

Handlungsfeld 1: Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen

Um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können, müssen Handwerksbetriebe betriebswirtschaftliche, kaufmännische und rechtliche Probleme analysieren und bewerten. Aus den gewonnenen Erkenntnissen müssen sie Lösungswege ableiten und dokumentieren. Ausgangspunkt sind die Ziele, die mit einer unternehmerischen Tätigkeit verfolgt werden. Darauf aufbauend gilt es, Chancen und Risiken im Umfeld des Unternehmens sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erkennen. Hilfreich sind dabei insbesondere die Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen. Bei der Ableitung und Analyse von Unternehmenskonzepten müssen die Rahmenbedingungen beachtet werden, die das Gewerbe- und Handwerksrecht sowie das Handels- und Wettbewerbsrecht vorgeben.

1. Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen

Kompetenzen

- > Bedeutsame Ziele und Zielbeziehungen kennen.
- > Ein Zielsystem aufstellen.

Jede unternehmerische Tätigkeit ist auf Ziele ausgerichtet. Diese sind ein Maßstab für die Beurteilung des Erfolges einzelner Handlungen oder auch des gesamten Unternehmens. Ziele geben damit die Richtung vor, in die sich ein Unternehmen entwickeln soll. Da auch Handwerksbetriebe in der Regel eine Vielzahl von Zielen haben, muss zusätzlich analysiert werden, wie die einzelnen Ziele aufeinander wirken. Das Ergebnis ist ein Zielsystem, das nicht nur alle Ziele, sondern auch ihre Beziehungen schriftlich dokumentiert.

1.1 Unternehmensziele

Definition von Zielen

Wie alle Menschen haben auch selbstständige Handwerker Ziele, das heißt, sie haben eine mehr oder weniger genaue Vorstellung darüber, wie ihr Leben, ihr Umfeld oder eben das Unternehmen in Zukunft aussehen soll.

Ziele sind durch menschliches Handeln angestrebte zukünftige Zustände. Sie sind damit ein Maßstab, der es ermöglicht, (Arbeits-)Ergebnisse zu bewerten.

SMART-Regel

Ein Spruch von Mark Twain besagt: Wer nicht weiß, wo er hinwill, wird sich wundern, dass er ganz woanders ankommt. Deshalb ist es für jeden Unternehmer wichtig, seine Ziele so präzise wie möglich zu formulieren. Helfen kann dabei die SMART-Regel, die folgende Anforderungen an Ziele stellt:

- >S – spezifisch
- >M – messbar
- >A – anspruchsvoll
- >R – realistisch
- >T – terminiert.

Spezifisch bedeutet dabei, dass die Ziele so genau beschrieben werden, dass sie unverwechselbar sind. Gleichzeitig sollte es Zahlen geben, die das Erreichen der Ziele messbar machen. Damit Ziele auch motivierend wirken, sollten sie einerseits nicht zu niedrig (anspruchsvoll) und andererseits nicht zu hoch gewählt werden, damit sie erreichbar erscheinen (realistisch). Wichtig ist es ferner, einen Termin festzulegen, bis zu dem das gewünschte Ergebnis erreicht werden soll. Bei längerfristigen Zielen empfiehlt es sich, zusätzlich Zwischenziele, sogenannte „Meilensteine“, zu formulieren. Nur so sind die Überprüfung der Zielerreichung sowie das rechtzeitige Erkennen von Abweichungen möglich.

Beispiel:

Folgendes Beispiel verdeutlicht noch einmal die SMART-Regel: Ziel des Unternehmens ist es,

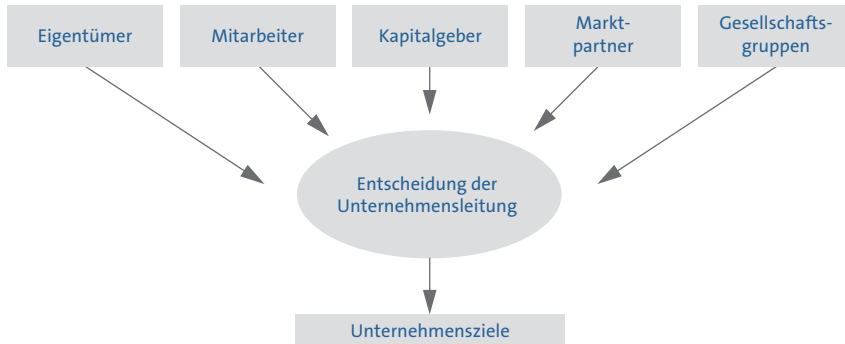
- > den Jahresumsatz (spezifisch, messbar)
- > innerhalb von 3 Jahren (terminiert)
- > von 1,0 Mio. € auf 1,3 Mio. € zu erhöhen (anspruchsvoll, realistisch, da neue Märkte erschlossen werden).

Zielbildung

Ziele eines Betriebes sind keine von vornherein vorgegebenen, festen Größen, sondern das Ergebnis eines Zielfindungsprozesses, an dem viele Personen beteiligt sind. Deshalb entstehen bei der gemeinsamen Zielbildung oftmals Meinungsverschiedenheiten, sogenannte Zielkonflikte.

Interessen- gruppen

Die letzte Entscheidung über die Ziele trifft zwar der Unternehmer, aber er muss dabei Rücksicht auf andere nehmen. So gibt es in und um Unternehmen herum eine Vielzahl von Gruppierungen, die alle ihre eigenen Interessen in das wirtschaftliche Geschehen mit einbringen und damit die Unternehmensziele beeinflussen.

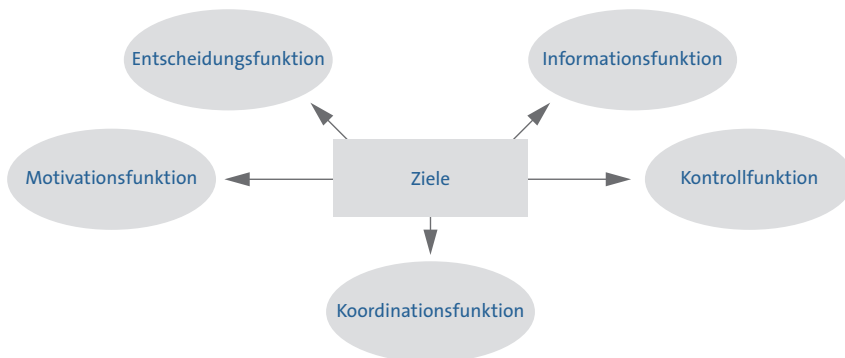


Da ein Unternehmen für das Erreichen der Ziele auf die Unterstützung und das Mitwirken der übrigen Interessengruppen angewiesen ist, dürfen deren Interessen jedoch nicht vernachlässigt werden. Die Mitarbeiter streben beispielsweise nach hohen Löhnen und machen davon ihre Leistungsbereitschaft oder sogar ihr gesamtes Arbeitsverhältnis abhängig. Hohe Löhne erhöhen aber die Kosten für das Unternehmen und stehen damit im Widerspruch zum Ziel des Unternehmers, möglichst hohe Gewinne zu erzielen. Deshalb gilt es, beide Interessen in angemessener Weise zu berücksichtigen.

