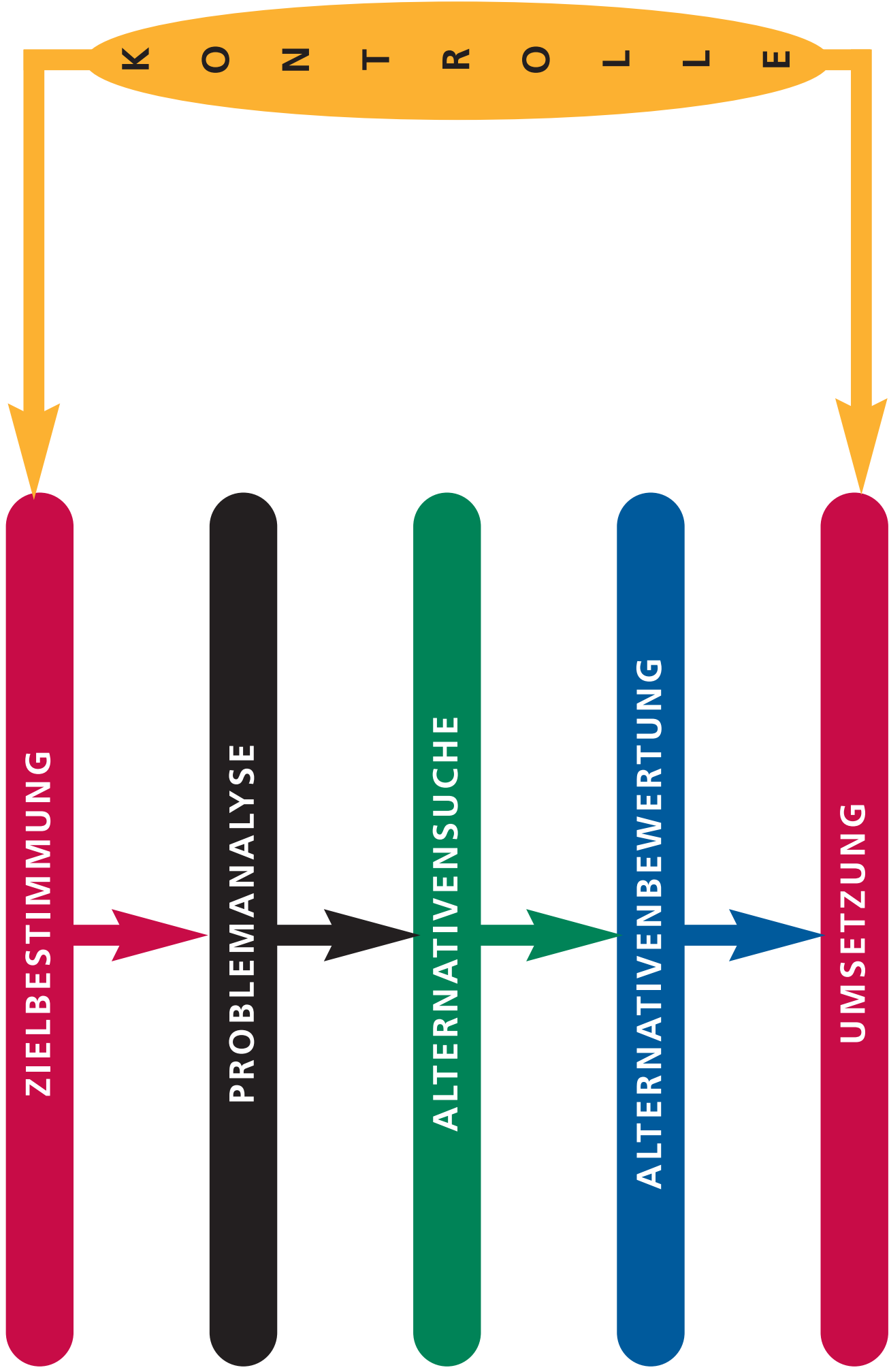
Aufgenommen: 22.10.2002
Geprüft: 02.12.2004

Arbeitsvorgang: Kundenauftrag bearbeiten

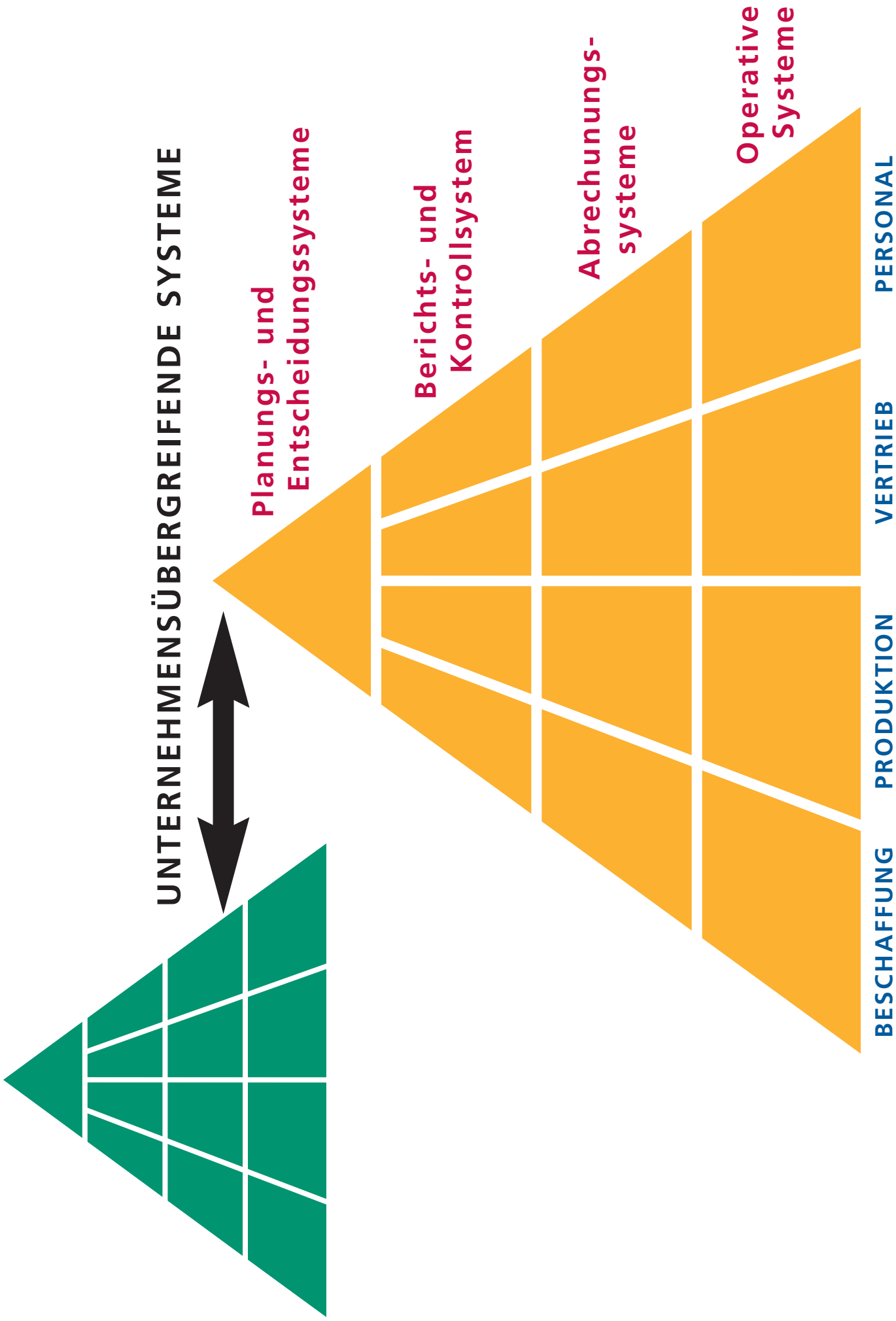
Laufende Nr.	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung/Kontrolle	Aufenthalt/Wartezeit	Ablage/Lagerung	Zeit in Minuten	Arbeitsmittel	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen (Was wird getan?)	Stelle (Wer tut was?)		
									Verkäufer	Kassa	Warenausgabe
1.		>		◇	•	15,0		Beratung des Kunden	x		
2.	o	>		◇	•	2,0	C	Verfügbarkeit abfragen	x		
3.		>		◇	•	2,5	H	Auftragsschein ausfüllen	x		
4.		>		◇	•	1,0	C	Auftrag in System eingeben	x		
5.	o	<>		◇	•		H	Auftragsschein aushändigen	x		
6.		>		◇	•	0,5	H	Ware in Kassa erfassen		x	
7.	o	>		◇	••		H	Auftragsschein ablegen		x	
8.		>		◇	•	2,0	H	Betrag kassieren		x	
9.		>		◇	•	0,5	C	Rechnung drucken		x	
10.		>		◇	•	0,5	C	Ware elektronisch freigeben		x	
11.		>		◇	•	0,5	C	Abholschein drucken		x	
12.	o	<>		◇	•		H	Abholschein aushändigen		x	
13.	o	>		◇	•	0,5	H	Abholschein kontrollieren			x
14.		>		◇	•	5,0	H	Ware ausfertigen			x
15.		>		◇	•	0,5	C	Ausgang elektronisch erfassen			x
16.		>		◇	•	0,5	H	Unterschrift einholen			x
17.	o	>		◇	••		H	Abholschein ablegen			x
18.	o	>		◇	•						
19.	o	>		◇	•						
20.	o	>		◇	•						



Der Planungsprozess



Informationssysteme



A Auflisten der Tätigkeiten

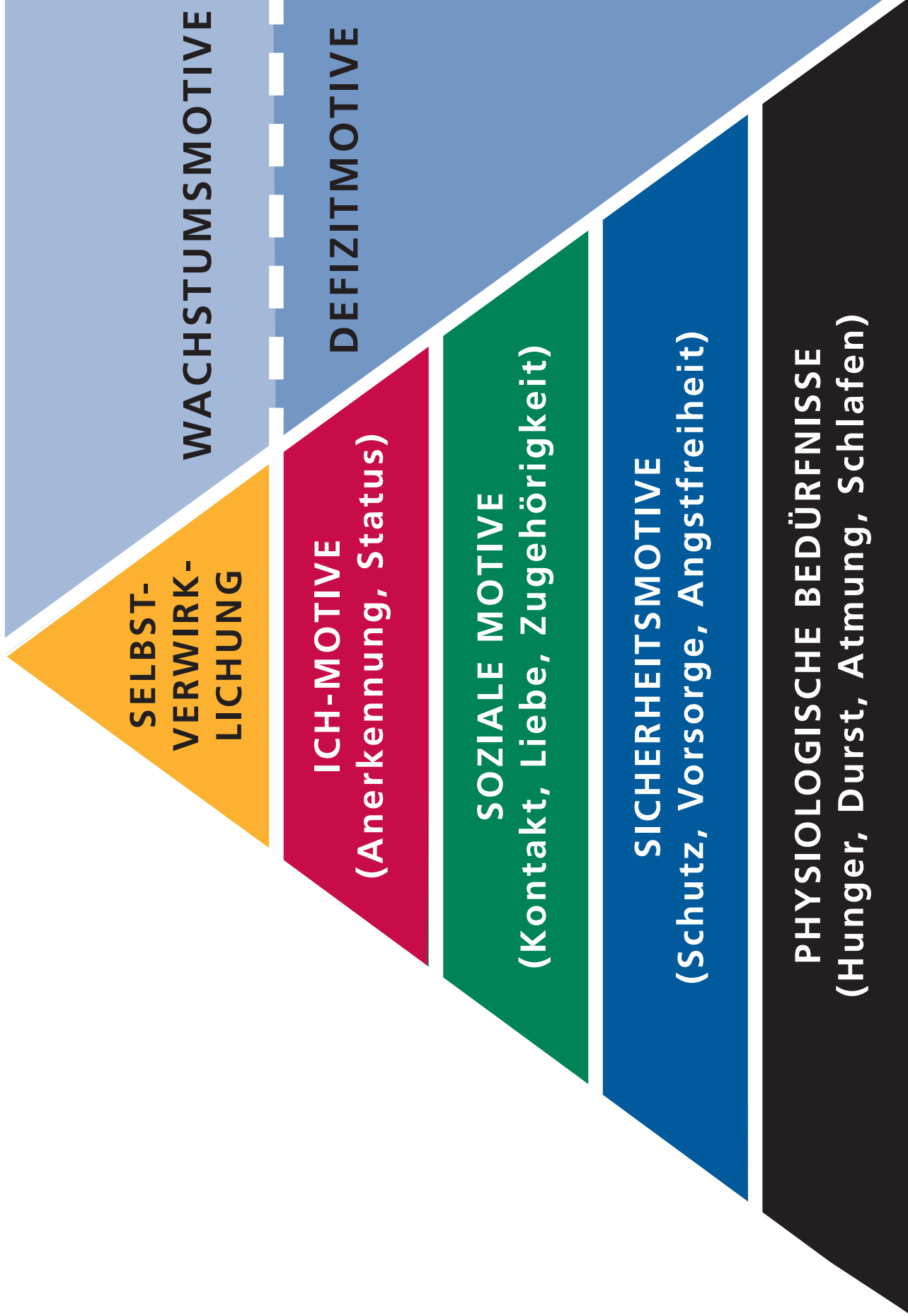
L Länge der Tätigkeiten schätzen

P Pufferzeiten reservieren (60 % verplanen, 40 % Puffer)

E Entscheidung über Reihenfolgen, Delegation, Kürzung

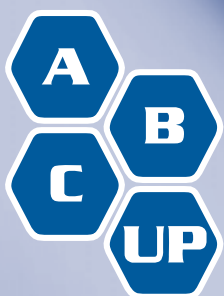
N Nachkontrolle, Unerledigtes übertragen

Wichtigkeit	hoch	<p>A</p> <p>sofort selbst erledigen</p>	<p>C</p> <p>sofort delegieren</p>	hoch
	niedrig	<p>B</p> <p>delegieren oder später selbst erledigen</p>	<p>D</p> <p>Mülleimer</p>	niedrig
Dringlichkeit				



Kapitel 4 | *Der Business Plan*
Die Grundlage für die Finanzierung

UNTERNEHMERFÜHRERSCHEIN



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien,

Abteilung für Bildungspolitik

Gestaltung:

willmann.design

Belichtung und Druck:

Manz Crossmedia, 1050 Wien, Stolberggasse 26

Wien, März 2005

Verantwortlichkeit für das Autorenteam:

Univ.-Ass.Mag.Dr. Katharina J. Srnka, Universität Wien

URL:<http://www.univie.ac.at/bwl/marketing/srnka.htm>

INHALTSVERZEICHNIS

1	Der Business Plan: Die Grundlage für die Finanzierung	7
1.1	Warum ist ein Business Plan wichtig?	8
1.2	Der Business Plan und seine Bausteine im Überblick	10
1.3	Die Bausteine des Business Plans im Detail	12
1.3.1	Die Executive Summary erstellen	12
1.3.2	Die Geschäftsidee und das Unternehmen darstellen	12
1.3.3	Die Produkte beschreiben	14
1.3.4	Den Markt analysieren	14
1.3.5	Das Marketing planen	14
1.3.6	Die Produktion und die Forschung & Entwicklung skizzieren	15
1.3.7	Das Management und die Mitarbeiter vorstellen	15
1.4	Die Finanzierung	15
1.5	Die Finanzplanung	17
1.5.1	Die Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erstellen	19
1.5.2	Das Leistungsbudget erstellen	22
1.5.3	Den Finanzplan erstellen	24
1.5.4	Die Planbilanz erstellen	26
1.6	Zusammenfassung	28
2	Arbeitsblätter und Lernkontrollen	30
	Arbeitsblatt 1 – Gründe für einen Business Plan	31
	Arbeitsblatt 2 – Bausteine und Unternehmensleitbild	32
	Arbeitsblatt 3 – Unternehmen, Finanzierung und Liquidität	33

Arbeitsblatt 4 – Kosten und Finanzplan	34
Lernkontrolle 1 – Business Plan (qualitativer Teil)	35
Lernkontrolle 2 – Business Plan (quantitativer Teil)	36
3 Weiterführende didaktische Anregungen	37
Internetrecherchen	37
Workshopunterricht	37
Workshop 1 – Die Marktchance einer Geschäftsidee bewerten	39
Workshop 2 – Unternehmensleitbild und Executive Summary	40
4 Tipps und Links	41
5 Folien	43
6 Lösungen	44
Arbeitsblatt 1 – Gründe für einen Business Plan	44
Arbeitsblatt 2 – Bausteine und Unternehmensleitbild	45
Arbeitsblatt 3 – Unternehmen, Finanzierung und Liquidität	46
Arbeitsblatt 4 – Kosten, Leistungsbudget und Finanzplan	46
Lernkontrolle 1 – Business Plan (qualitativer Teil)	48
Lernkontrolle 2 – Business Plan (quantitativer Teil)	49

HINWEIS:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Endung „-in“ bzw. „-innen“ verzichtet. Die Skripten für den Unternehmerführerschein wenden sich natürlich gleichermaßen an Frauen und Männer.

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Kapitel 4 des Moduls C des Unternehmerführerscheins – **Der Business Plan: Die Grundlage für die Finanzierung** – ist für *vier Unterrichtseinheiten* konzipiert.

In diesem Kapitel erfahren Ihre Schüler

- was sie bei Umsetzung ihrer eigenen Geschäftsidee beachten müssen,
- warum man einen Business Plan erstellt,
- welche Probleme es bei der Erstellung eines Business Plans geben kann,
- welche Bausteine ein guter Business Plan enthalten soll,
- welche Finanzierungsinstrumente es gibt,
- wie man qualitative Zielvorstellung quantitativ abbilden kann.

Nach diesem Kapitel können Ihre Schüler

- erklären, warum man für die Erstellung eines Business Plans viel Zeit braucht,
- erklären, welche Bestandteile ein guter Business Plan enthält,
- erklären, warum potenzielle Investoren und Banken einen Business Plan verlangen,
- Kosten definieren,
- die Zusammenhänge zwischen den Planungsrechnungen erklären.
- einen Finanzplan erstellen.

1 DER BUSINESS PLAN: DIE GRUNDLAGE FÜR DIE FINANZIERUNG

Stellen wir uns vor, ein (angehender) Unternehmer hat eine Geschäftsidee, die gute Aussichten hat, am Markt erfolgreich zu sein. Sie soll nun im Unternehmen realisiert werden. Die Entscheidung, ob eine Geschäftsidee verwirklicht wird, hängt letztlich davon ab, ob damit langfristig wirtschaftliche Erfolg erzielt werden kann.

Bei der Erfolgsabschätzung unterscheidet man grundsätzlich zwei **Arten von Zielen**.

Arten von Zielen

Operative Ziele

Das sind kurzfristige Ziele, die einen Zeitraum von bis zu einem Jahr erfassen.

Strategische Ziele

Das sind langfristige Ziele, die einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren betreffen.

Aus diesen Zielen ergeben sich zwei grundsätzliche **Arten der Planung**

Arten von Planung

Operative Planung

Sie bezieht sich auf eine Zeitspanne von bis zu einem Jahr.

Strategische Planung

Sie bezieht sich auf eine Zeitspanne von über einem Jahr. Heute handelt es sich in der Regel um eine Planung für den Zeitraum von drei bis fünf Jahren, wenn man von strategischer Planung spricht.

Die wirtschaftliche Erfolgserwartung und die darauf abgestimmte *strategische Planung* ist systematisch und detailliert in einem Business Plan zu erfassen.

Ein **Business Plan** ist wörtlich übersetzt ein **Geschäftsplan**, der die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten eines Unternehmens oder einer geplanten Geschäftsidee für die nächsten ein bis fünf Jahre darstellt.

Der Business Plan gibt klar und übersichtlich Auskunft über alle Inhalte, die für Kapitalgeber wichtig sind. Diese Aufgabe übernimmt der Business Plan in qualitativer (beschreibender) und quantitativer (zahlenmäßiger) Hinsicht.

1.1 Warum ist ein Business Plan wichtig?

In der Regel setzt die Realisierung einer Geschäftsidee **Kapital** (also Geld, das investiert werden kann) voraus. Besitzt der Unternehmer kein eigenes Kapital (= *Eigenkapital*), benötigt er fremdes Kapital (= *Fremdkapital*). Dieses Fremdkapital stellen Kapitalgeber wie Banken und Financiers (= andere Geldgeber) dem Unternehmer bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen zur Verfügung.

Kapital ist das Vermögen eines Unternehmens oder Unternehmers, welches entweder eigen- und/oder fremdfinanziert ist.

Arten von Kapital

Eigenkapital

Das vom Unternehmer oder von den Gesellschaftern in das Unternehmen eingebrachte Kapital für das kein Anspruch auf eine feste Verzinsung oder Rückzahlung des Betrages besteht, dafür aber auf Beteiligung am Erfolg und Liquidationserlöses (= Erlös aus der Auflösung eines Unternehmens).

Fremdkapital

Mittel, die dem Unternehmer seitens der Bank oder anderer Investoren zur Verfügung gestellt werden.

Ein wesentlicher Grund für die Aufstellung eines Business Plans liegt daher im „Geldbedarf“, genau genommen im *Kapitalbedarf*, den ein Unternehmer zur Umsetzung seiner Geschäftsidee benötigt.

Wir wollen dies anhand eines Beispiels verdeutlichen.

Beispiel 1:

Dem Unternehmer Web-Karli, der als Einzelunternehmer seine Geschäfte vor allem mit der Gestaltung von Homepages und der Einrichtung von Web-Shops tätig, hat eine Marketingagentur folgendes Marketingkonzept empfohlen: er soll bekannte Pop Stars bzw. Liedertexte (wie zB die der Newcomer „The Jodl-Poppers“) auf T-Shirts drucken. Die Idee gefällt Web-Karli gut, und so geht er damit zu mehreren Fernsehsendern, bis er

1.1 Warum ist ein Business Plan so wichtig?

schließlich Erfolg hat: Er schließt mit MTV-Music einen Vertriebsvertrag ab und kann damit seine Produktidee einführen.

Web-Karli überlegt nun, das für die Investition notwendig Geld (220.000,- €) von seiner Hausbank in Form eines langfristigen Fremdkapitalkredites zu borgen. Er richtet daher eine Anfrage an seine Hausbank und erhält bald darauf von der Bank einen Brief. Darin wird er aufgefordert, seine Geschäftsidee quantitativ und qualitativ darzulegen. Er muss die bestehenden und geplanten Produkte, die Markt- und Wettbewerbssituation und den Marketing- und Vertriebsbereich beschreiben. Außerdem muss er den geplanten wirtschaftlichen Erfolg zahlenmäßig durch Planungsrechnungen, also durch

- *eine Finanzplanung*
- *die Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung*
- *sowie Plan-Bilanzen, für die nächsten fünf Jahre darstellen.*

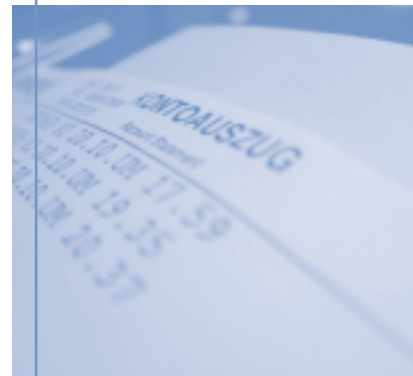
Was wir hier beschrieben haben, kann in folgenden kurzen Worten zusammengefasst werden: Der Unternehmer hat von seiner Hausbank die *Aufforderung zur Erstellung eines Business Plans* erhalten.

Die Informationen, die der Kapitalgeber (= Bank, Investor, Financier) dabei stets benötigt, liegen in der Beantwortung folgender Fragen:

Informationsbedarf der Kapitalgeber

- Wie hoch sind die Prognosen von Umsatz und Ertrag und welchen Anteil erzielt der Kapitalgeber selbst daraus?
- Sind die Prognosen von Umsatz und Ertrag plausibel?
- Ist das Management kompetent genug, um die gesetzten Ziele zu erreichen und die geplanten Erträge zu realisieren?
- Werden zukünftig ausreichende Überschüsse erwirtschaftet, um den Zins- und Rückzahlungsverpflichtungen nachzukommen?
- Kann eine Mindestverzinsung erzielt werden und können Gewinnausschüttungen vorgenommen werden, ohne dass der laufende Geschäftsbetrieb darunter leidet?
- Sind Sicherheiten notwendig und vorhanden?

Diese Fragen zu beantworten, ist zentraler Bestandteil eines Business Plans. Mit Beginn der Arbeit taucht damit zwangsläufig das Problem auf, wie die notwendigen Informationen zu beschaffen sind. Häufig ist man sich darüber im Unklaren, was man aufzeichnen soll, wie man die Daten erhält und wie man die Daten am besten darstellt. Das zweite – oft unausgesprochene Hindernis – liegt darin, dass man etwas gefragt wird, was



man selbst noch nicht genau weiß. Woher soll man Umsatz, Kosten, Konkurrenz, Vertriebschancen etc. bei der Unternehmensgründung kennen?

Der Grund, warum Kapitalgeber einen Business Plan einfordern, liegt in der Befürchtung, dass Unternehmer ohne sorgfältige Planung unvorsichtig agieren könnten. Ein sorgfältiger, realistisch erstellter Geschäftsplan hat nicht nur für den Kapitalgeber, sondern auch für den Unternehmer eine *schützende Funktion*. Er bewahrt ihn vor *Betriebsblindheit*, die aus Begeisterung und Vorfreude auf neue Aktivitäten entstehen kann.

1.2 Der Business Plan und seine Bausteine im Überblick

Jeder, der mit der Erstellung eines Business Plans zu tun hat, ist am Beginn seiner Arbeit mit denselben Fragen konfrontiert:

- Was soll aufgezeichnet werden?
- Wie erhält man die relevanten Daten?
- Wie stellt man diese am besten dar?

Für die Beantwortung dieser Fragen gibt es kein „Patentrezept“. Die Erstellung und der Aufbau eines Business Plans ist an keine gesetzlichen Vorschriften gebunden. Der Inhalt eines Business Plans kann sich daher je nach Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Branchenzugehörigkeit oder Gesellschaftsform unterscheiden. In der Unternehmenspraxis haben sich allerdings bestimmte *Bausteine* entwickelt, die jeder gute Business Plan enthalten sollte.

Es sind 9 *Bausteine*, die in sich und miteinander abzustimmen sind:

1. Executive Summary

2. Geschäftsidee & Unternehmen

2.1. Unternehmensstruktur

2.2. Unternehmensentwicklung

2.3. Unternehmensleitbild und -strategie

3 Produkte

3.1. Bestehende Produkte

3.2. Vorteile gegenüber Wettbewerbs- und Substitutionsprodukten

3.3. Künftige Produkte

4 Markt

4.1. Abgrenzung und Beschreibung des relevanten Marktes

4.2. Wesentliche Einflussfaktoren und zukünftige Marktentwicklung

5. Marketing

- 5.1. Marketingstrategie, Vertrieb & Logistik
- 5.2. Positionierung der Produkte und Dienstleistungen
- 6. Produktion, Forschung & Entwicklung
- 6.1. Produktion**
- 6.2. Forschung & Entwicklung
- 7. Management & Mitarbeiter
- 8. Finanzierung**
- 8.1. Geplante Finanzierungsstrategie
- 8.2. Einsatz von Finanzierungsmitteln
- 8.3. Einflussfaktoren für die Unternehmensfinanzierung
- 9 Finanzplanung**
- 9.1. Ist-Zahlen
- 9.2. Planannahmen
- 9.3. Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung inkl. Kapitalbedarfsplanung
- 9.4. Plan-Bilanz
- 9.5. Finanzplan

Ein professioneller Business Plan beginnt mit der Executive Summary. Diese ist eine Zusammenfassung des Business Plans. Daran anschließend folgen ausführliche Informationen über das Unternehmen, die Geschäftsidee und Strategien sowie die dazugehörigen Planungsrechnungen. Die Bausteine 1 – 7 sind dabei qualitativer, die Bausteine 8 und 9 quantitativer Natur.

Ein guter Business Plan zeichnet sich durch *Klarheit* aus. Beim Aufbau eines Geschäftsplans ist im Zweifel davon auszugehen, dass der Leser das Unternehmen und das Unternehmensumfeld nicht kennt. Es muss die richtige Balance zwischen einem *notwendigen Detaillierungsgrad* und der *Übersichtlichkeit sowie Verständlichkeit* gefunden werden. Die Kunst ist es, das Unternehmen als Ganzes darzustellen und sich nicht in Details zu verlieren. Denn der Leser, der das Unternehmen nicht kennt, möchte zunächst nur abstrakt und in allgemein verständlicher Form wissen, wie mit den Produkten und Dienstleistungen Geld verdient wird bzw. werden soll. Das Gliederungsmuster soll auf das tatsächliche Unternehmensumfeld angepasst werden (hat ein Unternehmen bspw. keine eigene Forschung und Entwicklung, dann muss dieser Baustein im Business Plan auch nicht enthalten sein).

In den nachfolgenden Abschnitten werden die verschiedenen Bausteine im Detail beschrieben. Dabei gehen wir zunächst auf die **qualitativen Bausteine** (Punkt 1.3) und anschließend auf die **quantitativen Bausteine** (Punkte 1.4 und 1.5) ein.

1.3 Die Bausteine des Business Plans im Detail

1.3.1 Die Executive Summary erstellen

Ein potenzieller Kapitalgeber (sei es für Eigen- oder Fremdkapital) hat oft nur sehr wenig Zeit, um zwischen mehr und weniger interessanten Geschäftsmodellen zu entscheiden. Für diese schnelle Entscheidung dient die *Executive Summary*. Wörtlich übersetzt bedeutet der Begriff die „Zusammenfassung für den Entscheidungsträger“. Fehlen darin wesentliche Informationen oder sind diese Informationen nicht entsprechend aufbereitet, wird der Geschäftsplan die erste Hürde im Auswahlprozess nicht überwinden – auch wenn das Geschäftsmodell ansonsten überzeugend ist.

In der **Executive Summary** sollten daher in jedem Fall folgende *Inhalte* kurz und prägnant – auf einer Seite – dargestellt werden:

Inhalt der Executive Summary

- Beschreibung der Geschäftsidee beziehungsweise des Geschäftsmodells;
- Darstellung der historischen Entwicklung der Geschäftsidee (sofern diese von entscheidender Bedeutung ist);
- Analyse der des Marktes;
- die Unterschiede zu den engsten Mitbewerbern;
- das Management der obersten Ebene;
- die geplanten Umsatz- und Ertragsentwicklungen inklusive entsprechender Größen der letzten zwei Jahre zum Vergleich;
- den Finanzierungsbedarf und die Finanzierungsinstrumente, die zur Deckung des Mittelbedarfs in Anspruch genommen werden sollen.

1.3.2 Die Geschäftsidee und das Unternehmen darstellen

Die Geschäftsidee

Die **Geschäftsidee des Unternehmens** soll in wenigen Worten beschrieben werden. Bei der Darstellung der Geschäftsidee und des entscheidenden *Nutzens des Produkt- und Leistungsangebotes für die Zielgruppe* sollen folgende zentrale Fragen in einem kurzen Abriss beantwortet werden:

Beschreibung der Geschäftsidee

- Welchen Nutzen stiftet das Produkt- und Leistungsspektrum insgesamt?
- Welche Zielkunden sprechen wir damit hauptsächlich an?
- Durch welche wesentlichen Merkmale unterscheiden wir uns von unseren Mitbewerbern?
- Wie ist unsere Geschäftsidee gegenüber Nachahmern geschützt?
- Welche Erfolge können wir schon aufweisen = „Proof of Concept“?

Die Unternehmensstruktur

Nachdem man dem möglichen Investor die wirtschaftlichen Aktivitäten dargestellt hat, bietet sich an, die Struktur des Unternehmens anhand eines *Organigramms* aufzuzeigen. Das Organigramm hat das Ziel, dem Leser einen *transparenten Überblick* über die *Gliederung der Aufgaben* und über die einzelnen *Unternehmenseinheiten* zu geben. Dieser Überblick hilft dem Leser als Orientierungsgröße, wenn er über weitere Unternehmensdetails informiert wird. (Wie ein Organigramm genau aussieht sowie weitere Informationen zum Aufbau eines Unternehmens finden sich in *Kapitel 3, Ein Unternehmen organisieren und mit anderen zusammenarbeiten*.)

Das Unternehmensleitbild

Das **Leitbild** des Unternehmens ist dessen Zukunftsbild. Es soll für das Management eine Orientierungsgröße sein und die strategische Ausrichtung des Unternehmens langfristig vorgeben.

Bei der Erstellung des **Leitbildes** sollen folgende Punkte beachtet werden:

Inhalt und Formulierung des Leitbilds

- Das Leitbild muss langfristig (d.h. für viele Jahre) angelegt sein.
- Es sollte in wenigen Worten formuliert werden.
- Es muss zwar realistisch sein, sollte sich aber (noch) nicht konkret auf bestimmte Absatz- oder Marktziele beziehen.
- Es ist der Formulierung der operativen Unternehmensstrategie vorgelagert.



1.3.3 Die Produkte beschreiben

Eine gute Geschäftsidee wird erst dann zu einem vermarktbar Produkt, wenn eine *potenzielle Käufergruppe* damit einen Bedarf decken kann. Wichtig ist es, dem Leser zu verdeutlichen, wie sich die Produkte von denen unterscheiden, die derzeit am Markt sind oder künftig von Wettbewerbern angeboten werden.

Im Vordergrund steht bei der Beschreibung der Produkte der *Nutzen*, der vom Produkt gestiftet wird. Denn erst durch den *erfolgreichen Absatz* der Produkte wird aus der unternehmerischen Tätigkeit (Produktion, Beschaffung, Verwaltung und so weiter) ein lohnendes Geschäft. (In *Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing*, werden Hinweise zur Positionierung von Produkten und zur Produktpolitik gegeben.)

1.3.4 Den Markt analysieren

In diesem Abschnitt des Business Plans ist detailliert die Kundenstruktur sowie die Wettbewerbssituation in dem für das Unternehmen *relevanten* Markt darzustellen. Letztlich sind es die Kunden, die mit dem Kauf (oder Nichtkauf) des Produktes entscheiden, ob und wie erfolgreich ein Unternehmen sein wird. Besonders wichtig ist es daher, den eigenen *Wettbewerbsvorteil* klar herauszustellen. (Wichtige Hinweise zur Analyse des Marktes und des Wettbewerbs liefert das *Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing*).

Gute Marktkenntnis (hinsichtlich der Kunden wie auch der Mitbewerber) ist nicht nur ein kritischer Faktor für den Erfolg des Unternehmens; die Inhalte dieses Kapitels sind auch eine sehr wichtige Voraussetzung für die widerspruchsfreie Darstellung anderer Details des Business Plans.

1.3.5 Das Marketing planen

Die Darstellung der Marketingaktivitäten sollte detailliert auf die zukünftige Zielgruppe des Produktes abgestimmt sein. (Wie das gemacht wird, wurde in *Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing*, dargelegt).

1.3.6 Die Produktion und die Forschung & Entwicklung skizzieren

Die Produktion sowie Forschung & Entwicklung sind Themen, die für viele Unternehmen besonders bedeutsam sind. Es handelt sich um teilweise sensible Informationen, die den Kern eines Geschäftsmodells bilden und in falschen Händen möglicherweise das Geschäft beeinträchtigen können. Dennoch sollten alle jene Einflussgrößen beschrieben werden, aus denen sich der Finanzierungsbedarf ableitet.

Ein Finanzierungsbedarf entsteht durch:

- Geplante Investitionen;
- durch die Standortwahl entstehende Kosten;
- geplante Personalkosten.

1.3.7 Das Management und die Mitarbeiter vorstellen

Ein wesentlicher Punkt im Business Plan ist auch, die Managementstruktur übersichtlich darzustellen. Die Darstellung soll den möglichen Kapitalgeber von der Qualifikation der ersten und zweiten Führungsebene überzeugen. Geldgeber wissen, dass die besten Ideen nur dann überzeugend umgesetzt werden können, wenn qualifizierte und motivierte Mitarbeiter im Unternehmen sind. (Die Qualifikationen und Anforderungen an das Management zeigt *Kapitel 3, Ein Unternehmen organisieren und mit Anderen zusammenarbeiten, im Punkt Steuerung von Organisationen*).

Im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Bausteinen des Business Plans gehören die letzten beiden – **Finanzierung** und **Finanzplan** –, wie bereits festgestellt wurde, zu den quantitativen Bausteinen. Sie werden nachfolgend jeweils in einem eigenen Punkt beschrieben.

1.4 Die Finanzierung

Die **Finanzierung** ist die Beschaffung bzw. die Bereitstellung von Kapital für ein Unternehmen.

Grundsätzlich gibt es **zwei Arten** der Finanzierung: Die Fremdkapitalfinanzierung und die Eigenkapitalfinanzierung.

Eigenkapitalfinanzierung bedeutet, dass der Kapitalgeber Gesellschafterstellung erlangt, somit direkt am Unternehmen beteiligt ist. Im Rahmen

der *Eigenkapitalfinanzierung* erhält damit der Unternehmer die Finanzmittel vor allem durch *Aufnahme neuer Gesellschafter* in Form von *Direktbeteiligungen*.

Hingegen heißt **Fremdkapitalfinanzierung**, dass der Unternehmer Kapital erhält, ohne dass er den Kapitalgeber an seinem Unternehmen beteiligt. Der Unternehmer zahlt aber an den Kapitalgeber das Kapital inklusive Zinsen zurück. Im Bereich der Fremdkapitalfinanzierung kann traditioneller Weise auf eine Vielzahl von *Finanzierungsmöglichkeiten* zurückgegriffen werden:

Möglichkeiten der Fremdkapitalfinanzierung

- *Darlehensaufnahme* in Verbindung mit Bürgschaften
- typische *Lieferantenkredite* über die Einräumung von Zahlungszielen
- *Absatzfinanzierungen* in Form von Anzahlungen der Abnehmer
- *Externe Beteiligungsfinanzierung* durch Finanzinvestoren oder strategische Investoren
- *Mezzaninfinanzierung* enthalten sowohl Eigenkapital als auch Fremdkapitalanteile
- *Großkredite, Anleihen* etc.
- Kapitalerhöhungen über den Kapitalmarkt

Sowohl die Wahl der Eigenkapitalfinanzierung und/oder der Fremdkapitalfinanzierung hängen von der *Unternehmensart* und der *Unternehmensgröße* ab.