Aufgaben von Zielen

In den meisten Lebenssituationen gibt es mehrere Handlungsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Auswirkungen und Folgen. Aufgabe des Menschen ist es, sich zwischen diesen Alternativen zu entscheiden. Je nachdem, welche Ziele dem Entscheidungsträger besonders wichtig erscheinen, sind die Handlungen mehr oder weniger vorteilhaft. Ziele helfen den Menschen also dabei, die für sie richtigen Entscheidungen zu treffen, indem sie Kriterien zur Bewertung von Alternativen liefern.

Entscheidungs-
funktion



Ziele haben darüber hinaus die Aufgabe, über geplante Aktivitäten zu informieren. So können sich wichtige Bezugsgruppen ein besseres Bild eines Unternehmens machen. Durchschaubare, nachvollziehbare Ziele können beispielsweise die Bereitschaft von Banken erhöhen, dem Unternehmen einen Kredit zur Verfügung zu stellen. Andererseits können Unternehmensziele auch das Nachfrageverhalten der Kunden oder die Kooperationsbereitschaft anderer Unternehmen erhöhen.

Informations-
funktion

Motivationsfunktion

Adressaten von Zielen sind ferner die Mitarbeiter eines Unternehmens. Für sie stellen Ziele Vorgaben dar, die ihr Arbeitsverhalten im Sinne des Unternehmens beeinflussen sollen. Verstärkt werden kann diese Wirkung durch zusätzliche Anreize wie Prämien, die den Mitarbeitern für den Fall der Zielerreichung versprochen werden.

Kontrollfunktion

Eine weitere wichtige Funktion von Zielen ist es, Kontrollen zu ermöglichen. Sie geben einen Vergleichsmaßstab (Soll-Wert) vor, der es erlaubt, das tatsächlich Erreichte (Ist-Wert) zu beurteilen und zu bewerten. Weichen die beiden Werte deutlich voneinander ab, so gilt es, die Ursachen hierfür zu ergründen und daraus zu lernen.

Koordinationsfunktion

Abschließend ist noch die Koordinationsfunktion von Zielen zu nennen. Gemeinsame Ziele sorgen nämlich für ein abgestimmtes Verhalten von Unternehmensteilen oder einzelnen Mitarbeitern.

Arten von Zielen

Ziele lassen sich nach einer Vielzahl von Kriterien kategorisieren. Das folgende Schaubild versucht, diesbezüglich einen groben Überblick zu geben:

Hierarchische Ordnung	Oberziele	Unterziele	
Bewertung	monetäre Ziele	nicht monetäre Ziele	
Messbarkeit	quantitative Ziele	qualitative Ziele	
Zeitraum	operative Ziele	taktische Ziele	strategische Ziele
Träger	persönliche Ziele	unternehmerische Ziele	
Inhalt	Erfolgsziele	Finanzziele	Sozialziele

Oberziele
Unterziele

Unterscheiden kann man Ziele unter anderem bezüglich ihres Rangs in Ober- und Unterziele. Unterziele stellen dabei ein Mittel dar, das Oberziel zu erreichen.

Beispiel:

Um das Oberziel Gewinnsteigerung zu erreichen, kann als Unterziel die Kostensenkung formuliert werden. Geht man noch eine Stufe niedriger, ist auch die Senkung der Einkaufspreise ein Unterziel.

Monetäre Ziele
Nicht monetäre Ziele

Ziele, die sich in Geldeinheiten, also z. B. in Euro, messen lassen, werden als monetäre Ziele bezeichnet. Alle anderen sind dementsprechend nicht monetär.

Beispiel:

Gewinn, Kosten und Umsatz sind monetäre Ziele, während Bekanntheitsgrad oder Umweltbelastung nicht monetär sind.

Quantitative Ziele
Qualitative Ziele

Eng damit verbunden ist die Unterscheidung in quantitative und qualitative Ziele. So sind alle monetären Ziele immer auch quantitative Ziele, weil ihre Erreichung mit einer Zahl angegeben werden kann. Neben diesen Geldbeträgen können aber auch viele andere Kennzahlen (>> vgl. zu möglichen Zahlen auch Abschnitt 4.4.1) für die Formulierung quantitativer Ziele genutzt werden. Solche in Zahlen messba-

ren Ziele haben den Vorteil, dass sie eindeutig und damit leichter zu kontrollieren sind. Dennoch gibt es in Unternehmen auch viele qualitative Ziele, für deren Kontrolle dann Ersatzmaßstäbe gefunden werden müssen.

Beispiel:

Neben den monetären Zielen (z. B. Gewinn, Kosten und Umsatz) zählen auch Kennzahlen wie Eigenkapitalrendite, Fremdkapitalquote oder die Anzahl der Kunden zur Gruppe der quantitativen Ziele. Im Gegensatz dazu sind Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation oder Produktqualität nicht in Zahlen messbar und damit qualitative Ziele.

Ein anderes Unterscheidungskriterium ist der Zeitraum, für den das Ziel gelten soll, bzw. der Zeitpunkt, bis zu dem ein Ziel erreicht werden soll. Die klassische Einteilung erfolgt hier in kurz-, mittel- und langfristige Ziele. Kurzfristig bezieht sich dabei oft auf ein Geschäftsjahr oder weniger. Solche Ziele werden als „operativ“ bezeichnet. Mittelfristige Ziele beziehen sich oftmals auf 2 oder 3 Jahre und werden auch „taktisch“ genannt. Strategische Ziele sind langfristig, also auf einen Zeitraum von mehr als 3 (manchmal auch 5) Jahren gerichtet. Sie zielen darauf ab, Erfolgspotenziale auf- und auszubauen.

Operative Ziele
Strategische
Ziele

Beispiel:

Häufig angestrebte strategische Ziele sind die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen, die Einführung neuer Produkte und Leistungen oder die Bindung von Fachkräften an das Unternehmen. Quartals- oder Jahresumsatz sowie Liquidität und Rentabilität sind hingegen typische Beispiele für operative Ziele.

Nach dem Träger von Zielen sind ferner die persönlichen und die unternehmerischen Interessen eines Handwerkers zu unterscheiden. Diese sind in der Regel nicht identisch, auch wenn persönliche Präferenzen die betrieblichen Zielsetzungen deutlich beeinflussen können.

Persönliche Ziele
Unternehmerische
Ziele

Beispiel:

Ein Unternehmer, der selbst gerne handwerklich arbeitet, wird in der Regel kein starkes Wachstum seines Unternehmens anstreben. Denn mit der Mitarbeiterzahl wachsen auch die Führungs- und Leitungsaufgaben, die der Chef wahrnehmen muss. Damit nimmt auch die Zeit zu, die der Unternehmer im Büro verbringen muss, und zwar zulasten der Zeit in der Werkstatt oder auf der Baustelle.

Abschließend lassen sich Ziele auch bezüglich ihres Inhaltes unterteilen. Hier existieren viele oftmals sehr ähnliche Gliederungsmöglichkeiten. Im Folgenden soll die Trennung nach Erfolgs-, Finanz- und Sozialzielen erfolgen.

1.1.1 Erfolgsziele

Handwerksbetriebe werden in der Regel erwerbswirtschaftlich geführt, das heißt, der wirtschaftliche Erfolg ist eines der wichtigsten Ziele des Unternehmers, denn es geht darum, den Lebensunterhalt für sich und seine Familie zu sichern. Deshalb ist die langfristige und sichere Gewinnerzielung eines der wichtigsten Erfolgsziele eines Unternehmens.

Gewinnziel

Der Gewinn wird dabei zumeist definiert als die positive Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen innerhalb einer Abrechnungsperiode (zumeist ein Jahr). Neben dieser auch als „Jahresüberschuss“ bezeichneten Größe existieren noch eine ganze Reihe weiterer Gewinnbegriffe.

So zum Beispiel der Bilanzgewinn, der sich aus dem Jahresüberschuss durch den Abzug von Zuweisungen zu den Rücklagen errechnet, oder das EBIT-Ergebnis, das zum Jahresüberschuss noch die Zins- und Steuerzahlungen addiert. Einen Überblick über die betrieblichen Gewinnbegriffe gibt das folgende Schaubild, das die wichtigsten Positionen der Ergebnisrechnung wiedergibt.

Umsatzerlöse
– Materialaufwand (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, bezogene Waren und Leistungen)
= Rohergebnis
– Personalaufwand (Löhne und Gehälter, Sozialabgaben, Altersvorsorge und Unterstützung)
– Abschreibungen
– sonstige betriebliche Aufwendungen
= EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) oder Betriebsergebnis
+ Zinsen und ähnliche Erträge
– Zinsen und ähnliche Aufwendungen
= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
+ außerordentliche Erträge
– außerordentliche Aufwendungen
– Steuern
= Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
+ Entnahmen aus Rücklagen
– Einstellungen in Rücklagen
= Bilanzgewinn/Bilanzverlust

Beispiel:

Das Gewinnziel eines Unternehmens könnte beispielweise lauten: Der Jahresüberschuss des Unternehmens soll innerhalb der nächsten 5 Jahre auf mindestens 100.000 € steigen. Es handelt sich dabei um ein langfristiges, monetäres Ziel des Unternehmens, das in der Regel den Status eines Oberziels hat.



Diese Gewinngrößen können ausgewählten Bestandsgrößen gegenübergestellt werden. Als Ergebnis erhält man Verhältniszahlen, die als Rentabilitäten bezeichnet werden. Gebräuchlich sind diesbezüglich insbesondere die Umsatzrentabilität, die Eigenkapitalrentabilität sowie die Gesamtkapitalrentabilität (>> Abschnitt 4.4.2 a). Die Eigenkapitalrentabilität gibt an, mit welchem Zinssatz sich das im Unternehmen investierte (Eigen-)Kapital verzinst. Dieser Zinssatz sollte aufgrund des unternehmerischen Risikos deutlich höher als die übliche Verzinsung am Kapitalmarkt sein.

Rentabilität

Beispiel:

Ein realistisches und zugleich anspruchsvolles Ziel könnte wie folgt formuliert sein: Die Eigenkapitalrendite des Unternehmens soll im nächsten Jahr von 15 auf 20 Prozent steigen.

Ein dem Gewinnstreben ähnliches, ihm aber nicht gleichzusetzendes Ziel ist die Wirtschaftlichkeit. Sie wird erreicht, wenn verfügbare Mittel bei der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung möglichst sparsam verwendet werden. Messbar wird dieses Ziel durch das Verhältnis von Arbeitsergebnis (Output) und Arbeitseinsatz (Input), das als Produktivität bezeichnet wird. Um aussagekräftige und vergleichbare Zahlen zu erhalten, werden sowohl Output als auch Input zumeist in Wertgrößen ausgedrückt.

Wirtschaftlichkeit

Beispiel:

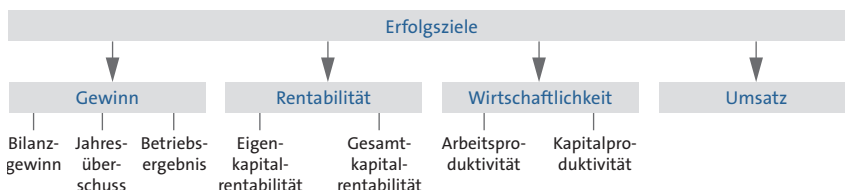
Dividiert man den Umsatz durch die Personalkosten, erhält man als Ergebnis die Arbeitsproduktivität. Diese soll zum Beispiel innerhalb eines Jahres von derzeit 140 auf über 150 Prozent gesteigert werden.

Auch das Umsatzziel ist ein Unterziel des Gewinnziels, denn bei annähernd gleich bleibenden Kosten führen höhere Umsätze zu steigenden Gewinnen. Umsatz kann definiert werden als der mit Verkaufspreisen bewertete Absatz von Gütern und Dienstleistungen innerhalb einer Periode (zumeist eines Jahres). Umsatzerlöse sind damit die wichtigste Einnahmequelle von Unternehmen. Sie stehen in der betrieblichen Ergebnisrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) an erster Stelle. Ihr Wert lässt sich auf Basis der Buchführungsunterlagen auch unterjährig einfach und schnell ermitteln.

Umsatzziel

Beispiel:

Das Formalziel eines Unternehmens könnte wie folgt lauten: Der Umsatz im ersten Quartal soll über 250.000 € liegen.



1.1.2 Finanzziele

Neben dem Gewinnstreben ist Sicherheit ein weiterer wichtiger Aspekt unternehmerischer Tätigkeit, insbesondere bei kleinen inhabergeführten Betrieben. An diesem Punkt setzen die meisten Finanzziele eines Unternehmens an. Größte Bedeutung hat dabei die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

Zahlungsfähigkeit

Zahlungsfähigkeit wird auch als Liquidität bezeichnet und besagt, dass ein Unternehmen zu jedem Zeitpunkt über ausreichend finanzielle Mittel verfügt, um die notwendigen Ausgaben zu decken.