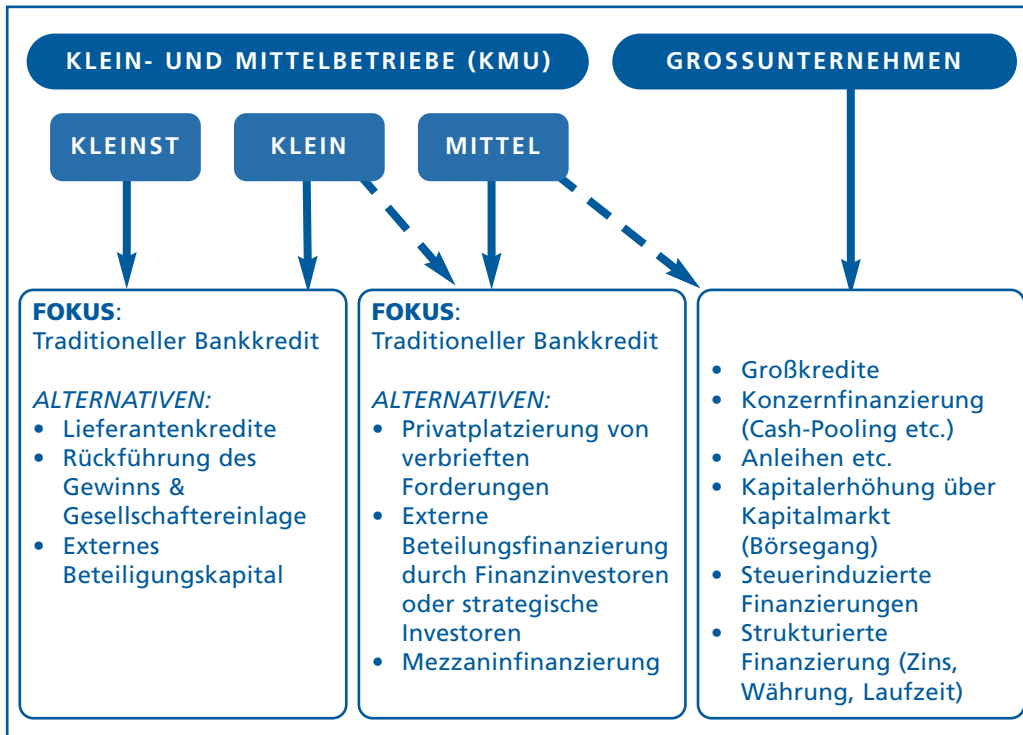
Beispiel Finanzierung:

Der Unternehmer Web-Karli benötigt für die Umsetzung seiner Geschäftsidee Kapital in der Höhe von 400.000,- €. Soll er dieses Kapital mit eigenen Mitteln oder fremd finanzieren? Für den Unternehmer Web-Karli ist zunächst die Frage zu klären, welche Art von Unternehmen dieser betreibt und ob sein Unternehmen als Klein- und Mittelbetrieb oder Großunternehmen zu qualifizieren ist. (Eine Übersicht der verschiedenen Unternehmensgrößen – von Kleinst- bis Großunternehmen – findet sich in Kapitel 1, Von der Idee zur Marktchance). Erst dann ist zu überlegen, ob er das benötigte Kapital im Wege der Eigenkapitalfinanzierung und/oder der Fremdkapitalfinanzierung aufbringt.

Da Web-Karli in der EDV-Dienstleistungsbranche als Kleinstunternehmer anzusehen ist und mit seiner Bank eine gute Geschäftsbeziehung pflegt, möchte er das benötigte Kapital durch Aufnahme eines Bankkredites beschaffen. Ihm stehen allerdings auch andere Alternativen zur Verfügung: er könnte zB seine Großmutter bitten, sich an seinem Unternehmen

zu beteiligen (externes Beteiligungskapital). Er könnte die Investition noch aufschieben und in den nächsten Jahren den erwirtschafteten Gewinn im Unternehmen belassen (Rückführung des Gewinns) oder sein Sparbuch in das Unternehmen einbringen (Gesellschaftereinlage) und so seine Geschäftsidee finanzieren.

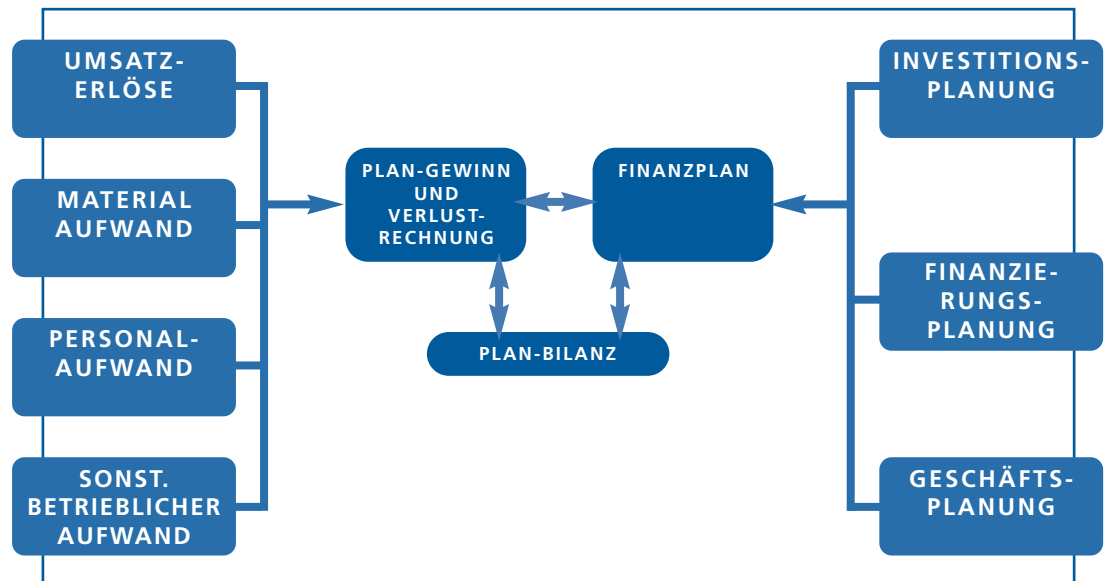
Die folgende Abbildung zeigt weitere Möglichkeiten der Finanzierung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.



1.5 Die Finanzplanung

Qualitative Überlegungen erfordern quantitative Überlegungen!

Wenn im Business Plan die *Ziele* des Unternehmens festgelegt sind, sind im Weiteren die finanziellen Auswirkungen dieser Zielsetzungen rechnerisch darzustellen. Dabei ist in zwei Schritten vorzugehen: Zunächst geht es im ersten Schritt um die Frage der *Finanzierung*. Ist diese geklärt, können im zweiten Schritt die gesamten finanziellen Auswirkungen durch *Planungsrechnungen* dargestellt werden.



Die einzelnen Planungsrechnungen (Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Finanzplan, Plan-Bilanz) bilden die erwartete Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens aussagekräftig ab.

Wir werden uns in diesem Abschnitt detailliert mit den einzelnen Planungsrechnungen beschäftigen.

Ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der geeigneten Finanzierung ist die *Höhe des Finanzierungsbedarfs*. Zur Feststellung, ob und in welcher Höhe eine Finanzierung benötigt wird, dient der *Finanzplan*.

Der Finanzplan ist eine **Planungsrechnung**. Aus dieser geht hervor, welchen **Kapitalbedarf** ein Unternehmen zu welchem Zeitpunkt voraussichtlich haben wird. Die Planungsrechnung umfasst in der Regel einen Zeitraum von jeweils einem Jahr. Sie kann allerdings auch einen kürzeren oder längeren Zeitraum umfassen.

Beispiel:

Der Unternehmer Web-Karli hat für den Erhalt eines Bankkredites seiner Bank mitzuteilen, welchen Kapitalbedarf er voraussichtlich in den Jahren 2006 bis 2010 benötigen wird.

Web-Karli legt seiner Bank folgende Finanzplanung vor:

	2006 €	2007 €	2008 €	2009 €	2010 €
Kapitalbedarf bzw. Überschuss	- 200.000,-	- 50.000,-	- 30.000,-	30.000,-	80.000,-

1.5.1 Die Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erstellen

Wie kommt Web-Karli zu diesen Zahlen?

Der **berechnete Kapitalbedarf** pro Jahr ist das **Ergebnis einer Finanzplanerstellung**. Die grundsätzliche Vorgehensweise der Erstellung eines Finanzplans zeigt die nachstehende Abbildung.



1.5.1 Die Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erstellen

Jeder Unternehmer hat eine **Planungsrechnung** zu erstellen. Diese hat die voraussichtlichen *Aufwendungen* und *Erlöse* zu beinhalten.

Die Begriffe Aufwendungen und Erlöse kommen aus dem betrieblichen Rechnungswesen. Das betriebliche Rechnungswesen ist das Fundament einer jeden kaufmännischen Tätigkeit. Damit wird die unternehmerische Entwicklung und das unternehmerische Engagement in Zahlen dargestellt, mit dem Ziel, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens darzustellen.

Die hierfür zu beachtenden Grundsätze und Regelungen sind im so genannten Rechnungslegungsgesetz (RLG), welches Bestandteil des Handelsgesetzbuches (HGB) ist, niedergeschrieben. Jeder Unternehmer hat diese Regelungen zu beachten. Dort heißt es auch, dass ein Kaufmann (= Unternehmer) eine *Gewinn- und Verlustrechnung* und eine *Bilanz* zu erstellen hat. Im folgenden wollen wir die beiden Begriffe „Bilanz“ und „Gewinn- und Verlustrechnung“ näher Betrachten.

Eine **Bilanz** enthält das *Vermögen* und das *Kapital des Unternehmers*. Wenn wir uns ein Rechteck vorstellen und dieses in der Mitte teilen, dann

repräsentiert eine Bilanz auf der linken Seite das Vermögen und auf der rechten Seite das Kapital des Unternehmers.

Unter **Vermögen** versteht man das *Anlagevermögen* und das *Umlaufvermögen* eines Unternehmers. Das Anlagevermögen beinhaltet Gegenstände, die bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen. Dazu zählen beispielsweise Gebäude, Maschinen, Grundstücke. Das Umlaufvermögen beinhaltet Gegenstände, die zum Verkauf bestimmt sind. Ein klassisches Beispiel hierfür sind die Handelswaren.

Wie wir bereits wissen, ist das Kapital entweder als Eigenkapital oder als Fremdkapital zu qualifizieren. Dementsprechend befindet sich auf der rechten Hälfte des Rechtecks das Eigenkapital und das Fremdkapital des Unternehmers.



In einer **Bilanz** sind das Vermögen, das Eigenkapital und Fremdkapital des Kaufmanns gesondert darzustellen.

Zentraler Bestandteil einer Gewinn- und Verlustrechnung sind hingegen die *Aufwendungen und Erlöse* eines Kaufmanns. Plakativ ausgedrückt kann der Begriff „Aufwand“ mit dem häufig im privaten Leben anzufindenden Kostenbegriff gleichgesetzt werden. Beispielsweise ist die monatliche Handyrechnung für eine private Person ein Kostenfaktor (= Handycosten) für einen Unternehmer liegt hingegen ein Aufwand vor, den er in seiner Buchhaltung zu berücksichtigen hat.

Ähnlich verhält es sich mit den Begriffen „Erlös“ und „Einnahmen“. Auch hierzu ein Beispiel: Der Erhalt eines monatlichen Taschengeldes im privaten Bereich ist eine Einnahme. Im betrieblichen Bereich liegt zwar auch eine Einnahme vor, die aber als Erlös oder als Ertrag zu bezeichnen ist.

Damit der Unternehmer einen zusammenfassenden Überblick erhält, wie hoch seine Aufwendungen und Erlöse sind, werden diese in einer gesonderten Rechnung zusammengefasst. Diese ist eine einfache Summen-

1.5.1 Die Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erstellen

rechnung, bei der die Erträge mit einem „+“ und die Aufwendungen mit einem „-“ Zeichen versehen werden. Man bezeichnet eine solche Rechnung als Gewinn- und Verlustrechnung.

Eine **Gewinn-und-Verlust-Rechnung** ist eine Summenrechnung, die die tatsächlichen im Unternehmensbereich bereits angefallenen Erlöse und Aufwendungen beinhaltet. Das Summenergebnis ist entweder ein Unternehmensgewinn oder Unternehmensverlust.

Die **Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung** beinhaltet die geplanten Erlöse und Aufwendungen für eine bestimmte Planperiode und prognostiziert damit einen Plan-Unternehmensgewinn oder Plan-Unternehmensverlust.

Beispiel Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung:

Der Unternehmer Web-Karli soll auf Wunsch seiner Hausbank seine zukünftigen Aufwendungen und Erträge planen. Er plant die Erträge und Aufwendungen für die Jahre 2006 bis 2009 und legt seiner Hausbank folgende Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen vor:

	2006 T€	2007 T€	2008 T€	2009 T€
Erlöse	1.900,-	2.300,-	2.800,-	3.500,-
Aufwendungen				
Handelswarenverbrauch	- 700,-	- 1.050,-	- 1.400,-	- 1.925,-
Lizenzen	- 1.000,-	- 1.100,-	- 1.200,-	- 1.300,-
Abschreibung (Einrichtung Geschäft)	- 20,-	- 20,-	- 20,-	- 20,-
Abschreibung (Druckermaschine)	- 20,-	- 20,-	- 20,-	- 20,-
Mietaufwand (Geschäftslokal)	- 8,40	- 8,40	- 8,40	- 8,40
Gas- und Strom (Geschäftslokal)	- 1,80	- 1,80	- 1,80	- 1,80
Internetprovider	- 0,36	- 0,36	- 0,36	- 0,36
Telefonkosten	- 2,40	- 2,40	- 2,40	- 2,40
Reinigungsaufwand	- 1,-	- 1,-	- 1,-	- 1,-
Geldbeschaffungskosten (für Kredit)	- 0,50	0,-	0,-	0,-
Fremdkapitalzinsen	- 15,-	- 12,-	- 9,-	- 6,-
Geplanter Gewinn/Verlust	130,54	84,04	137,04	215,04

1.5.2 Das Leistungsbudget erstellen

Manche Unternehmen planen anstelle ihrer Aufwendungen im ersten Schritt ihre **Kosten**.

Kosten sind der tatsächliche Werteinsatz, der durch die betriebliche Leistungserstellung verursacht wird.

In der betrieblichen Kostenrechnung unterscheidet man verschiedene Arten von Kosten:

Gesamtkosten:

Die Gesamtkosten setzen sich aus variablen und fixen Kosten zusammen.

Variable Kosten:

Kosten, die in direktem Zusammenhang mit der Anzahl der produzierten Güter oder der angebotenen Dienstleistung stehen, zB Materialkosten, Personalkosten.

Fixe Kosten:

Kosten, die von der Produktion/der Dienstleistung unabhängig anfallen, zB Miete, Grundgebühren für das Telefon.

Beispiel:

Die Gesamtkosten sind die Summe aus fixen und variablen Kosten. ZB beträgt die Handyrechnung für ein Monat 60,- €. Diese Rechnung setzt sich zusammen aus einem monatlichen fixen Grundbetrag von 20,- € und einem Gesprächsentgelt von 40,- €. Die Gesamtkosten von 60,- € setzen sich somit zusammen aus 20,- € Fixkosten und 40,- € variablen Kosten.

Die Zerlegung der Gesamtkosten in Ihre Bestandteile fixe und variable Kosten wird als **Kostenauflösung** bezeichnet. Damit ist die Kostenauflösung ein Verfahren zur Trennung der Kosten in fixe und variable Bestandteile.

Die Planung auf Kostenbasis bezeichnet man als **Leistungsbudgeterstellung**.

Wie ein **Leistungsbudget** aussehen kann, zeigt nachfolgendes Beispiel.

Beispiel Leistungsbudget:

Web-Karli hat in seinem Unternehmerkurs gelernt, dass seine Aufwendungen aus der Buchhaltung Kosten sind. Bei Durchführung der Kostenauflösung gelangt Web-Karli zu dem Ergebnis, dass der Handelswarenbereich zur Gänze variabel ist. Die Lizenzen sind zu 80 % variabel und zu 20 % fix. Bei den Telefonkosten nimmt er an, dass der Anteil an den fixen Kosten (= Grundgebühr) voraussichtlich 10 % betragen wird.

Seine Kostenauflösung für das Jahr 2006 stellt sich daher wie folgt dar: Der geplante Gewinn im Jahr 2006 stellt im Sinne der Kostenrechnung das Betriebsergebnis für das Jahr 2006 dar.

Kosten	Gesamtkosten	Variable Kosten	Fixe Kosten
Handelswarenverbrauch	700.000,-	700.000,-	
Lizenzen	1.000.000,-	800.000,-	200.000,-
Abschreibungen	40.000,-		40.000,-
Mietaufwand (Geschäftslokal)	8.400,-		8.400,-
Gas- und Strom (Geschäftslokal)	1.800,-		1.800,-
Internetprovider	360,-		360,-
Telefonkosten	2.400,-	2.160,-	240,-
Reinigungsaufwand	1.000,-		1.000,-
Geldbeschaffungskosten	500,-		500,-
Fremdkapitalzinsen	15.000,-		15.000,-
Kostensumme	1.769.460,-	1.502.160,-	267.300,-
Erlöse	1.900.000,-		
BETRIEBSGEWINN	130.540,-		

Für die Jahre 2007 – 2009 erstellt Web-Karli ebenfalls ein Leistungsbudget.

Wie bei der Gewinn und Verlustrechnung handelt es sich um eine Summenrechnung. Begrifflich ist allerdings nicht vom Unternehmensgewinn- oder Unternehmensverlust die Rede, sondern vom *Betriebsergebnis*.

Ist das **Betriebsergebnis positiv** spricht man von einem **Betriebsgewinn**. Ist das Betriebsergebnis **negativ**, dann spricht man von einem **Betriebsverlust**.

Ist das Betriebsergebnis nicht identisch mit dem geplanten Unternehmenserfolg, dann hat eine **Überleitung** zu erfolgen, denn die Finanzplanerstellung setzt die Planung einer Gewinn- und Verlustrechnung und nicht die von Kosten voraus. (Es kann zum Beispiel der Fall sein, dass ein Unternehmer im Leistungsbudget höhere Kosten für Abschreibungen ansetzt, als er in der Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausweist.) In diesem Fall

hat er für die Finanzplanerstellung eine so genannte Überleitung durchzuführen. Man bezeichnet die Überleitung als *Betriebsüberleitung*.

Beispiel Betriebsüberleitung:

Beim Unternehmen Web-Karli ist keine Betriebsüberleitung erforderlich, da das Betriebsergebnis identisch mit dem Unternehmenserfolg ist.

Um zu veranschaulichen, wie eine Betriebsüberleitung aussieht, zeigen wir daher ein anderes Beispiel: die vorliegende Tabelle hat drei Spalten. Die Spalte Nr. 1 enthält sämtliche Kosten (aus dem Leistungsbudget). Die Spalte Nr. 2 enthält die Betriebsüberleitung (aus dem Plan-Gewinn- und Verlustrechnung). Die Spalte Nr. 3 enthält sämtliche Aufwendungen (aus der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung). In dem angeführten Beispiel sind die Aufwendungen um 400.000,- € höher als die kalkulierten Kosten im Leistungsbudget.

Die Betriebsüberleitung (der Betriebsüberleitungsbogen) hat folgendes Bild:

	1 Kosten T€	2 Betriebsüberleitung		3 Aufwendungen
		+	-	
Summe				
Aufwendungen/Kosten	- 2.121,26	400,-		- 2.521,26

1.5.3 Den Finanzplan erstellen

Wir wissen nun, was eine Gewinn- und Verlustrechnung ist. Eine solche ist Ausgangspunkt, um den notwendigen **Kapitalbedarf** zu ermitteln.

Dabei ist wie folgt vorzugehen: Jede einzelne Position ist dahingehend zu untersuchen, ob sie zahlungswirksam ist oder nicht. Praktisch heißt das Folgendes: Der Unternehmer hat sich zu überlegen, ob der Erlös, den er beispielsweise für das Jahr 2006 geplant hat, auch in diesem Jahr als Einzahlung auf der Bank eingeht. Ist dies der Fall, ist der Erlös als zahlungswirksam einzustufen.

Dieselbe Vorgehensweise erfordern Aufwandspositionen. Der Unternehmer hat sich stets die Frage zu stellen, ob seine geplanten Aufwendungen in der Planperiode auch zahlungswirksam sind.

Einnahmen und Ausgaben:**Ausgaben (= Auszahlungen):**

Diese verursachen eine Verringerung des Zahlungsmittelbestandes. Beispiele für Auszahlungen sind: Kauf von Waren, Rückzahlung eines Bankkredites.

Einnahmen (= Einzahlungen):

Sie bewirken eine Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes. Beispiele für Einzahlungen sind: Barverkauf, Bareinlage, Aufnahme eines Bankkredites.

Beispiel Finanzplan:

Der Unternehmer Web-Karli erstellt folgende Plan- Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2006 (linke Spalte). Auf Grund seiner Planungsrechnung interessiert ihn, ob er bei der Bank einen Kredit aufzunehmen hat oder nicht. Um dies herauszufinden erstellt er einen Finanzplan.

Web-Karli hat für diesen Zweck zu überlegen, ob im Jahr 2006 alle seine Positionen, die er in seiner Gewinn- und Verlustrechnung geplant hat, voraussichtlich zahlungswirksam sind oder nicht. Er geht davon aus, dass alle Kunden seine Rechnungen im Jahr 2006 bezahlen werden. Sämtliche Umsatzerlöse sind damit als zahlungswirksam einzustufen. Er geht auch davon aus, dass seine Aufwendungen, die er geplant hat, in diesem Jahr bezahlt werden. Nur die Abschreibungen sind nicht zahlungswirksam. Web-Karli hat in seinem Unternehmerkurs gelernt, dass Abschreibungen nie zahlungswirksam sein können!

	2006	davon zahlungsunwirksam
Umsatzerlöse	1.900.000,-	1.900.000,-
Materialaufwand		
Handelswarenverbrauch	- 700.000,-	- 700.000,-
Sonstige betriebliche Aufwendungen		
Lizenzen	- 1.000.000,-	- 1.000.000,-
Abschreibungen		
Einrichtung Geschäft	- 20.000,-	nein
Druckermaschine	- 20.000,-	nein
Mietaufwand (Geschäftslokal)	- 8.400,-	- 8.400,-
Gas- und Strom (Geschäftslokal)	- 1.800,-	- 1.800,-
Internetprovider	- 360,-	- 360,-
Telefonkosten	- 2.400,-	- 2.400,-
Reinigungsaufwand	- 1.000,-	- 1.000,-
Geldbeschaffungskosten (für Kredit)	- 500,-	- 500,-
Fremdkapitalzinsen	- 15.000,-	- 15.000,-
Geplanter Unternehmenserfolg	130.540,-	170.540,-

Nach Beendigung der Prüfung hat Web-Karli einen Finanzplan auf Grund der Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erstellt. Im Ergebnis hat er für das Jahr 2006 einen Zahlungsmittelüberschuss in der Höhe von 170.540,- €. Für das laufende Geschäft benötigt Web-Karli daher kein weiteres Kapital.

Zur Ermittlung des Kapitalbedarfs sind die in der Gewinn- und Verlust-Rechnung ausgewiesenen Erlöse und Aufwendungen als **zahlungswirksam** und **zahlungsunwirksam** einzustufen. Die Summe ergibt den **geplanten Kapitalbedarf**.

1.5.4 Die Planbilanz erstellen

Ein professionell erstellter Business-Plan enthält neben Gewinn- und Verlustrechnungen zusätzlich allerdings *Planbilanzen*. Mit Ihnen wird festgestellt, ob *Veränderungen* von Vermögenswerten und Kapitalwerten geplant sind, die zu *Zahlungsvorgängen* führen, aber in der Gewinn- und Verlustrechnung keinen Niederschlag finden.

Ein typisches Beispiel sind geplante *Investitionen*. Diese werden nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung abgebildet, sondern auf der *Aktivseite* der *Bilanz*. Unter einer Investition versteht man jeden Zugang von Vermögenswerten in der Bilanz. Beispielsweise sind der Kauf von Maschinen, die Anschaffung eines Gebäudes, die Anschaffung eines PKW klassische Investitionstatbestände. Sie sind *zusätzlich als Ausgaben im Finanzplan* zu erfassen. Erst dann ist es möglich den Finanzmittelbedarf bzw. Finanzmittelüberschuss der jeweiligen Planungsperiode vorherzubestimmen.

Beispiel: Cashflow unter Berücksichtigung der Planbilanz:

Der Unternehmer Web-Karli plant für die Einrichtung eines neuen Geschäftslokals den Betrag von 200.000,- €. Zusätzlich plante er die Anschaffung einer Druckermaschine in der Höhe von 200.000,- €. Es handelt sich bei beiden Investitionen um Vermögenswerte. Die Anschaffungen sind nicht als Aufwand zu behandeln, sondern werden in der Bilanz auf der Aktivseite erfasst. Für den Finanzplan sind diese Anschaffungen allerdings als Ausgaben zu behandeln. Web-Karli hat aus der Gewinn- und Verlustrechnung einen Zahlungsmittelüberschuss von 170.540,- € errechnet. Zusätzlich hat er aber seine geplanten Investitionen zu berücksichtigen, sodass der vollständige Finanzplan folgendes Bild hat:

	2006
Zahlungsmittelzu- bzw. -abfluss auf Grund der PLAN-GEWINN-UND-VERLUSTRECHNUNG	170.540,-
+ erfolgsneutrale Zahlungseingänge durch	
Herabsetzung der Aktiven	0,-
Erhöhung der Passiven	0,-
Einzahlungen durch den Inhaber oder die Gesellschafter	29.460,-
- erfolgsneutrale Zahlungsausgänge durch	
Erhöhung der Aktiven	
Einrichtung des Geschäftslokals	- 200.000,-
Druckermaschine für T-Shirts	-200.000,-
Senkung der Passiven	0,-
Auszahlung an den Inhaber oder die Gesellschafter	0,-
Zahlungsmittelbedarf oder Zahlungsmittelüberschuss	- 200.000,-

Durch die Berücksichtigung der Investitionen ergibt sich für Web-Karli im Jahr 2006 ein Kapitalbedarf von 200.000,- €. Diesen Betrag benötigt er zur Finanzierung seiner geplanten geschäftlichen Aktivitäten. Da Web-Karli bereits einen Teil der Investitionen über eine Einlage seiner Großmutter finanzieren kann (29.460,- €), hat sich Web-Karli entschieden, einen Kredit über 200.000,- € bei der Bank zu beantragen.

Für die nachfolgenden Jahre 2007 – 2010 geht der Unternehmer Web-Karli bei der Berechnung des Kapitalbedarfs gleich vor. Nach seinen Berechnungen benötigt er 2007 50.000,- € und 2008 noch 30.000,- €. Ab dem Jahr 2009 erwirtschaftet Web-Karli nach seinen Planungen einen Kapitalüberschuss.

1.6 Zusammenfassung

Zum Abschluss dieses Kapitels werden zur Erinnerung und Wiederholung die wichtigsten Begriffe und ihre Bedeutung in Form eines Glossars zusammengestellt:

BEGRIFF	BEDEUTUNG
ABSCHREIBUNG	Unter Abschreibung versteht man die rechnerische Erfassung von Wertminderungen betrieblicher Vermögensgegenstände.
AUSZAHLUNGEN	Eine Verringerung des Zahlungsmittelbestandes. Beispiele für Auszahlungen sind: Kauf von Waren, Rückzahlung eines Bankkredites.
BILANZ	Eine Bilanz ist eine Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital zu einem bestimmten Stichtag. Das Vermögen stellt als Gesamtheit aller im Unternehmen eingesetzten Güter und Geldmittel die Aktiva dar. Das Kapital dagegen stellt als Summe aller Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern die Passiva dar.
BUSINESS PLAN	Unternehmenskonzept, das Auskunft gibt über alle Aspekte eines neuen Unternehmens oder Unternehmensbereichs, die für Kapitalgeber wichtig sind. Dazu gehören v.a. Angaben zur Produktidee, Unternehmen, Markt, Finanzierungsstrategien sowie Planungsrechnungen.
EIGENKAPITAL	Das vom Unternehmer oder den Gesellschaftern in das Unternehmen eingebrachte Kapital, für das kein Anspruch auf eine feste Verzinsung oder Rückzahlung des Betrages besteht, dafür aber auf Beteiligung am Erfolg und Liquidationserlös.
EINZAHLUNGEN	Eine Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes. Beispiele für Einzahlungen sind: Barverkauf, Bareinlage, Aufnahme eines Bankkredites.
ERFOLGSNEUTRAL	Der Begriff „erfolgsneutral“ kommt aus der Buchhaltung und bedeutet, dass ein bestimmter Geschäftsfall keine Auswirkung auf den Gewinn- oder Verlust des Unternehmens hat.

BEGRIFF	BEDEUTUNG
ERFOLGSWIRKSAM	Der Begriff „erfolgswirksam“ kommt aus der Buchhaltung und bedeutet, dass ein bestimmter Geschäftsfall Auswirkung auf den Gewinn- oder Verlust des Unternehmens hat, entweder in Form eines Aufwandes oder eines Ertrages.
FINANZIERUNG	Beschaffung/Bereitstellung von Kapital für ein Unternehmen.
FINANZPLANUNG	Planung des Kapitalbedarfs für eine bestimmte Periode.
FIXE KOSTEN	Kosten, die von der Produktion/der Dienstleistung der Gesellschaft unabhängig anfallen.
FREMDKAPITAL	Mittel, die dem Unternehmer von der Bank oder anderen Investoren zur Verfügung gestellt werden.
GESAMTKOSTEN	Gesamtkosten sind die Summe von fixen und variablen Kosten.
KOSTEN	Kosten sind der Werteinsatz zur Leistungserstellung. Unter Werten sind sowohl Güter, die verbraucht werden (zB Material) zu verstehen, als auch unverbrauchbare immaterielle Werte (zB Ideen, Patente, Organisationsleistungen).
KOSTENAUFLÖSUNG	Die Kostenauflösung ist ein Verfahren zur Trennung der Kosten in fixe und variable Bestandteile.
KOSTENRECHNUNG	Errechnung, Sammlung und Auswertung aller Wertsätze (= Kosten), die durch die betriebliche Leistungserstellung verursacht werden. Bei Verwendung von Planwerten (budgetierten Werten) dient die Kostenrechnung der Unternehmensplanung und für Prognosen.
PLAN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG	Die Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung stellt Aufwendungen und Erträge einer bestimmten Periode gegenüber und ermittelt auf diese Weise den Erfolg des Unternehmens. Dieser kann ein Gewinn oder Verlust sein.
ZIELE	Man unterscheidet operative Ziele (bis zu einem Jahr) und strategische Ziele (über ein Jahr; in der Regel beträgt der Betrachtungszeitraum drei bis fünf Jahre).

2 ARBEITSBLÄTTER UND LERNKONTROLLEN



Im folgenden Kapitel finden Sie **Arbeitsaufgaben** zu den vorher besprochenen Themenbereichen. Diese sollen den Schülern eine Möglichkeit bieten, die besprochenen Inhalte zu festigen bzw. praktisch anzuwenden.

Die *Arbeitsblätter* sind nach den jeweiligen Themenbereichen zusammengestellt und hauptsächlich anwendungs- und problemorientiert.

Die *Lernkontrollen* sollen dem Schüler eine Überprüfung seines Wissens ermöglichen. Sie sind vor allem dann relevant, wenn Teile des Lernstoffes im Selbststudium erarbeitet werden sollen.

ARBEITSBLATT 1 – Gründe für einen Business Plan

1. Stellen Sie sich vor, Sie hätten auf einem Sparbuch 100.000,- € liegen. Sie erhalten dafür Zinsen in Höhe von 3 % p.a.

Dies scheint Ihnen zu wenig. Sie überlegen sich daher, dieses Geld auf andere Art und Weise zu veranlagen. Sie haben nun die Möglichkeit, um Ihre 100.000,- €

- ein Aktienpaket bei einem Industriekonzern zu erwerben
- das Geld als Darlehen an eine Event-Managementagentur zu vergeben oder
- sich als 20%iger Gesellschafter an einer GmbH zu beteiligen.

Aufgabenstellung

- a. Wie hoch sind die Zinsen, die Sie pro Jahr am Sparbuch erhalten?
- b. Welche Informationen werden Sie verlangen und auswerten, bevor Sie die Investitionsentscheidung treffen, wohin Sie Ihr Geld investieren?
- c. Für den Fall, dass Sie sich entscheiden, Ihr Geld in ein Aktienpaket bei einem Industriekonzern zu investieren: Hat die Aktiengesellschaft das von Ihnen erhaltene Geld dann als Eigenkapital oder Fremdkapital zu einzustufen?
- d. Wenn Sie sich entscheiden, das Geld als Darlehen mit einer Verzinsung von 5 % an die eine Eventmanagementagentur zu vergeben: Hat diese dann von Ihnen Eigenkapital oder Fremdkapital erhalten?
- e. Angenommen, Sie entscheiden sich, sich als 20%iger Gesellschafter an einer GmbH zu beteiligen: Hat diese dann von Ihnen Eigenkapital oder Fremdkapital erhalten?

2. Ein wesentlicher Grund für die Aufstellung eines Business Plans liegt im Geldbedarf bzw. im Kapitalbedarf eines Unternehmers.

Aufgabenstellung

- a. Überlegen Sie, ob es noch andere Gründe gibt, einen Business Plan zu erstellen.
- b. Überlegen Sie, welche Probleme es bei der Erstellung eines Business Plans (vor allem am Beginn der Arbeit) geben kann und wie man diesen begegnen kann.

ARBEITSBLATT 2 – Bausteine und Unternehmensleitbild

1. Der Gliederungsaufbau eines professionellen Business Plans erfolgt nach einem 9-Stufen-Konzept.

Aufgabenstellung

- a. Überlegen Sie, ob dieses Stufenkonzept stets einzuhalten ist.

- b. Überlegen Sie, weshalb in jedem professionell erstellten Business Plan die Executive Summary am Beginn steht.

2. Der Unternehmer Web-Karli besitzt eine neuartige Geschäftsidee, die seiner Einschätzung nach am Markt durchschlagenden Erfolg haben wird. Das Geschäftskonzept liegt darin, einen „Kult-Shop“ zu errichten in dem MTV-Music (www.mtv.com) und Software beziehungsweise Programme zum kostenpflichtigen downloaden und interaktives Fernsehen über Cyber-TV (www.cyber-tv.at) angeboten werden. Neben diesen interaktiven Dienstleistungen sollen auch Produkte zum Verkauf angeboten werden. Diese sind zum einen bedruckbare T-Shirts, wobei die Motive direkt aus dem Internet downloadbar und die T-Shirts vor Ort bedruckbar sind. Zum anderen werden ausgewählte Modeartikel und Modeschmuck angeboten, bestimmte Kakteensorten, Sonnenbrillen, Kaugummi, Klebetatoos und Soft-Drinks.

Aufgabenstellung:

Überlegen Sie, wie das Unternehmensleitbild für diese Geschäftsidee formuliert sein könnte?

ARBEITSBLATT 3 – Unternehmen, Finanzierung und Liquidität

1. Sie haben die Aufgabe, bei Erstellung eines Business Plans, den Finanzierungsteil auszuarbeiten. Dabei haben Sie für die Jahre 2007 bis 2011 einen Finanzplan erstellt mit folgenden Zahlen:

	2006 €	2007 €	2008 €	2009 €	2010 €
Kapitalbedarf bzw. Überschuss	- 12.500	- 500	- 1.050	300	8100

- a. Für welche Jahre liegt ein Zahlungsmittelbedarf vor?
- b. Welche Rolle spielt die Unternehmensgröße beim Finanzierungskonzept?
- c. Welche Finanzierungsinstrumente können grundsätzlich angedacht werden, wenn es sich bei dem Unternehmen um ein kleines Unternehmen, zB um eine kleine Kapitalgesellschaft (GmbH) handelt.

ARBEITSBLATT 4 – Kosten und Finanzplan

1. Sie haben die Aufgabe, einen Finanzplan zu erstellen. Vorbereitend haben Sie die Kosten zu bestimmen und diese in fixe und variable Bestandteile aufzuspalten. Zu diesem Zweck liegt Ihnen folgende unfertige Betriebsüberleitung vor.

Zusätzlich erhalten Sie von der Kostenrechnungsabteilung folgende Informationen:

- Die geplanten Umatzerlöse betragen 8.000,- T€
- Der Handelswarenverbrauch ist zur Gänze variabel.
- Die Personalaufwendungen stellen zu 50 % variable Kosten dar.
- Die restlichen Aufwendungen sind zur Gänze fixe Kosten:

	Aufwendungen	Betriebsüberleitung		Kosten gesamt	Kostenauflösung	
	2005 T€	+	-		variable T€	fixe T€
<i>Materialaufwand</i>						
<i>Handelswaren(verbrauch)</i>	- 3.500,-					
<i>Personalaufwand</i>	- 2.000,-					
<i>Sonstige betriebliche Aufwend.</i>						
<i>Mietaufwand</i>	- 842,-					
<i>Leasingaufwendungen</i>	- 60,-					
<i>Kfz-Aufwendungen</i>	- 120,-					
<i>Reparaturen</i>	- 133,-					
<i>Reinigungsaufwendungen</i>	- 133,-					
<i>Abschreibungen</i>	- 200,-	200,-				
<i>Abschr. lt. Kostenrechnung</i>			400,-			
<i>Steuern, soweit nicht vom Einkommen und Ertrag</i>						
<i>Gebühren</i>	- 1,50					
<i>Aufwendungen/Kosten</i>	- 6989,50	200,-	400,-			

Bestimmung der Kosten

- Bestimmen Sie die variablen und fixen Kosten.
- Wie hoch sind die geplanten Gesamtkosten?
- Wie hoch sind die geplanten variablen Kosten?
- Ändern sich die Gesamtkosten, wenn die Personalaufwendungen zur Gänze als fixe Kosten eingestuft werden?