Ist dies nicht gewährleistet, so ist die Existenz des Unternehmens ernsthaft in Gefahr. Details hierzu finden sich im Kapitel zur Unternehmensinsolvenz ([>>](#) Kapitel 11 in Band 3).

Liquiditätskennzahlen

Die exakte Prüfung der Zahlungsfähigkeit gelingt nur mithilfe eines Finanzplans ([>>](#) Abschnitt 6.3 in Band 2 und Abschnitt 4.1.2 in Band 3), aber es gibt Bilanzkennzahlen zu Kapital- und Vermögensrelationen, die zumindest deutliche Hinweise auf die Liquidität eines Unternehmens geben ([>>](#) Abschnitt 4.4.1 c).

Beispiel:

Die Liquidität 2. Grades setzt die liquiden Mittel (Bank und Kasse) sowie die kurzfristigen Forderungen ins Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Diese Kennzahl sollte in jedem Fall über 100 Prozent liegen, aber auch nicht zu hoch ausfallen, da dies negativ auf die Erfolgssituation eines Unternehmens wirken könnte. Nachdem Finanzziele im Vergleich zu Erfolgszielen zumeist Nebenziele darstellen, werden sie oftmals in Form fixer Ziele formuliert: Die Liquidität 2. Grades soll jederzeit 120 Prozent betragen. Neben solchen relativen Kennzahlen können auch absolute Größen als Indikator für die Zahlungsfähigkeit dienen. Beispielsweise könnte es ein Unternehmensziel sein, die Liquiditätsreserven aus Kassenbestand und Bankguthaben nie unter 10.000 € fallen zu lassen.

Kapitalstruktur

Eine weitere Gruppe von Finanzziele bezieht sich auf das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Kapital. Den Zielsetzungen, die sich auf die absolute Höhe des Gesamtkapitals beziehen, liegt das Bestreben zugrunde, die Unternehmenspotenziale zu erhalten oder auszubauen. Wichtigstes Finanzziel aus Sicht der Eigentümer ist es, das Eigenkapital zu mehren. Da die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens in erheblichem Maße vom Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital abhängt, kommt der Eigenkapitalquote im Rahmen des Zielbildungsprozesses oftmals eine besonders große Bedeutung zu.

Beispiel:

Eine denkbare Zielsetzung könnte lauten: Bis zum Jahr 2030 soll die Eigenkapitalquote auf 40 Prozent steigen.

Handlungsfeld 2: Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten

1. Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbstständigkeit begründen

Kompetenzen

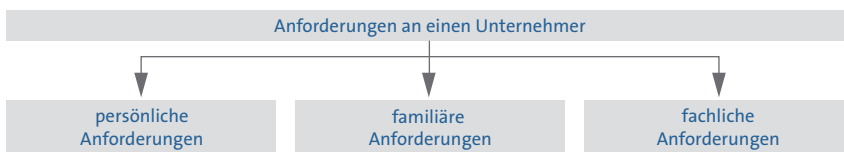
- > Für eine erfolgreiche Unternehmertätigkeit relevante Anforderungen identifizieren.
- > Eigene Fähigkeit zum selbstständigen Führen eines Handwerksbetriebes erkennen und beurteilen.

1.1 Anforderungen an einen Unternehmer

Wer sich damit befasst, einen Betrieb zu gründen oder einen zu übernehmen, sollte sich zunächst intensiv damit auseinandersetzen, ob er wesentliche Eigenschaften mitbringt, die im Allgemeinen von einem Unternehmer erwartet werden. Ihm sollte ferner klar sein, dass berufliche Selbstständigkeit nicht nur Chancen, sondern auch Risiken und Belastungen mit sich bringt.

Diese Vor- und Nachteile muss jeder dann für sich selber genau abwägen, ehe er den Schritt zur Existenzgründung wagt. Dabei wird es allerdings in den seltensten Fällen ein eindeutiges Ja oder Nein geben, sondern oftmals einen Kompromiss. Bei ihm sollte jedoch die positive Einstellung überwiegen. Nur dann ist die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen und dauerhaften selbstständigen Existenz gegeben.

Allgemeine Überlegungen



1.1.1 Persönliche Anforderungen

Erfolgreiche Betriebsgründungen und Betriebsübernahmen setzen in der Regel auch bestimmte persönliche Eigenschaften beziehungsweise Anforderungen voraus. Dazu zählen beispielsweise:

- > Risikobereitschaft
- > Entscheidungsfreude
- > Verantwortungsbewusstsein
- > Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude
- > körperliche und emotionale Stabilität und Belastbarkeit
- > Gewissenhaftigkeit

- > Konflikt- und Krisenfähigkeit
- > Flexibilität
- > strategisches Denken
- > Zielstrebigkeit
- > Sozialkompetenz
- > Verhandlungsgeschick
- > rhetorische Sicherheit
- > Führungseigenschaften
- > Durchsetzungsfähigkeit
- > Motivation
- > Offensein für Neues
- > Selbstvertrauen.

Checklisten und Tests

In Handbüchern zur Existenzgründung sowie bei zahlreichen Institutionen wie Handwerkskammern und Fachverbänden gibt es auch Checklisten und Tests (mittlerweile überwiegend im Internet). Damit kann man selbst feststellen, ob man zum Unternehmer geeignet ist beziehungsweise wo man noch Defizite hat, die ausgeglichen werden können.

Selbstkritische Fragen

Jeder Existenzgründer sollte sich vor einer möglichen Selbstständigkeit im Handwerk insbesondere folgende selbstkritische Fragen stellen, um seine persönlichen Voraussetzungen auszuloten:

- > Was sind meine Motive für die berufliche Selbstständigkeit?
- > Bin ich der Typ, der risikofreudig ist, oder bin ich einer, der eher den Weg der größeren Sicherheit sucht?
- > Habe ich die persönliche Stärke, in eigener Verantwortung auch in kritischen Lagen kühlen Kopf zu bewahren, nicht zu resignieren, und optimistisch zu sein?
- > Verfüge ich über eine überdurchschnittliche psychische und körperliche Belastbarkeit?
- > Kann ich Wichtiges und Unwichtiges unterscheiden und mich auf das Wesentliche konzentrieren?
- > Bin ich bereit, gerade in der Anfangsphase ein Arbeitspensum zu leisten, das über dem Normalmaß eines Berufstätigen liegt?
- > Kann ich auf lieb gewonnene Hobbys und auf Freizeit zumindest vorübergehend verzichten bzw. diese einschränken?
- > Ist der Schritt in die Selbstständigkeit auch mit dem (Ehe-)Partner abgesprochen? Wird er von ihm mitgetragen?
- > Bin ich kontaktfreudig, kreativ, zuverlässig und durchsetzungsfähig?
- > Habe ich die notwendigen Führungseigenschaften?
- > Reichen Berufsausbildung, abgelegte und bestandene Prüfungen, Berufserfahrung sowie Fertigkeiten, Kenntnisse und berufliche Handlungsfähigkeit aus, um der angestrebten beruflichen Selbstständigkeit gerecht zu werden?
- > Habe ich alle Voraussetzungen für eine Gewerbeausübungsberechtigung?