2. Finanzplan

- Erstellen Sie den Finanzplan, unter der Annahme, dass sämtliche Aufwendungen und Erlöse zahlungswirksam sind und Ihnen sonst keine weiteren Informationen zur Verfügung stehen.
- Müssen Sie zusätzliches Fremdkapital aufnehmen?

LERNKONTROLLE 1 – Business Plan (qualitativer Teil)

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

a. Ein Business Plan ist

ein Geschäftsplan, der klar und prägnant Auskunft über alle Aspekte eines neuen Unternehmens oder Unternehmensbereichs gibt, die für Kapitalgeber wichtig sind.

ein Unternehmenskonzept, welches nur kurzfristige Ziele beinhaltet.

eine Aufstellung, die Kosten und Erlöse gegenüberstellt.

b. Die Entscheidung eine Geschäftsidee zu verwirklichen,

ist mit dem Ziel verbunden, langfristig wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

ist nicht die Entscheidung für die Erstellung eines Business Plans.

ist vom Markt, der Machbarkeit und Profitabilität unabhängig.

c. Die Erstellung eines Business Planes

ist eine umfassende und zeitintensive Angelegenheit, die mehrere Wochen in Anspruch nehmen kann.

ist immer von einer einzigen Person zu erstellen.

erfolgt für jedes Unternehmen einheitlich, da es gesetzliche Regelungen für die Erstellung gibt.

d. Die Finanzplanung

ist eine Planung, in der sämtliche Informationen des Unternehmens quantitativ abgebildet werden.

ist ein Teil einer integrierten Planungsrechnung, die ein jeder (professionell erstellte) Business Plan zu beinhalten hat.

ist eine plausible Unternehmensplanung bestehend aus Plan-Bilanz, Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung sowie Plan-Cashflow-Rechnung (Plan-Kapitalbedarfsrechnung).

e. Die Erstellung einer Planungsrechnung für ein Jahr

ist eine Mittelfristplanung.

ist eine strategische Planung.

ist eine kurzfristige Planung.

LERNKONTROLLE 2 – Business Plan (quantitativer Teil)

1. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Die Höhe des Finanzierungsbedarfs leitet sich direkt aus der Finanzplanung ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus dieser Finanzplanung muss hervorgehen, welchen Kapitalbedarf das Unternehmen zu welchem Zeitpunkt voraussichtlich haben wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten lassen sich in variable und fixe Kosten unterteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Der Plan-Jahresabschluss stellt die Ergebnisse einzelner Teilpläne gemeinsam dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung ist eine Summenrechnung, die noch nicht angefallene Erlöse und Aufwendungen beinhaltet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In einer Bilanz sind das Vermögen, das Eigen- und das Fremdkapital gesondert darzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 WEITERFÜHRENDE DIDAKTISCHE ANREGUNGEN

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Im Folgenden finden Sie eine Reihe weiterer Anregungen, die Sie zusätzlich im Unterricht umsetzen können. Sie sind nicht nur als Vertiefung der Inhalte des Unternehmerführerscheins anzusehen, sondern eignen sich auch zum Einsatz in weiteren Bereichen des Unterrichts. Bei projektorientierten, kreativen und handlungsorientierten Aufgabenstellungen sind von den Schülern Vorleistungen außerhalb der Unterrichtszeit zu erbringen.

Internetrecherchen

Mit dieser Lehrunterlage ist auch die Gelegenheit verbunden, bei entsprechenden technischen Voraussetzungen die Nutzung des Internets einzu beziehen. Für die Nutzung des Internets im Schulalltag ist eine Mischung aus vernetzten Einzelplatzrecherchen und Gruppen von Rechnern an mehreren Orten der Schule sinnvoll. Einzelplatzrecherchen können zB für die individuelle Vorbereitung und Recherche genutzt werden. Gruppen von Rechnern ermöglichen die Arbeit von der ganzen Klasse oder von Arbeitsgruppen (Workshop).

Bei der Einbeziehung in den Unterricht geht es weniger um Informationsbeschaffung im Sinne einer offenen Recherche, bei der nur das Informationsziel angegeben wird und die Schüler selbst die entsprechenden Internet-Seiten finden müssen. Vielmehr kommt eine angeleitete Recherche in Frage, bei der mit dem Informationsziel zumindest eine Internet-Adresse angegeben wird. Die Schüler sollen sich dort entsprechende Informationen beschaffen, sie verarbeiten und sie der Klasse präsentieren. Relevante Internet-Adressen finden Sie im Punkt „Tipps und Links“.

Workshopunterricht

Die Inhalte der einzelnen Themen können den Schülern im Rahmen eines Workshopunterrichts näher gebracht werden. Dabei werden einzelne Arbeitsgruppen gebildet, welche die jeweiligen Aufgabenstellungen möglichst selbstständig ausarbeiten. Als Hilfestellung dient den Schülern dabei das Schülerhandbuch bzw. können sie aktuelle Daten im Internet recherchieren. Die Aufgabe des Lehrers liegt in der aktiven Unterstützung und Hilfestellung der einzelnen Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse der Ausarbeitungen sollen von den Schülern aufbereitet und präsentiert werden (OH-Folien, Flip-Chart, PowerPoint-Präsentation usw.). Am Ende je eines Work-

shops können die jeweiligen Ergebnisse in der Klasse diskutiert und die Themenbereiche nochmals durchbesprochen werden.

Folgende Workshops können gebildet werden:

Workshop 1: Die Marktchance einer Geschäftsidee

Workshop 2: Die Executive Summary

In einer Unterrichtseinheit können mehrere unterschiedliche Themen von verschiedenen Gruppen bearbeitet werden. Natürlich ist es auch möglich, dass nur ein Thema pro Unterrichtseinheit behandelt wird. Dies hat den Vorteil, dass am Ende der Unterrichtseinheit die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen verglichen werden können. Im folgenden finden Sie Arbeitsanweisungen für die Schüler zu den einzelnen Workshops.

WORKSHOP 1 – Die Marktchance einer Geschäftsidee bewerten

Thomas hat eine neuartige Geschäftsidee, die seiner Einschätzung nach am Markt durchschlagenden Erfolg haben wird. Sein Geschäftskonzept liegt darin, einen „Kult-Shop“ zu errichten, in welchem er MTV-Music (www.mtv.com) und Software bzw. Programme zum kostenpflichtigen Download und interaktives Fernsehen über Cyber-TV (www.cyber-tv.at) anbietet. Neben diesen interaktiven Dienstleistungen will er weitere Produkte verkaufen: einerseits bedruckbare T-Shirts (wobei die Motive direkt aus dem Internet herunter geladen und vor Ort aufgedruckt werden) und andererseits ausgewählte Modeartikel und Modeschmuck sowie bestimmte Kakteensorten, Sonnenbrillen, Kaugummi, Klebe-Tatoos und Soft-Drinks.

Bewerten Sie, ob dieses Konzept am Markt langfristigen Erfolg haben wird. Bestimmen Sie hierzu jene Kriterien, die hierfür Voraussetzung sind. Versuchen Sie, diese Kriterien anhand folgender Fragen zu definieren:

- a. Was ist das Produkt/die Dienstleistung?
- b. Was genau ist die Innovation der Geschäftsidee?
- c. Wer ist der Kunde für das Produkt?
- d. Welches Bedürfnis wird beim Kunden erfüllt?
- e. Warum ist das Produkt/die Dienstleistung besser gegenüber vergleichbaren Alternativen?
- f. Ist die Geschäftsidee einzigartig und wenn ja, warum?
- g. Was sind die Wettbewerbsvorteile der neuen Firma?
- h. Kann ein Mitbewerber diese Vorteile einfach kopieren?
- i. Wie lange wird es dauern, bis Wettbewerber das Produkt/die Dienstleistung ebenfalls anbieten können?

Arbeitshinweise:

Bedenken Sie, dass es bei Beantwortung dieser Fragen darum geht festzustellen, ob sich diese Geschäftsidee am Wirtschaftsmarkt langfristig durchsetzen kann. Verwenden Sie zur Informationsbeschaffung das Internet (siehe Punkt 3 Tipps und Links in diesem Kapitel).

Präsentieren Sie abschließend ihre Ergebnisse und **diskutieren** Sie diese in der Klasse.

WORKSHOP 2 – Unternehmensleitbild und Executive Summary

Die Executive Summary ist die „Visitenkarte“ des Unternehmens, die darüber entscheidet, ob der Leser des Business Plans die weiteren Einzelheiten des Geschäftsmodells weiter analysiert oder nicht.

Versuchen Sie folgende **Aufgabenstellungen** möglichst selbstständig in der Gruppe zu lösen:

1. Wie würden Sie anhand der Angaben des Workshops 1 und den Berechnungsergebnissen des Beispiels 2 das Unternehmensleitbild formulieren?
2. Versuchen Sie anhand der Angaben des Workshops 1 und den Berechnungsergebnissen des Beispiels 2 eine Executive Summary zu verfassen.
3. Wie viele Seiten soll Ihrer Meinung nach diese Zusammenfassung umfassen?

Arbeitshinweise:

Verwenden Sie zur Informationsbeschaffung das Internet (siehe Punkt 3 Tipps und Links in diesem Kapitel) bzw. benutzen Sie das Schülerhandbuch.

Verwenden Sie zur Lösung die im Punkt 1.3.1 aufgeführten Inhalte der Executive Summary.

Präsentieren Sie abschließend ihre Ergebnisse und **diskutieren** Sie diese in der Klasse.

4 TIPPS UND LINKS

Buchtipp

Pruss, Roland et al., Der Geschäftsplan, Galileo Press, Bonn 2003.

Links

Muster Business-Plan:

http://www.vorlagen.de/directory/browse/detail/-qs-id_template-vc-742

Der Business-Plan: Eine Einführung:

<http://www.entrepreneurship.de/downloads/der-businessplan.pdf>

Microsoft Business Service (4 Power-Point Präsentationen):

<http://www.microsoft.com/germany/isv/business/unterlagen.msp>

So könnte ein Business Plan aussehen:

http://www.gruenderstadt.de/Infopark/business_plan.html

Business Plan: inkl. Muster und Handbuch:

http://www.l-bank.de/cms/content/gruender/business/business.xml?stufe=2&pfad=1,106&nav_id=134

Business Pläne für das Gastgewerbe:

http://www.abseits.de/business_plaene.html

Business Pläne für alle Branchen: <http://www.mybpcenter.com/>

Business Plan Wegweiser zur Firmenentwicklung:

<http://www.netzeitung.de/arbeitundberuf/existenzgruendung/-247635.html>

Komplettes Formular zur Erstellung eines Business Plans:

<http://www.dortmund.ihk.de/home/infodienste/downloads/Starthilfe/businessplan.pdf>

Business Plan: Die sechs typischen Fehler vermeiden:

http://www.vnr.de/vnr/unternehmensaufbausicherung/finanzierung/praxistipp_13960.html



Teilnehmerhandbuch zum Münchner Business Plan Wettbewerb 2005:
<http://www.mbpw.de/mbpw/mbpw-online/handbuch/MBPW-Handbuch.pdf>

Genaue Beschreibung eines Business Plans (Seiten 22-56)
Umfassende Informationen und Unterlagen zum Business Plan:
http://de.dir.yahoo.com/Finanzen_und_Wirtschaft/Wirtschaftsfoerderung/Existenzgruendung/Business_Plan/ :

- Anleitung zur Erstellung eines Businessplanes – am Beispiel eines Hotel- und Gastrounternehmens.
- Businessplan [gruender-tv] – hilft beim Erstellen eines Business Plans in Form von Leitfragen.
- Business-Planer Online [BMWFi] – kostenloser Assistent zum Erstellen eines Business Plans.
- Businessplan-Wettbewerb Nordbayern – Ziel ist die Umsetzung innovativer Ideen in erfolgreiche, wachstumsstarke Unternehmensgründungen.
- Checkliste Geschäftsplan – kann als Gliederungsvorschlag für den Geschäftsplan dienen und umfasst die wichtigsten Informationen.
- Geschäftsplan [gruenderleitfaden.de] – Übersicht über Gliederung und Inhalte eines Businessplans.
- Geschäftsplan [gruenderservice.de] – wird als Schlüssel zum Erfolg gesehen und ist Grundlage einer Existenzgründung.
- Muster Businessplan – listet zahlreiche Gesichtspunkte auf, die ein Geschäftsplan beinhalten muss.
- Venture 2004 – ist der grösste Businessplan Wettbewerb der Schweiz, bei dem die zehn besten Geschäftsideen von Jungunternehmern mit Preisgeldern prämiert werden

5 FOLIEN

1. Warum ein Business Plan?
2. Der Business Plan: Gründe – Anlässe – Adressaten
3. Erfolgsfaktoren eines erfolgreichen Businessplans
4. Bausteine eines Business Plans
5. Finanzteil
6. Zusammenführung der einzelnen Planrechnungen

6 LÖSUNGEN ZU DEN ÜBUNGSBLÄTTERN

ARBEITSBLATT 1 – Gründe für einen Business Plan

1.

- a. $100.000,- \text{ €} \mid * 0,03 = 3.000,- \text{ € p.a.}$
- b. Ein Kapitalgeber benötigt in der Regel stets folgende Informationen, um sich für oder gegen eine Investition zu entscheiden:
- Die Prognosen vom Umsatz und Ertrag und welchen Anteil der Kapitalgeber selbst daraus erzielt.
 - Die Möglichkeit zur Überprüfung der Prognosen von Umsatz und Ertrag und ob diese plausibel sind.
 - Ein kompetentes Management, um die gesetzten Ziele zu erreichen und die geplanten Erträge zu realisieren.
 - Die Annahme, dass zukünftig ausreichende Überschüsse erwirtschaftet werden, um den Zins- und Tilgungsverpflichtungen nachzukommen.
 - Die Information, ob ein Mindestrendite erzielt und ob Gewinnausschüttungen vorgenommen werden können, ohne dass der laufende Geschäftsbetrieb darunter leidet.
 - Die Information ob Sicherheiten notwendig und vorhanden sind.
- c. Die Aktiengesellschaft erhält durch die Einlage Eigenkapital. Sie werden durch die Einlage Aktionär und damit Gesellschafter der AG.
- d. Die Eventmanagementagentur erhält Fremdkapital. Sie sind als Darlehensgeber der Fremdkapitalgeber und erhalten dafür Zinsen in Höhe von 5 % pro Jahr.
- e. Die GmbH erhält durch die Einlage Eigenkapital. Sie werden durch die Einlage Gesellschafter der GmbH.

2.

- a. Business Pläne kommen nicht nur bei Unternehmensgründungen (Startups) zum Einsatz. Auch große Konzerne setzen bei ihren internen Ideen zunehmend auf projektbezogene Business Pläne. Zudem dienen Business Pläne (bei Kapitalerhöhungen und Börsengängen) als Kommunikationsmittel gegenüber Investoren, Banken und Analysten.
- b. Probleme: Beschaffung der notwendigen Informationen, Unwissenheit hinsichtlich Umsatz, Kosten, Konkurrenz, Vertriebschancen etc., die vor allem bei der Unternehmensgründung, noch nicht bekannt sind. Zeitintensiv.

ARBEITSBLATT 2 – Bausteine und Unternehmensleitbild

1.

- a. Das Stufenkonzept dient als Vorlage. Der Inhalt eines Business Plans kann daher je nach Geschäftsmodell, Gesellschaftsform (Einzel- versus Kapitalgesellschaft) und Branchenbezogenheit variieren.
- b. „Das Unternehmen“ soll dem Leser einen Überblick über die Geschäftsidee, die strategischen Geschäftsfelder und maßgeblichen Entscheidungsträger im Unternehmen geben. Außerdem gilt es hier ausführlich zu beschreiben, welche Vision und welche strategischen Ziele das Unternehmen auf mittlere bis lange Sicht verfolgt.

2. Individuelle Schülerlösung

ARBEITSBLATT 3 – Unternehmen, Finanzierung und Liquidität

1. Sie haben die Aufgabe, bei Erstellung eines Business Plans, den Finanzierungsteil auszuarbeiten. Dabei haben Sie für die Jahre 2007 bis 2011 einen Finanzplan mit folgenden Zahlen erstellt:

	2006 €	2007 €	2008 €	2009 €	2010 €
<i>Kapitalbedarf bzw. Überschuss</i>	- 12.500,-	- 500,-	- 1.050,-	300,-	8.100,-

- a. Für die Jahre 2007 bis 2010 liegt ein Zahlungsmittelbedarf vor. Für diese Jahre ist deswegen zu überlegen, wie das Unternehmen seine fehlende Liquidität finanzieren kann.
- b. Jedem Unternehmen stehen grundsätzlich nicht alle gewünschten Finanzierungsformen zur Verfügung. Sie variieren je nach Unternehmensgröße.
- c. Siehe Grafik

ARBEITSBLATT 4 – Kosten und Finanzplan

1. Sie haben die Aufgabe, einen Finanzplan zu erstellen. Vorbereitend haben Sie die Kosten zu bestimmen und diese in fixe und variable Bestandteile aufzuspalten. Zu diesem Zweck liegt Ihnen folgende unfertige Betriebsüberleitung vor.

Zusätzlich erhalten Sie von der Kostenrechnungsabteilung folgende Informationen:

- Die geplanten Umatzerlöse betragen 8.000 T€
- Der Handelswarenverbrauch ist zur Gänze variabel.
- Die Personalaufwendungen stellen zu 50 % variable Kosten dar.
- Die restlichen Aufwendungen sind zur Gänze fixe Kosten:

	Aufwendungen	Betriebsüberleitung		Kosten gesamt	Kostenauflösung	
	2005 T€	+	-		variable T€	fixe T€
<i>Materialaufwand</i>						
<i>Handelswaren(verbrauch)</i>	- 3.500,-			- 3.500,-	- 3.500,-	
<i>Personalaufwand</i>	- 2.000,-			- 2.000,-	- 1.000,-	- 1.000,-
<i>Sonstige betriebliche Aufwend.</i>						
<i>Mietaufwand</i>	- 842,-			- 842,-		- 842,-
<i>Leasingaufwendungen</i>	- 60,-			- 60,-		- 60,-
<i>Kfz-Aufwendungen</i>	- 120,-			- 120,-		- 120,-
<i>Reparaturen</i>	- 133,-			- 133,-		- 133,-
<i>Reinigungsaufwendungen</i>	- 133,-			- 133,-		- 133,-
<i>Abschreibungen</i>	- 200,-	200,-		3,-		0,-
<i>Abschr. lt. Kostenrechnung</i>			400,-	- 400,-		- 400,-
<i>Steuern, soweit nicht vom Einkommen und Ertrag</i>				3,-		
<i>Gebühren</i>	- 1,50			- 1,50		- 1,50
Aufwendungen/Kosten	- 6989,50	200,-	400,-	- 7.189,50	- 4.500,-	- 2.676,50

- a. Siehe Tabelle
b. Gesamtkosten: - 7.189,50
c. Variable Kosten: - 4.500,-
d. Nein

2. Finanzplan

a. <i>Einzahlungen</i>	
<i>Umsatzerlöse</i>	8.000,-
<i>Auszahlungen</i>	
<i>Aufwendungen ohne Abschreibungen</i>	- 6.789,50
	1.210,50

- b. Nein

LERNKONTROLLE 1 – Business Plan (qualitativer Teil)

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

- a. Ein Business Plan ist
ein Geschäftsplan, der klar und prägnant Auskunft über alle Aspekte eines neuen Unternehmens oder Unternehmensbereichs gibt, die für Kapitalgeber wichtig sind.
- ein Unternehmenskonzept, welches nur kurzfristige Ziele beinhaltet.
- eine Aufstellung, die Kosten und Erlöse gegenüberstellt.
- b. Die Entscheidung, eine Geschäftsidee zu verwirklichen,
ist mit dem Ziel verbunden, langfristig wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.
- ist nicht die Entscheidung für die Erstellung eines Business Plans.
- ist vom Markt, der Machbarkeit und Profitabilität unabhängig.
- c. Die Erstellung eines Business Planes
ist eine umfassende und zeitintensive Angelegenheit, die mehrere Wochen in Anspruch nehmen kann.
- ist immer von einer einzigen Person zu erstellen.
- erfolgt für jedes Unternehmen einheitlich, da es gesetzliche Regelungen für die Erstellung gibt.
- d. Die Finanzplanung
ist eine Planung, in der sämtliche Informationen des Unternehmens quantitativ abgebildet werden.
- ist ein Teil einer integrierten Planungsrechnung, die ein jeder (professionell erstellte) Business Plan zu beinhalten hat.*
- ist eine plausible Unternehmensplanung bestehend aus Plan-Bilanz, Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung sowie Plan-Cashflow-Rechnung (Plan-Kapitalbedarfsrechnung).
- e. Die Erstellung einer Planungsrechnung für ein Jahr
ist eine Mittelfristplanung.
- ist eine strategische Planung.
- ist eine kurzfristige Planung.*

LERNKONTROLLE 2 – Business Plan (quantitativer Teil)

1. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Die Höhe des Finanzierungsbedarfs leitet sich direkt aus der Finanzplanung ab.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus dieser Finanzplanung muss hervorgehen, welchen Kapitalbedarf das Unternehmen zu welchem Zeitpunkt voraussichtlich haben wird.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten lassen sich in variable und fixe Kosten unterteilen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Der Plan-Jahresabschluss stellt die Ergebnisse einzelner Teilpläne gemeinsam dar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung ist eine Summenrechnung, die noch nicht angefallene Erlöse und Aufwendungen beinhaltet.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
In einer Bilanz sind das Vermögen, das Eigen- und das Fremdkapital gesondert darzustellen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

WARUM EIN BUSINESS PLAN?

**Business Pläne sind heute
mehr denn je zur
unverzichtbaren Grundlage von
Kreditfinanzierungen und
Investorensuche
geworden.**

Der Business Plan: Gründe – Anlässe – Adressaten

GRÜNDE: Risikokapital, Kredite, Darlehen, Fremdkapital

ANLÄSSE: Neugründungen, Existenzaufbau,
Veränderungen, Übernahmen,
Strukturänderungen, Erweiterungen, Fusionen,
Verbesserungen, Kooperationen.

ADRESSATEN: Venture Capitalists, Banken, Öffentliche Hand,
Institutionen, Kooperationspartner, Mitarbeiter.

Stimmigkeit und Verständlichkeit der Vorlage.

Je komplexer die Idee, desto detaillierter der Plan.

Kommen Sie auf den Punkt!

Bausteine eines Business Plans

1. Executive Summary

2. Unternehmen

3. Produkte

4. Markt

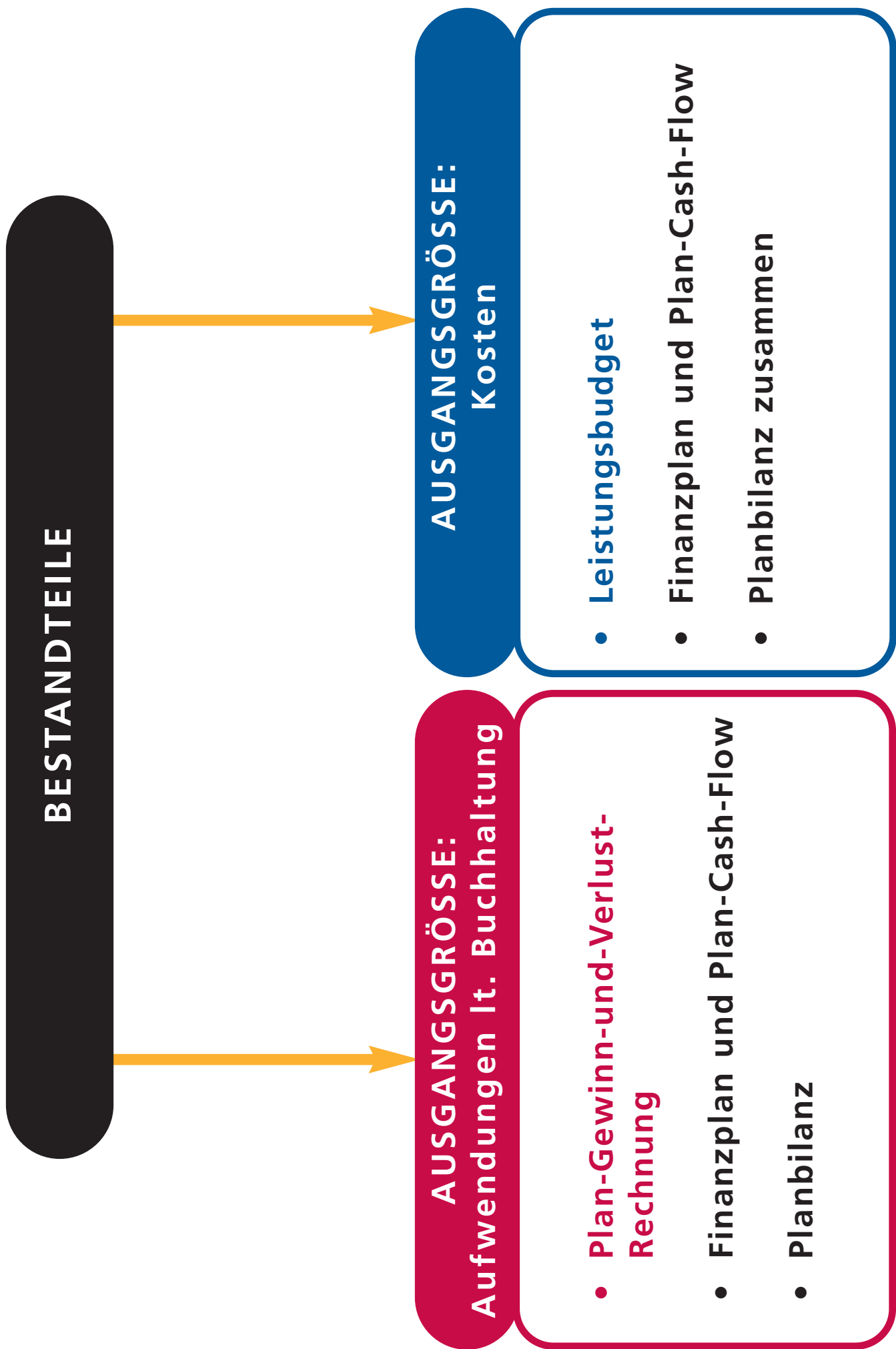
5. Marketing

6. Produktion, Forschung & Entwicklung

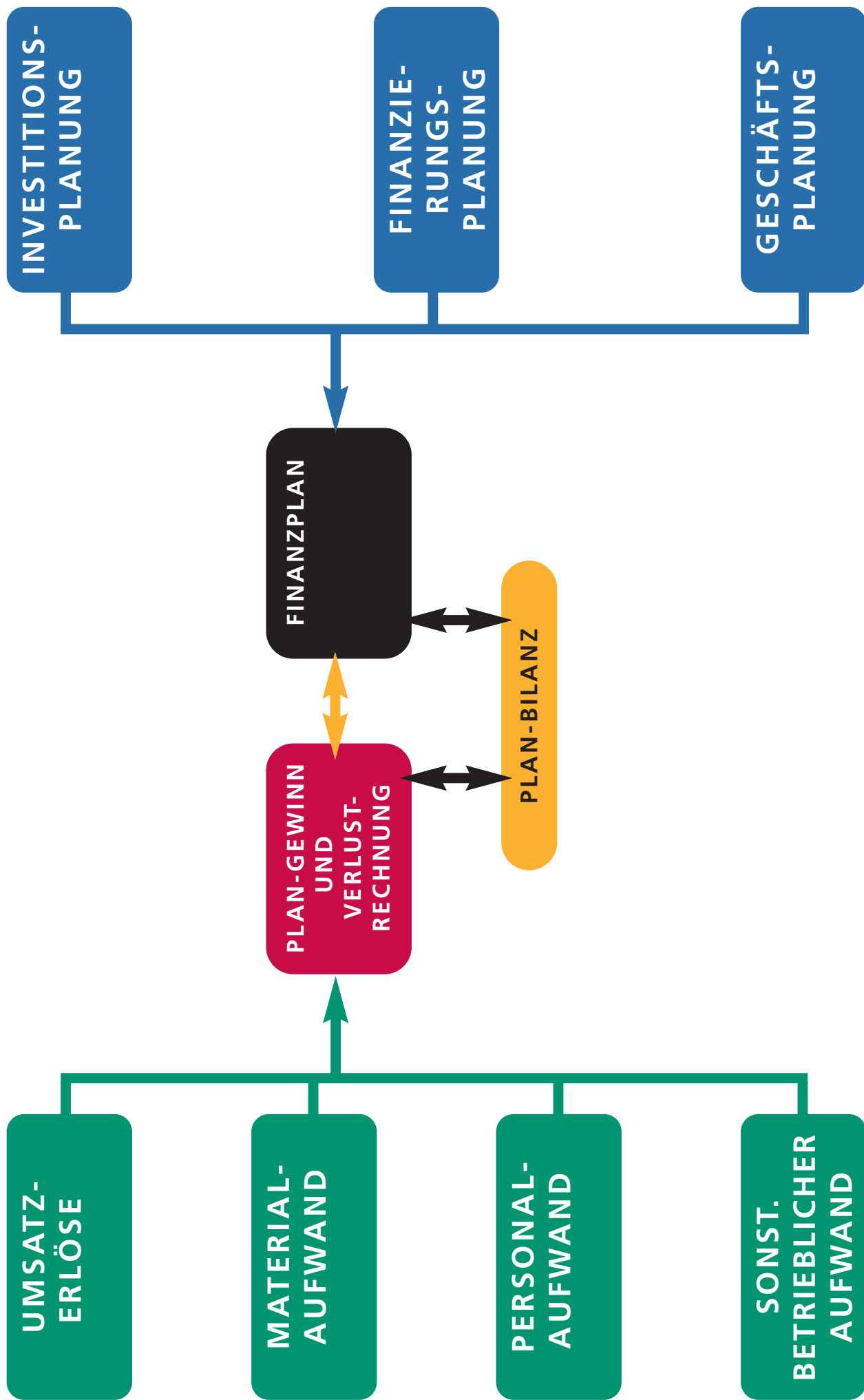
7. Management und Mitarbeiter

8. Finanzierung

9. Finanzteil (Planungsrechnungen) siehe Folie 5

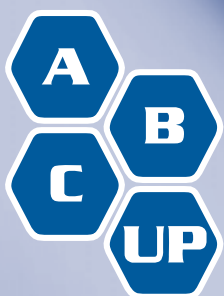


Zusammenführung der einzelnen Planrechnungen



Kapitel 5 | *Rechtliche Grundlagen für Unternehmer*

UNTERNEHMERFÜHRERSCHEIN



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien,

Abteilung für Bildungspolitik

Gestaltung:

willmann.design

Belichtung und Druck:

Manz Crossmedia, 1050 Wien, Stolberggasse 26

Wien, März 2005

Verantwortlichkeit für das Autorenteam:

Univ.-Ass.Mag.Dr. Katharina J. Srnka, Universität Wien

URL:<http://www.univie.ac.at/bwl/marketing/srnka.htm>

INHALTSVERZEICHNIS

1	Rechtliche Grundlagen für Unternehmer	7
1.1	Die eigene Geschäftsidee schützen	8
1.1.1	Der Markenschutz	8
1.1.2	Der Musterschutz	10
1.1.3	Das Patentrecht	10
1.1.4	Das Urheberrecht	11
1.2	Ein Unternehmen gründen	12
1.2.1	Wer darf wie als Unternehmer tätig werden?	13
1.2.2	Die Wahl der geeigneten Rechtsform für ein Unternehmen	16
1.3	Die Wahl des Betriebsstandorts	30
1.4	Das Unternehmen und seine Mitarbeiter	31
1.4.1	Das Arbeitsverhältnis	31
1.4.2	Das Individualarbeitsrecht	34
1.4.3	Das Kollektivarbeitsrecht	36
1.5	Das Sozialversicherungsrecht: Vorsorge für den Arbeitnehmer	37
1.6	Zusammenfassung	41
2	Arbeitsblätter und Lernkontrollen	43
	Arbeitsblatt 1 – Der Schutz der Erfindung	44
	Arbeitsblatt 2 – Gesellschaftsrecht	45
	Arbeitsblatt 3 – Arbeitsrecht	46
	Lernkontrolle 1 – Immaterialgüterrecht	48
	Lernkontrolle 2 – Gewerberecht	49
	Lernkontrolle 3 – Gesellschaftsrecht	50
	Lernkontrolle 4 – Arbeits- und Sozialversicherungsrecht	51

3	Weiterführende didaktische Anregungen	52
	Internetrecherchen	52
	Diskussionsthemen	53
	Workshopunterricht	53
	Workshop – Gründung einer GmbH	54
4	Tipps und Links	55
5	Folien	57
6	Lösungen	58
	Arbeitsblatt 1 – Der Schutz der Erfindung	58
	Arbeitsblatt 2 – Gesellschaftsrecht	59
	Arbeitsblatt 3 – Arbeitsrecht	61
	Lernkontrolle 1 – Immaterialgüterrecht	62
	Lernkontrolle 2 – Gewerberecht	63
	Lernkontrolle 3 – Gesellschaftsrecht	64
	Lernkontrolle 4 – Arbeits- und Sozialversicherungsrecht	65

HINWEIS:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Endung „-in“ bzw. „-innen“ verzichtet. Die Skripten für den Unternehmerführerschein wenden sich natürlich gleichermaßen an Frauen und Männer.

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Kapitel 5 – des Moduls C des Unternehmerführerscheins – **Rechtliche Grundlagen für Unternehmer** ist für *fünf Unterrichtseinheiten* konzipiert.

In diesem Kapitel erfahren ihre Schüler

- wie immaterielle Güter gesetzlich geschützt sind (Marken- und Musterrecht, Patent- und Urheberrecht),
- welche rechtlichen Voraussetzungen man erfüllen muss, um ein Gewerbe auszuüben (Gewerberecht),
- welche rechtlichen Möglichkeiten es gibt, sich mit anderen zusammenzuschließen, um gemeinsam ein Unternehmen zu betreiben (Gesellschaftsrecht),
- welche rechtlichen Fragestellungen sich aus dem Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmern sowie der Vorsorge für den Arbeitnehmer ergeben können (Arbeits- und Sozialversicherungsrecht).

Nach diesem Kapitel haben ihre Schüler

- ein Problembewusstsein in Bezug auf rechtliche Fragestellungen,
- wichtige Grundkenntnisse in den unternehmensbezogenen Rechtsgebieten,
- grundlegende Fähigkeiten der juristischen Problemlösung durch Fallbeispiele.

1 RECHTLICHE GRUNDLAGEN FÜR UNTERNEHMER

Rechtsfragen begleiten den Unternehmer vom Beginn bis zum Ende seiner Geschäftstätigkeit. Sie können aber auch schon vor dem eigentlichen Start des Unternehmens auftauchen und für den späteren Unternehmenserfolg entscheidend sein. Grundkenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen sind daher für jeden Unternehmer wichtig. Rechtskenntnis kann für Unternehmen Kosten sparen, Rechtsunkenntnis hingegen stellt ein großes Risiko dar! Ein Verstoß gegen Rechtsvorschriften kann für Unternehmer unterschiedliche Folgen haben (zB Zahlung von Verwaltungsstrafen an den Staat oder von Schadenersatz an geschädigte Gläubiger oder gar Gefängnisstrafe wegen eines Wirtschaftsdelikts).

Zu beachten ist der Grundsatz: „Rechtsunkenntnis schützt nicht vor Strafe!“

***Beispiel:** Im Schiurlaub hat der 17-jährige Armin „die“ Geschäftsidee: Nach seinem Schulabschluss möchte er ein „Entspannungsgetränk“ entwickeln und auf den Markt bringen. 40 Jahre später ist Armin Eigentümer eines großen Unternehmens und ein wohlhabender Mann. Er möchte sich zur Ruhe setzen und das erfolgreiche Unternehmen seiner Tochter Susanne übertragen.*

Während der ganzen Zeit wird Armin auf rechtliche Fragen stoßen. Zunächst könnte er sich überlegen, ob er seine neue Geschäftsidee rechtlich schützen lassen kann. Eventuell wird er später eine eigene Gesellschaft gründen. Schließlich wird er vor der Frage stehen, welche rechtlichen Möglichkeiten es gibt, sein Unternehmen seiner Tochter zu übertragen.

In diesem Kapitel werden rechtliche Grundlagen für unternehmerisches Handeln in Österreich behandelt. Unternehmer müssen keinesfalls Juristen sein. Sie sollten jedoch soviel vom Recht verstehen, dass sie wissen, in welchen Situationen rechtliche Probleme auftauchen könnten, um ihre geschäftlichen Entscheidungen und Handlungen danach richten zu können. Außerdem sollte jeder Verantwortungsträger in der Wirtschaft erkennen können, in welchen Situationen und bei welchen Entscheidungen es besser ist, einen Juristen als Rechtsberater beizuziehen.

1.1 Die eigene Geschäftsidee schützen

Die Voraussetzung, um ein Unternehmen gründen zu können und wirtschaftlich erfolgreich zu sein, ist eine Geschäftsidee, die Chancen hat, am Markt erfolgreich zu sein. Weiters ist ein gutes unternehmerisches Konzept notwendig (hierzu siehe die Kapitel 1 bis 4). Schon im **Vorfeld einer Unternehmensgründung** stellen sich mehrere Fragen, die sich vielfach aus den Überlegungen im Marketing ergeben.

Mögliche Fragen im Vorfeld einer Unternehmensgründung

- Welches (neue) Produkt will das Unternehmen auf dem Markt anbieten?
- Unter welchem Namen oder sonstigen Kennzeichen soll dieses Produkt vertrieben werden?
- Welches Design soll eingesetzt werden?
- Wird das Produkt in Österreich oder auch in anderen Ländern vertrieben?

Erfindungen und kreative künstlerische Leistungen sind immaterielle (nicht-greifbare) Güter, die für Unternehmen oft wertvoller sind als alle physischen (d.h. greifbaren) Gegenstände des Unternehmens (zB Maschinen, Gebäude, Grundstücke, Fuhrpark etc.). Dass man zB einen fremden Lieferwagen nicht ohne die Zustimmung des Eigentümers verwenden darf, ist wohl jedem klar. Darf man aber fremde Erfindungen oder bekannte Bezeichnungen fremder Produkten zu seinem eigenen Vorteil verwenden?

Das Immaterialgüterrecht umfasst den *Schutz von „immateriellen Gütern“*. Immaterielle Güter sind Güter, die nicht greifbar sind. Erfasst sind *nur jene immateriellen Güter, deren Schutz ausdrücklich in den Gesetzen vorgesehen ist*. Diese Gesetze sind vor allem das *Markenschutzgesetz, das Musterschutzgesetz, das Patentgesetz und das Urheberrechtsgesetz*.

1.1.1 Der Markenschutz

Um ihre Produkte zu kennzeichnen und von anderen unterscheidbar zu machen, lassen sich manche Unternehmer besondere Kennzeichen, so genannte **Marken**, einfallen (die Marke wird näher behandelt in *Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing*). Für diese Marken können sie besondere Schutzrechte erwerben.

Beispiel: *Nach der Idee, ein „Entspannungsgetränk“ auf den Markt zu bringen, sucht Armin nach einem geeigneten Namen für sein Produkt. Nach*

langem Überlegen beschließt er, sein Getränk „Calm Down – Relax Drink“ zu nennen.

Das **Recht an einer Marke** entsteht für den Unternehmer durch Eintragung der Marke in das *Markenregister* beim *österreichischen Patentamt*. Diesen Vorgang nennt man **Registrierung**. Bei der Registrierung muss angegeben werden, *für welche Waren oder Dienstleistungen* die beantragte Marke genutzt werden soll. Melden mehrere Personen dieselbe Marke an, wird sie nur für denjenigen registriert, der sie als Erster anmeldet. Man nennt dies „**Prioritätsprinzip**“ (oder „first come, first serve“).

Derjenige, der die Marke angemeldet hat, ist der **Inhaber der Marke**. Er hat das ausschließliche Recht, seine *Marke zu verwenden*, also wirtschaftlich zu nutzen, um damit Gewinn zu machen. Benutzt ein anderer die geschützte Marke widerrechtlich (also ohne Zustimmung des Markeninhabers), so verletzt er das Markenrecht.

Beispiel: *Nach Registrierung der Marke „Calm Down – Relax Drink“ durch Armin taucht auf dem österreichischen Markt ein neuer Entspannungsdrink mit der Bezeichnung „Come Down – Relax Drink“ auf. Armins Markenrecht ist verletzt (ähnliche Zeichen, gleiche Ware).*

Wird das **Markenrecht verletzt**, kann der Inhaber vom widerrechtlichen Nutzer die Zahlung eines **angemessenen Entgelts**, **Schadenersatz** und **Unterlassung** verlangen.

Angemessenes Entgelt

Der Inhaber einer Marke darf von demjenigen, der die Marke unerlaubt verwendet hat, einen Geldbetrag für die Benutzung der Marke fordern. Die Höhe des Geldbetrags richtet nach der Höhe des Benutzungsentgelts (so genannte Lizenzgebühr) von vergleichbaren Marken am Markt.

Schadenersatz

Bei schuldhafter (also zB beabsichtigter) Verletzung des Markenrechts kann der verletzte Inhaber der Marke eine Entschädigung fordern. Er muss nachweisen, welcher Schaden ihm durch die Markenrechtsverletzung entstanden ist und bekommt den Schaden ersetzt (zB wenn er einen Kunden verliert oder ihm ein Geschäft entgeht, weil ein anderer seine Marke verwendet hat).

Unterlassung

Bei Gefahr einer Wiederholung der Markenrechtsverletzung hat der Inhaber der Marke einen Unterlassungsanspruch. D.h., das zuständige Gericht verbietet demjenigen, der die Marke unerlaubt verwendet hat, dies zu wiederholen bzw. weiter zu tun.



Der **Schutz** einer eingetragenen Marke betrifft nur gleiche oder ähnliche Zeichen, die für gleiche oder gleichartige Waren oder Dienstleistungen im geschäftlichen Verkehr als Kennzeichen gebraucht werden.

***Beispiel:** Armins Markenrecht ist nicht verletzt, wenn „Calm Down“ als Bezeichnung für eine Schlafzimmereinrichtung bei Ikea verwendet wird (gleiche Bezeichnung, aber andere Ware).*

1.1.2 Der Musterschutz

Das Musterschutzrecht ermöglicht es, das Muster („Design“) eines Produkts, also seine äußere Gestalt (zB Form, Farbe, Kontur, Material, Oberflächenstruktur) schützen zu lassen.

Der **Musterschutz** entsteht, wenn das Design beim *österreichischen Patentamt* vorgelegt und *angemeldet* wird. Wie beim Markenschutz hat auch der Musterinhaber ab dem Tag der Anmeldung das ausschließliche Recht, das geschützte Muster zu benutzen. Dritte dürfen das Muster ohne Zustimmung des Inhabers nicht nutzen. Bei Verletzung des Musterschutzrechts stehen dem Inhaber Ansprüche auf Zahlung eines angemessenen **Entgelts** sowie **Schadenersatz** und **Unterlassung** zu.

1.1.3 Das Patentrecht

Auch **Erfindungen** können rechtlich geschützt werden. Der Erfinder kann dafür ein **Patent** beim Patentamt anmelden.

*Eine **Erfindung** geht von einer *schöpferischen Idee* aus, durch die eine technische Aufgabe gelöst wird. Um *patentierbar* zu sein, muss die Erfindung *neu* sein. Als neu gilt eine Erfindung, wenn sie *nicht zum aktuellen Stand der Technik* gehört.*

Das **Patentrecht** berechtigt den Patentinhaber, die Erfindung allein zu gebrauchen. Wenn ein anderer die geschützte Erfindung ohne Zustimmung des Patentinhabers gebraucht, begeht er eine Patentverletzung. In diesem Fall hat der Patentinhaber Anspruch auf **Zahlung** eines **Benutzungsentgelts**, **Schadenersatz** und **Unterlassung**.

***Beispiel:** Armin entwickelt ein vollkommen neuartiges technisches Verfahren zur Herstellung seines Entspannungsgetränks. Dieses Verfahren*

ermöglicht ihm, um 100 Liter mehr pro Tag zu erzeugen als bisherige Herstellungsverfahren für Getränke.

1.1.4 Das Urheberrecht

Urheberrechtlich geschützt sind so genannte „eigentümliche geistige Schöpfungen“. Darunter versteht man Werke der *Literatur*, der *Musik*, der *bildenden Kunst* (zB Malerei oder Bildhauerei) oder der *Filmkunst*. **Urheber** eines Werkes ist, *wer es geschaffen hat*. Anders als zB das Patentrecht **entsteht** das Urheberrecht unmittelbar **durch die Schaffung** des Werkes. Eine **Registrierung ist nicht erforderlich**.

Beispiel: *Komponiert Armin ein Lied, ist es bereits durch die Komposition des Liedes (also durch Schaffung des Werkes) urheberrechtlich geschützt.*

Es ist das ausschließliche Recht des Urhebers, sein Werk zu verwerten. Er hat dabei zwei *Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Nutzung* („*Verwertung*“) seines Werkes.

Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Nutzung eines Werkes

Das Werk selbst unmittelbar verwerten

(zB ein Musiker reist durch Österreich und lebt von den Eintrittsgeldern für die Vorstellungen)

Die kommerzielle Verwertung des Werkes anderen überlassen

Dies erfolgt in aller Regel nur gegen Zahlung eines Entgelts an den Urheber (zB ein Musiker überlässt sein Album einer Plattenfirma und erhält dafür entweder einen einmaligen Geldbetrag oder so genannte „Tantiemen“, die sich nach den Verkaufszahlen des Albums richten).

Verletzt ein Dritter das Recht des Urhebers auf ausschließliche Verwertung des geschützten Werks („Urheberrechtsverletzung“), in dem er das Werk nutzt, um Gewinn zu machen, hat der Urheber **Unterlassungsansprüche**. Außerdem kann er **Zahlung eines angemessenen Entgelts** und **Schadenersatz** verlangen.

Beispiel: *Christian hat vor kurzem Web-Karli kennen gelernt, der Musik, Liedertexte sowie T-Shirts mit aufgedruckten Bildern von Pop Stars bzw. Liedertexten über das Internet vertreibt. Das bringt ihn auf eine Idee: Bei einem Liederabend, an dem Armin seine Lieder zum Besten gibt, nimmt er die Lieder auf – allerdings ohne Armins Zustimmung – und vertreibt die*

Kopien dann gegen Bezahlung im Internet. Damit begeht Christian eine Urheberrechtsverletzung. Armin kann Christian auf Unterlassung, auf Zahlung eines angemessenen Entgelts und auf Schadenersatz klagen. Außerdem muss Christian Armin das zahlen, was er durch den Vertrieb der Lieder im Internet verdient hat.

1.2 Ein Unternehmen gründen

Die gesetzliche Definition eines **Unternehmens** finden wir in § 1 Absatz 2 im *Konsumentenschutzgesetz* (KSchG):

Ein Unternehmen ist eine auf Dauer angelegte Organisation selbstständiger wirtschaftlicher Tätigkeit – gleichgültig ob sie auf Gewinn ausgerichtet ist oder nicht.

Vom Unternehmensbegriff zu unterscheiden ist der Begriff des **Kaufmanns** nach dem Handelsgesetzbuch (HGB). Die gesetzliche Definition des Kaufmanns finden wir in § 1 ff HGB. Der Kaufmannsbegriff ist viel enger als der Unternehmensbegriff: Jeder Kaufmann ist Unternehmer, aber nicht jeder Unternehmer ist auch Kaufmann.

Der Begriff des Kaufmanns nach HGB

Einzelkaufmann

ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt. Beim Kaufmannsbegriff ist einerseits entscheidend die Zugehörigkeit zu den in § 1 HGB aufgezählten Handelsgewerbe. Fällt ein Gewerbe nicht unter diese Aufzählung (zB diverse Dienstleistungsgewerbe), dann kommt es auf die Größe des Betriebs und auf die Eintragung im Firmenbuch an.

Kaufmann kraft Rechtsform

sind vor allem Aktiengesellschaft und eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Diese Gesellschaften sind Kaufleute im Sinne des HGB, unabhängig von deren Betriebsgröße und unabhängig von der Art des Gewerbes!

Der Kaufmannsbegriff des HGB ist unnötig kompliziert und nicht mehr zeitgemäß! Daher wird das HGB überarbeitet. Es liegt bereits ein Entwurf für ein neues Gesetz vor, in dem es nicht mehr darauf ankommen wird, ob jemand Kaufmann ist oder nicht. Dieses Gesetz soll nicht mehr Handelsgesetzbuch (HGB) sondern **Unternehmensgesetzbuch (UGB)** heißen und wird auf alle „Unternehmer“ anzuwenden sein! Das neue *Unternehmensgesetzbuch* wird das Handelsgesetzbuch voraussichtlich ab 1.1.2006 ablösen.

1.2.1 Wer darf wie als Unternehmer tätig werden?

Wer ein **Unternehmen** gründet, muss für seine unternehmerische Tätigkeit in allen Regeln die *gewerberechtlichen Voraussetzungen* erfüllen. Das *Gewerberecht* ist in der Gewerbeordnung geregelt.

Die **Gewerbeordnung** regelt den Antritt und die Ausübung einer Erwerbstätigkeit.

Der **Zweck dieser Vorschriften** ist es, die *fachliche Eignung der Gewerbetreibenden sicher zu stellen*. Derjenige, der ein Gewerbe betreibt, soll dazu auch befähigt sein. Dann kann man davon ausgehen, dass auch die von ihm angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen die entsprechende Qualität aufweisen werden. Das schützt auch die Kunden, die das Produkt kaufen und eine bestimmte Qualität der am Markt angebotenen Produkte erwarten.

Beispiel: Armin, Barbara und Christian wollen ein Unternehmen gründen, um das Entspannungsgetränk „Cool down – Relax Drink“ herzustellen und in Österreich zu vertreiben. Armin soll klären, ob diese Tätigkeit der Gewerbeordnung unterliegt.

Für welche Tätigkeiten benötigt man eine Gewerbeberechtigung?

Die Bestimmungen der Gewerbeordnung gelten nicht für alle Tätigkeiten, sondern nur für:

- alle gewerbsmäßig ausgeübten und
- gesetzlich nicht verbotenen Tätigkeiten,
- soweit sie nicht ausdrücklich von der Gewerbeordnung ausgenommen sind.

Gewerbsmäßig ausgeübt ist eine Tätigkeit, wenn sie *regelmäßig, selbstständig* und in *Gewinnabsicht* ausgeführt wird.

Beispiel: Die Tätigkeit von Armin, Barbara und Christian wird gewerbsmäßig ausgeübt. Sie werden sie *regelmäßig (nicht einmalig)* ausüben. Außerdem sind sie die „Bosse“ des Unternehmens und daher *selbstständig* (sie müssen sich nicht an die Weisungen von jemandem anderen halten). Der Gewinn, aber auch der Verlust des Unternehmens wird ihnen zugerechnet. Außerdem möchten die drei durch den Vertrieb des Entspannungs-Drinks einen Ertrag (Gewinn) erzielen.

Für **gesetzlich verbotene Tätigkeiten** (Drogenhandel, Hehlerei...) kann man keine Gewerbeberechtigung erhalten.

Beispiel: Die Erzeugung eines Entspannungsdrinks ist gesetzlich nicht verboten (außer der Entspannungs-Drink enthält verbotene Drogen! Armin, Barbara und Christian würden ihrem Drink aber niemals verbotene Drogen beisetzen!)

Bestimmte Tätigkeiten sind ausdrücklich **von der Gewerbeordnung ausgenommen**. Es handelt sich überwiegend um *Tätigkeiten, die einer noch strengeren Regelung unterliegen* (zB Banken, Versicherungen, Rechtsanwälte, Ärzte...).

Welche Gewerbearten gibt es?

Man unterscheidet verschiedene **Gewerbearten**.

Gewerbearten

Reglementiertes Gewerbe

Wer ein reglementiertes Gewerbe ausüben möchte, der benötigt einen Befähigungsnachweis (zB Optiker, Bäcker, Dachdecker, Fleischer, Rauchfangkehrer). Was genau für den Befähigungsnachweis erforderlich ist, hängt von dem jeweiligen Gewerbe ab. Meistens werden unterschiedlichste Zeugnisse verlangt (zB Zeugnis über die abgelegte Meisterprüfung, Zeugnis über die abgelegte Unternehmerprüfung, Zeugnis über den erfolgreichen Besuch einer bestimmten Schule oder eines Lehrgangs...)

Freies Gewerbe

Bei freien Gewerben (zB der gesamte Handel mit Waren) braucht man keinen Befähigungsnachweis, um diese auszuüben. Es bestehen aber Ausnahmen (wie zB der Handel mit Waffen oder mit medizinischen Produkten).

Sensibles Gewerbe

Bei sensiblen Gewerben ist die Anmeldung bei der Behörde nicht ausreichend. Es wird außerdem eine Zuverlässigkeitsprüfung durchgeführt. Hier wird der Bewerber bereits vor Antritt des sensiblen Gewerbes persönlich überprüft (zB Baumeister, Reisebüro, Vermögensberatung...).

Welche Voraussetzungen muss man erfüllen, um ein Gewerbe auszuüben?

Um ein Gewerbe auszuüben, muss man bestimmte Voraussetzungen erfüllen:

Voraussetzungen für die Ausübung eines Gewerbes

- Man muss gewerberechtlich handlungsfähig sein (d.h., eine volljährige, geistig uneingeschränkt handlungsfähige Person sein).
- Man muss unbescholten sein (d.h. keine Straftaten begangen haben, für die eine Freiheitsstrafe von über drei Monaten verhängt wurde).
- Außerdem muss man entweder die österreichische Staatsbürgerschaft, die Staatsangehörigkeit eines anderen europäischen Mitgliedstaates oder eines Vertragsstaates des europäischen Wirtschaftsraums (zB Norwegen, Island, Lichtenstein) besitzen.

Die Ausübung jedes Gewerbes muss bei der zuständigen Behörde angemeldet werden.

Anmeldung bei der Behörde heißt, dass die Behörde *verständigt* wird, dass nun ein bestimmtes Gewerbe ausgeübt wird. Gemeldet werden muss, *welches Gewerbe* ausgeübt wird, und *wo* dieses ausgeübt werden soll.

Wer die *Anmeldung unterlässt*, macht sich *strafbar* (Geldstrafe bis zu 3.600,- €). Bei der Anmeldung müssen diverse Unterlagen (zB Personalausweis, Staatsbürgerschaftsnachweis) und bei einem reglementierten Gewerbe auch ein **Befähigungsnachweis** vorgelegt werden. Bei manchen reglementierten Gewerben ist zusätzlich noch eine **Zuverlässigkeitsprüfung** erforderlich (*sensible Gewerbe*).

Erfüllt man die entsprechenden Voraussetzungen, dann erhält man von der Behörde eine **Gewerbeberechtigung**. Derjenige, der über die Gewerbeberechtigung verfügt, heißt *Gewerbeinhaber*. Eine Gewerbeberechtigung kann *nicht auf andere Personen übertragen* werden!

Bei welcher Behörde erhält man eine Gewerbeberechtigung?

Für das Gewerberecht ist die **Bezirksverwaltungsbehörde** zuständig (also der *Bezirkshauptmann* und in größeren Städten der *Bürgermeister* bzw. das Magistrat). Wird die Gewerbeberechtigung von der zuständigen Behörde abgelehnt, kann man gegen die Entscheidung dieser Behörde

Berufung einlegen. Dann entscheidet der **Landeshauptmann** (als so genannte „zweite Instanz“), ob man die Gewerbeberechtigung erhält.

1.2.2 Die Wahl der geeigneten Rechtsform für ein Unternehmen

Hinter jedem Unternehmen stehen eine oder mehrere Personen, der bzw. denen das Unternehmen gehört („*Unternehmer*“). Der bzw. die Unternehmer müssen sich bei der Unternehmensgründung überlegen, welche Rechtsform sie für ihr Unternehmen wählen.

Kriterien für die Wahl der geeigneten Rechtsform

Grundsätzlich kann jeder Unternehmer bei der **Wahl der Rechtsform**, unter der sein Unternehmen betrieben wird, frei entscheiden: Er kann sein Unternehmen alleine als so genannter Einzelunternehmer betreiben. Er kann sich auch mit anderen zusammenschließen und eine Gesellschaft gründen, die das Unternehmen betreibt. Er kann unter den im Gesetz geregelten Rechtsformen für sein Unternehmen jene wählen, die ihm für seine Zwecke am besten geeignet erscheint.

Kriterien, die eine große Rolle bei der Wahl der Rechtsform spielen, sind folgende:

- Welches *wirtschaftliche Risiko* möchte man beim Betrieb des Unternehmens eingehen?
- Möchte man das Unternehmen *alleine oder gemeinsam mit anderen betreiben*?
- Wie soll das notwendige *Kapital* für das Unternehmen *beschafft* werden?
- Will man das Unternehmen *selbst führen* oder ist es besser, *einen Geschäftsführer* in das Unternehmen einzusetzen?

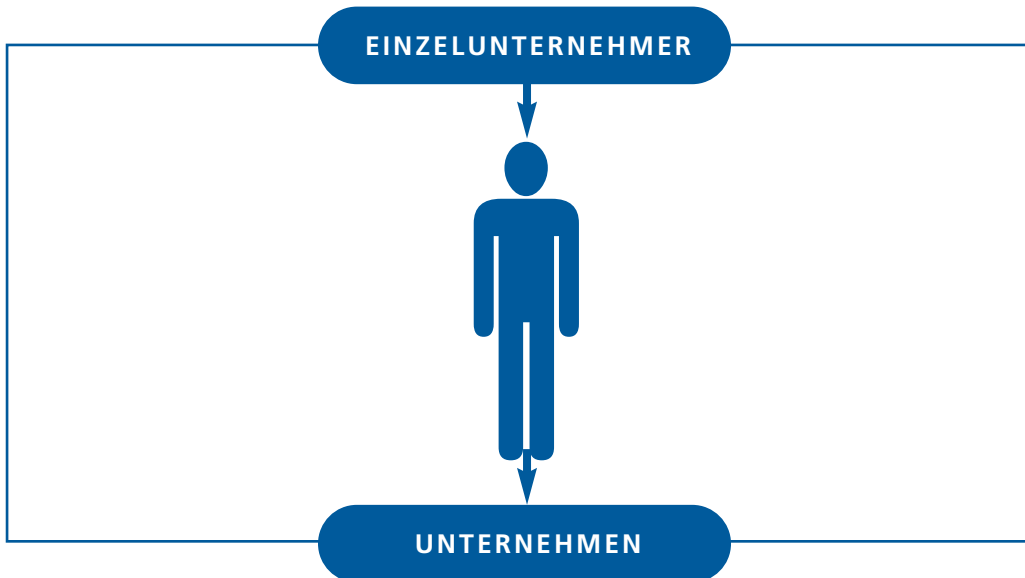
Einzelunternehmer oder Gesellschaft?

Ein Unternehmen kann durch eine *einzelne Person* betrieben werden. Man spricht dann von einem **Einzelunternehmer**.

Der **Einzelunternehmer** ist in der Regel der *Eigentümer des Unternehmens und führt auch die Geschäfte* seines Unternehmens.

Beispiel: Armin entschließt sich, sein Unternehmen alleine zu betreiben. Er alleine ist Eigentümer des Unternehmens und führt selbst die Geschäfte.

Der Einzelunternehmer haftet für alle Schulden, die durch den Betrieb des Unternehmens entstehen.



Schließen sich zwei oder mehrere Personen zusammen, um gemeinsam ein Unternehmen zu betreiben, spricht man von einer **Gesellschaft**.

Beispiel: Barbara fragt Armin, ob er sein Unternehmen mit ihr gemeinsam führen möchte. Sie wäre bereit, ein Grundstück und ein wenig Geld in das Unternehmen beizusteuern. Armin stimmt zu, denn er selbst hat zwar gute Ideen, aber nur wenig Geld. Schließlich fragen die beiden auch Christian, ob er sich dem Projekt anschließen möchte. Christian hat langjährige Berufserfahrung in der Getränkeindustrie, er besitzt kaufmännisches Talent und gute technische Kenntnisse.

Das **Gesellschaftsrecht** regelt Zusammenschlüsse von zwei oder mehreren Personen, die sich zur Verfolgung gemeinschaftlicher Ziele zusammenschließen.

Die **Gründe**, warum Personen gemeinsam **eine Gesellschaft gründen**, können unterschiedlich sein.

Gründe für eine Gesellschaftsgründung

Arbeitsteilung

Jeder Mensch hat unterschiedliche Fähigkeiten und Stärken. Durch das Gründen einer Gesellschaft kann jeder das tun und einbringen, was er am besten kann.

Kapitalbeschaffung und -vermehrung

Meistens können mehrere Personen auch mehr Kapital aufbringen. Während Dienstleistungsbetriebe (zB Partnerbörse „Love.at“ im Internet) oft mit relativ wenig Kapital begonnen werden können, braucht man für einen Produktionsbetrieb (zB zur Herstellung eines Erfrischungsgetränks) ein großes Startkapital (für das Grundstück und das Gebäude, für die Produktionsmaschinen, für die zahlreichen Arbeiter und Angestellten sowie Rohstoffe zur Dosen- und Getränkherstellung etc.).

Risikobegrenzung und -streuung

Durch eine Gesellschaftsgründung ist es möglich, dass die Gesellschafter der Gesellschaft nur einen bestimmten Teil ihres Vermögens zur Verfügung stellen (zB Zahlung eines bestimmten Geldbetrags an die Gesellschaft als „Einlage“). Es kann eine Gesellschaftsform gewählt werden, bei der die Gesellschafter nicht mit ihrem Privatvermögen für die Schulden der Gesellschaft haften (zB Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH).

Beispiel: *Armin, Barbara und Christian, die sich als Gesellschafter gefunden haben, stehen nun vor der Frage, welche Gesellschaftsform gewählt werden soll („Frage der Rechtsformwahl“).*

Das österreichische Recht bietet **verschiedene Gesellschaftsformen** für Unternehmen zur Auswahl an.

Die wichtigsten Gesellschaftsformen für Unternehmen in Österreich

Personengesellschaften

Personengesellschaften zeichnen sich nach dem gesetzlichen Leitbild durch eine geringe Anzahl von Gesellschaftern aus. Die Stellung als Gesellschafter ist grundsätzlich nicht auf andere übertragbar und nicht vererblich. Zu den Personengesellschaften zählen die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG) sowie die Eingetragenen Erwerbsgesellschaften (EEG) und die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesBR).

Kapitalgesellschaften

Die Kapitalgesellschaften sind nach dem gesetzlichen Leitbild auf eine größere Zahl von Gesellschaftern ausgelegt. Die Anteile an der Gesellschaft können anderen übertragen (zB verkauft) oder vererbt werden. Bei den Kapitalgesellschaften sind das Vermögen des Gesellschafters und das Vermögen der Gesellschaft voneinander getrennt (Trennungsprinzip). Zu den Kapitalgesellschaften gehören die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Aktiengesellschaft (AG) und die Europäische Aktiengesellschaft (SE).

Vereine und Genossenschaften

Dabei handelt es sich um Zusammenschlüsse von Personen, die nicht primär auf die Erzielung von Gewinn ausgerichtet sind.

In Österreich besteht im Gesellschaftsrecht ein **Typenzwang** (auch „numerus clausus“) der Gesellschaftsformen. Das bedeutet, man muss eine der bestehenden Gesellschaftsformen wählen. Es ist nicht zulässig, eine neue Gesellschaft zu erfinden (zB im Gesellschaftsvertrag).

Beispiel: *Armin, Barbara und Christian möchten beim Betrieb ihres Unternehmens gar kein Risiko eingehen. Sie beschließen daher die „Gesellschaft ohne Haftung (GesOH)“ zu erfinden. Dies ist unzulässig, denn sie müssen eine der bestehenden Gesellschaftsformen wählen und dürfen keine neue Gesellschaftsform erfinden (Typenzwang).*

Unter bestimmten Voraussetzungen kann eine Gesellschaft auch *nur durch eine Person* gegründet werden (Beispiel „**Einmann-GmbH**“, neuerdings ist Gründung durch eine Person auch bei einer Aktiengesellschaft (AG) möglich).

Die ersten Schritte bei der Gründung einer Gesellschaft:

Der Abschluss des Gesellschaftsvertrags und die Eintragung ins Firmenbuch

Für das **Entstehen einer Gesellschaft** ist der *Abschluss des Gesellschaftsvertrags* und meistens auch die *Eintragung im Firmenbuch* erforderlich. **Kapitalgesellschaften** (Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Aktiengesellschaft) entstehen immer *erst mit der Eintragung im Firmenbuch*. **Personengesellschaften** (Offene Handelsgesellschaft und Kommanditgesellschaft) können in bestimmten Fällen *bereits mit Abschluss des Gesellschaftsvertrages* und *mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit* entstehen.

Grundlage der Gesellschaft ist ein **Gesellschaftsvertrag** („**Satzung**“). Dabei handelt es sich um einen Vertrag, den die Gesellschafter untereinander abschließen. Durch diesen Vertrag entstehen für sämtliche Gesellschafter Rechte und Pflichten.

Im Gesellschaftsvertrag kann zB geregelt sein, wie der Gewinn unter den Gesellschaftern aufgeteilt wird und wer zur Führung der Geschäfte der Gesellschaft berechtigt ist. Die Gesellschafter sind beim Abschluss des Gesellschaftsvertrags bei vielen Entscheidungen an Gesetze gebunden und können die betreffenden Fragen nicht frei im Gesellschaftsvertrag vereinbaren. Bei den **Personengesellschaften** kann *sehr viel durch den Gesellschaftsvertrag* vereinbart werden. Im **Kapitalgesellschaftsrecht** gibt es mehr *zwingende gesetzliche Vorschriften*, die nicht durch den Gesellschaftsvertrag abgeändert werden können.

Das **Firmenbuch** ist ein öffentliches Verzeichnis in dem wichtige Tatsachen von Kaufleuten eingetragen werden.

Die **Hauptaufgabe des Firmenbuchs** ist es, wichtige Tatsachen für den Geschäftsverkehr *offen zu legen*. Das Firmenbuch hat somit eine Offenlegungsfunktion und besteht aus einem Hauptbuch, in dem die Eintragungen vorgenommen werden und einer Urkundensammlung. In das Firmenbuch kann jeder Einsicht nehmen und auch Auszüge fordern. *In das Firmenbuch eingetragen werden* zB Firmenbuchnummer, Firma (Name des Unternehmens), Rechtsform, Sitz und Geschäftsanschrift, Name, Geburtsdatum des Einzelkaufmanns oder bei einer Gesellschaft der Gesellschafter. Das Firmenbuch wird von den *zuständigen Gerichten* geführt.

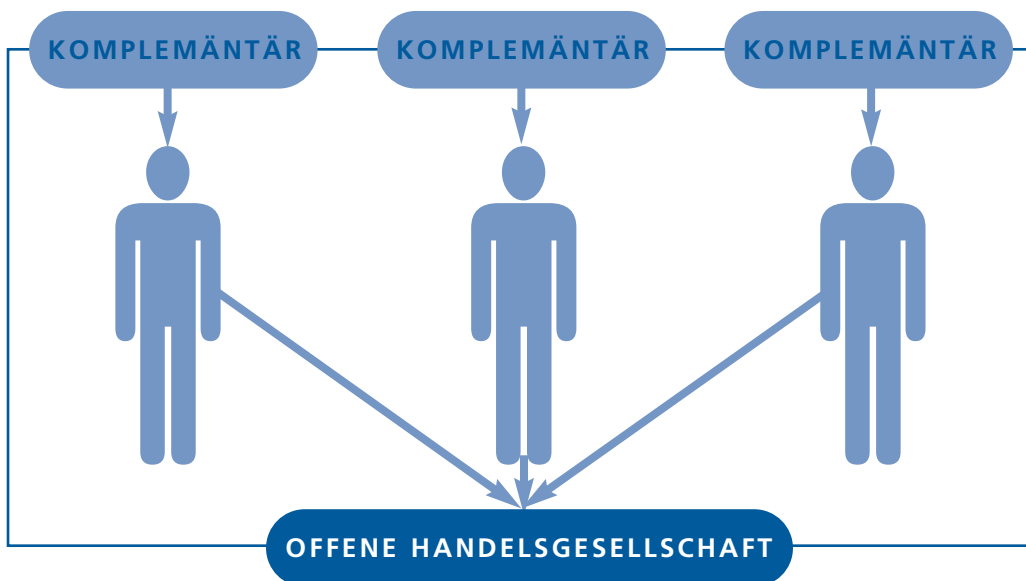
Die Personengesellschaften

Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Typisches Merkmal für die **Offene Handelsgesellschaft (OHG)** ist, dass die *Gesellschafter selbst die Geschäfte führen* und die *Gesellschaft vertreten*. Die Gesellschafter haften persönlich und unbeschränkt für die Schulden der Gesellschaft.

Beispiel: *Armin, Barbara und Christian entscheiden sich dafür, eine Offene Handelsgesellschaft zu gründen. Sie schließen schriftlich einen Gesellschaftsvertrag ab. Kurz darauf wird die Gesellschaft in das Firmenbuch eingetragen.*

Die Gesellschafter einer Offenen Handelsgesellschaft nennt man **Komplementäre**.



Die Komplementäre *haften persönlich und unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen* für die Schulden der Gesellschaft.

Beispiel: Robbie verkauft der Offenen Handelsgesellschaft einen neuen, hochwertigen Computer. Daher schuldet die Gesellschaft dem Robbie 2.800,- € aus dem Kaufvertrag. Für die Schuld haften Armin, Barbara und Christian persönlich und unbeschränkt. Robbie kann die 2.800,- € direkt entweder von Armin, von Barbara oder von Christian fordern. Jeder der drei müsste zunächst die ganze Schuld 2.800,- € aus dem eigenen Privatvermögen begleichen und könnte sich dann von den anderen beiden Gesellschaftern jeweils deren Anteil zurückholen.

Das **Gesellschaftsvermögen** gehört nicht der Gesellschaft als solcher, sondern *den Gesellschaftern gemeinsam*. Daher kann keiner der Gesellschafter alleine über seinen Anteil verfügen, sondern es entscheiden grundsätzlich alle gemeinsam.

Wollen die Gesellschafter einen **Beschluss fassen**, dann ist bei der Offenen Handelsgesellschaft (OHG) grundsätzlich *Einstimmigkeit erforderlich*. Im Gesellschaftsvertrag kann aber auch festgelegt werden, dass Mehrheitsbeschlüsse ausreichen.

Beispiel: Für die Belieferung von Stammkunden halten es Barbara und Christian für erforderlich, einen neuen LKW für die Gesellschaft zu kaufen. Armin ist gegen den Kauf eines neuen LKWs. Grundsätzlich benötigen Gesellschafterbeschlüsse *Einstimmigkeit*, daher kommt ohne die Zustimmung

mung Armins kein gültiger Gesellschafterbeschluss zustande. Aber: sie haben im Gesellschaftsvertrag bereits vorgesehen, dass ein Mehrheitsbeschluss (hier 2:1) ausreicht. Dann können Barbara und Christian Armin „überstimmen“.

Steuerrechtlich wird ein Gewinn oder ein Verlust nicht der Gesellschaft, sondern *direkt den einzelnen Gesellschaftern zugerechnet*, weshalb es nicht zu einer „Doppelbesteuerung“ kommt. Die Gesellschafter erzielen *Einkünfte aus Gewerbebetrieb*.

Will ein **Gesellschafter** aus der Gesellschaft ausscheiden oder soll ein neuer aufgenommen werden, müssen nach dem Gesetz *alle Gesellschafter zustimmen*. Davon kann aber im Gesellschaftsvertrag abgewichen werden.

Beispiel: *Nach drei Jahren hat Christian genug vom ständigen Stress und möchte sich zur Ruhe setzen. Er bestimmt seine Tochter Doris als seine Nachfolgerin in der Offenen Handelsgesellschaft. Armin ist dafür, Barbara ist dagegen, Doris als Nachfolgerin Christians zu akzeptieren. Für einen Gesellschafterwechsel ist die Zustimmung aller Gesellschafter erforderlich. Ohne Zustimmung von Barbara kann Doris nicht die Nachfolge Christians antreten.*

Die **Gesellschaft endet** zB mit dem *Tod* eines Gesellschafters. Durch *Regelungen im Gesellschaftsvertrag* oder durch *Beschluss* unter den verbleibenden Gesellschaftern ist jedoch eine Fortsetzung der Gesellschaft möglich.

Die Kommanditgesellschaft (KG)

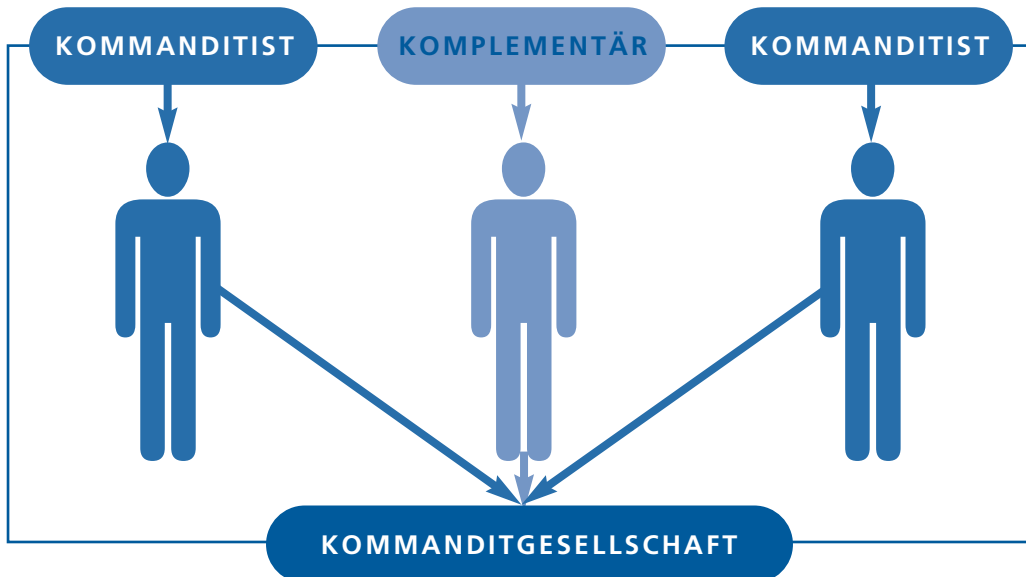
Die **Kommanditgesellschaft (KG)** ist eine Sonderform der OHG. Es gibt hier neben den *persönlich und unbeschränkt haftenden Komplementären* eine zweite Art von Gesellschaftern: die **Kommanditisten**.

Beispiel: *Armin, Barbara und Doris entscheiden sich dafür, eine Kommanditgesellschaft zu gründen. Sie schließen schriftlich einen Gesellschaftsvertrag ab. Darin wird unter anderem festgelegt, dass Armin und Barbara Komplementäre sein sollen. Doris soll Kommanditistin sein.*

Kommanditisten *haften nur beschränkt* für Schulden des Unternehmens. Der Betrag, mit dem ein Kommanditist haftet (die so genannte *Haftelage*), wird in das Firmenbuch eingetragen. Die Kommanditisten sind in

1.2.2 Die Wahl der geeigneten Rechtsform für ein Unternehmen

erster Linie Kapitalgeber und somit grundsätzlich von der Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft ausgeschlossen. Die Komplementäre führen die Geschäfte der Kommanditgesellschaft.