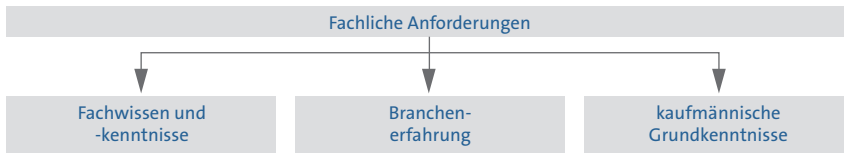
1.1.2 Familiäre Anforderungen

Für den Erfolg eines Unternehmers ist es unerlässlich, dass die Familie oder der Partner/die Partnerin die Gründung oder Übernahme eines Betriebes bejaht und

unterstützt. Unternehmer zu sein, ist keine Eigenschaft, die man bei Verlassen seines Betriebsgebäudes ablegen kann. Probleme, die sich im Betrieb stellen, haben auch Einfluss auf das Familienleben. Gerade in der Startphase sind oftmals persönliche und zeitliche Einschränkungen die Regel. Gegebenenfalls sind auch Überlegungen hinsichtlich der Kinderbetreuung anzustellen. Gerade bei Handwerksbetrieben ist es oft üblich, dass der (Ehe-)Partner im Betrieb mitarbeitet.

1.1.3 Fachliche Anforderungen

Wer über die notwendigen fachlichen Voraussetzungen verfügt, erleichtert sich nicht nur den eigenen Start, sondern findet auch leichter die Akzeptanz bei Geschäftspartnern, Kunden und Banken.



a) Fachwissen und -kenntnisse

Vom künftigen Unternehmer wird gefordert, dass er über die fachtheoretischen und fachpraktischen Kenntnisse verfügt, die er zur Ausübung des Berufs als Selbstständiger benötigt.

b) Branchenerfahrung

Hier kommt es darauf an, vor allem einen Überblick zu haben über:

- > Marktentwicklung
- > Kalkulation
- > Kostenfaktoren
- > Kennzahlen
- > spezifische Wettbewerbssituation
- > Standortfaktoren
- > spezifische Arbeitsmarktlage und Personalgewinnung.

c) Kaufmännische Grundkenntnisse

Sie sollten ausreichen, um Entscheidungen insbesondere in folgenden Bereichen treffen und begründen zu können:

- > Finanzierung
- > Personal
- > Marketing
- > rechtliche Grundlagen
- > Rechnungswesen
- > Steuerpflichten
- > Sozial- und Privatversicherungen.

Handwerksmeister haben den Vorteil, dass sie zu diesen einzelnen Bereichen im Rahmen der gesamten Meistervorbereitung bereits umfassende Kenntnisse vermittelt bekommen.

Wiederholungsfragen sowie handlungsorientierte, fallbezogene Übungsaufgaben

1. Sie setzen sich damit auseinander, ob für Sie der Schritt in die berufliche Selbstständigkeit eine Alternative zu der aktuellen Arbeitnehmertätigkeit ist.

Aufgabe:

- a) Beschreiben Sie, welche persönlichen Anforderungen Sie dazu erfüllen sollten!
- b) Nennen und beschreiben Sie die 3 Bereiche der fachlichen Anforderungen, über die Sie verfügen sollten!

>> Seiten 15 bis 17 |

2. Risikobereitschaft gehört bezüglich Existenzgründungen und Betriebsübernahmen zu den

- a) familiären
- b) persönlichen
- c) gesetzlichen
- d) fachlichen
- e) handwerksrechtlichen

Anforderungen.

>> Seite 15 |

3. Was gehört zu den fachlichen Anforderungen an einen Unternehmer?

>> Seite 17 |

2. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten

Kompetenzen

- > Handwerks- und branchenspezifische Informationen über Entwicklung der Gesamtwirtschaft recherchieren, relevante Daten darstellen und mit anderen Quellen vergleichen.
- > Den gesamtwirtschaftlichen Kontext (Zusammenhang), in dem ein handwerkliches Unternehmen operiert (handelt), erklären können.
- > Selbstverständnis und persönliche Zugehörigkeit zum Handwerk begründen.
- > Aufbau der Handwerksorganisation sowie Aufgaben und Leistungsangebote der einzelnen Organisationen kennen.
- > Nutzen von Mitgliedschaften in Handwerksorganisationen kennen und bewerten.

2.1 Stellung des Handwerks in der Volkswirtschaft

Um die Stellung des Handwerks kompetent beurteilen zu können, werden hier zunächst einige grundlegende Begriffe aus der Volkswirtschaft erklärt.

2.1.1 Grundzüge volkswirtschaftlicher Zusammenhänge

Jeder Mensch hat Grundbedürfnisse zur Bewältigung seines Lebens. Neben den Mindestbedürfnissen an Nahrung, Kleidung und Wohnung entstanden je nach Kultur- und Entwicklungsstand der Menschen weitere Bedürfnisse. Dazu zählen Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse und Entwicklungsbedürfnisse.

Bedürfnisse

Die Bedürfnisse des Menschen, die am Markt zu Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen führen, nennt man Bedarf. Die Herstellung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen bezeichnet man als Wirtschaft. Die Wirtschaft eines Landes (auch Volkswirtschaft genannt) stellt also Güter und Dienstleistungen zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse her und übernimmt deren Verteilung.

a) Produktion

Die Grundlagen für die Gütererzeugung sind die Produktionsfaktoren Boden (Bodenfläche und Bodenschätze/Rohstoffe), Arbeit und Kapital (Werkzeuge, Maschinen, Betriebsanlagen usw.).

Produktionsfaktoren

Investitionen

Die Produktion von Gütern und Dienstleistungen geschieht dadurch, dass in einer Produktionsstätte (Betrieb) Arbeitskräfte, Anlagen, Maschinen, Gebäude und Rohstoffe eingesetzt und kombiniert werden. Das gesamte Sachkapital wird durch die „Produktion“ abgenutzt und verliert an Wert. Zur Erhaltung und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Wirtschaftens muss es immer wieder durch Investitionen erneuert und erweitert werden. Dies setzt eine laufende Kapitalbildung voraus. Kapital kann aber nur gebildet werden, wenn nicht das gesamte Bruttoinlandsprodukt verbraucht wird, sondern ein Teil davon über das Sparen wieder in die Investition fließt.

Unter Dienstleistungen versteht man immaterielle Güter. Sie sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass

- > Produktion und Verbrauch gleichzeitig stattfinden und
- > sie nicht lagerfähig sind.