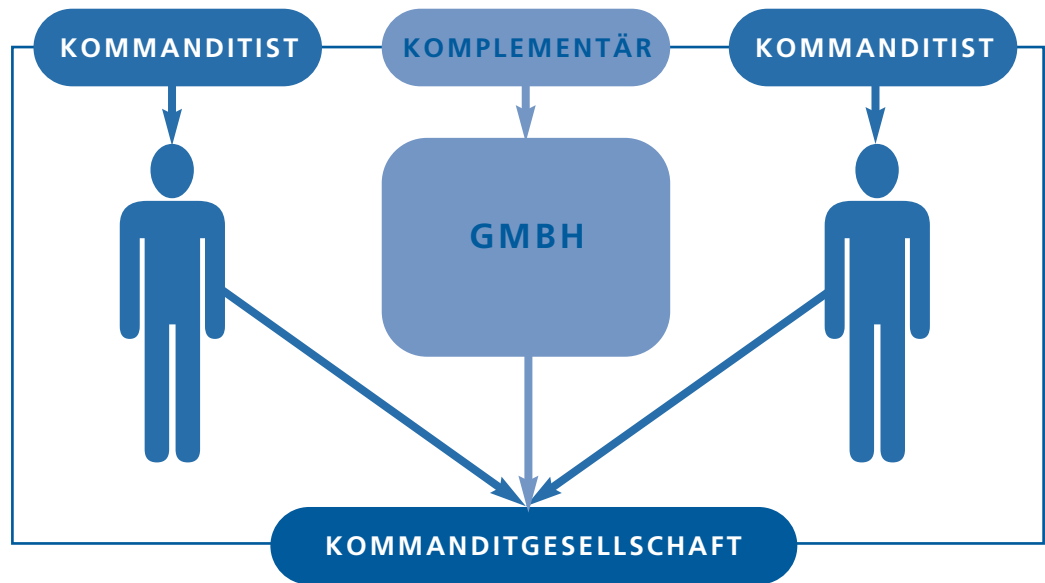
Beispiel: Doris wird als Kommanditistin im Firmenbuch mit einer Hafteinlage von 30.000,- € eingetragen. Armin und Barbara sind Komplementäre. Für eine Verbindlichkeit der Kommanditgesellschaft über 80.000,- € haften die beiden Komplementäre Armin und Barbara unbeschränkt und persönlich. Doris haftet als Kommanditistin nur beschränkt mit der von ihr übernommenen Hafteinlage von 30.000,- €. Sie muss nichts mehr von ihrem Privatvermögen beisteuern.

Steuerrechtlich wird ein Gewinn oder ein Verlust wie bei der OHG nicht der Gesellschaft, sondern *direkt den einzelnen Gesellschaftern zugerechnet*, weshalb es nicht zu einer „Doppelbesteuerung“ kommt. Die Gesellschafter erzielen *Einkünfte aus Gewerbebetrieb*.

Die GmbH & Co KG

In der Wirtschaftspraxis erfreut sich die „**GmbH & Co KG**“ besonderer Beliebtheit.

Bei der **GmbH & Co KG** handelt es sich um eine „Kombination“ von GmbH und KG. Der **einzig Komplementär** (und damit der einzige unbeschränkt haftende Gesellschafter) ist bei dieser Gesellschaftsform *eine GmbH*. Da die einzelnen *Gesellschafter der GmbH nicht haften*, kann auch bei der KG kombinierten Gesellschaftsform das *Risiko der Haftung für die Schulden der Gesellschaft minimiert* werden.



In der Praxis sind oft die Gesellschafter der einzigen Komplementär-GmbH gleichzeitig auch die Kommanditisten der KG. Man spricht dann von *einer „GmbH & Co KG im engsten Sinn“*.

Eingetragene Erwerbsgesellschaften

Bei den **Eingetragenen Erwerbsgesellschaften** unterscheidet man zwischen einer **Offenen Erwerbsgesellschaft** (OEG) und einer **Kommanditerwerbsgesellschaft** (KEG).

Die **Offene Erwerbsgesellschaft** (OEG) und die **Kommanditerwerbsgesellschaft** (KEG) basieren auf dem *Organisationsgerüst der OHG bzw. der KG*. Die eingetragene Erwerbsgesellschaft ist eine *Gesellschaftsform für die freien Berufe* (zB Wirtschaftstreuhänder, Notare, Rechtsanwälte...), für land- und forstwirtschaftliche Betriebe und für alle Kleingewerbetreibende (zB ein kleiner Würstelstand, eine Trafik oder ein kleiner Anbieter von Seminaren).

Besondere Bedeutung haben Eingetragene Erwerbsgesellschaften für den Betrieb kleinerer Unternehmen. Die *Kosten der Gründung sind erheblich geringer* als bei einer Kapitalgesellschaft. Ein *Mindeststammkapital ist nicht erforderlich*. Ein Gesellschafter haftet jedenfalls persönlich und unbeschränkt für die Schulden der Gesellschaft. Daher sind Eingetragene Erwerbsgesellschaften besonders als Rechtsform *für Jungunternehmer geeignet!*

Eine **OEG oder KEG** kann nicht *für größere Betriebe* (nicht für Industrie- oder Handelsbetriebe aber auch nicht für die meisten Dienstleistungsbetriebe) als Gesellschaftsform gewählt werden. Für Unternehmen gröÙe-

1.2.2 Die Wahl der geeigneten Rechtsform für ein Unternehmen

ren Umfangs stehen die Offene Handelsgesellschaft, die Kommanditgesellschaft und vor allem die GmbH und die Aktiengesellschaft zur Verfügung.

Eine eingetragene Erwerbsgesellschaft *unterliegt nicht dem handelsrechtlichen Rechnungslegungsrecht*. Das stellt für das Unternehmen eine große Erleichterung dar, weil das Rechnungslegungsgesetz sehr umfangreich und aufwändig umzusetzen ist.

Die Kapitalgesellschaften

Kapitalgesellschaften (AG, GmbH und SE) sind Gesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit (so genannte „*juristische Personen*“). Als juristische Personen sind diese Gesellschaften selbst *Träger von Rechten und Pflichten*. Man kann somit zB bei einer AG angestellt sein, eine Geldforderung gegen eine GmbH haben oder einer SE etwas vererben!

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

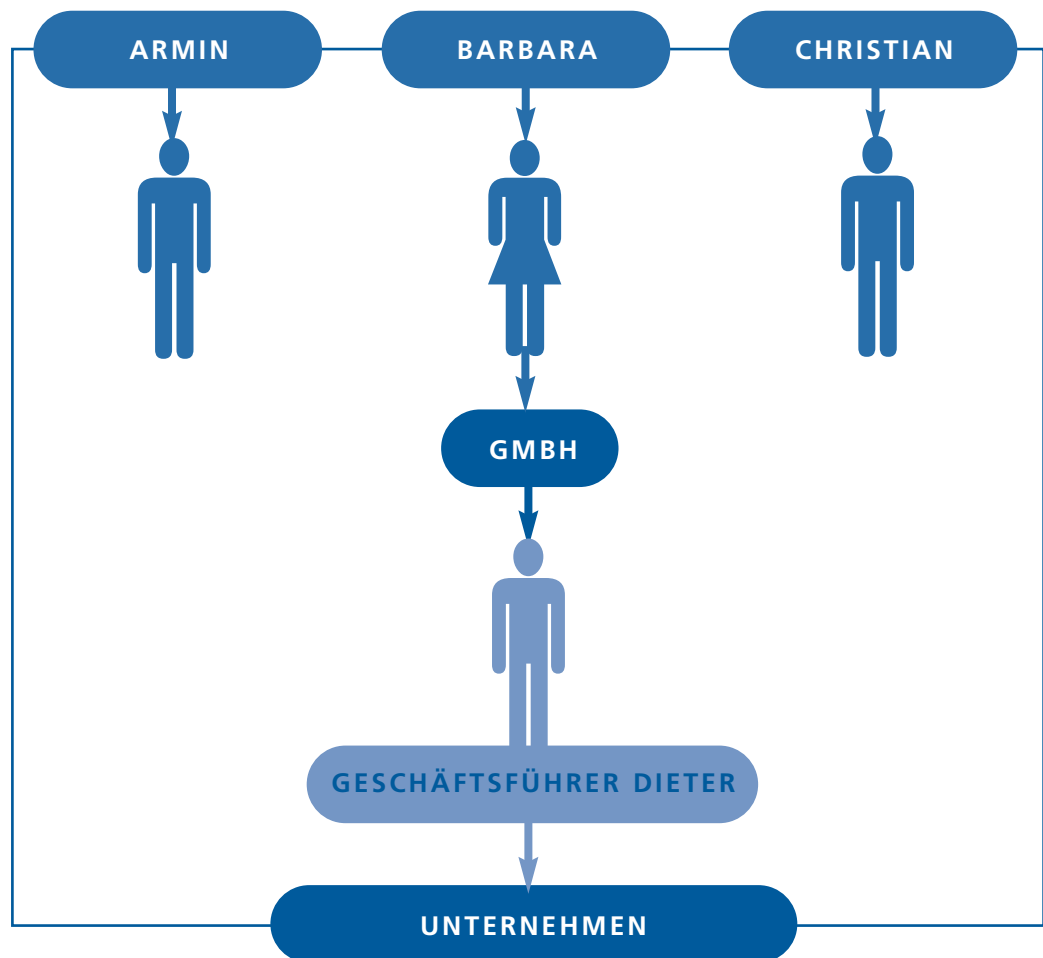
Die GmbH ist die in Österreich weitaus häufigste Gesellschaftsform. Derzeit (Stand Oktober 2004) bestehen etwa 97 000 GmbH in Österreich.

Eine GmbH ist eine **Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit**, bei der die Gesellschafter an ihrer GmbH durch Anteile am Stammkapital beteiligt sind. Die Gesellschafter *haften nicht persönlich* für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Die GmbH ist als juristische Person Eigentümerin des Gesellschaftsvermögens: nur sie haftet für ihre Verbindlichkeiten.

Um eine GmbH in Österreich zu gründen, benötigt man grundsätzlich ein **Stammkapital** von *mindestens 35.000,- €!* Dieses Kapital wird durch Stammeinlagen der Gesellschafter aufgebracht und kann grundsätzlich sowohl in Form von Geld als auch in Form von Sacheinlagen geleistet werden.

Der **Gründung einer GmbH** ist wesentlich einfacher als die Gründung einer AG. Es ist ein *Gesellschaftsvertrag* unter den Gesellschaftern abzuschließen. Der Gesellschaftsvertrag der GmbH muss in Form eines Notariatsaktes errichtet werden und einen vom Gesetz vorgeschriebenen Mindestinhalt aufweisen (siehe § 4 GmbHG). Die *Bestellung der Geschäftsführer* erfolgt durch Beschluss der Gesellschaftsgründer. Die Geschäftsführer müssen die Gesellschaft zur Eintragung in das Firmenbuch anmelden. Die GmbH entsteht durch *Eintragung in das Firmenbuch*.

Beispiel: Armin, Barbara und Christian entscheiden sich dafür, eine GmbH zu gründen. Sie schließen schriftlich einen Gesellschaftsvertrag ab. Sie gehen zu ihrem Notar und lassen einen Notariatsakt errichten. Durch einstimmigen Beschluss bestellen sie Dieter als Geschäftsführer ihrer GmbH. Armin, Barbara und Christian zahlen ihre Stammeinlagen in der Höhe von jeweils 12.000,- € auf ein Konto ein. Das Stammkapital ihrer GmbH beträgt daher 36.000,- €. Dieter geht zum Firmenbuchgericht, nimmt alle erforderlichen Unterlagen mit und meldet die GmbH an. Die GmbH entsteht mit dem Zeitpunkt der Eintragung in das Firmenbuch.



Die GmbH ist zwar selbst rechtsfähig, d.h. sie kann selbst Rechte und Pflichten haben (zB kann die GmbH Arbeitgeberin sein oder sie kann einem Gläubiger Geld schulden). Eine GmbH kann aber natürlich nicht selbst handeln (oder hat jemand schon einmal mit einer GmbH telefoniert?). Die GmbH wird im Wirtschaftsleben durch ihre vertretungsbefugten Organe (Geschäftsführer) vertreten! Die **Organe der GmbH** sind die *Geschäftsführer*, die *Generalversammlung* und manchmal ein *Aufsichtsrat*.

Die Organe der GmbH

Geschäftsführer

Der Geschäftsführer wird durch Beschluss der Gesellschafter bestellt. Es können auch mehrere Geschäftsführer für eine GmbH bestellt werden. Die Geschäftsführer dürfen die GmbH vertreten. Sie schließen für sie die Verträge ab und führen die Geschäfte der GmbH. Besonders wichtig ist die Pflicht des Geschäftsführers zur rechtzeitigen Konkursöffnung, falls die Gesellschaft zahlungsunfähig oder überschuldet ist (ab Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung 60 Tage Frist!). Außerdem muss der Geschäftsführer zB dafür sorgen, dass im Unternehmen ein adäquates Rechnungswesen geführt wird.

Bei Verletzung der Pflichten haftet der Geschäftsführer der Gesellschaft für den Schaden, der durch seine Pflichtverletzung eingetreten ist!

Generalversammlung

Die Generalversammlung setzt sich aus allen Gesellschaftern zusammen. Sie wird mindestens einmal jährlich durch die Geschäftsführer einberufen. Insgesamt handelt es sich um die wichtigsten Angelegenheiten der Gesellschaft, die durch die Generalversammlung beschlossen werden müssen. Die Generalversammlung entscheidet vor allem über die Prüfung und Genehmigung des Jahresabschlusses, Maßnahmen zur Prüfung und Überwachung der Geschäftsführer und die Änderung des Gesellschaftsvertrages. Das alltägliche Geschäft der Gesellschaft erledigen die Geschäftsführer.

Aufsichtsrat

Die Einrichtung eines Aufsichtsrats ist manchmal verpflichtend. Verpflichtend ist ein Aufsichtsrat dann, wenn die GmbH bestimmte Größenkriterien überschreitet (zB Stammkapital der GmbH über 70.000,- € oder mehr als 50 Gesellschafter). Freiwillig kann ein Aufsichtsrat auch von anderen GmbH eingerichtet werden. Der Aufsichtsrat setzt sich aus Vertretern der Gesellschafter und Vertretern der Dienstnehmer zusammen. Es gilt – wie auch bei der AG – Drittelparität. Zwei Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrates werden durch Gesellschafterbeschluss (Vertreter der Gesellschafter im Aufsichtsrat) gewählt. Ein Drittel wird vom Betriebsrat entsandt (Vertreter der Dienstnehmer). Der Aufsichtsrat hat vor allem die Geschäftsführer zu überwachen. Bei bestimmten Geschäften muss der Geschäftsführer bzw. die Geschäftsführer die Zustimmung des Aufsichtsrates einholen (zB beim Kauf eines Grundstückes für die Gesellschaft).

Wenn ein *Gesellschafter aussteigen* möchte, dann wird er versuchen, seinen Anteil an der GmbH zu verkaufen. *Das ist grundsätzlich möglich*. Der Verkauf von Anteilen an einer GmbH ist aber **formgebunden**: Er ist nur wirksam, wenn er durch **Notariatsakt** erfolgt. *Stirbt ein Gesellschafter*, so fallen seine Anteile in den Nachlass. Wenn es einen Erben gibt, erhält der Erbe die Geschäftsanteile des verstorbenen Gesellschafters. Der Tod eines Gesellschafters hat keine Auswirkungen auf den Fortbestand der GmbH.

Steuerrechtlich ist bei der GmbH Folgendes besonders wichtig: Die GmbH zahlt *einheitlich 25 % Körperschaftsteuer*. Darüber hinaus ist sie verpflichtet, *25 % des ausgeschütteten Gewinns an Kapitalertragsteuer* einzubehalten und an das für die GmbH zuständige Betriebsfinanzamt abzuführen.

Die Aktiengesellschaft (AG)

Eine AG ist eine **Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit**, bei der die Gesellschafter (Aktionäre) durch ihre Aktien an der Gesellschaft beteiligt sind. Die Gesellschafter einer AG *haften nicht persönlich* für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Die Aktiengesellschaft ist als juristische Person Eigentümerin des Gesellschaftsvermögens: nur sie haftet für ihre Verbindlichkeiten.

Die AG benötigt ein **Grundkapital** von *mindestens 70.000,- €*. Das Aktiengesetz enthält wichtige Bestimmungen, die die Aufbringung und Sicherung des Grundkapitals regeln. Das Grundkapital wird in Aktien eingeteilt; die Summe der Aktiennennbeträge ergibt somit die Höhe des Grundkapitals.

Die Gründung einer AG ist komplizierter als die anderer Gesellschaften. Grundlage der Gesellschaft ist der **Abschluss eines Gesellschaftsvertrags** („**Satzung**“) unter den Gründern der Gesellschaft. Die meisten Bestimmungen des Aktienrechts sind **zwingendes Recht**. Sie können daher nicht durch den Gesellschaftsvertrag abgeändert werden. Ist der Gesellschaftsvertrag einmal abgeschlossen, muss man damit zum Notar gehen, der den Gesellschaftsvertrag notariell beurkundet.

Auch die AG ist eine juristische Person und kann selbst Trägerin von Rechten und Pflichten sein. Man kann zB bei einer AG angestellt sein oder man kann einer AG Geld schulden. Die AG kann aber nicht selbst handeln, denn sie ist ja nur eine Konstruktion des Rechts. Die AG handelt durch ihre vertretungsbefugten Organe (Vorstand). Die **Organe der AG** sind der Vorstand, der Aufsichtsrat, die Hauptversammlung und der Abschlussprüfer.

Die Organe der AG

Vorstand

Der Vorstand wird vom Aufsichtsrat auf höchstens fünf Jahre bestellt. Der Vorstand führt die Geschäfte der AG unter eigener Verantwortung. Er vertritt die Gesellschaft bei ihren Geschäften im Wirtschaftsleben. Der Vorstand kann im Namen der AG Leute einstellen und entlassen, er kann im Namen und auf Rechnung der Gesellschaft Verträge mit Lieferanten, mit Banken und mit Kunden abschließen. Nur ausnahmsweise muss er zum Aufsichtsrat gehen und die Zustimmung des Aufsichtsrats einholen. Sind mehrere Vorstandsmitglieder bestellt, sieht das Gesetz vor, dass ein Geschäft nur durchgeführt werden darf, wenn Einstimmigkeit unter den Vorstandsmitgliedern vorliegt. Davon kann aber durch Gesellschaftsvertrag abgewichen werden (zB ein einzelnes Mitglied des Vorstandes kann auch alleine Geschäfte durchführen und benötigt nicht die Zustimmung der anderen).

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat setzt sich aus Vertretern der Aktionäre (2/3) und Vertretern der Dienstnehmer (1/3) zusammen. Der Aufsichtsrat ist vor allem zuständig für die Zustimmung zu wichtigen Geschäften (zB Kauf und Verkauf von Grundstücken, Erwerb von größeren Beteiligungen an anderen Gesellschaften, Stilllegung von Betrieben ...), die Prüfung des Jahresabschlusses und die Einberufung der Hauptversammlung.

Hauptversammlung

Die Hauptversammlung ist die Versammlung aller Aktionäre. Zuständig ist sie vor allem für die Wahl und Abberufung des Aufsichtsrats, die Wahl des Abschlussprüfers und sie beschließt die Gewinnverteilung. Die Hauptversammlung wird vom Vorsitzenden des Aufsichtsrates geleitet. Grundsätzlich gewährt jede Aktie eine Stimme in der Hauptversammlung. Beschlüsse der Hauptversammlung kommen normalerweise durch einfache Mehrheit der abgegebenen Stimmen zustande. Insbesondere bei Änderungen des Gesellschaftsvertrags verlangt das Aktiengesetz aber eine Mehrheit.

Wenn ein *Gesellschafter aussteigen möchte*, wird er versuchen, seine Aktien zu verkaufen. Dies ist grundsätzlich ohne weiteres möglich, wenn sich ein Käufer findet.

Der *Tod eines Aktionärs* hat keine Auswirkungen auf das Bestehen der Gesellschaft. Sein Anteil (seine Aktien) wird im Erbwege auf seine Erben übergehen.

Steuerrechtlich ist bei der AG besonders Folgendes wichtig: Die AG zahlt *einheitlich 25 % Körperschaftsteuer*. Darüber hinaus ist sie verpflichtet, *25 % des ausgeschütteten Gewinns an Kapitalertragsteuer* einzubehalten und an das für die AG zuständige Betriebsfinanzamt abzuführen.

Europäische Aktiengesellschaft (SE)

Die Europäische Aktiengesellschaft oder Societas Europaea (SE) ist eine **Kapitalgesellschaft**. Seit Oktober 2004 kann sie auch in Österreich gegründet werden. Europäische Aktiengesellschaften kann man **in jedem Mitgliedstaat der EU** gründen. Die Europäische Aktiengesellschaft ist zwar im Grundsatz europaweit einheitlich geregelt, lehnt sich aber auch an die Vorschriften über nationale Aktiengesellschaften in dem jeweiligen Mitgliedstaat an diese an.

Es handelt sich um eine Gesellschaftsform, die besonders geeignet ist für den Betrieb von sehr großen Unternehmen, die ihre *Produkte in mehreren Ländern anbieten*.

1.3 Die Wahl des Betriebsstandorts

Bei der Wahl des Betriebsstandorts sind aus rechtlicher Sicht unterschiedlichste Kriterien zu beachten. Es kann zB das *Baurecht* zur Anwendung kommen, wenn der Betrieb auch die Errichtung eines Bauwerks (zB Fabrik und Lagerhallen) erfordert. Auch an die betroffenen Nachbarn ist zu denken, die durch Lärm oder Geruch des Betriebes belästigt werden. Die Interessen der Nachbarn werden im *Nachbarrecht* geschützt (siehe §§ 364, 364a ABGB).

Das *Betriebsanlagenrecht* hat besondere Bedeutung bei der Frage der Wahl des Betriebsstandorts.

Das **Betriebsanlagenrecht** regelt die rechtlichen Voraussetzungen, unter denen Betriebsanlagen (zB Fabrik, Gasthaus oder Diskothek) betrieben werden dürfen.

Das Betriebsanlagenrecht ist durch zwei *aufeinander prallende Interessen* geprägt.

Widersprüchliche Interessen beim Betriebsanlagenrecht

- Schutz der Anrainer und Schutz der Umwelt vor Lärm, Geruch, Schmutz und Abgasen der Betriebsanlagen
- Förderung des Wirtschaftsstandorts Österreich durch Berücksichtigung der Interessen der Wirtschaft an der Errichtung von Betriebsanlagen in Österreich

Das Betriebsanlagenrecht versucht diese Interessen unter einen Hut zu bringen, indem es bestimmt, unter welchen Voraussetzungen eine Betriebsanlage errichtet und betrieben werden darf: Werden durch den Betrieb einer Anlage (zB Fabrik) die Rechte von Anrainern gefährdet oder droht eine Umweltverschmutzung, so muss die *Betriebsanlage von der Behörde bewilligt werden*. Die Behörde kann auch bestimmte *Auflagen erteilen*, mit denen sie den Unternehmer dazu verpflichtet, geeignete Vorkehrungen zu treffen, um die *Belästigung der Anrainer* zu minimieren oder eine *Umweltverschmutzung* zu unterbinden.

Das Betriebsanlagenrecht ist Bestandteil der Gewerbeordnung.

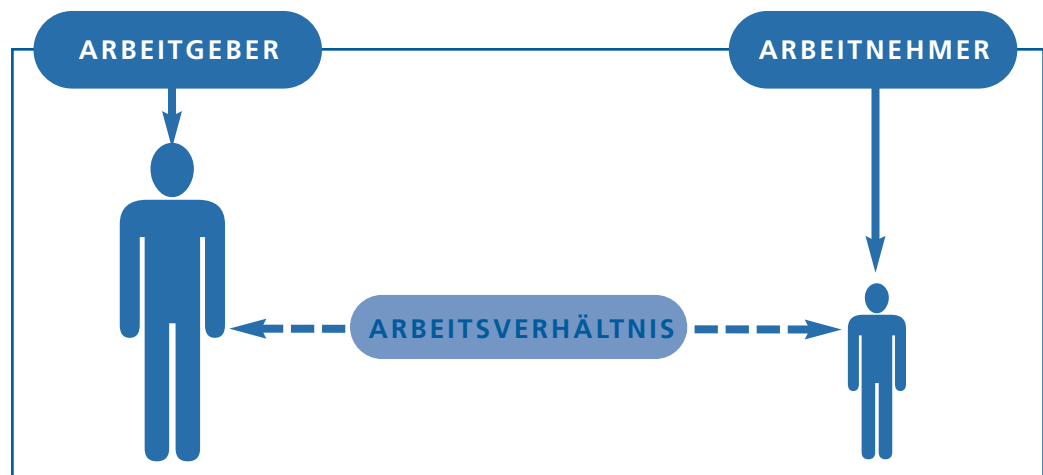
1.4 Das Unternehmen und seine Mitarbeiter

1.4.1 Das Arbeitsverhältnis

Das Arbeitsrecht ist vom **Prinzip des Arbeitnehmerschutzes** geprägt. Weil die *Arbeitgeber wirtschaftlich überlegen* sind, werden die *Arbeitnehmer* durch verschiedenste Gesetze im Bereich des Arbeitsrechts *geschützt*. Es gibt kein einheitliches Gesetz, das umfassend alle Fragen des Arbeitsrechts regelt. Das österreichische Arbeitsrecht verteilt sich auf rund 100 verschiedene Einzelgesetze.

Das Rechtsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber regelt das **Arbeitsrecht**. Unter einem **Arbeitsverhältnis** wird allgemein eine Tätigkeit *in persönlicher und auch wirtschaftlicher Abhängigkeit* verstanden. Im Arbeitsrecht geht es um die zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bestehenden Rechte und Pflichten. Insbesondere geht es darum, zu vermeiden, dass der Arbeitgeber seine typische wirtschaftliche Überlegenheit zum Nachteil des Arbeitnehmers ausnützt.

Beispiel: Zunächst stellt Armin nur drei Mitarbeiter ein, die für ihn in seinem Unternehmen arbeiten. Nachdem sich das neue Entspannungsgetränk so gut verkauft, benötigt er immer mehr Mitarbeiter. Mittlerweile hat Armin 65 Angestellte, die in seinem Unternehmen arbeiten.



Merkmale des Arbeitsverhältnisses:

Der Arbeitgeber kann durch Weisungen an den Arbeitnehmer vor allem folgende Elemente des Arbeitsverhältnisses bestimmen:

Wo ist die Arbeit zu verrichten? – Arbeitsort

Wann und wie lange (Gesamtvolumen) ist zu arbeiten? – Arbeitszeit

Welche konkreten Leistungen hat der Arbeitnehmer in seiner Arbeit zu erbringen? – Arbeitsinhalt

Auf Grund der Weisungsgebundenheit ist das Arbeitsverhältnis durch persönliche Abhängigkeit (**Fremdbestimmtheit**) des Arbeitnehmers gekennzeichnet. Natürlich ist nicht jeder Arbeitnehmer gleichermaßen fremdbestimmt. ZB gibt es die Möglichkeit der Einrichtung einer „Gleitzeitregelung“, bei der die Arbeitnehmer selbst bestimmen, wann sie in den Betrieb kommen und ihre Arbeit innerhalb eines bestimmten Zeitraums verrichten. Ein Schutzbedürfnis des Arbeitnehmers besteht, wenn die Merkmale der persönlichen Abhängigkeit bei einer Gesamtbetrachtung überwiegen.

Anders als beim Arbeitsvertrag, der geprägt ist durch die persönliche Abhängigkeit des Arbeitnehmers, ist beim **freien Dienstvertrag** der Dienstnehmer zur Arbeit ohne persönliche Abhängigkeit verpflichtet. Er *bestimmt* selbst, *wo*, *wann* und *nach welchem Ablauf* er seine Tätigkeit ausführen möchte. Der freie Dienstnehmer arbeitet also nicht in persönlicher Abhängigkeit. Er benötigt nicht denselben Schutz durch das Arbeitsrecht wie ein in persönlicher Abhängigkeit arbeitender Arbeitnehmer.

Daher werden die *Schutzvorschriften des Arbeitsrechts*, bei denen es um die persönliche Abhängigkeit des Arbeitnehmers geht, *auf den freien Dienstvertrag nicht angewendet*.

Das Arbeitsrecht soll den *Arbeitnehmer zweiseitig schützen*.

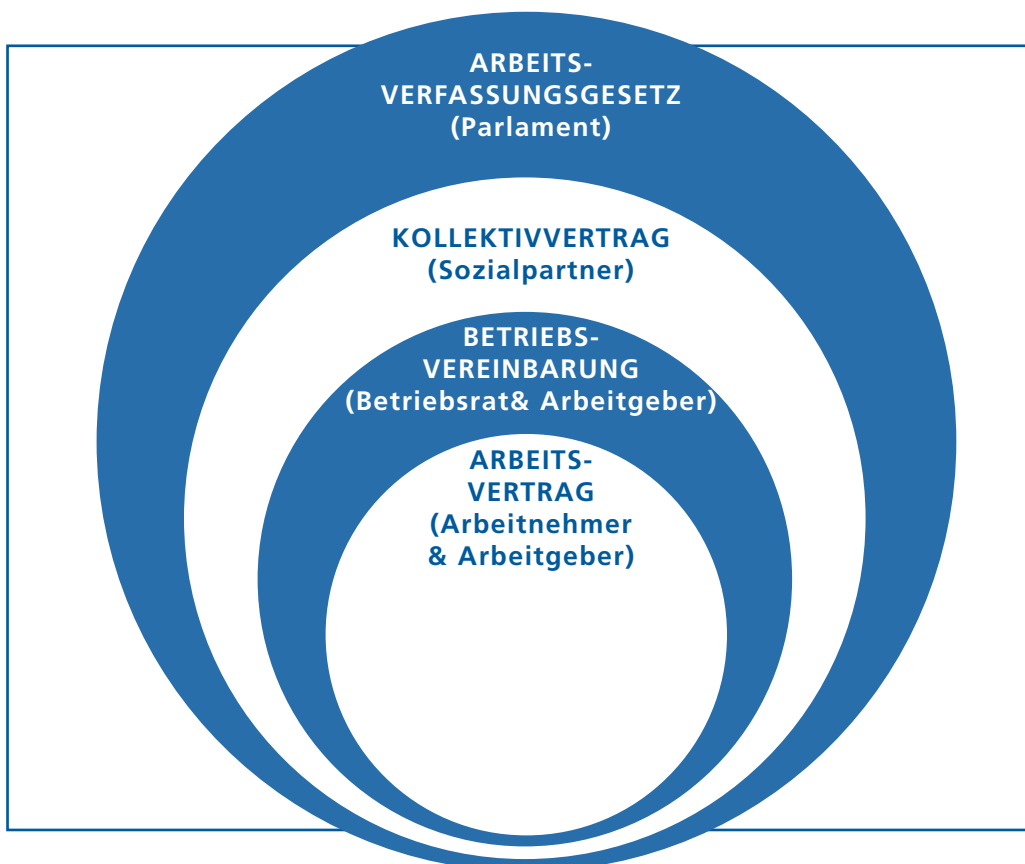
Der zweifache Schutz der Arbeitnehmer

Das Individualarbeitsrecht

Dieses befasst sich mit den Rechtsbeziehungen zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und seinem Arbeitgeber (Arbeitsvertrag).

Das Kollektivarbeitsrecht

Dieses umfasst branchenübergreifende Regelungen und Vereinbarungen (Arbeitsverfassungsgesetz und Kollektivvertrag) oder Vereinbarungen für einen ganzen Betrieb (Betriebsvereinbarung). Von diesen profitiert nicht nur ein einzelner, sondern eine Vielzahl (also das „Kollektiv“) von Arbeitnehmern.



Wir wollen uns in den nächsten beiden Punkten das Individual- und das Kollektivarbeitsrecht jeweils im Detail ansehen.

1.4.2 Das Individualarbeitsrecht

Das Individualarbeitsrecht betrifft den **Arbeitsvertrag zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und seinem Arbeitgeber**. Diese gesetzlichen Regelungen sind *zwingend*. Das heißt, dass sie nicht durch einen Vertrag zum Nachteil des Arbeitnehmers verändert werden können! Das Gesetz sieht *Mindestleistungen des Arbeitgebers* und *Höchstleistungen des Arbeitnehmers* vor.

Der Schutz des Arbeitnehmers durch Individualarbeitsrecht ist vielfältig. Zwei besonders wichtige Aspekte, der *Bestandschutz des Arbeitsvertrags* und die *Begrenzung des Arbeitsumfangs*, sollen hier näher erläutert werden.

Der Schutz des Arbeitnehmers vor bzw. bei Beendigung des Arbeitsvertrages durch den Arbeitgeber (Bestandschutz des Arbeitsvertrags) zählt zu den wichtigsten Teilen des Arbeitsrechts in der Wirtschaftspraxis! Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber hat oft schwerwiegende wirtschaftliche und auch psychologische Folgen für den Arbeitnehmer. Durch das Arbeitsrecht soll die Bestandskraft von Arbeitsverträgen erhöht werden. Mit anderen Worten soll der Arbeitnehmer bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber besonders geschützt werden (Bestandschutz).

Arbeitsverhältnisse können auf unterschiedliche Art **beendet** werden:

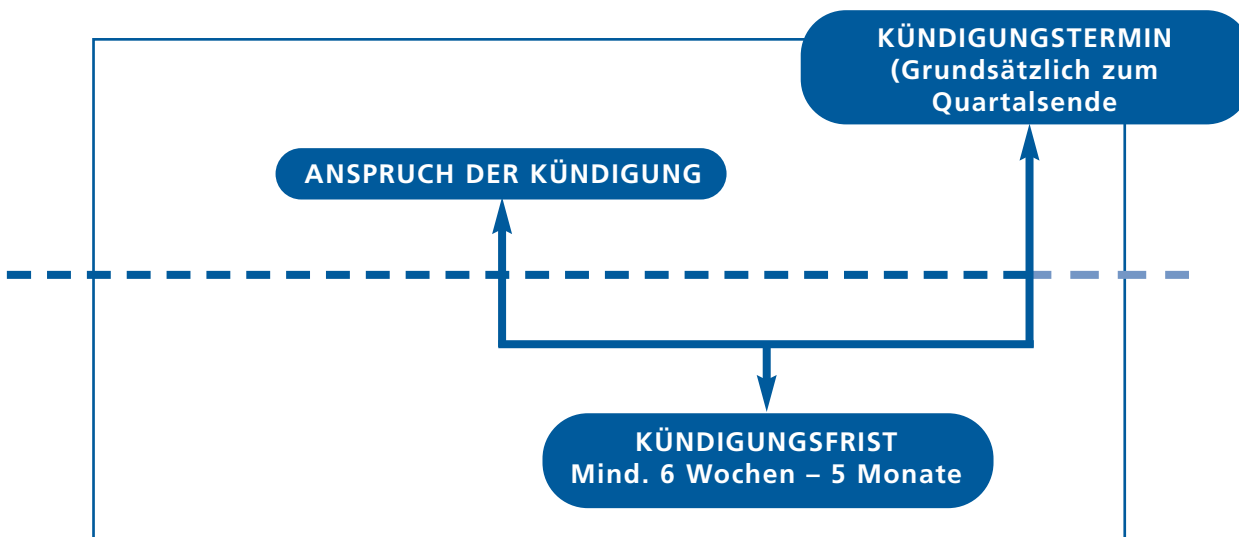
Arten der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Unbefristete Arbeitsverträge können auch durch *beiderseitige Vereinbarung* beendet werden (einvernehmliche Beendigung des Arbeitsvertrages). Außerdem können Arbeitsverträge einseitig beendet werden: Die einseitige Beendigung erfolgt entweder durch *Kündigung* (nur unter Einhaltung einer Frist und zu bestimmten Zeitpunkten, aber ohne Vorliegen eines wichtigen Grundes) oder *durch die Entlassung bzw. vorzeitigen Austritt* (ohne Einhaltung einer Frist und zu jedem Zeitpunkt, aber unter Angabe eines wichtigen Grundes).

Befristete Arbeitsverträge enden durch *Zeitablauf*, Arbeitsverträge enden auch *durch den Tod des Arbeitnehmers* (normalerweise nicht aber beim Tod des Arbeitgebers!).

Eine **Kündigung** ist die einseitige Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. Sie kann nur zu bestimmten *Terminen* erfolgen. Sie erfordert nicht das Vorliegen eines wichtigen Grundes. Die **Entlassung** (Auflösung aus wichtigem Grund) ist die einseitige Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber. Sie ist an das Vorliegen eines *wichtigen Grundes* geknüpft. Sie kann *grundsätzlich jederzeit* erfolgen. Wenn der *Arbeitnehmer aus wichtigen Gründen* das Arbeitsverhältnis beendet, spricht man vom **vorzeitigen Austritt**.

Im Rahmen des Bestandschutzes werden die arbeitgeberseitige Kündigung und die Entlassung gewissen gesetzlichen Beschränkungen unterworfen. Der Arbeitgeber darf das Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitnehmer nur zu bestimmten Zeitpunkten durch Kündigung beenden. Grundsätzlich gilt **Quartalskündigung**, also zum 31.3., 30.6., 30.9. und 31.12.). Den Zeitraum zwischen Ausspruch der Kündigung und dem Kündigungstermin (Wirksamwerden der Kündigung – Beendigung des Dienstverhältnisses) nennt man **Kündigungsfrist**. Die Kündigung unterliegt nach dem Angestelltengesetz einer Frist von mindestens sechs Wochen. Diese Kündigungsfrist verlängert sich mit der Dauer des Arbeitsvertrages (ab dem 2. Dienstjahr auf zwei Monate, ab dem 5. Dienstjahr auf drei Monate, bis zu fünf Monate ab dem 25. Dienstjahr). Je nach Berufsgruppe können die gesetzlichen Kündigungsfristen aber unterschiedlich geregelt sein.



Selbst wenn eine Kündigung zum rechten Zeitpunkt ausgesprochen wurde und auch der Kündigungstermin zulässig ist, kann ein gekündigter Arbeitnehmer die Kündigung anfechten. Die Anfechtung einer Kündigung ist vor allem dann möglich, wenn die Kündigung wegen eines *verpönten Motivs* erfolgt ist (**Anfechtung** der Kündigung wegen **Motivwidrigkeit**). Solche verpönten Motive sind zB: Kündigung des Arbeitnehmers wegen Beitritts zu einer Gewerkschaft oder wegen seiner Tätigkeit als Betriebsrat.

Außerdem können an sich rechtswirksame Kündigungen angefochten werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind (**Anfechtung** der Kündigung wegen **Sozialwidrigkeit**):

1. Zum Zeitpunkt des Ausspruches der Kündigung ist der Arbeitnehmer bereits **sechs Monate im Betrieb beschäftigt**.
2. Der **Betriebsrat** hat der Kündigung **nicht zugestimmt**.
3. Die Kündigung **beeinträchtigt wesentliche Interessen des Arbeitnehmers**. Wesentliche Interessen des Arbeitnehmers sind vor allem beeinträchtigt, wenn es ihm praktisch unmöglich ist, einen neuen, einigermaßen gleichwertigen Arbeitsplatz zu erlangen.

Falls eine Kündigung wesentliche Interessen eines Arbeitnehmers beeinträchtigt und dieser Arbeitnehmer die Kündigung wegen Sozialwidrigkeit anfechtet, hat der Arbeitgeber die betreffende **Kündigung zu rechtfertigen**. Eine sozialwidrige Kündigung kann gerechtfertigt sein, wenn der Arbeitgeber Umstände nachweisen kann, die in der Person des Arbeitnehmers liegen und die die betrieblichen Interessen nachteilig berühren (zB Pflichtverletzungen des Arbeitnehmers, lange Krankenstände, mangelndes Interesse an Fortbildungen). Außerdem kann eine sozialwidrige Kündigung durch betriebliche bzw. wirtschaftliche Umstände gerechtfertigt sein (zB Auftragsrückgänge, betriebliche Umorganisation, Rationalisierungen...).

Unter Umständen kann das Arbeitsverhältnis auch ohne Einhaltung von Kündigungsfristen bzw. Kündigungsfristen beendet werden. Man spricht dann von **Entlassung**. Die Entlassung ist nur zulässig, wenn ein **wichtiger Grund** vorliegt, der die **Fortsetzung** des Arbeitsverhältnisses für den Arbeitgeber **unzumutbar** macht.

Die praktisch wichtigsten Entlassungsgründe sind:

- Beharrliche oder schwere Pflichtverletzung: Darunter fällt zB: Verstöße gegen ausdrückliche Weisungen des Vorgesetzten, mehrmaliges Zuspätkommen
- Schuldhaftes dienstliches Vertrauensunwürdigkeit: Der Arbeitnehmer gefährdet durch zumindest leicht fahrlässiges Verhalten betriebliche Interessen. (Beispiele: Ein Angestellter einer Kfz – Werkstätte vergibt ein „Pickerl“ ohne Fahrzeugüberprüfung, ein Arbeitnehmer nimmt heimlich ein Gespräch mit seinem Arbeitgeber auf.)
- Schuldhaftes Abwesenheit vom Arbeitsplatz bzw. Unterlassen der Arbeit durch erhebliche Zeit: Ein voller Arbeitstag schuldhafter Abwesenheit vom Arbeitsplatz kann danach bereits zur Entlassung führen. Dieser

Entlassungsgrund ist nicht erfüllt, wenn die Abwesenheit zB auf einem berechtigten Krankenstand beruht!

- **Dauernde Unfähigkeit:** Ist der Arbeitnehmer dauerhaft unfähig, seine Pflichten aus dem Arbeitsvertrag zu erfüllen, kann er entlassen werden. Die Unfähigkeit kann physisch (zB unfallbedingter dauerhafter körperlicher Schaden), psychisch oder rechtlich (zB durch Entzug des Führerscheins bei einem Berufskraftfahrer) bedingt sein.

Jede gerechtfertigte Entlassung beendet das Arbeitsverhältnis am Entlassungstag. Auch der Anspruch des Arbeitnehmers auf Bezahlung entfällt ab diesem Zeitpunkt.

Entlassungen können durch den Arbeitnehmer **angefochten** werden.

Bestimmte Personengruppen genießen einen besonderen **Bestandschutz**. Die einseitige Beendigung von ihren Arbeitsverhältnissen durch den Arbeitgeber wird gesetzlich besonders schwer bzw. praktisch fast unmöglich gemacht. Diese Personengruppen hält der Gesetzgeber für *besonders schützenswert*. Bei ihnen ist es in aller Regel noch wahrscheinlicher, dass der Arbeitgeber versucht, das Arbeitsverhältnis einseitig zu beenden. Zu diesen besonders geschützten Arbeitnehmergruppen zählen Mütter, Wehr- und Zivildienstler, begünstigte Behinderte und Belegschaftsfunktionäre (Betriebsräte).

Ein weiterer wichtiger Schutzbereich des Arbeitsrechts ist der Schutz des Arbeitnehmers vor *Überforderung*. Der Arbeitnehmer soll neben der Arbeit noch entsprechend Zeit für Erholung haben. Daher wird der Umfang der Arbeit durch zwingende gesetzliche Bestimmungen begrenzt. Der Arbeitgeber darf grundsätzlich nicht mehr vom Arbeitnehmer verlangen, als diese gesetzlich vorgesehenen Höchstgrenzen. Die **Begrenzung des Arbeitsumfangs** zeigt sich in drei unterschiedlichen Bereichen.

Bereiche der Begrenzung des Arbeitsumfangs

Arbeitszeitgrenzen

Das Arbeitszeitrecht schreibt überbetrieblich Höchstgrenzen der Arbeitszeit zum Schutze der Arbeitnehmer vor. Diese Arbeitszeiten dürfen nicht überschritten werden. Das Ausmaß der Normalarbeitszeit ist grundsätzlich 40 Stunden pro Woche. 40 Stunden sind als „Nettoarbeitszeit“ zu verstehen. Daher zählen Ruhepausen („Mittagspause“) nicht dazu. Der Arbeitnehmer hat aber Anspruch auf bestimmte Ruhepausen: zB Mindestruhepause von 30 Minuten bei einem Arbeitstag von über sechs Stunden, Wochenendruhe, Feiertagsruhe. Es bestehen aber wichtige Ausnah-

men, bei deren Vorliegen auch Wochenend- oder Feiertagsarbeit erlaubt sind!

Urlaubsanspruch

Auch durch die zwingende Regelung des Urlaubsanspruchs wird der Arbeitsumfang im Ergebnis beschränkt. Der gesetzliche Mindesturlaub beträgt grundsätzlich 30 Werktage je Arbeitsjahr, ab dem 26. Urlaubsjahr 36 Werktage.

Beschäftigungsverbote – Karenzansprüche

Der zulässige Arbeitsumfang wird bei bestimmten Personengruppen besonders eingeschränkt. Für Jugendliche gelten zB bestimmte Verwendungsschutzbestimmungen, für Kinder und grundsätzlich auch für werdende bzw. stillende Mütter besteht überhaupt ein Beschäftigungsverbot. Von besonderer praktischer Bedeutung ist auch der Anspruch auf Karenzurlaub von Müttern und Vätern. Für den Karenzurlaub ist die Zustimmung des Arbeitgebers nicht nötig.

1.4.3 Das Kollektivarbeitsrecht

Das Kollektivarbeitsrecht folgt dem Gedanken „gemeinsam sind wir stärker“. In diesem Bereich haben vor allem Interessenvertretungen große Bedeutung. Um den Arbeitnehmer bestmöglich zu schützen, werden *branchenübergreifende* und *betriebsübergreifende Vereinbarungen* getroffen.

Besonders wichtig für die wirtschaftliche Praxis sind **Kollektivverträge**.

Ein **Kollektivvertrag** ist eine *Vereinbarung* zwischen einer *Interessenvereinigung der Arbeitnehmer* (eine Gewerkschaft oder die Kammer für Arbeiter und Angestellte) und einer *Interessenvereinigung der Arbeitgeber* (vor allem die Wirtschaftskammer Österreich). Im Kollektivvertrag erfolgte die *branchenübergreifende Regelung* des Inhalts der Arbeitsverhältnisse.

Der Kollektivvertrag ist für den einzelnen Arbeitgeber und Arbeitnehmer **unmittelbar verbindlich**. Er gilt regelmäßig für eine ganze Branche. Der Kollektivvertrag kann in diesem Bereich *mit einem Gesetz verglichen werden*. Der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer haben sich beim Abschluss des einzelnen Arbeitsvertrags an den Kollektivvertrag zu halten. Von einem Kollektivvertrag kann in einem einzelnen Arbeitsvertrag nur dann abgewichen werden, wenn der *einzelne Arbeitsvertrag günstiger* für den betrof-

fenen Arbeitnehmer ist als der Kollektivvertrag. Der Arbeitnehmer darf im Einzelvertrag nicht ungünstiger behandelt werden als im Kollektivvertrag.

Auch auf der Ebene eines einzelnen Betriebs spielt das Kollektivarbeitsrecht eine Rolle. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „**Betriebsverfassungsrecht**“. Das Betriebsverfassungsrecht stärkt den Arbeitnehmer eines Betriebs gegenüber ihrem Arbeitgeber dadurch, dass ihnen das Gesetz ermöglicht, einen **Betriebsrat** zu gründen.

Der **Betriebsrat** ist ein Organ der Arbeitnehmerschaft in einem Betrieb. Die Mitglieder des Betriebsrates werden von der Arbeitnehmerschaft eines Betriebes gewählt. Der Betriebsrat ist mit einer Reihe von Mitbestimmungsrechten ausgestattet.

Besonders wichtig ist das Recht des Betriebsrates, eine **Betriebsvereinbarung** mit dem Betriebsinhaber abzuschließen. In der Betriebsvereinbarung können auf der Ebene des einzelnen Betriebs Arbeitsbedingungen für alle Arbeitnehmer des betreffenden Betriebs vereinbart werden. Die Betriebsvereinbarung wird zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber des Betriebs abgeschlossen.

1.5 Das Sozialversicherungsrecht: Vorsorge für den Arbeitnehmer

In Österreich werden arbeitende Personen, die gleichen Risiken in Bezug auf Krankheit, Unfall, Arbeitslosigkeit und Altersvorsorge ausgesetzt sind, durch das System der **Sozialversicherung** zu *Risikogemeinschaften* zusammengeschlossen.

Arten der Sozialversicherung

Krankenversicherung

Sie trifft Vorsorge in Versicherungsfällen der Krankheit, der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit und der Mutterschaft. Die soziale Krankenversicherung ist jener Versicherungszweig, von dem die größte Personenanzahl erfasst ist.

Unfallversicherung

Ihre Aufgabe ist die Vorsorge für die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufkrankheiten, für die erste Hilfeleistung bei Arbeitsunfällen sowie für Unfallheilbehandlung, die Rehabilitation und Entschädigung nach Arbeitsunfällen und Berufkrankheiten.

Pensionsversicherung

Sie dient dazu, Einkommensausfälle, die sich auf Grund des Erreichens eines bestimmten Alters, bei Minderung der Arbeitsfähigkeit oder durch Tod des Familienerhalters ergeben, auszugleichen.

Arbeitslosenversicherung

Ihre Hauptaufgabe ist die Absicherung und die Vermittlung arbeitsloser Versicherter.

Das System der Sozialversicherung ist ein **Pflichtversicherungssystem**. Die versicherten Erwerbstätigen können sich grundsätzlich *nicht aussuchen* ob bzw. in welcher Höhe sie *Beiträge für die Sozialversicherung* leisten. Das Versicherungsverhältnis tritt vielmehr auf Grund des Gesetzes verpflichtend ein, wenn man einer Erwerbstätigkeit nachgeht. Das Versicherungssystem wird grundsätzlich durch die Beiträge dieser Personen finanziert. Tritt ein Versicherungsfall (Krankheit, Unfall) bei einem einzelnen Versicherten ein, erhält er Leistungen aus dem gemeinsamen Vermögen.

Die Sozialversicherung knüpft an der *Erwerbstätigkeit* einer Person an. Ein Großteil der Erwerbstätigen unterliegt dem System der Sozialversicherung. Das betrifft sowohl die selbstständig Erwerbstätigen als auch die unselbstständig Erwerbstätigen. Auch die *nahen Angehörigen* von Erwerbstätigen sind erfasst. Das Sozialversicherungsverhältnis **beginnt** mit dem Tag der versicherungspflichtigen Tätigkeit (Beschäftigung). Es **endet** mit dem Wegfall der Beschäftigung.

Den Dienstgeber treffen eine Reihe von Pflichten im Bereich des Sozialversicherungsrechts! Besonders wichtig ist die Pflicht, die Beiträge seiner Dienstnehmer an die Sozialversicherung abzuführen. Der **Dienstgeber** ist Beitragsschuldner. Außerdem treffen den Dienstgeber diverse *Melde- und Auskunftspflichten*.

Der Dienstgeber hat den Dienstnehmer mit dem *Beginn des Anstellungsverhältnisses unverzüglich* bei der Sozialversicherung **anzumelden**; binnen *7 Tagen nach dem Ende* des Anstellungsverhältnisses muss die **Abmeldung** bei der Sozialversicherung erfolgen.

1.6 Zusammenfassung

Zum Abschluss dieses Kapitels haben wir für dich zur Erinnerung und Wiederholung einige wichtige Begriffe und ihre Bedeutung zusammengestellt:

BEGRIFF	BEDEUTUNG
AKTIEN- GESELLSCHAFT (AG)	Ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person). Die Gesellschafter (Aktionäre) sind durch ihre Aktien an der Gesellschaft beteiligt und haften nicht persönlich für die Verbindlichkeiten. Die Gesellschaft selbst ist Eigentümerin des Gesellschaftsvermögens: nur sie haftet für ihre Verbindlichkeiten.
ARBEITSRECHT	Regelt das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Arbeitsverhältnis), das durch die persönliche und oft auch wirtschaftliche Abhängigkeit des Arbeitnehmers geprägt ist. Davon zu unterscheiden ist der freie Dienstvertrag, der grundsätzlich nicht den Schutzbestimmungen des Arbeitsrechts unterliegt.
BETRIEBSRAT	Ist ein Organ der Arbeitnehmerschaft in einem Betrieb, das mit einer Reihe von Mitbestimmungsrechten ausgestattet ist.
ENTLASSUNG	Die Entlassung (Auflösung aus wichtigem Grund) ist die einseitige Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber. Sie ist an das Vorliegen eines wichtigen Grundes geknüpft.
GESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG (GMBH)	Ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person). Die Gesellschafter der GmbH sind durch Anteile am Stammkapital beteiligt und haften nicht persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Die GmbH, nicht ihre Gesellschafter, ist Eigentümerin des Gesellschaftsvermögens: nur sie selbst haftet für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft.
GESELLSCHAFTS- RECHT	Regelt Zusammenschlüsse von zwei oder mehreren Personen, die sich zur Verfolgung gemeinschaftlicher Ziele zusammenschließen.
GEWERBERECHT	Unterwirft den Antritt und die Ausübung einer Erwerbstätigkeit bestimmten gesetzlichen Anforderungen. Wer ein Gewerbe ausüben und betreiben möchte, muss die in der Gewerbeordnung vorgeschriebenen Voraussetzungen erfüllen.
IMMATERIAL- GÜTERRECHT	Schützt immaterielle Güter wie Marken, Muster, Erfindungen und schöpferische Werke. Der Inhaber eines solchen Rechts kann andere von der Nutzung des immateriellen Guts ausschließen.



BEGRIFF	BEDEUTUNG
INDIVIDUAL-ARBEITSRECHT	Befasst sich mit den Rechtsbeziehungen zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und seinem Arbeitgeber.
KOLLEKTIV-ARBEITSRECHT	Befasst sich mit branchenübergreifenden Vereinbarungen oder Vereinbarungen für einen ganzen Betrieb. Davon profitiert nicht nur ein einzelner Arbeitnehmer sondern eine Vielzahl von Betroffenen (ein Kollektiv).
KOLLEKTIV-VERTRAG	Ist eine Vereinbarung zwischen einer Interessenvereinigung der Arbeitnehmer (eine Gewerkschaft oder die Kammer für Arbeiter und Angestellte) und einer Interessenvereinigung der Arbeitgeber (zB Kammer der gewerblichen Wirtschaft). Darin erfolgt die branchenübergreifende Regelung des Inhalts der Arbeitsverhältnisse.
KOMMANDIT-GESELLSCHAFT (KG)	Ist eine Sonderform der OHG. Es gibt hier neben den persönlich haftenden Gesellschaftern (Komplementären) eine weitere Gesellschafterart: die Kommanditisten. Kommanditisten haften nur beschränkt.
KÜNDIGUNG	Ist die einseitige Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. Sie erfordert nicht das Vorliegen eines wichtigen Grundes. Sie kann nur zu bestimmten Terminen erfolgen. Die Kündigung ist außerdem an die Einhaltung bestimmter Fristen (Kündigungsfristen) gebunden.
OFFENE HANDELS-GESELLSCHAFT (OHG)	Ist eine Personengesellschaft. Die Gesellschafter (Komplementäre) führen selbst die Geschäfte und vertreten die Gesellschaft. Die Komplementäre haften unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen für die Schulden der Gesellschaft.
UNTERNEHMEN	Ist eine auf Dauer angelegte Organisation selbstständiger wirtschaftlicher Tätigkeit – gleichgültig ob sie auf Gewinn ausgerichtet ist oder nicht.

2 ARBEITSBLÄTTER UND LERNKONTROLLEN

Im folgenden Kapitel finden Sie **Arbeitsaufgaben** zu den vorher besprochenen Themenbereichen. Diese sollen den Schülern eine Möglichkeit bieten, die besprochenen Inhalte zu festigen bzw. praktisch anzuwenden.

Die *Arbeitsblätter* sind nach den jeweiligen Themenbereichen zusammengestellt und hauptsächlich anwendungs- und problemorientiert.

Die *Lernkontrollen* sollen dem Schüler eine Überprüfung seines Wissens ermöglichen. Sie sind vor allem dann relevant, wenn Teile des Lernstoffes im Selbststudium erarbeitet werden sollen.



ARBEITSBLATT 1 – Der Schutz der Erfindung

1. Sie entwickeln den Plan für einen neuartigen Staubsauger. Mit Hilfe einer speziellen Wasserstrahltechnik kann dieser Staubsauger Teppiche besser reinigen als alle bisherigen Staubsauger. Diese Erfindung möchten Sie auf den Markt bringen! Der Staubsauger soll unter dem Namen „Terminator X“ beworben und verkauft werden. Sie hoffen, dass Ihnen keiner zuvor kommt!

Wie können Sie Ihre Erfindung schützen?

2. Ist eine Registrierung für den betreffenden Schutz erforderlich?

ARBEITSBLATT 2 – Gesellschaftsrecht

1. Sie wollen mit 5 Freunden Unternehmer werden. Sie planen, gemeinsam Computerspiele zu programmieren und diese im Internet und im herkömmlichen Handel zu vertreiben. Gemeinsam mit Ihren Freunden wollen Sie dafür eine Gesellschaft gründen.
Welche Gesellschaftsformen stehen Ihnen zur Verfügung?
Was sind die wichtigsten Merkmale der jeweiligen Gesellschaftsform?

ARBEITSBLATT 2 – Gesellschaftsrecht

2. Welche Besonderheiten sind bei der Gründung der jeweiligen Gesellschaft zu beachten?

Erläutern Sie, wann die jeweilige Gesellschaftsform entsteht, ob und falls ja, wie viel Kapital für die Gründung der Gesellschaft erforderlich ist!

ARBEITSBLATT 3 – Arbeitsrecht

1. Sie sind Chef eines größeren Unternehmens. Mit der Leistung eines Lagerarbeiters sind Sie schon länger nicht mehr zufrieden. Welche Möglichkeiten gibt es, das Arbeitsverhältnis mit diesem Lagerarbeiter zu beenden.
Geben Sie einen Überblick!
Worauf müssen Sie jeweils besonders achten?

LERNKONTROLLE 1 – Immaterialgüterrecht

1. Ergänzen Sie bitte:

- a. Durch das Patentrecht geschützt sind *Erfindungen*.
-
-
-
-
-
- b. Der rechtliche Schutz einer Marke entsteht durch
-
-
-
- c. Ein Werk im Sinne des Urheberrechts ist
-
-
- d. Bei einer Verletzung des Markenrechts hat der Markeninhaber folgende Ansprüche:
-
-
-
- e. Durch den Musterschutz kann
-

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Das Markenrecht entsteht durch Registrierung der Marke im Markenregister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Urheberrecht entsteht durch Registrierung des Werkes beim österreichischen Patentamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Mehrfachanmeldung einer Marke wird diese nur für denjenigen registriert, der bei der Anmeldung am meisten bezahlt hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfindungen können durch das Patentrecht geschützt werden. Dazu müssen sie aber beim Patentamt angemeldet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LERNKONTROLLE 2 – Gewerberecht

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

a. Die Gewerbeordnung ...

regelt die gesetzlichen Anforderungen für den Antritt und die Ausübung von Erwerbstätigkeit.

regelt den Zusammenschluss von Gewerbetreibenden in Gesellschaften.

regelt das Rechtsverhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer.

b. Ein Befähigungsnachweis ...

ist bei „freien Gewerben“ neben der Anmeldung des Gewerbes erforderlich.

ist erforderlich bei reglementierten Gewerben und soll nachweisen, dass die Person für die Ausübung des Gewerbes geeignet ist.

ist in Österreich nie erforderlich, weil der Antritt und die Ausübung jedes Gewerbes nur bei der Behörde angemeldet werden müssen.

c. Für das Gewerberecht zuständig ist ...

das Gewerbegericht.

das Bezirksgericht.

der Bezirkshauptmann und in Städten der Bürgermeister bzw. das Magistrat.

d. Ein sensibles Gewerbe ist ein ...

Gewerbe, das nicht Privatpersonen, sondern nur der Staat betreiben darf.

Gewerbe, bei dem auch eine Zuverlässigkeitsprüfung erforderlich ist.

Gewerbe, das nach einer Anmeldung bei der zuständigen Behörde grundsätzlich durch jeden ausgeübt werden darf.

2. Ordnen Sie die Begriffe den jeweiligen Definitionen zu:

DEFINITION	BEGRIFF
Die Person, die über eine Gewerbeberechtigung verfügt ...	Reglementiertes Gewerbe Freies Gewerbe Sensibles Gewerbe Gewerbeinhaber
Ein Gewerbe, für dessen Ausübung die Anmeldung bei der Behörde und die Vorlage eines Befähigungsnachweises erforderlich sind ...	
Ein Gewerbe, für dessen Antritt die Anmeldung bei der Behörde und eine Zuverlässigkeitsprüfung erforderlich sind ...	
Ein Gewerbe, für dessen Ausübung die Anmeldung bei der Behörde ist ...	

LERNKONTROLLE 3 – Gesellschaftsrecht

1. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Das Gesellschaftsrecht regelt Zusammenschlüsse von zwei oder mehreren Personen, die sich zusammenschließen um einen gemeinsamen Ziel zu verfolgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Kommanditgesellschaft gibt es nur unbeschränkt haftende Gesellschafter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Aktiengesellschaft ist der Vorstand das Vertretungsorgan der Gesellschaft. Der Vorstand führt die Geschäfte der AG.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung entsteht mit der Aufnahme der Geschäftstätigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Die Sätze, die in der linken Spalte beginnen, werden in der rechten Spalte fortgesetzt. Die rechte Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Verbinden Sie jeden Kreis der linken Spalte mit dem richtigen der rechten Spalte.

Das Mindestgrundkapital einer AG ist ... ●	●	... 35.000,- €.
Das Mindeststammkapital einer GmbH ist ... ●	●	... 70.000,- €.
Bei einer AG ... ●	●	... haftet bloß die Gesellschaft selbst für ihre eigenen Schulden.
Bei einer OHG ... ●	●	... haften bestimmte Gesellschafter unbeschränkt, andere wiederum nur beschränkt mit der Summe ihrer Einlage.
Bei einer Kommanditgesellschaft ... ●	●	... haften die Gesellschafter unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen für die Schulden der Gesellschaft.

LERNKONTROLLE 4 – Arbeits- und Sozialversicherungsrecht

1. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Das Arbeitsrecht ist geprägt vom Schutz der Arbeitnehmer, die typischerweise eine schwächere wirtschaftliche Position haben, als die Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Kündigung ist die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses aus wichtigem Grund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Entlassung setzt das Vorliegen eines wichtigen Grundes voraus, der die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses für den Arbeitgeber unzumutbar macht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Kollektivvertrag wird zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber abgeschlossen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Betriebsvereinbarung wird zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber abgeschlossen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Das österreichische System der Sozialversicherung ist ein System der „Pflichtversicherung“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Sozialversicherung knüpft an der Erwerbstätigkeit an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beiträge für die Arbeitslosenversicherung erfolgen stets freiwillig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Dienstnehmer muss selbst die Beiträge an die Sozialversicherung abführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Sozialversicherung umfasst Unfallversicherung, Pensionsversicherung, Arbeitslosenversicherung, Krankenversicherung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 WEITERFÜHRENDE DIDAKTISCHE ANREGUNGEN

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Im Folgenden finden Sie eine Reihe weiterer Anregungen, die Sie zusätzlich im Unterricht umsetzen können. Sie sind nicht nur als Vertiefung der Inhalte des Unternehmerführerscheins anzusehen, sondern eignen sich auch zum Einsatz in weiteren Bereichen des Unterrichts. Bei projektorientierten, kreativen und handlungsorientierten Aufgabenstellungen sind von den Schülern Vorleistungen außerhalb der Unterrichtszeit zu erbringen.

Internetrecherchen

Mit dieser Lehrunterlage ist auch die Gelegenheit verbunden, bei entsprechenden technischen Voraussetzungen die Nutzung des Internets einzubeziehen. Für die Nutzung des Internets im Schulalltag ist eine Mischung aus vernetzten Einzelplatzrecherchen und Gruppen von Rechnern an mehreren Orten der Schule sinnvoll. Einzelplatzrecherchen können zB für die individuelle Vorbereitung und Recherche genutzt werden. Gruppen von Rechnern ermöglichen die Arbeit von der ganzen Klasse oder von Arbeitsgruppen (Workshop).

Bei der Einbeziehung in den Unterricht geht es weniger um Informationsbeschaffung im Sinne einer offenen Recherche, bei der nur das Informationsziel angegeben wird und die Schüler selbst die entsprechenden Internet-Seiten finden müssen. Vielmehr kommt eine angeleitete Recherche in Frage, bei der mit dem Informationsziel zumindest eine Internet-Adresse angegeben wird. Die Schüler sollen sich dort entsprechende Informationen beschaffen, sie verarbeiten und sie der Klasse präsentieren. Relevante Internet-Adressen finden Sie im Punkt „Tipps und Links“.

Diskussionsthemen

Einzelne Themenbereiche können anhand von Diskussionen vertieft werden. Im Folgenden finden Sie ein Beispiel dafür:

Arbeitnehmerschutz versus Wirtschaftsstandort Österreich

- Diskussion über die gesetzliche Regelung der Arbeitszeit und der Niedrigstlöhne.
Wie viel Schutz braucht der österreichische Arbeitnehmer, droht die Abwanderung von Unternehmen in Billigstlohnländer?
- Sollte die Öffnungszeit von Geschäften durch Ladenschlussbestimmungen geregelt werden, oder sollten die Ladenöffnungszeiten des Handels in Österreich liberalisiert werden?
- Berücksichtigung des Arbeitnehmerschutzes, vor allem des Schutzes im Bereich des *kollektivvertraglichen Mindestlohns* ebenso wie im Bereich des *Familienlebens* (durch Regelung der Arbeitszeiten sowie der „Wochenend- und Feiertagsarbeit“). Dem ist die Attraktivität Österreichs als Standort für Unternehmen entgegenzusetzen.

Workshopunterricht

Die Inhalte der einzelnen Themen können den Schülern im Rahmen eines Workshopunterrichts näher gebracht werden. Dabei werden einzelne Arbeitsgruppen gebildet, welche die jeweiligen Aufgabenstellungen möglichst selbstständig ausarbeiten. Als Hilfestellung dient den Schülern dabei das Schülerhandbuch, bzw. können sie aktuelle Daten im Internet recherchieren. Die Aufgabe des Lehrers liegt in der aktiven Unterstützung und Hilfestellung der einzelnen Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse der Ausarbeitungen sollen von den Schülern aufbereitet und präsentiert werden (OH-Folien, Flip-Chart, PowerPoint-Präsentation usw.). Am Ende je eines Workshops können die jeweiligen Ergebnisse in der Klasse diskutiert und die Themenbereiche nochmals durchbesprochen werden.

Folgender Workshop kann gebildet werden:

Workshop – Gründung einer GmbH

Im Folgenden finden Sie Arbeitsanweisungen für die Schüler zum Workshop.

WORKSHOP – Gründung einer GmbH

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist die weitaus häufigste Gesellschaftsform in Österreich. Ihre Arbeitsgruppe entschließt sich, eine GmbH zu gründen!

Versuchen Sie folgende **Aufgabenstellungen** zum Thema „*Wie wird eine GmbH gegründet?*“ möglichst selbstständig in der Gruppe zu lösen:

- 1.** Wie sieht der Gründungsvorgang bei einer GmbH aus? – Erstellen Sie eine Check-Liste für die erforderlichen Schritte!
- 2.** Entwerfen Sie in der Arbeitsgruppe einen Gesellschaftsvertrag! Achten Sie darauf, was zwingend in einem Gesellschaftsvertrag einer GmbH geregelt werden muss?
- 3.** Welchen Firmennamen werden Sie Ihrer Gesellschaft geben? Ist dieser zulässig?
- 4.** Wie viel Geld benötigen Sie für die Gründung einer GmbH?
- 5.** Wie kann dieses Geld aufgebracht werden?

Arbeitshinweise:

Verwenden Sie zur Informationsbeschaffung das Internet (zB **www.help-gv.at**). Suchen Sie Musterverträge für österreichische GmbH im Internet. **Präsentieren** Sie abschließend ihre Ergebnisse und **diskutieren** Sie diese in der Klasse.

4 TIPPS UND LINKS

Tipps

Zum Thema **Schutz immaterieller Güter**; Schutz des geistigen Eigentums bietet die Homepage www.help.gv.at sehr gute und praktische Hinweise an. Dort ist unter dem Link „Patente“ weiterzusehen.

Eine besonders empfehlenswerte Seite zum Thema **Schutz immaterieller Güter** ist die Seite des österreichischen Patentamts unter <http://www.patent.bmvit.gv.at/>

Die **Unternehmensgründung** und damit in Zusammenhang stehende Fragen des **Gewerbe-** und des **Gesellschaftsrechts** werden unter www.help.gv.at besonders gut behandelt.

Informationen zum Thema **Arbeitsrecht** finden Sie auf der Seite des zuständigen Bundesministers unter

<http://www.bmwa.gv.at/BMWA/Themen/Arbeitsrecht/default.htm>

Ein arbeitsrechtliches Schwerpunktthema für Arbeitgeber jeden Monat bietet

<http://www.jobpilot.at/content/service/companies/news/index-knell.html>

Umfassende rechtliche Informationen vor allem für Arbeitnehmer finden sich auf <http://www.arbeiterkammer.at/>

Informationen und Text des Vorschlags für ein **Unternehmensgesetzbuch (UGB)** sind unter www.bmj.gv.at abrufbar.

Bei **offenen Fragen** können Sie sich an *Dr. Alexander Schopper* am Institut für Recht der Wirtschaft der Universität Wien wenden. Schicken Sie einfach eine E-mail an alexander.schopper@univie.ac.at

Links

<http://www.ris.bka.gv.at/>

Umfassendes kostenloses Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramts, kostenlose Abfrage von Bundes- und Landesgesetzen, von Gerichtsurteilen und zahllose weiterführende Links zu Seiten diverser Behörden.

<https://www.bmf.gv.at/>

BMF Finanzministerium, Steuerrecht



www.geistigeseigentum.at

Stets aktuelle Seite zu Rechtsfragen im Bereich des „geistigen Eigentums“ bzw. Immaterialgüterrechts. Informationen zu Veranstaltungen und Hinweise zum Buch von Kucsko, Guido, Geistiges Eigentum, Wien 2003.

<http://www.help.gv.at/>

Besonders empfehlenswerte Seite zu unterschiedlichsten Rechtsfragen des täglichen Lebens angefangen vom Arbeitsrecht, über Gewerberecht bis hin zum Steuerrecht.

<http://www.justiz.gv.at/>

Seite des Justizministeriums, Informationen über unterschiedlichste Gesetzesvorhaben, Informationen über Organisation und die Erreichbarkeit der Gerichte in Österreich.

<http://www.parlament.gv.at>

Seite des österreichischen Parlaments mit aktuellen Gesetzesentwürfen.

<http://www.patent.bmvit.gv.at/>

Seite des österreichischen Patentamts mit umfassenden und praktischen Informationen über das Patentrecht und die Anmeldung eines Patents in Österreich.

<http://www.ris.bka.gv.at/jus/>

Hier können sämtliche Entscheidungen des Obersten Gerichtshofes per Stichwortabfrage gesucht und abgerufen werden.

5 FOLIEN

1. Der Schutz von geistigem Eigentum
2. Die Gesellschaftsformen im Überblick
3. Die Kommanditgesellschaft (KG)
4. Die GmbH & Co KG
5. Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses
6. Der Kollektivvertrag
7. Die Sozialversicherung

6 LÖSUNGEN

ARBEITSBLATT 1 – Der Schutz der Erfindung

1. Sie entwickeln den Plan für einen neuartigen Staubsauger. Mit Hilfe einer speziellen Wasserstrahltechnik kann dieser Staubsauger Teppiche besser reinigen als alle bisherigen Staubsauger. Diese Erfindung möchten Sie auf den Markt bringen! Der Staubsauger soll unter dem Namen „Terminator X“ beworben und verkauft werden. Sie hoffen, dass Ihnen keiner zuvorkommt!

Wie können Sie Ihre Erfindung schützen?

In diesem Fall handelt es sich zunächst um eine „Erfindung“ im Sinne des Patentrechts. Eine Erfindung geht von einer schöpferischen Idee aus, durch die eine technische Aufgabe gelöst wird. Um patentierbar zu sein, muss die Erfindung unter anderem neu sein. Eine Erfindung gilt als neu, wenn sie nicht zum aktuellen Stand der Technik gehört. Das Patentrecht berechtigt den Patentinhaber, die Erfindung ausschließlich zu gebrauchen.

Die Bezeichnung „Terminator X“ könnte in weiterer Folge als Marke geschützt werden. Eine Marke ist eine Bezeichnung für ein Produkt. Unter dieser Bezeichnung wird das Produkt auf dem Markt angeboten und bekannt gemacht. Marken können rechtlich geschützt werden.

2. Ist eine Registrierung für den betreffenden Schutz erforderlich?

Das Patentrecht entsteht durch Anmeldung der Erfindung beim österreichischen Patentamt.

Das Markenrecht entsteht durch Registrierung. Die Registrierung erfolgt durch Eintragung der Marke in das Markenregister beim österreichischen Patentamt. Bei der Registrierung muss auch angegeben werden, für welche Waren oder Dienstleistungen die beantragte Marke genutzt werden soll. Wird eine Marke mehrfach angemeldet, wird sie nur für denjenigen registriert, der sie zuerst angemeldet hat („Prioritätsprinzip“ oder „first come, first serve“).

ARBEITSBLATT 2 – Gesellschaftsrecht

1.

In Österreich besteht im Gesellschaftsrecht ein Typenzwang (auch „*numerus clausus*“) der *Gesellschaftsformen*. Das bedeutet, man muss eine der bestehenden Gesellschaftsformen wählen.

Die wichtigsten Gesellschaftsformen für Unternehmen in Österreich sind:

Personengesellschaften

Personengesellschaften zeichnen sich nach dem gesetzlichen Leitbild durch eine geringe Anzahl von Gesellschaftern aus. Die Stellung als Gesellschafter ist grundsätzlich nicht auf andere übertragbar und nicht vererblich.

Zu den Personengesellschaften zählen vor allem die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG) sowie die eingetragene Erwerbsgesellschaft. Je nach Umfang des in Aussicht genommen Unternehmens scheiden eventuell eingetragene Erwerbsgesellschaften oder OHG und KG aus.

Eingetragene Erwerbsgesellschaften sind Gesellschaftsform für Kleingewerbetreibende. Sie unterliegen nicht der strengen handelsrechtliche Rechnungslegung.

Betriebe größeren („vollkaufmännischem Umfangs“) dürfen nicht unter dieser Gesellschaftsform betrieben werden.

OHG und KG sind nur für den Betrieb von größeren Unternehmen („vollkaufmännischer Umfang“) vorgesehen.

Kapitalgesellschaften

Die Kapitalgesellschaften sind nach dem gesetzlichen Leitbild auf eine größere Zahl von Gesellschaftern ausgelegt. Die Anteile an der Gesellschaft können anderen übertragen (zB verkauft) oder vererbt werden.

Bei den Kapitalgesellschaften sind das Vermögen des Gesellschafters und das Vermögen der Gesellschaft voneinander getrennt (Trennungsprinzip).

Zu den Kapitalgesellschaften gehören die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Aktiengesellschaft (AG) und die Europäische Aktiengesellschaft (SE).

Vereine und Genossenschaften

Dabei handelt es sich um nichtgewinnorientierte Zusammenschlüsse von Personen. Diese kommen hier nicht in Frage, weil eindeutig die Absicht besteht, Gewinne zu erzielen.

ARBEITSBLATT 2 – Gesellschaftsrecht

2.

Kapitalgesellschaften (Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Aktiengesellschaft) entstehen immer *erst mit der Eintragung im Firmenbuch*. Personengesellschaften (Offene Handelsgesellschaft und Kommanditgesellschaft) können in bestimmten Fällen *bereits mit Abschluss des Gesellschaftsvertrages und mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit* entstehen.