Ein einprägsames Beispiel dafür ist der Friseurbesuch.

Um die 3 Produktionsfaktoren in bester Weise wirksam werden zu lassen, ist unternehmerisches Können erforderlich. Jedes Unternehmen ist also innerhalb der Volkswirtschaft eine Einheit, die durch Einsatz und Kombination der Produktionsfaktoren zur gesamten volkswirtschaftlichen Leistung beiträgt.

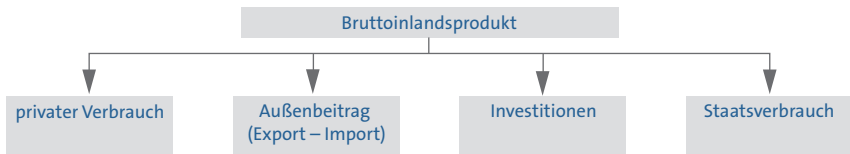
b) Bruttoinlandsprodukt

Das Bruttoinlandsprodukt ist der Maßstab zur Erfassung der gesamtwirtschaftlichen Leistung. Es umfasst die in einem Wirtschaftsgebiet (beispielsweise Deutschland) in einem bestimmten Zeitraum erbrachten Güter und Dienstleistungen.

Wirtschaftswachstum

Durch Wirtschaftswachstum, das unter anderem durch mehr Leistung pro Arbeitskraft erreicht wird, wird das Inlandsprodukt erhöht.

Der Beitrag der verschiedenen Wirtschaftszweige – das sind insbesondere Produktion und Dienstleistungen – zu den erzielten Umsätzen bzw. zur Bruttowertschöpfung ist unterschiedlich. Das Handwerk ist mit etwa 8 % beteiligt.



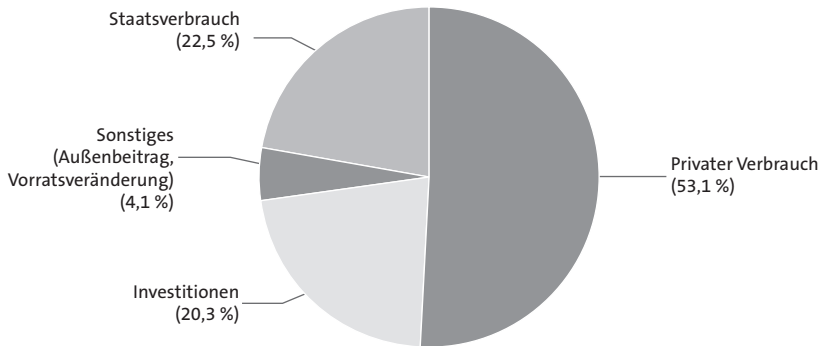
Privater Verbrauch

Der Anteil des privaten Verbrauchs am Inlandsprodukt dient der Steigerung des Lebensstandards. Ein weiterer, nicht verbrauchter Teil des Inlandsprodukts wird investiert (Kauf von Maschinen, Fabriken und Anlagen) und trägt dazu bei, die Produktion für die Zukunft zu erhalten und nach Möglichkeit zu steigern. Das gesparte Geldkapital wird also wieder teilweise in Sachkapital umgewandelt.

Investitionen

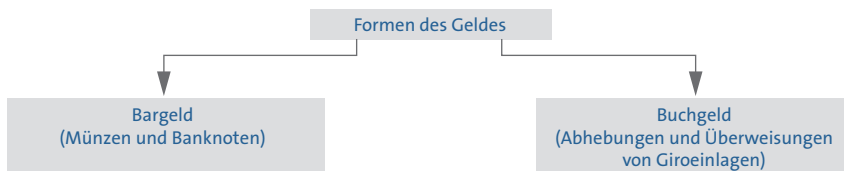
Ein dritter Teil des Inlandsprodukts wird vom Staat für die Erfüllung seiner Aufgaben beansprucht. Ein vierter Teil wiederum wird exportiert. Werden davon die Importe abgezogen, so erhält man den Außenbeitrag. Folgende Abbildung gibt eine Übersicht über die Verwendung des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland im Jahre 2024:

Staatsverbrauch
Außenbeitrag



c) Geld und Währung

Geld hat neben seiner Funktion als Tauschmittel Bedeutung als Recheneinheit und als Wertaufbewahrungsmittel. In Deutschland ist der Euro die geltende Währung und gesetzliches Zahlungsmittel in Form von Euro-Banknoten und -Münzen.



Unter Währung versteht man die Ordnung des Geldwesens innerhalb eines Staates oder eines Wirtschaftsgebietes sowie die Wertbeziehungen und den Zahlungsverkehr zu anderen Staaten.

Währung

Der Wert des Geldes spielt eine wichtige Rolle. Er beruht auf seiner Kaufkraft.

Die Kaufkraft wiederum hängt unter anderem davon ab, wie viel Geldvorrat dem Gütervorrat gegenübersteht. Der Geldvorrat soll dem Gütervorrat wertmäßig entsprechen. Bleibt die Warenmenge gleich und die Geldmenge steigt, lässt der Geldwert nach. Man spricht dann von einer inflationären Entwicklung mit Preissteigerungen. Würde die Warenmenge gleich bleiben und die Geldmenge sinken, steigt die Kaufkraft des Geldes. Man nennt dies eine deflatorische Entwicklung mit Preis-senkungen.

Inflation

In der Europäischen Währungsunion hat die Europäische Zentralbank (EZB) in Frankfurt/Main die geldpolitische Verantwortung.

Die nationalen Zentralbanken sind rechtlich eigenständige Untergliederungen der EZB und somit Bestandteil des Systems Europäischer Zentralbanken (ESZB).

Aufgaben der EZB

Die EZB ist verpflichtet, vorrangig das Ziel der Preisstabilität in Unabhängigkeit von den Regierungen zu verfolgen und für einen stabilen Euro zu sorgen.

Sie setzt dabei auf eine vorausschauende Geldmengenstrategie, die auch der Fiskalpolitik (finanzpolitische Maßnahmen des Staates) und der Wirtschafts- und Tarifpolitik eine klare Orientierung gibt. Im Einzelnen hat die EZB folgende grundlegende Aufgaben:

- > Festlegung und Durchführung der Geldpolitik
- > Durchführung von Devisengeschäften
- > Halten und Verwalten der offiziellen Währungsreserven der Mitgliedstaaten
- > Förderung des reibungslosen Funktionierens der Zahlungssysteme.

Die EZB muss dabei, um ihren Stabilitätsauftrag erfüllen zu können, die Unterstützung der Regierungen haben. Darauf haben sich die Teilnehmerländer des Euro in einem Stabilitätspakt geeinigt. Dieser ist insbesondere darauf ausgerichtet, Haushaltsdisziplin und Schuldenbegrenzung in den einzelnen Ländern zu gewährleisten.