Um eine GmbH in Österreich zu gründen, benötigt man grundsätzlich ein Stammkapital von mindestens 35.000,- €! Dieses Kapital wird durch Stammeinlagen der Gesellschafter aufgebracht und kann grundsätzlich sowohl in Form von Geld als auch in Form von Sacheinlagen geleistet werden.

Der Gründung einer GmbH ist wesentlich einfacher als die Gründung einer AG. Es ist ein *Gesellschaftsvertrag* unter den Gesellschaftern abzuschließen. Der Gesellschaftsvertrag der GmbH muss in Form eines Notariatsaktes errichtet werden und einen vom Gesetz vorgeschriebenen Mindestinhalt aufweisen (siehe § 4 GmbHG). Die *Bestellung der Geschäftsführer* erfolgt durch Beschluss der Gesellschaftsgründer. Die Geschäftsführer müssen die Gesellschaft zur Eintragung in das Firmenbuch anzumelden. Die GmbH entsteht durch *Eintragung in das Firmenbuch*.

Die AG benötigt ein Grundkapital von mindestens 70.000,- €. Das Aktiengesetz enthält wichtige Bestimmungen, die die Aufbringung und Sicherung des Grundkapitals regeln. Das Grundkapital wird in Aktien eingeteilt; die Summe der Aktiennennbeträge ergibt somit die Höhe des Grundkapitals.

Die Gründung einer AG ist komplizierter als die anderer Gesellschaften. Grundlage der Gesellschaft ist der Abschluss eines Gesellschaftsvertrags („Satzung“) unter den Gründern der Gesellschaft. Die meisten Bestimmungen des Aktienrechts sind zwingendes Recht. Sie können daher nicht durch den Gesellschaftsvertrag abgeändert werden. Ist der Gesellschaftsvertrag einmal abgeschlossen, muss man damit zum Notar gehen, der den Gesellschaftsvertrag notariell beurkundet.

ARBEITSBLATT 3 – Arbeitsrecht

1.

Es gibt grundsätzlich drei Möglichkeiten der Beendigung des Dienstverhältnisses in diesem Fall.

1. Die einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Diese Auflösung des Vertrages ist nicht an das Vorliegen eines bestimmten Grundes geknüpft. Auch sind dabei keine besonderen Fristen einzuhalten. In unserem Fall wäre aber erforderlich, dass der Arbeitnehmer zustimmt.
2. Die Kündigung des Arbeitnehmers. Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses ist eine Form der einseitigen Beendigung. Eine Zustimmung des Arbeitnehmers ist hier nicht erforderlich. Ebenso wenig ist das Vorliegen eines wichtigen Grundes erforderlich. Allerdings ist die Kündigung beschränkt auf bestimmte Kündigungsstermine. Im Zweifel gilt Quartalskündigung. Außerdem ist die Einhaltung einer Kündigungsfrist erforderlich. Die Kündigungsfrist ist der Zeitraum zwischen Ausspruch der Kündigung und dem Kündigungstermin (= dem Ende des Arbeitsverhältnisses). Die Kündigungsfrist beträgt zumindest sechs Wochen. Diese Kündigungsfrist verlängert sich mit der Dauer des Arbeitsvertrages (ab dem 2. Dienstjahr zwei Monate, ab dem 5. Dienstjahr drei Monate). Daher wäre vorab zu klären, wie lange die Kündigungsfrist bei diesem betreffenden Arbeitnehmer ist und welcher Kündigungstermin vorgesehen ist.
3. Die Entlassung (Auflösung aus wichtigem Grund) ist die einseitige Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber. Sie ist an das Vorliegen eines wichtigen Grundes geknüpft. Sie kann grundsätzlich jederzeit erfolgen. Die Entlassung ist nur zulässig, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, der die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses für den Arbeitgeber unzumutbar macht. Die praktisch wichtigsten Entlassungsgründe sind: Beharrliche oder schwere Pflichtverletzung, schuldhaftes dienstliche Vertrauensunwürdigkeit, schuldhaftes Abwesenheit vom Arbeitsplatz durch erhebliche Zeit und dauernde Unfähigkeit. Jede gerechtfertigte Entlassung beendet das Arbeitsverhältnis am Entlassungstag. Auch der Anspruch des Arbeitnehmers auf Bezahlung entfällt ab diesem Zeitpunkt.

LERNKONTROLLE 1 – Immaterialgüterrecht

1. Ergänzen Sie bitte:

- a. Durch das Patentrecht geschützt sind *Erfindungen*. Eine Erfindung geht von einer *schöpferischen Idee* aus, durch die eine *technische Aufgabe* gelöst wird. Um *patentierbar* zu sein, muss die Erfindung unter anderem *neu* sein. Eine Erfindung gilt als *neu*, wenn sie nicht zum *aktuellen Stand der Technik* gehört.
- b. Der rechtliche Schutz einer Marke entsteht durch *Registrierung der Marke im Markenregister*. Das Register wird beim *österreichischen Patentamt* geführt.
- c. Ein Werk im Sinne des Urheberrechts ist *eine eigentümliche geistige Schöpfung*. Das ist zB ein *Gedicht, ein Lied oder ein Film*.
- d. Bei einer Verletzung des Markenrechts hat der Markeninhaber folgende Ansprüche: *Anspruch auf Zahlung eines angemessenen Entgelts, Schadenersatz und Unterlassung*.
- e. Durch den Musterschutz kann *das Design bzw. das äußere Erscheinungsbild eines Produkts* geschützt werden.

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Das Markenrecht entsteht durch Registrierung der Marke im Markenregister.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Urheberrecht entsteht durch Registrierung des Werkes beim österreichischen Patentamt	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bei Mehrfachanmeldung einer Marke wird diese nur für denjenigen registriert, der bei der Anmeldung am meisten bezahlt hat.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Erfindungen können durch das Patentrecht geschützt werden. Dazu müssen sie aber beim Patentamt angemeldet werden.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LERNKONTROLLE 2 – Gewerberecht

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

a. Die Gewerbeordnung ...

regelt die gesetzlichen Anforderungen für den Antritt und die Ausübung von Erwerbstätigkeit.

regelt den Zusammenschluss von Gewerbetreibenden in Gesellschaften.

regelt das Rechtsverhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer.

b. Ein Befähigungsnachweis ...

ist bei „freien Gewerben“ neben der Anmeldung des Gewerbes erforderlich.

ist erforderlich bei reglementierten Gewerben und soll nachweisen, dass die Person für die Ausübung des Gewerbes geeignet ist.

ist in Österreich nie erforderlich, weil der Antritt und die Ausübung jedes Gewerbes nur bei der Behörde angemeldet werden müssen.

c. Für das Gewerberecht zuständig ist ...

das Gewerbegericht.

das Bezirksgericht.

der Bezirkshauptmann und in Städten der Bürgermeister bzw. das Magistrat.

d. Ein sensibles Gewerbe ist ein ...

Gewerbe, das nicht Privatpersonen, sondern nur der Staat betreiben darf.

Gewerbe, bei dem auch eine Zuverlässigkeitsprüfung erforderlich ist.

Gewerbe, das nach einer Anmeldung bei der zuständigen Behörde grundsätzlich durch jeden ausgeübt werden darf.

2. Ordnen Sie die Begriffe den jeweiligen Definitionen zu:

DEFINITION	BEGRIFF
Die Person, die über eine Gewerbeberechtigung verfügt ...	<p>Reglementiertes Gewerbe</p> <p>Freies Gewerbe</p> <p>Sensibles Gewerbe</p> <p>Gewerbeinhaber</p>
Ein Gewerbe, für dessen Ausübung die Anmeldung bei der Behörde und die Vorlage eines Befähigungsnachweises erforderlich sind ...	
Ein Gewerbe, für dessen Antritt die Anmeldung bei der Behörde und eine Zuverlässigkeitsprüfung erforderlich sind ...	
Ein Gewerbe, für dessen Ausübung die Anmeldung bei der Behörde ist ...	

LERNKONTROLLE 3 – Gesellschaftsrecht

1. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Das Gesellschaftsrecht regelt Zusammenschlüsse von zwei oder mehreren Personen, die sich zusammenschließen um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Kommanditgesellschaft gibt es nur unbeschränkt haftende Gesellschafter.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bei der Aktiengesellschaft ist der Vorstand das Vertretungsorgan der Gesellschaft. Der Vorstand führt die Geschäfte der AG.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung entsteht mit der Aufnahme der Geschäftstätigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1. Die Sätze, die in der linken Spalte beginnen, werden in der rechten Spalte fortgesetzt. Die rechte Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Verbinden Sie jeden Kreis der linken Spalte mit dem richtigen der rechten Spalte.

Das Mindestgrundkapital einer AG ist 35.000,- €.
Das Mindeststammkapital einer GmbH ist 70.000,- €.
Bei einer AG haftet bloß die Gesellschaft selbst für ihre eigenen Schulden.
Bei einer OHG haften bestimmte Gesellschafter unbeschränkt, andere wiederum nur beschränkt mit der Summe ihrer Einlage.
Bei einer Kommanditgesellschaft haften die Gesellschafter unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen für die Schulden der Gesellschaft.

LERNKONTROLLE 4 – Arbeits- und Sozialversicherungsrecht

1. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Das Arbeitsrecht ist geprägt vom Schutz der Arbeitnehmer, die typischerweise eine schwächere wirtschaftliche Position haben, als die Arbeitgeber.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Kündigung ist die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses aus wichtigem Grund.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Eine Entlassung setzt das Vorliegen eines wichtigen Grundes voraus, der die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses für den Arbeitgeber unzumutbar macht.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Kollektivvertrag wird zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber abgeschlossen.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Eine Betriebsvereinbarung wird zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber abgeschlossen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Das österreichische System der Sozialversicherung ist ein System der „Pflichtversicherung“.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Sozialversicherung knüpft an der Erwerbstätigkeit an.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beiträge für die Arbeitslosenversicherung erfolgen stets freiwillig.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Der Dienstnehmer muss selbst die Beiträge an die Sozialversicherung abführen.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die Sozialversicherung umfasst Unfallversicherung, Pensionsversicherung, Arbeitslosenversicherung, Krankenversicherung.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Schutz von geistigem Eigentum



Die Gesellschaftsformen im Überblick

PERSONEN- GESELLSCHAFTEN

Offene
Handelsgesellschaft
(OHG)

Kommanditgesellschaft
(KG)

Eingetragene
Erwerbsgesellschaften
(EEG)

Gesellschaft
Bürgerlichen
Rechts (GesbR)

Stille Gesellschaft

KAPITAL- GESELLSCHAFTEN

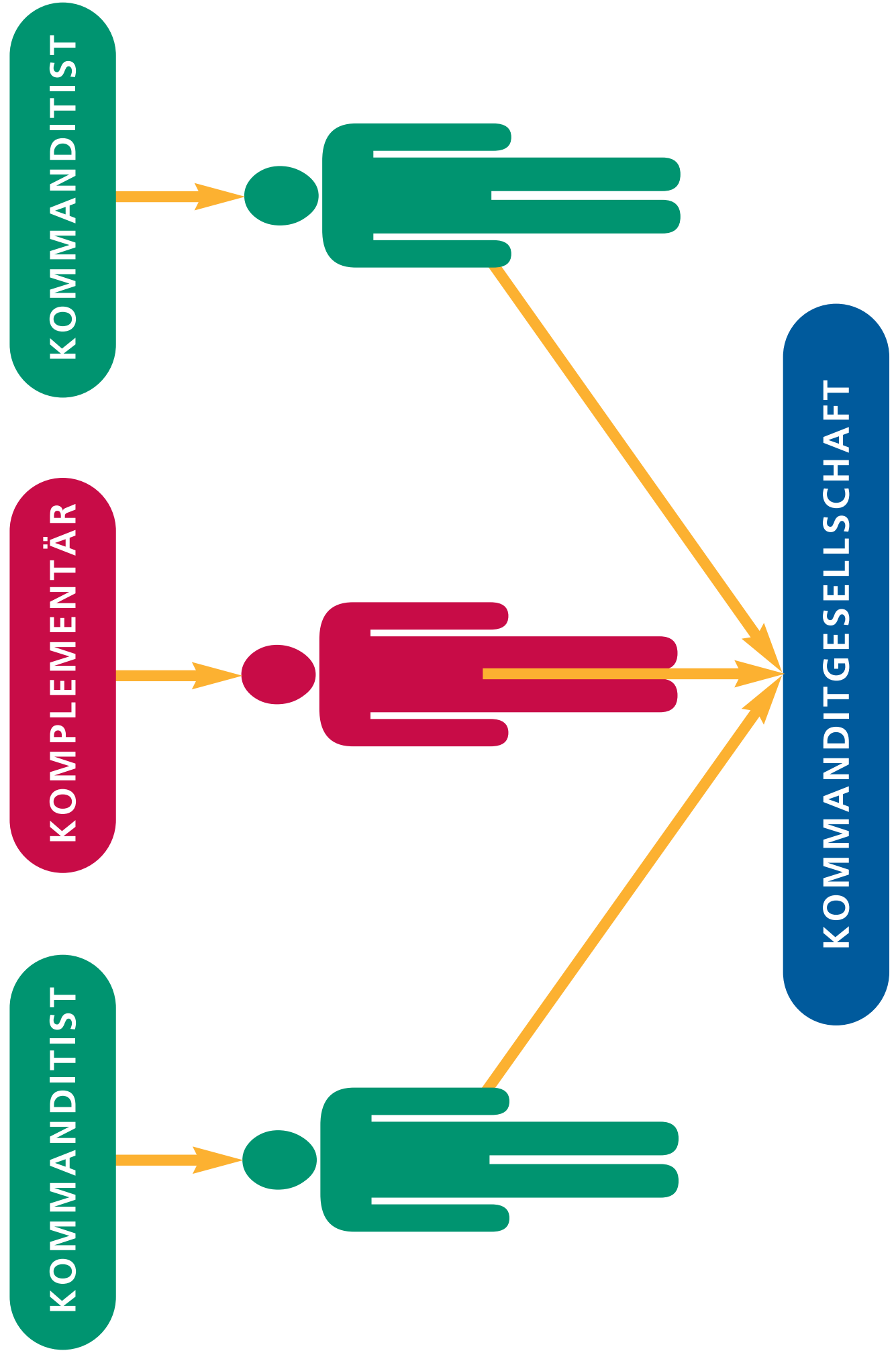
Gesellschaft mit
beschränkter
Haftung (GmbH)

Aktiengesellschaft (AG)

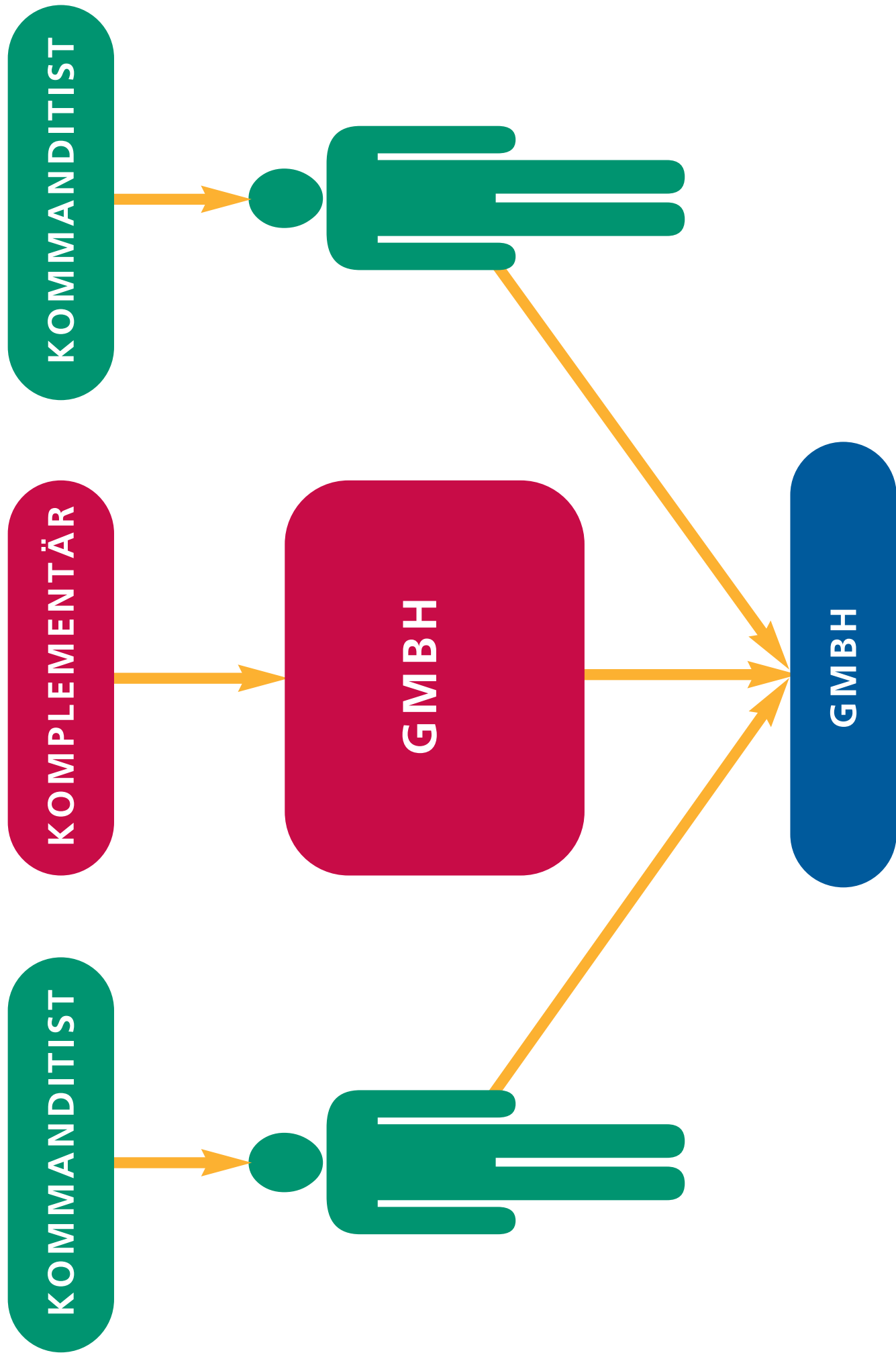
Europäische
Aktiengesellschaft (SE)

VEREINE

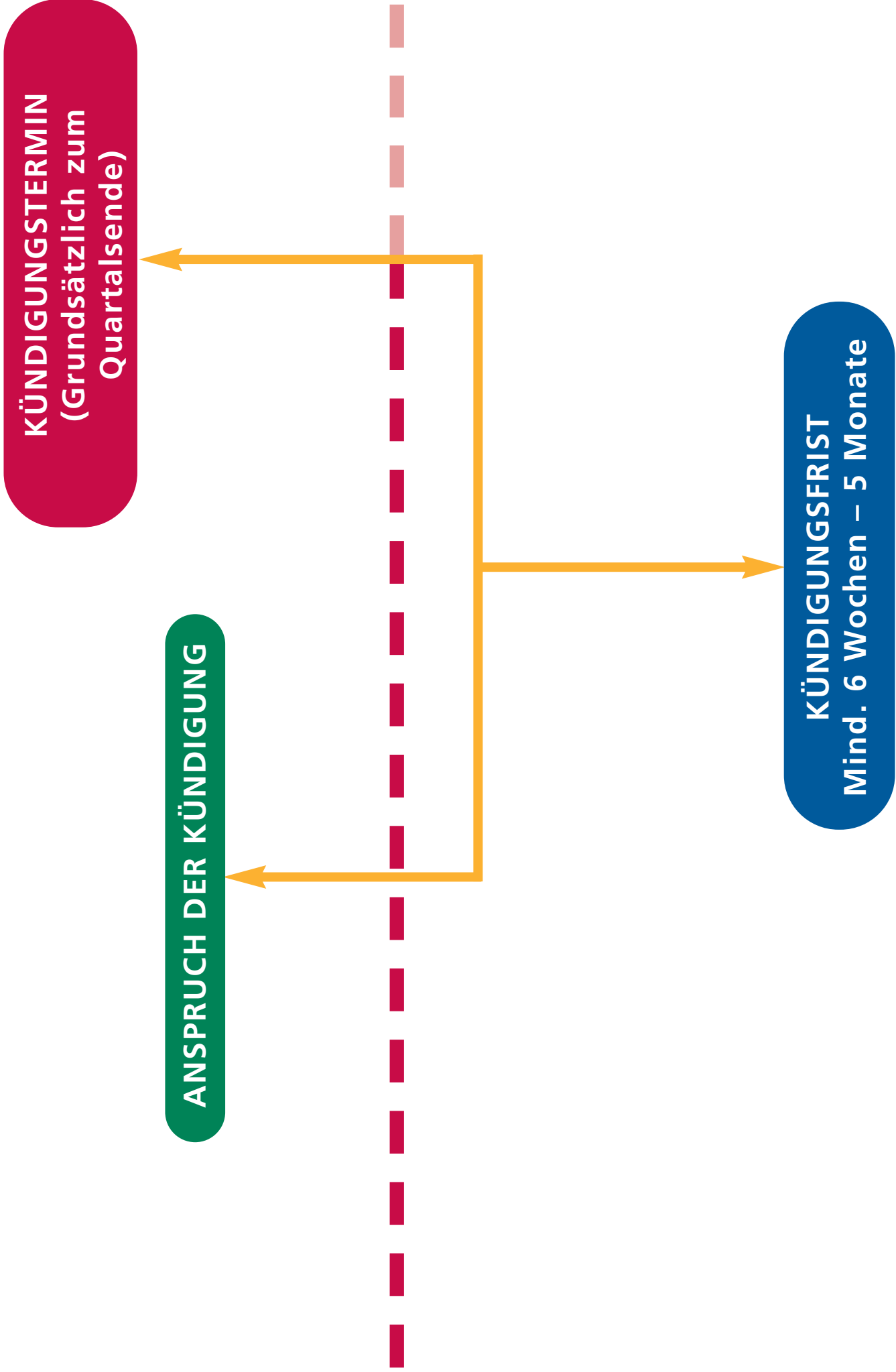
Die Kommanditgesellschaft (KG)



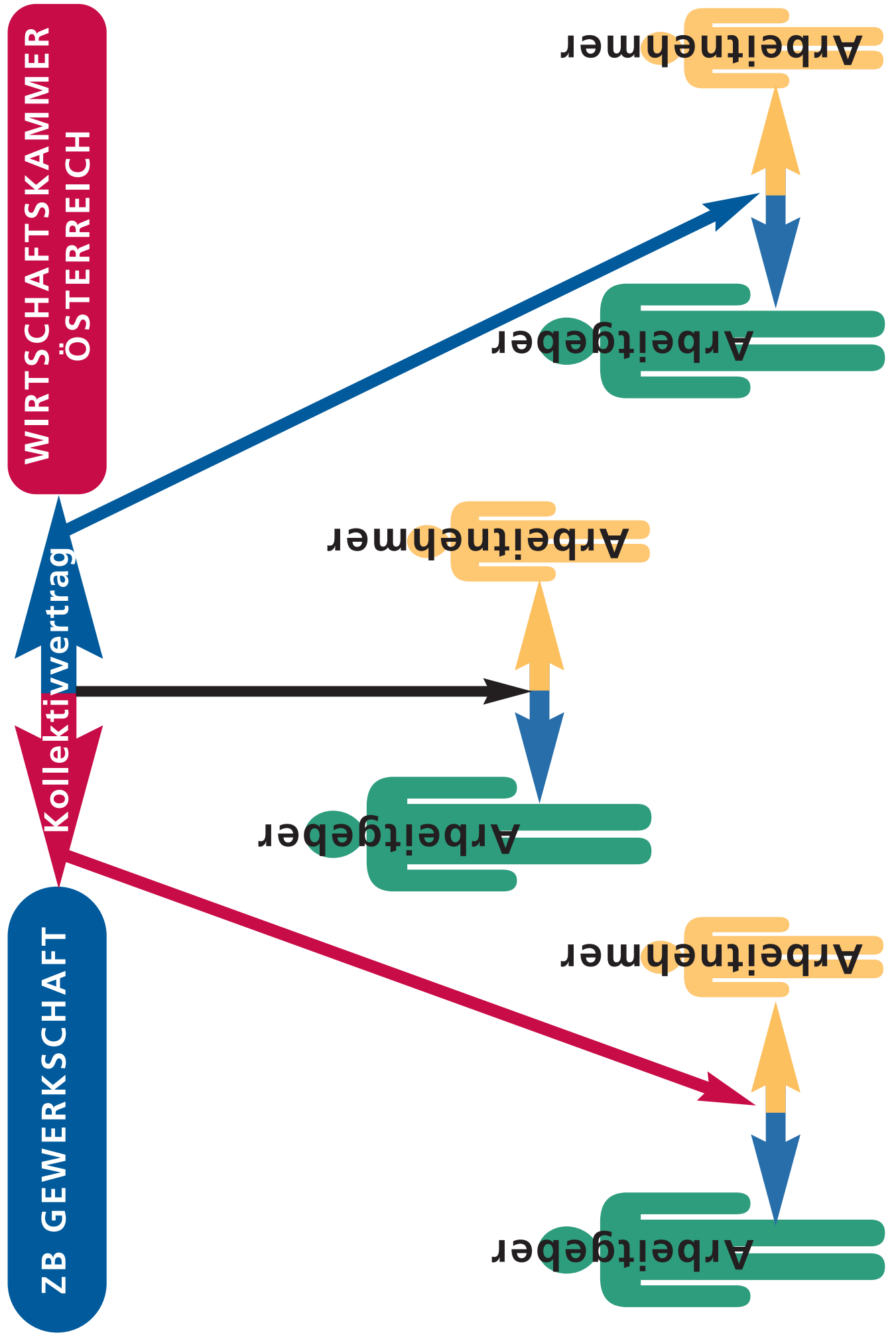
Die „GmbH & Co KG“



Kündigung des Arbeitsverhältnisses



Der Kollektivvertrag



Die Sozialversicherung

KRANKENVERSICHERUNG

UNFALLVERSICHERUNG

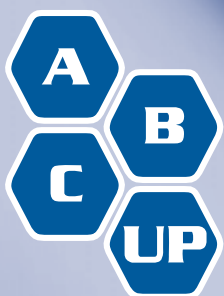
PENSIONSVERSICHERUNG

ARBEITLOSENVERSICHERUNG

Kapitel 6 | *Business Kommunikation*

Verständigung und Auftreten im Geschäftsleben

UNTERNEHMERFÜHRERSCHEIN



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien,

Abteilung für Bildungspolitik

Gestaltung:

willmann.design

Belichtung und Druck:

Manz Crossmedia, 1050 Wien, Stolberggasse 26

Wien, März 2005

Verantwortlichkeit für das Autorenteam:

Univ.-Ass.Mag.Dr. Katharina J. Srnka, Universität Wien

URL:<http://www.univie.ac.at/bwl/marketing/srnka.htm>

INHALTSVERZEICHNIS

1	Business Kommunikation: Verständigung und Auftreten im Geschäftsleben	7
1.1	Arten der Kommunikation	7
1.2	Im Geschäftsleben kommunizieren	9
1.2.1	Die Visitenkarte	9
1.2.2	Das Geschäftsmemo	11
1.2.3	Der Geschäftsbrief	12
1.2.4	Business Kommunikation mit E-Mail	16
1.3	Zusammenfassung	19
2	Arbeitsblätter und Lernkontrollen	20
	Arbeitsblatt 1 – Kommunikationsmittel im Geschäftsverkehr	21
	Arbeitsblatt 2 – Der Geschäftsbrief	22
	Lernkontrolle 1 – Geschäftsbriefe und Memos	23
	Lernkontrolle 2 – Im Geschäftsleben kommunizieren	24
3	Weiterführende didaktische Anregungen	25
	Diskussionsthemen	25
	Workshopunterricht	25
	Workshop – Möglichkeiten von Kommunikation	26

4	Tipps und Links	27
5	Folien	28
6	Lösungen	29
	Arbeitsblatt 1 – Kommunikationsmittel im Geschäftsverkehr	29
	Arbeitsblatt 2 – Der Geschäftsbrief	30
	Lernkontrolle 1 – Geschäftsbriefe und Memos	31
	Lernkontrolle 2 – Im Geschäftsleben kommunizieren	32

HINWEIS:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Endung „-in“ bzw. „-innen“ verzichtet. Die Skripten für den Unternehmerführerschein wenden sich natürlich gleichermaßen an Frauen und Männer.

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Kapitel 6 – des Moduls C des Unternehmerführerscheins – **Business Kommunikation: Verständigung und Auftreten im Geschäftsleben** ist für zwei *Unterrichtseinheiten* konzipiert.

In diesem Kapitel erfahren Ihre Schüler

- was Kommunikation ist und welche Arten von Kommunikation es gibt,
- wie Visitenkarten gestaltet werden können,
- was ein Memo ist,
- was ein Geschäftsbrief ist und wie er aufgebaut ist
- wie man elektronische Kommunikation professionell einsetzen kann.

Ziel dieses Kapitels ist es, zu vermitteln

- wie ein Unternehmen mit Kunden, Lieferanten, Banken und anderen Stakeholdern professionell kommunizieren kann,
- wie Geschäftsbriefe, Memos, Visitenkarten und E-Mails professionell gestaltet werden.

1 BUSINESS KOMMUNIKATION:

Verständigung und Auftreten im Geschäftsleben

1.1 Arten der Kommunikation

Um bestimmte Ergebnisse oder ein bestimmtes Verhalten von anderen Personen zu erreichen, ist es notwendig mit diesen Personen in Verbindung zu treten. Vor allem in der Geschäftswelt müssen Informationen durch Kommunikation ausgetauscht werden, damit die einzelnen Betriebe in ihrer Tätigkeit erfolgreich sind.

Kommunikation ist die Verständigung, der Umgang und Austausch mit Menschen.

Kommunikation findet in allen Bereichen des Lebens statt. So müssen Kunden und Personal geworben, Güter bestellt, Mitarbeiter befördert oder gekündigt, mit Lieferanten, Kreditgebern und Transporteuren Bedingungen ausgehandelt werden und vieles mehr.

Kommunikation im Unternehmen

- unter den Mitarbeitern einer Abteilung
- unter den Mitarbeitern verschiedener Abteilungen
- der Mitarbeiter des eigenen zu Mitarbeitern in anderen Unternehmen
- der Mitarbeiter zu den Kunden

Die *Kommunikation innerhalb des Unternehmens* (also unter den Mitarbeitern einer Abteilung und zwischen den Mitarbeitern verschiedener Abteilungen) wird benötigt, weil für die Arbeitsteilung und die fachliche Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter eine Abstimmung notwendig ist. (Mit dieser Form der Kommunikation (= Koordination) befasst sich *Kapitel 3, Ein Unternehmen organisieren und mit anderen zusammenarbeiten* eingehend.)

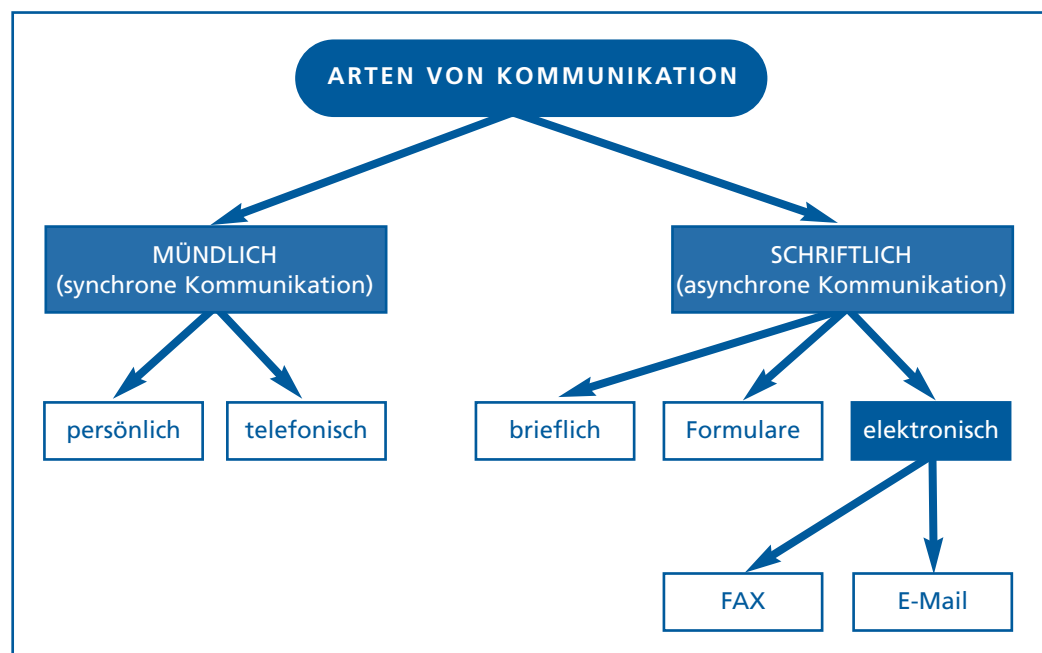
Die *Kommunikation mit Personen außerhalb des Unternehmens* (also mit Mitarbeitern in fremden Unternehmen und mit Kunden), ist für den erfolgreichen Absatz der Produkte und Dienstleistungen erforderlich. (Diese Form der Kommunikation wird eingehend in *Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing* beschrieben.)

In diesem Kapitel werden wir uns auf die „**Business Kommunikation**“ im engeren Sinn konzentrieren. Sie betrifft die Gestaltung von *Schriftstücken zur Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens*.

Grundsätzlich kann Kommunikation **schriftlich oder mündlich** stattfinden. Dem *Gespräch* kommt dabei große Bedeutung zu. Je wichtiger der Inhalt von Gesprächen ist, desto eher werden solche Gespräche auch *schriftlich festgehalten*. Welche Form der Kommunikation (schriftlich oder mündlich) verwendet wird, hängt also zu einem Großteil von der Wichtigkeit des Inhalts der entsprechenden Informationen ab.

Die Schriftform kann dabei variieren: von der einfachen Notiz in einem Memo bis zum formellen Geschäftsbrief. Die gewählte Form hängt wiederum von der *Wichtigkeit*, aber auch von Überlegungen der *Zweckmäßigkeit* und dem *bisherigen Gebrauch* ab.

So werden Kündigungen von Mitarbeitern nicht per E-Mail, sondern in einem formellen Kündigungsschreiben verschickt. Die Bestellung von Verpackungsmaterial bei einem langjährigen Lieferanten hingegen wird statt durch einen förmlichen Geschäftsbrief durchaus per Fax oder E-Mail erledigt werden.



Vor- und Nachteile der mündlichen Kommunikation:

Mündliche Kommunikation ist *billig, schnell* und ermöglicht ein *sofortiges Eingehen auf den Gesprächspartner* (= synchrone Kommunikation). Der Inhalt des Gesprächs ist allerdings nicht durch einen *Beleg* nachweisbar. Um den Nachteil der Belegbarkeit zu minimieren, können bei wichtigen

persönlichen Gesprächen und Telefonaten Aktennotizen angelegt werden. In dieser Form der Niederschrift sollen die wichtigsten Gesprächspunkte festgehalten werden, um ein Nachvollziehen des Gesprächsinhalts zu ermöglichen. In manchen Fällen kann es auch hilfreich sein, eine Kopie an die Gesprächspartner zu übermitteln.

Zur mündlichen Verständigung zählen persönliche (Meetings, Verkaufsgespräche, informelle Gespräche zwischen den Mitarbeitern bei der Kaffeemaschine etc.) und telefonische Gespräche (Festnetz, Mobilfunk, Internet-Telefonie, Audio-Konferenzsysteme).

Vor- und Nachteile der schriftlichen Kommunikation:

Die schriftliche Verständigung ermöglicht eine *sorgfältige* und *übersichtliche* Vorbereitung und Verarbeitung der ausgetauschten Informationen, die durch Belege nachweisbar sind. Dadurch können vor allem umfangreiche Informationen übermittelt werden. Es kommt allerdings zu einer *zeitlichen Verschiebung* der Reaktionsmöglichkeit zwischen den Kommunikationspartnern (= asynchrone Kommunikation). Der Kommunikationsweg ist zwar länger, die Reaktion jedoch überlegter.

Zu den schriftlichen Kommunikationsmitteln zählen Geschäftsbriefe, Formulare, Fax und das E-Mail.

In den nachfolgenden Abschnitten werden wir die wichtigsten Formen der schriftlichen Kommunikation genauer diskutieren.

1.2 Im Geschäftsleben kommunizieren

1.2.1 Die Visitenkarte

Zweck der Visitenkarte

Im Geschäftsleben kommt es zu Treffen mit vielen Personen, deren Namen und Position nicht immer im Gedächtnis behalten werden können. Um zu wissen, mit wem man kommuniziert hat bzw. damit auch der Gesprächspartner weiß, mit wem er zu tun hatte, ist der Einsatz von Visitenkarten sinnvoll.

Eine Visitenkarte für den geschäftlichen Gebrauch sollte neben der *Bezeichnung und Adresse des Unternehmens* den *Namen und die Position des*



Überreichers enthalten. Ebenso sind *Telefon-* und *Faxnummern*, die berufliche *E-Mail-Adresse* und die *Internetadresse* des Unternehmens Bestandteile der Visitenkarte. Es sollte drauf geachtet werden, dass der Name auf der Karte nicht zu klein gedruckt ist und sich farblich vom Hintergrund gut lesbar abhebt, also sollten Farben wie hellgrau, blassblau oder gelb auf hellem Hintergrund vermieden werden.

Übergabe der Visitenkarte

Bei der Übergabe von Visitenkarten sollte sehr auf den passenden Augenblick bzw. *kulturelle Unterschiede* geachtet werden. Wird man bei einer Veranstaltung, bei der man nicht bekannt ist, gleich zu Beginn von einer anderen Person vorgestellt, sollte die eigene Visitenkarte erst am Ende, und auch nur an die Personen, mit denen man in Kontakt getreten ist bzw. treten möchte, ausgegeben werden. Ist man hingegen den gegenüberstehenden Personen unbekannt und auch nicht vorgestellt worden, sollte man die Visitenkarten gleich zu Beginn griffbereit haben.

Bei Gesprächen mit ausländischen Geschäftspartnern ist auf *kulturelle Besonderheiten* Bedacht zu nehmen. So symbolisiert die Übergabe der Visitenkarte beispielsweise in manchen fernöstlichen Ländern die Weitergabe eines „Teils der Seele“ des Überreichers und erfordert daher besondere Beachtung und Höflichkeit. Man sollte der Visitenkarte des Überreichers seine besondere Aufmerksamkeit widmen, seinen besonderen Dank zum Ausdruck bringen und auch die eigene Karte durch eine entsprechend demütige Geste mit beiden Händen überreichen. Auch während einer Besprechung ist der Visitenkarte immer wieder Aufmerksamkeit zu schenken.

Formen von Visitenkarten

Dem Aussehen von Visitenkarten sind prinzipiell keine Grenzen gesetzt. Man sollte aber, vor allem für den Einsatz im Geschäftsverkehr beachten, dass die Karte übersichtlich gestaltet ist und nicht überladen wirkt. Alle Informationen, die für den geschäftlichen Gebrauch notwendig sind, müssen enthalten sein.

Je nach Branche können unterschiedliche Gestaltungsformen gewählt werden. Personen, die im Bankengeschäft tätig sind, werden eher seriöse, vielleicht auch ein wenig konservativ gehaltene Karten verwenden, wohingegen Personen aus kreativen Branchen, zB aus Werbeagenturen, eher ein optisch nicht so strenges Format wählen werden.

<p>SAIMLER AG Saimler AG Hauptstraße 30 1030 Wien</p> <p style="text-align: right;">Mag. Franz Spiegel Geschäftsführer</p> <p>Tel.: +43 1 300 51 – 12 Fax: +43 1 300 51 – 33</p>	<p>Café • Restaurant • Bar</p> <p style="font-size: 2em; opacity: 0.5;">Vermischt es</p> <p>Alexander RASTL Betriebsleiter</p> <p>1050 Wien, Sterngasse 5 T 01 155 27 33-10 F 15 Rastl@vermischtes.at www.vermischtes.at</p>
--	---

1.2.2 Das Geschäftsmemo

Ein Memorandum (lat. Denkschrift, Merkblatt) ist ein *unternehmensinternes Schreiben*, das Informationen an die Mitarbeiter für den *internen Gebrauch* enthält, zB über soziale Aktivitäten (Weihnachtsfeier, Betriebsausflug), organisatorische Veränderungen oder projektbezogene Informationen. Die Form des Memos kann allerdings in seltenen Fällen *auch zwischen Unternehmen* herangezogen werden, wenn auf Grund einer Kooperation an einem gemeinsamen Projekt gearbeitet wird und hierfür der Austausch von Informationen zwischen den Teammitgliedern notwendig ist.

Ein Memo ist zwar nicht so formell wie etwa ein Geschäftsbrief, jedoch sollten auch hier die *Grundregeln der Höflichkeit* eingehalten und auf *Anrede* und *Grüßformel* nicht verzichtet werden. Für die Kommunikation mit unternehmensexternen Personen wie Kunden, Lieferanten etc. sollte das Memo jedoch nicht verwendet werden.

Memo		SAIMLER AG
Art:	alle Mitarbeiter	
Kopien an:	Vorstand	
Von:	Geschäftsleitung	
Datum:	30.11.2004	
Betreff:	Internetumstellung	
<p>Liebe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen!</p> <p>Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass auf Grund der geplanten Internetumstellung am Freitag, den 03.12.04, die Server für zwei Stunden heruntergefahren werden müssen und deshalb die Nutzung der Computer zwischen 8 und 10 Uhr nicht möglich ist. Wir bitten Sie, Ihre PCs in dieser Zeit nicht einzuschalten.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen Die Geschäftsleitung</p>		

1.2.3 Der Geschäftsbrief

Geschäftsbriefe werden zur *formellen Kommunikation* mit Personen und Organisationen *außerhalb* des *Unternehmens* eingesetzt. Geschäftsbriefe bieten daher die Möglichkeit, das Unternehmen zu bewerben und seine Kompetenzen darzulegen und zu unterstreichen. Deshalb ist besonderes Augenmerk zu legen auf die *Form und den Inhalt eines Geschäftsbriefes*. Ist der Brief für den Empfänger ansprechend und gut verständlich, wird man viel eher den gewünschten Erfolg erreichen. Im Gegensatz zum Fax eignet sich der Geschäftsbrief auch für persönliche und vertrauliche Mitteilungen.

Ein Geschäftsbrief besteht aus dem *Briefkopf*, der *Anschrift des Empfängers*, dem *Bezugszeichen*, dem *Betreff*, der *Anrede*, dem *Hauptteil*, dem *Schluss* mit *Grußformel*, dem *Beilagenvermerk* und eventuell vorhandenen *Firmenzusatzdaten*.

Briefkopf

Der Briefkopf ist zumeist vorgedruckt und besteht aus:

- der Firmenbezeichnung
- Firmenlogo
- der Adresse, Telefon- und Faxnummer
- E-Mail- und Internetadresse

Bezugszeichen, Betreff und Anrede

Bezugszeichen erleichtern die Zuordnung der Nachricht zu ihrem Bearbeiter.

Beispiel:

Unser Zeichen | Sachbearbeiter
BA 23 | Josef Huber

Die Betreffzeile enthält eine kurze Zusammenfassung des nachfolgenden Inhaltes. Sie bildet das Briefthema und ermöglicht dadurch eine Einordnung des Briefes. Der Betreff sollte möglichst kurz, aber informativ gehalten sein.

Beispiele:

Ihre Anfrage vom ...

Angebot

Übersendung Preisliste

Die Anrede kann entweder

- persönlich oder
- unpersönlich sein.

Die persönliche Anrede wird verwendet, wenn die anzusprechende Person namentlich bekannt ist.

Beispiele:

Sehr geehrter Herr Gruber!
Sehr geehrte Frau Magister Bauer!

Kennt man den Namen des Empfängers nicht, wird die unpersönliche Anrede verwendet. Die unpersönliche Anrede sollte allerdings nicht geschrieben werden, wenn der Empfänger namentlich bekannt ist. Dies ist insbesondere bei Massenaussendungen zu berücksichtigen (Werbeanschreiben an alle Kunden, Verständigung über die Änderungen der Geschäftsbedingungen etc.)

Beispiel:

Sehr geehrte Damen und Herren!

Hauptteil

Nach einer kurzen Einleitung wird der eigentliche Inhalt des Schreibens formuliert.

Auf *positive* Formulierungen sollte geachtet und Fremdwörter, die für den Inhalt nicht relevant sind, vermieden werden. Abgesehen von branchenüblichen Abkürzungen sollten diese ebenfalls vermieden werden. Die Sätze sind möglichst *kurz*, ohne unnötige Füllwörter und leicht *verständlich* zu formulieren. Das Schreiben sollte *höflich* und *freundlich* verfasst und durch Vermeidung von Amtsdeutsch und unnötigen Floskeln möglichst *natürlich* gehalten sein. Es ist besser *Zeitwörter* anstelle von Hauptwörtern zu benutzen und die Sätze im *Aktiv* statt in passiver Form zu formulieren.

Rufzeichen sollten in Geschäftsbriefen vermieden werden – sie wirken zu aggressiv.

Beispiele:

SCHLECHT: Es freut uns, Ihnen mitteilen zu können, dass Ihre Anfrage vom 5. März heute bei uns eingelangt ist.

BESSER: Herzlichen Dank für Ihre Anfrage vom 5. März.

SCHLECHT: Es ist uns unverständlich, dass wir den am 3. Juli angeforderten Katalog noch immer nicht erhalten haben!

BESSER: Wir möchten Sie an die Übersendung des von uns am 3. Juli angeforderten Katalogs erinnern.

SCHLECHT: Wir ersuchen Sie höflichst um Übersendung Ihrer aktuellen Preisliste.

BESSER: Bitte senden Sie uns Ihre aktuelle Preisliste.

Schluss und Grußformel

In vielen Fällen ist eine eigene Schlussformulierung nicht notwendig. Der Brief kann einfach beendet werden, wenn alles Wesentliche im Hauptteil erörtert wurde. Schwülstige Redewendungen verschwenden nur Platz und schmälern die Wirkung des Briefes.

Manchmal enden Briefe aber auch mit einer Bitte oder einer Frage.

Beispiele:

Bitte entschuldigen Sie unseren Fehler und tauschen Sie die Produkte aus. Genügt Ihnen eine Antwort binnen 14 Tagen?

Die Grußformel sollte allein stehen und nicht mit dem Schluss verbunden werden, wobei am häufigsten die Formel „Mit freundlichen Grüßen“ verwendet wird.

Beilagenvermerk

Nach der Unterschrift wird ein Beilagenvermerk gesetzt, sofern Anlagen mitgesendet werden. Dadurch soll der Empfänger über das Vorhandensein und die Zahl der mitgeschickten Dokumente informiert werden.

Postskriptum

Zwischen Unterschrift und Beilagenvermerk kann als Nachsatz ein Postskriptum (P.S.) gesetzt werden. Studien zufolge wird dieses P.S. vom Empfänger als Erstes gelesen. Dieser Platz sollte daher besonders genutzt werden, um Vorteile herauszustreichen oder Ankündigungen zu machen.

Firmenzusatzdaten

Zusätzlich können auf einem Geschäftsbrief für den Kunden eventuell relevante Firmenzusatzdaten abgedruckt werden. Hierzu zählen etwa die Daten der Bankverbindung (Kontonummer, Bankleitzahl, Bankname, IBAN), Firmenbuchnummer und Firmenbuchgericht, UID-Nummer (Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer), DVR-Nummer, Sitz der Gesellschaft, Gesellschaftsform etc. Diese Informationen sind meist auf dem Firmenbriefpapier im Briefkopf (etwa unterhalb des Logos) oder am Ende der Seite vorgedruckt, wobei für diese Daten eine verkleinerte Darstellungsform gewählt werden sollte.

Leisuretime Handelsgesellschaft ^{m.b.H}			
Hauptstraße 25 • 2340 Mödling • Tel. 02236/12 34 5-0 • FAX: -350 • www.leisuretime.at			
Frau Maria Brunner Neugasse 14 1120 Wien			
Ihr Zeichen Ihre Nachricht vom	Unser Zeichen Sachbearbeiter	Nebenstelle	Datum
--- 13.07.2004	Kr-27 Herr Kreuzer	560	20.07.2004
Betreff: Gartenmöbel			
Sehr geehrte Frau Brunner!			
Herzlichen Dank für Ihre Anfrage und Ihr Interesse an unseren Produkten.			
Wunschgemäß senden wir Ihnen unseren illustrierten Katalog und die aktuelle Preisliste. Die angeführten Preise gelten bis 30.11.2004 ab Werk, zahlbar innerhalb von 30 Tagen nach Erhalt der Ware. Bei Aufträgen über € 3.000,- gewähren wir 4 % Rabatt vom Listenpreis.			
Die Lieferzeit beträgt auf Grund der großen Nachfrage derzeit zwei bis drei Wochen.			
Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass wir seit Jahren auf die Herstellung von Gartenmöbeln spezialisiert sind und unsere Produkte aus erstklassigem österreichischen Holz gefertigt werden. Besuchen Sie auch unseren Schauraum und probieren Sie die hervorragende Qualität unserer Gartenmöbel selbst aus.			
Wir sind zuversichtlich, dass unsere Produkte Ihren hohen Anforderungen entsprechen werden und freuen uns auf Ihren Auftrag.			
Mit freundlichen Grüßen			
Leisuretime Handelsgesellschaft m.b.H.			
Franz Schmidt			
2 Beilagen Katalog Preisliste			

1.2.4 Business Kommunikation mit E-Mail

Im Geschäftsleben werden alle möglichen Formen von elektronischer Kommunikation wie Fax, Internet, Intranet, E-Mail, Audio- und Videokonferenzen, Computerkonferenzsysteme, schwarzes Brett, Newsgroups, Electronic Meeting Rooms etc. eingesetzt. Sie haben den Vorteil, dass sie den notwendigen Austausch von Informationen *schneller und billiger* bewerkstelligen als traditionelle Kommunikationsmittel wie etwa Geschäftsbriefe.

Besonders die Form des E-Mails bietet eine Menge an zusätzlichen Funktionen.

Funktionen von E-Mail:

- Nachricht können an mehrere Empfänger gleichzeitig („CC“) oder als versteckte Kopie („BCC“) versendet werden.
- Möglichkeit der Kennzeichnung der Nachricht als „dringend“
- Einholen einer Lesebestätigung vom Empfänger
- Einfache Weiter- oder Umleitung
- Versendung einer automatischen Abwesenheitsnotiz
- Anhänge („Attachments“) können einfach versandt werden
- Automatische Archivierung der elektronischen Nachrichten, wodurch ein schnelles Auffinden der relevanten Informationen möglich ist.
- Im Gegensatz zum Brief können E-Mails rund um die Uhr versendet und empfangen werden.

Doch gerade die Geschwindigkeit von elektronischer Kommunikation verleitet leicht dazu, Höflichkeit und Umgangsformen außer Acht zu lassen. Im Hinblick darauf ist jedoch zu beachten: Was für einen herkömmlichen Geschäftsbrief gilt, gilt auch für den geschäftlichen Verkehr per E-Mail. Auch digital wird der Geschäftsabschluss erleichtert, wenn man sich an die Grundregeln der Höflichkeit hält. Darüber hinaus gibt es für die elektronische Post noch einige besondere Regeln, die zusammenfassend als „*Netiquette*“ („net + Etiquette“) bezeichnet werden:

Betreff und Anrede

Die Zeile für den Betreff sollte nicht, wie vielleicht bei privaten E-Mails üblich, ignoriert werden. Wie auch in einem herkömmlichen Geschäftsbrief enthält der Betreff eine kurze Zusammenfassung der nachfolgenden Informationen, die es dem Empfänger erleichtert, eine Zuordnung der Daten zu treffen und zu entscheiden, wie dringend oder wichtig diese sind. Der Betreff sollte daher kurz und informativ formuliert sein. Auch

eine entsprechende – persönliche oder unpersönliche – Anrede sollte nicht vergessen werden. Ausnahme: Wenn Mitglieder einer Arbeitsgruppe für ein Projekt in ständigem Kontakt miteinander stehen, wird es nicht notwendig sein, bei jedem Kommentar zum Projekt Anrede und Grußformel zu schreiben.

Grußformel

Ebenso wie auf die Anrede nicht vergessen werden darf, ist auch die Grußformel zu beachten. Es sollte nicht darauf verzichtet werden „Mit freundlichen Grüßen“ auszuschreiben. Da einige E-Mail-Programme „MfG“ bereits automatisch auf „Mit freundlichen Grüßen“ umformen, gilt es als besonders zuvorkommend, eine seltenere Grußformel zu verwenden.

Abkürzungen und Sonderzeichen

Genauso wie im herkömmlichen Geschäftsbrief sollte im E-Mail auf Abkürzungen, die im kaufmännischen Verkehr nicht üblich sind, und auf Sonderzeichen, deren Darstellung nicht allen E-Mail-Programmen möglich ist, verzichtet werden. Besondere Vorsicht ist beim Einsatz von Emoticons geboten (das sind Zeichen wie :-)) oder :-((die in der elektronischen Kommunikation häufig dazu verwendet werden, um *Emotionen* zum Ausdruck zu bringen).

Groß- und Kleinschreibung

Die Regeln der Rechtschreibung sind ebenso im E-Mail-Verkehr zu beachten, auch wenn es in der Zwischenzeit üblich geworden ist, im privaten Bereich auf Grund der Geschwindigkeit über solche Fehler hinwegzusehen. Im Geschäftsverkehr wirken Rechtschreibfehler auf andere nachlässig, unhöflich oder – im schlechtesten Fall – dumm.

Verteilerkreis und Anhang

Beim Versand von E-Mails ist darauf zu achten, an wen es gesendet werden soll und dass nur Personen im Verteilerkreis aufgenommen sind, für die die Nachricht bestimmt ist. Bei Verteilern ist es oftmals angebracht, die Empfänger anonym zu halten und daher die E-Mail-Adressen im BCC einzutragen. Große Anhänge sind nur zu verschicken, wenn dies wirklich notwendig ist bzw. vom Empfänger gewünscht wurde.



Antwortfrist und Zwischenbescheid

Es zählt zu den Grundregeln der Höflichkeit, empfangene E-Mails so schnell als möglich zu beantworten. Es sollte im Gegenzug aber nicht von anderen erwartet werden, dass deren Posteingang genauso schnell bearbeitet wird wie der eigene. Die Antwortfrist richtet sich, wie auch bei herkömmlichen Geschäftsbriefen, nach der Dringlichkeit.

Sollte sich diese Antwortfrist aus Gründen der Abwesenheit oder wegen vorrangiger Erledigungen verlängern, sollte man einen Zwischenbescheid versenden.

Signatur

Bei Geschäftsbriefen sind die Informationen über den Absender (Adresse, Telefon- und Faxnummern, E-Mail- und Internetadresse) im Briefkopf enthalten. In E-Mails hingegen finden sich diese Informationen am Ende nach der Grußformel in der so genannten Signatur. Die in der Signatur enthaltenen Informationen sollten so kurz wie möglich gehalten sein und sich vom Haupttext sichtbar abgrenzen.

Beispiel:

Regina Bauer
Assistenz Personal
Textilhandel Wien Ges.m.b.H.
Ferdinandgasse 58 – 60; A - 1140 Wien
T: +43 (1) 52431 1056; F: +43 (1) 52431 2022
E: regina.bauer@txw.at; <http://www.txw.at>

1.3 Zusammenfassung

Zum Abschluss dieses Kapitels werden zur Erinnerung und Wiederholung die wichtigsten Begriffe und ihre Bedeutung in Form eines Glossars zusammengestellt:

BEGRIFF	BEDEUTUNG
GESCHÄFTSBRIEF	Die Anforderungen an einen Geschäftsbrief sind: <ul style="list-style-type: none"> • kurze Sätze • höflich, freundlich, natürlich • aktiv statt passiv • keine Füllwörter und Floskeln • keine Fremdwörter und Abkürzungen.
KOMMUNIKATION	Bei der Kommunikation unterscheidet man zwei Arten: <ul style="list-style-type: none"> • mündlich • schriftlich.
MEMO	Unternehmensinterner Brief zur Information der Mitarbeiter.
MÜNDLICHE KOMMUNIKATION	Vorteile der mündlichen Kommunikation sind: <ul style="list-style-type: none"> • schneller • billiger • Eingehen auf Kommunikationspartner möglich.
NETIQUETTE	Etikette im Internet: Höflichkeit im E-Mail-Verkehr
SCHRIFTLICHE KOMMUNIKATION	Vorteile der schriftlichen Kommunikation sind: <ul style="list-style-type: none"> • sorgfältigere und übersichtlichere Bearbeitung • durch Beleg beweisbar.
SIGNATUR	Informationen über den E-Mail-Absender.



2 ARBEITSBLÄTTER UND LERNKONTROLLEN



Im folgenden Kapitel finden Sie **Arbeitsaufgaben** zu den vorher besprochenen Themenbereichen. Diese sollen den Schülern eine Möglichkeit bieten, die besprochenen Inhalte zu festigen bzw. praktisch anzuwenden.

Die *Arbeitsblätter* sind nach den jeweiligen Themenbereichen zusammengestellt und hauptsächlich anwendungs- und problemorientiert.

Die *Lernkontrollen* sollen dem Schüler eine Überprüfung seines Wissens ermöglichen. Sie sind vor allem dann relevant, wenn Teile des Lernstoffes im Selbststudium erarbeitet werden sollen.

ARBEITSBLATT 1 – Kommunikationsmittel im Geschäftsverkehr

- 1.** Überlegen Sie, durch welches Kommunikationsmittel (Telefon, Fax, E-Mail Geschäftsbrief etc.) folgende Fälle erledigt werden können. (Mehrfachlösungen sind möglich!)
- a.** Sie möchten mit neuen Lieferanten in Verbindung treten.
.....
- b.** Sie schicken einem langjährigen Kunden ein Angebot. Er hat seine Anfrage per E-Mail gestellt.
.....
- c.** Sie wollen eine Bestellung bei einem langjährigen Lieferanten ändern – Sie brauchen dringend mehr von der bestellten Ware als angenommen.
.....
- d.** Ein Kunde hat trotz bereits erfolgter schriftlicher Aufforderung noch nicht bezahlt.
.....
- e.** Sie möchten Ihre Mitarbeiter über die diesjährige Weihnachtsfeier informieren.
.....
- f.** Sie haben die an einen Kunden versendeten Waren falsch fakturiert. Der Kunde beschwert sich nun über den überhöhten Preis.
.....

- 2.** Vereinfachen Sie bitte die folgenden Briefstellen:
- a.** Wir ersuchen Sie höflichst um Kenntnisnahme des beiliegenden Entwurfs und bitten Sie auf das Höflichste um Retournierung desselben, versehen mit Ihrer werten Unterschrift.
.....
.....
- b.** Wir bedauern die Übersendung von fehlerhafter Ware auf das Äußerste und bitten Sie, eine Verbesserung dieses Zustands binnen 14 Tagen zu akzeptieren.
.....
.....
- c.** Da wir vor kurzem unser neues Geschäftslokal in 1040 Wien, Rauergasse 25, eröffnet haben, möchten wir Sie auf das Herzlichste persönlich einladen, unsere neuesten Produkte, angefangen bei Alupfannen über Induktionsherde bis zu Zwiebelhackern, persönlich zu begutachten und auszuprobieren.
.....
.....
.....

ARBEITSBLATT 2 – Der Geschäftsbrief

Welche Fehler hat der folgende Geschäftsbrief und welche Teile fehlen?
Wie würden Sie ihn formulieren?

HUND & KATZ – TIERBEDARF

Joachim Neuner

Hauptplatz 24, 1060 Wien

Frau

Herta Gruber

Johannessgasse 3/4/24

1220 Wien

Wien, am 23. März 2004

Jalousien

Liebe Frau Gruber!

Ich bedanke mich herzlich für Ihre Anfrage vom 13. März 2004 und schicke Ihnen anbei unseren Katalog inkl. Preisliste.

Ich hoffe, Sie für eines der Produkte aus unserem reichhaltigen Angebot an Jalousien und Markisen begeistern zu können und verbleibe

mit freundlichen Grüßen

Ihr Joachim Neuner

Beilagen

LERNKONTROLLE 1 – Geschäftsbriefe und Memos

1. Ergänzen Sie bitte:

- a. Der Briefkopf besteht aus
-
- b. Die Vorteile mündlicher Kommunikation sind:
-
- c. Das Bezugszeichen ermöglicht die
-
- d. Ein Memo richtet sich prinzipiell an
- e. Netiquette bedeutet
- f. Die Signatur in einem E-Mail
-
- g. Beispiele von elektronischer Kommunikation sind
-
- h. Eine unpersönliche Anrede ist zum Beispiel
-

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
a. In geschäftlichen E-Mails ist die Form nicht so wichtig – es ist kein Problem alles in Kleinbuchstaben zu schreiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Es ist üblich die Grußformel mit dem Schlusssatz zu verbinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Es ist wichtig, die Art oder Zahl der Beilagen am Ende des Geschäftsbriefes zu vermerken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Memos sind externe, formelle Briefe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LERNKONTROLLE 2 – Im Geschäftsleben kommunizieren

1. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
a. Visitenkarten sind nach einem strikten Schema zu entwerfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Man sollte darauf achten, dass sich der Name auf der Visitenkarte gut von den anderen Informationen abhebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Schriftliche Kommunikationsformen sind billiger als mündliche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Große Anhänge sollten im E-Mail nur bei wirklicher Notwendigkeit mitgeschickt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Im Geschäftsbrief ist es gut, die Sätze möglichst lang zu schreiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Emoticons im Geschäfts-E-Mail heben die Stimmung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Die Sätze, die in der vorderen Spalte beginnen, werden in der hinteren Spalte fortgesetzt. Die hintere Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Verbinden Sie jeden Kreis der vorderen Spalte mit dem richtigen der hinteren Spalte.

Bei wichtigen und umfangreichen Mitteilungen ...	●	● ... Zusammenfassung des nachfolgenden Briefinhalts.
Die Betreffzeile ist eine kurze und informative ...	●	● ... Visitenkarte des Unternehmens bezeichnet.
Geschäftsbriefe werden oft auch als ...	●	● ... soziale Aktivitäten oder organisatorische Veränderungen im Unternehmen.
Ein Memo enthält zB Informationen über ...	●	● ... sollte man ein schriftliches Kommunikationsmittel wählen.

3 WEITERFÜHRENDE DIDAKTISCHE ANREGUNGEN

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Im Folgenden finden Sie eine Reihe weiterer Anregungen, die Sie zusätzlich im Unterricht umsetzen können. Sie sind nicht nur als Vertiefung der Inhalte des Unternehmerführerscheins anzusehen, sondern eignen sich auch zum Einsatz in weiteren Bereichen des Unterrichts. Bei projektorientierten, kreativen und handlungsorientierten Aufgabenstellungen sind von den Schülern Vorleistungen außerhalb der Unterrichtszeit zu erbringen.

Diskussionsthemen

Einzelne Themenbereiche können anhand von Diskussionen vertieft werden. Im Folgenden finden Sie ein Beispiel dafür:

1. Verändert sich die Sprache durch die neuen Kommunikationsmittel (E-Mail, Internet)?
2. Wie verändert sich die Kommunikation zwischen Unternehmen durch die neuen Kommunikationsmittel?

Workshopunterricht

Die Inhalte der einzelnen Themen können den Schülern im Rahmen eines Workshopunterrichts näher gebracht werden. Dabei werden einzelne Arbeitsgruppen gebildet, welche die jeweiligen Aufgabenstellungen möglichst selbstständig ausarbeiten. Folgender Workshop kann gebildet werden:

Workshop 1: Möglichkeiten von Kommunikation

Im Folgenden finden Sie **Arbeitsanweisungen** für die Schüler zum Workshop.

WORKSHOP – Möglichkeiten von Kommunikation

Versuchen Sie folgende **Aufgabenstellungen** möglichst selbstständig in der Gruppe zu lösen:

1. Sie brauchen ein neues Fahrrad und möchten sich über momentane Trends und den Stand der Technik informieren. Überlegen Sie, welche Informationsmöglichkeiten Sie haben.
2. Stellen Sie Anfragen bezüglich des Fahrrads an verschiedene Firmen mittels verschiedener Kommunikationsmittel (Geschäftsbrief, E-Mail, Fax).
3. Beantworten Sie die Anfragen auf entsprechende Weise.
4. Entwerfen Sie Ihre persönliche Visitenkarte.

Präsentieren Sie ihre Ergebnisse und **diskutieren** Sie diese in der Klasse.

4 TIPPS UND LINKS

Tipps

Einige gut aufbereitete Materialien für den Unterricht zum Thema Kommunikation im Geschäftsleben finden Sie unter <http://www.handesakademie.at>.

5 FOLIEN

1. Aufbau eines Geschäftsbriefes
2. Muster eines Geschäftsbriefes
3. Muster eines Memos
4. Regeln im E-Mail-Verkehr

6 LÖSUNGEN

ARBEITSBLATT 1 – Kommunikationsmittel im Geschäftsverkehr

1. Überlegen Sie, durch welches Kommunikationsmittel (Telefon, Fax, E-Mail Geschäftsbrief etc.) folgende Fälle erledigt werden können. (Mehrfachlösungen sind möglich!)
 - a. Sie möchten mit neuen Lieferanten in Verbindung treten.
Telefon, Geschäftsbrief
 - b. Sie schicken einem langjährigen Kunden ein Angebot. Er hat seine Anfrage per E-Mail gestellt.
E-Mail, eventuell Geschäftsbrief
 - c. Sie wollen eine Bestellung bei einem langjährigen Lieferanten ändern – Sie brauchen dringend mehr von der bestellten Ware als angenommen.
Telefon, FAX
 - d. Ein Kunde hat trotz bereits erfolgter schriftlicher Aufforderung noch nicht bezahlt.
Geschäftsbrief
 - e. Sie möchten Ihre Mitarbeiter über die diesjährige Weihnachtsfeier informieren. **Memo**
 - f. Sie haben die an einen Kunden versendeten Waren falsch fakturiert. Der Kunde beschwert sich nun über den überhöhten Preis.
Geschäftsbrief

2. Vereinfachen Sie bitte die folgenden Briefstellen:
 - a. Wir ersuchen Sie höflichst um Kenntnisnahme des beiliegenden Entwurfs und bitten Sie auf das Höflichste um Retournierung desselben, versehen mit Ihrer werten Unterschrift.
Wir ersuchen Sie um Kenntnisnahme und Rücksendung des unterschriebenen Entwurfs.
 - b. Wir bedauern die Übersendung von fehlerhafter Ware auf das Äußerste und bitten Sie, eine Verbesserung dieses Zustands binnen 14 Tagen zu akzeptieren.
Entschuldigen Sie bitte den Versand von fehlerhafter Ware. Wir werden die Produkte innerhalb von 14 Tagen austauschen.
 - c. Da wir vor kurzem unser neues Geschäftslokal in 1040 Wien, Rauergasse 25, eröffnet haben, möchten wir Sie auf das Herzlichste persönlich einladen, unsere neuesten Produkte, angefangen bei Alupfannen über Induktionsherde bis zu Zwiebelhackern, persönlich zu begutachten und auszuprobieren.
Anlässlich der Eröffnung unseres neuen Geschäftslokals, Rauergasse 25, 1040 Wien, laden wir Sie herzlich zu einem Besuch ein, bei dem Sie die Qualität unserer Produkte selbst überprüfen können.

ARBEITSBLATT 2 – Der Geschäftsbrief

Welche Fehler hat der folgende Geschäftsbrief; und welche Teile fehlen? Wie würden Sie ihn formulieren?

Briefkopf: Im Briefkopf sind weder Telefon- und Faxnummern noch E-Mail- und Internetadressen enthalten. Da in der heutigen Zeit davon ausgegangen werden kann, dass jeder zumindest per Telefon erreichbar ist, sollte zumindest die Telefonnummer der Firma angegeben sein.

Bezugszeile, Betreff: Eine Bezugszeile ist zwar nicht unbedingt erforderlich, jedoch erleichtert sie dem Empfänger die Zuordnung des Schreibens zu seinen eigenen Dokumenten und sorgt somit für „Pluspunkte“. Das Wörtchen „Betreff“ sollte vor dem konkreten Betreff auch wirklich ausgeschrieben werden, da auch dadurch wieder die Zuordnung der Informationen erleichtert wird.

Anrede: Die Anrede „Liebe Frau ...“ oder „Lieber Herr ...“ ist, außer man kennt die damit Angesprochenen schon seit Jahren persönlich, unpassend und wirkt unprofessionell.

Hauptteil: Im Hauptteil fehlen wesentliche Informationen über Liefer- und Zahlungsbedingungen. Es mag schon sein, dass diese Daten im Katalog und der Preisliste enthalten sind, jedoch sind sie so essentiell, dass sie bereits in das Schreiben integriert werden sollten, um dem potenziellen Kunden langes Suchen zu ersparen.

Auch sollte man sich die Zeit nehmen, das Wörtchen „inklusive“ auszuschreiben – vor allem in so knappen Schreiben ist es nicht notwendig, die Sätze auch noch durch unnötige Abkürzungen zu verkürzen. Es ist besser, das Schreiben nicht in der Ich-Form zu formulieren, außer es handelt sich wirklich um einen Ein-Mann-Betrieb, da ja das Unternehmen und nicht der einzelne Sachbearbeiter Vertragspartner werden soll.

Grußformel: Die Grußformel sollte allein stehen und nicht mit dem Hauptteil verbunden werden.

Die Unterschrift „Ihr“ ist zu jovial und hat in einem Geschäftsbrief nichts verloren.

Beilagen: Es ist nicht notwendig, die Beilagen genau nach Art und Zahl zu spezifizieren. Jedoch widerspricht es dem eigentlichen Zweck dieses Vermerks, wenn weder Zahl noch Art der Beilage genannt werden. Man sollte sich daher zumindest für eines entscheiden, so zB:

2 Beilagen oder	Beilagen	Beilagen
	1 Katalog	Katalog, Preisliste
	1 Preisliste oder	

LERNKONTROLLE 1 – Geschäftsbriefe und Memos

1. Ergänzen Sie bitte:

- a. Der Briefkopf besteht aus *Unternehmensbezeichnung, Adresse, Telefon- und Faxnummern, E-Mail- und Internetadresse*.
- b. Die Vorteile mündlicher Kommunikation sind: *mündliche Kommunikation ist schneller, billiger und ermöglicht das Eingehen auf den Kommunikationspartner*.
- c. Das Bezugszeichen ermöglicht die *Zuordnung der Nachricht zu ihrem Bearbeiter*.
- d. Ein Memo richtet sich prinzipiell an *Mitarbeiter*.
- e. Netiquette bedeutet *Höflichkeit im E-Mail-Verkehr*.
- f. Die Signatur in einem E-Mail *ist eine nähere Information über den Absender*.
- g. Beispiele von elektronischer Kommunikation sind *E-Mail, Fax, Videokonferenz, Intranet etc.*
- h. Eine unpersönliche Anrede ist zum Beispiel *„Sehr geehrte Damen und Herren!“*

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
a. In geschäftlichen E-Mails ist die Form nicht so wichtig – es ist kein Problem alles in Kleinbuchstaben zu schreiben.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b. Es ist üblich die Grußformel mit dem Schlusssatz zu verbinden.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
c. Es ist wichtig, die Art oder Zahl der Beilagen am Ende des Geschäftsbriefes zu vermerken.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Memos sind externe, formelle Briefe.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

LERNKONTROLLE 2 – Im Geschäftsleben kommunizieren

1. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle bei jeder Aussage an, ob sie richtig oder falsch ist.

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
a. Visitenkarten sind nach einem strikten Schema zu entwerfen.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b. Man sollte darauf achten, dass sich der Name auf der Visitenkarte gut von den anderen Informationen abhebt.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Schriftliche Kommunikationsformen sind billiger als mündliche.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
d. Große Anhänge sollten im E-Mail nur bei wirklicher Notwendigkeit mitgeschickt werden.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Im Geschäftsbrief ist es gut, die Sätze möglichst lang zu schreiben.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
f. Emoticons im Geschäfts-E-Mail heben die Stimmung.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Die Sätze, die in der vorderen Spalte beginnen, werden in der hinteren Spalte fortgesetzt. Die hintere Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Verbinden Sie jeden Kreis der vorderen Spalte mit dem richtigen der hinteren Spalte.

Bei wichtigen und umfangreichen Mitteilungen Zusammenfassung des nachfolgenden Briefinhalts.
Die Betreffzeile ist eine kurze und informative Visitenkarte des Unternehmens bezeichnet.
Geschäftsbriefe werden oft auch als soziale Aktivitäten oder organisatorische Veränderungen im Unternehmen.
Ein Memo enthält zB Informationen über sollte man ein schriftliches Kommunikationsmittel wählen.

Aufbau eines Geschäftsbriefes

1. BRIEFKOPF

3. BEZUGSZEICHEN

2. BETREFF

3. ANREDE

4. HAUPTTEIL

5. SCHLUSS UND GRUSSFORMEL

6. BEILAGENVERMerk

7. POSTSKRIPTUM

8. FIRMENZUSATZDATEN

Leisuretime Handelsgesellschaft m.b.H

Hauptstraße 25 • 2340 Mödling • Tel. 02236/12 34 5-0 • FAX: -350 • www.leisuretime.at

Frau
Maria Brunner
Neugasse 14
1120 Wien

Ihr Zeichen | Ihre Nachricht vom
--- 13.07.2004

Unser Zeichen | Sachbearbeiter
Kr-27 Herr Kreuzer

Nebenstelle
560

Datum
20.07.2004

Betreff: Gartenmöbel

Sehr geehrte Frau Brunner!

Herzlichen Dank für Ihre Anfrage und Ihr Interesse an unseren Produkten.

Wunschgemäß senden wir Ihnen unseren illustrierten Katalog und die aktuelle Preisliste. Die angeführten Preise gelten bis 30.11.2004 ab Werk, zahlbar innerhalb von 30 Tagen nach Erhalt der Ware. Bei Aufträgen über € 3.000,- gewähren wir 4 % Rabatt vom Listenpreis.

Die Lieferzeit beträgt auf Grund der großen Nachfrage derzeit 2 bis 3 Wochen.

Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass wir seit Jahren auf die Herstellung von Gartenmöbeln spezialisiert sind und unsere Produkte aus erstklassigem österreichischen Holz gefertigt werden. Besuchen Sie auch unseren Schauraum und probieren Sie die hervorragende Qualität unserer Gartenmöbel selbst aus.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Produkte Ihren hohen Anforderungen entsprechen werden und freuen uns auf Ihren Auftrag.

Mit freundlichen Grüßen

Leisuretime Handelsgesellschaft m.b.H.

Franz Schmidt

2 Beilagen

Katalog
Preisliste

Muster eines Memos

Memo

Art: alle Mitarbeiter
Kopien an: Vorstand
Von: Geschäftsleitung
Datum: 30.11.2004
Betreff: Internetumstellung

SAIMLER 

Liebe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen!

Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass auf Grund der geplanten Internetumstellung am Freitag, den 03.12.04, die Server für 2 Stunden heruntergefahren werden müssen und deshalb die Nutzung der Computer zwischen 8 und 10 Uhr nicht möglich ist. Wir bitten Sie, Ihre PCs in dieser Zeit nicht einzuschalten.

Mit freundlichen Grüßen
Die Geschäftsleitung

REGELN IM E-MAIL-VERKEHR

- **Betreff, Anrede und Grußformel nicht vergessen!**
- **Abkürzungen und Sonderzeichen vermeiden!**
- **Rechtschreibregeln sowie Groß- und Kleinschreibung beachten!**
- **Große Anhänge nicht wahllos versenden!**
- **Antwortfristen beachten und, wenn nötig, Zwischenbescheide verschicken!**
- **Signatur erstellen und mitschicken!**