Die EZB hat selbst eigene Instrumente der Geldpolitik, um ihre Aufgaben und Ziele zu erreichen. Dazu gehören u. a.:

- > Durchführung von Offenmarktgeschäften zur Steuerung der Zinssätze, zur Kontrolle der Liquiditätslage am Geldmarkt und zur Signalisierung des geldpolitischen Kurses
- > Zurverfügungstellung ständiger Fazilitäten (= Möglichkeit für die Inanspruchnahme sehr kurzfristiger Kredite), um rasch Liquidität bereitstellen oder vom Markt nehmen zu können
- > Verpflichtung der Kreditinstitute zur Haltung von Mindestreserven auf Konten bei den nationalen Zentralbanken
- > geldpolitische Sondermaßnahmen wie Ankauf von Vermögenswerten.

Über den Einsatz aller Instrumente der EZB bestimmt der EZB-Rat.

d) Wirtschaftssysteme

Als Wirtschaftssystem oder Wirtschaftsordnung bezeichnet man den organisatorischen Aufbau und Ablauf einer Volkswirtschaft. Die 2 extremen Formen sind die freie Marktwirtschaft und die Planwirtschaft (Zentralverwaltungswirtschaft). Weit größere Bedeutung haben aber entsprechende Abwandlungen, insbesondere die Soziale Marktwirtschaft.

Soziale Marktwirtschaft

Handlungsfeld 3: Unternehmensführungsstrategien entwickeln

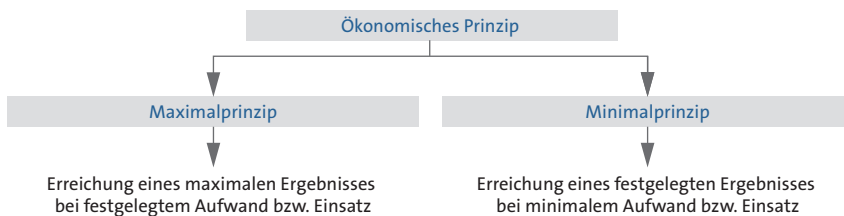
1. Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung eines Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen

Kompetenzen

- > Bereiche, Instrumente und Grundsätze der betrieblichen Organisation kennen.
- > Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung der Aufbau- und Ablauforganisation dokumentieren.
- > Organigramme und Stellenbeschreibungen erstellen.
- > Vorschläge für Anpassungen der organisatorischen Gestaltung von Geschäftsprozessen erläutern.
- > Auswirkungen der geplanten Unternehmensentwicklung auf die betriebliche Organisation erkennen.

Unter Organisation versteht man den Prozess der organisatorischen Gestaltung des Aufbaus und der Abläufe in einem Handwerksbetrieb.

In der Praxis bedeutet dies, Produktionsfaktoren und Betriebsbereiche nach dem ökonomischen Prinzip zu steuern.



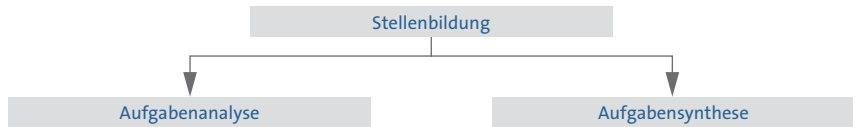
Im Rahmen der Digitalisierung wird unter dem Begriff „Handwerk 4.0“ die Digitalisierung von Dienstleistungen, Produkten, Unternehmensstrukturen und Arbeitsabläufen verstanden.

1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation umfasst die Gliederung des Handwerksbetriebes in Organisations- und Aktionseinheiten (Abteilungen und Stellen) bzw. Organisationsstrukturen und deren Koordination.



1.1.1 Aufgabenanalyse und -synthese



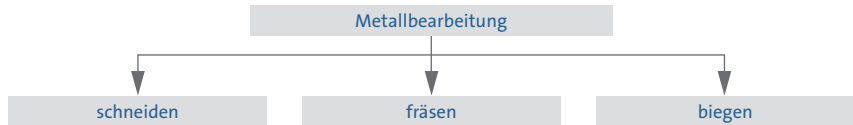
a) Aufgabenanalyse

Unter Aufgabenanalyse versteht man die Aufgliederung der Aufgaben eines Unternehmens.

Die Aufgabenanalyse kann erfolgen (dargestellt am Beispiel Metallbearbeitung):

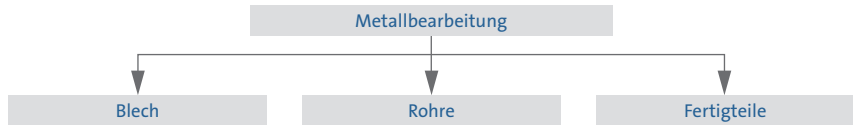
Verrichtungsprinzip

> nach dem Verrichtungsprinzip (das heißt: Welche Verrichtungen werden durchgeführt?)



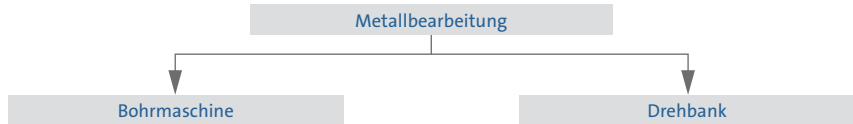
Gliederung nach Objekten

> nach der Art der Objekte



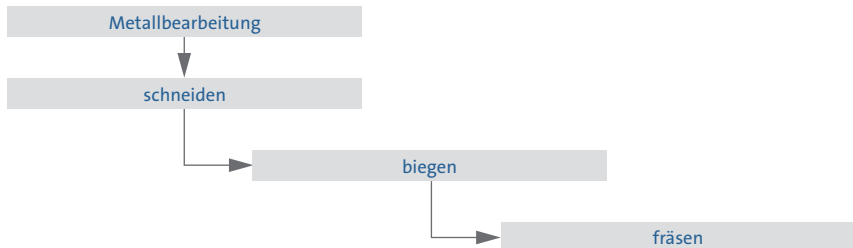
Arbeits- und Hilfsmittel

> nach den notwendigen Arbeits- und Hilfsmitteln



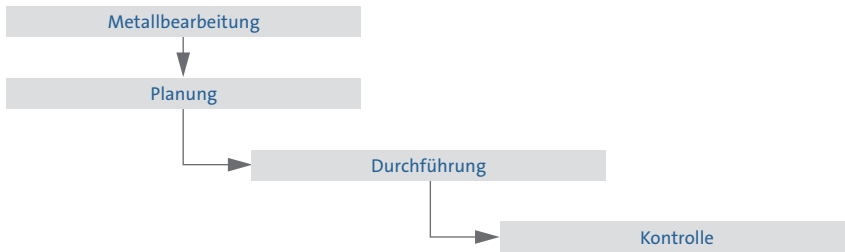
Rangfolge

> nach der Rangfolge (das heißt: Welche Verrichtungen werden [zuerst] durchgeführt?)



> nach der Phase

Phase



b) Aufgabensynthese

Unter Aufgabensynthese versteht man die Zusammenfassung der durch die Aufgabenanalyse festgelegten Teilaufgaben eines Unternehmens.

Im Anschluss an die Aufgabenanalyse erfolgt die Aufgabensynthese nach folgenden Prinzipien:

Prinzipien

- > Prinzip des Verteilungszusammenhangs
Verschiedene Aufgaben werden so auf einzelne Stellen verteilt, dass ein sinnvolles Konzept entsteht. Das heißt, zusammenhängende Aufgaben werden möglichst einer Stelle zugeordnet.
- > Prinzip des Leitungszusammenhangs
Bei der Stellenbildung wird deutlich, in welchem Über-, Unter- und Nebenordnungsverhältnis die verschiedenen Stellen untereinander sind (Kompetenzen, Verantwortung).
- > Prinzip des Arbeitszusammenhangs
Die Stellen werden so gebildet, dass sie einen funktionsfähigen Arbeitsprozess ermöglichen.

Beispiel:

Aufgabensynthese und Stellenbildung für die Stelle eines Lageristen in einem Handwerksbetrieb:

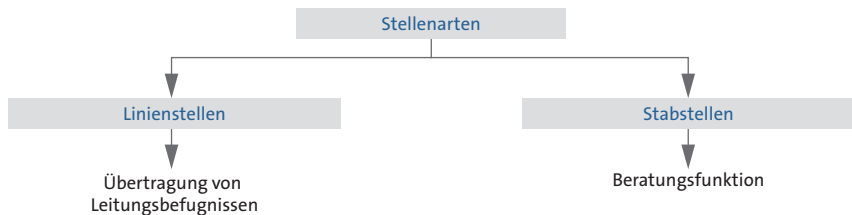
- > Beschreibung der Aufgaben (Aufgabensynthese nach dem Verteilungszusammenhang):
Beratung des Einkäufers, Auspacken, Sortieren etc.
- > Anforderungen:
Beschreibung der geforderten Vorbildung, Kenntnisse, Fähigkeiten
- > Instanzenbildung (Aufgabensynthese nach dem Leitungszusammenhang):
Beschreibung der Einordnung der Stelle (Über- und Unterordnung).

1.1.2 Stellenbildung

Eine Stelle ist die kleinste organisatorisch festzulegende Einheit. Sie grenzt aufgabenmäßig den Zuständigkeits- und Kompetenzbereich für eine bestimmte Person ab.

Die Stelle bestimmt personenbezogene Aufgaben zum Arbeitsbereich einer Person unter Regelung von Verantwortung und Zuständigkeiten.

Folgende Arten von Stellen sind zu unterscheiden:



Der Aufgabeninhalt einer Stelle wird neben Zielen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in der Stellenbeschreibung festgelegt.

Während eine Stelle nicht örtlich fixiert ist, bezeichnet der Begriff Arbeitsplatz den Ort der Aufgabenerfüllung.

Mehrere Stellen werden zu einer Abteilung zusammengefasst.

Die Darstellung der Aufbauorganisation bzw. Organisationsstruktur erfolgt in einem Organigramm.

Arbeitsplatz

Abteilung
Organigramm

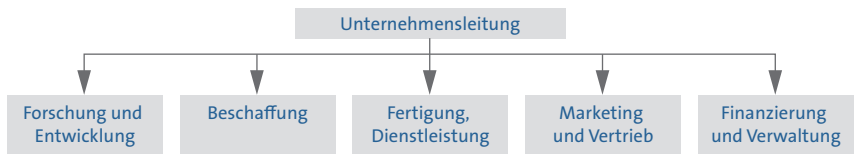
Unter einem Organigramm versteht man die schaubildartige Darstellung der Organisationsstruktur.

1.1.3 Organisationsformen (funktional, divisional, Team, Projekt)



a) Funktionale Organisation

In der funktionalen Organisation erfolgt die Gliederung nach betrieblichen Aufgaben. Unterhalb der Unternehmensleitung wird die Arbeitsteilung nach Funktionen vorgenommen.



Vorteile:

- > Nutzung von Spezialisierungen
- > hoher Informationsgrad der Unternehmensleitung über alle Unternehmensbereiche
- > hohe Wirtschaftlichkeit durch geringe Gefahr von Doppelarbeiten.

Vorteile

Nachteile:

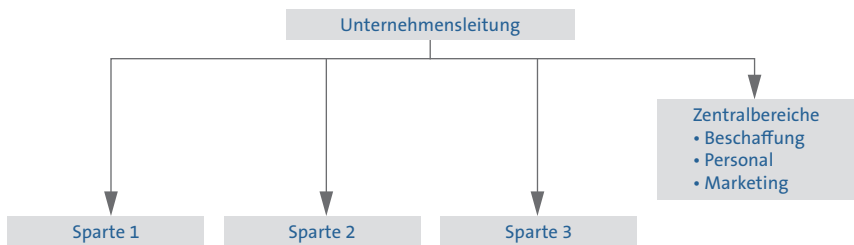
- > Bereichsdenken und Ressortegoismus
- > hoher Koordinationsbedarf bei der Unternehmensleitung.

Nachteile

b) Divisionale Organisation

Bei der divisionalen Organisation werden die Bereiche nach dem Objektprinzip gegliedert. Die Objektbereiche werden als Geschäftsbereiche, Sparten oder Divisions bezeichnet.

Ein Organisationsschema könnte für einen Handwerksbetrieb zum Beispiel so aussehen:



Bei der divisionalen Organisation hat jede Sparte selbstständig mindestens für die Bereiche Produktion und Vertrieb zu sorgen. Die Zentralbereiche arbeiten entsprechend ihren Aufgaben den einzelnen Sparten zu.

Vorteile

Vorteile:

- > direkte Ergebnisverantwortung der einzelnen Sparten
- > Entlastung der Unternehmensleitung
- > geringerer Kommunikationsbedarf.

Nachteile

Nachteile:

- > höhere Produktionskosten durch schlechtere Ausnutzung der Produktionsmittel
- > Koordinationsabstimmungen zwischen den Sparten.

c) Teamorganisation

Unter einem Team versteht man eine Gruppe von Mitarbeitern, die eng zusammenarbeitet und ein gemeinsames Ziel verfolgt. Teamarbeit ist in verschiedenen Aufbauorganisationsformen möglich.

Eigenschaften

Eigenschaften von Teams in Handwerksbetrieben sind:

- > funktionsgegliederte kleine Arbeitsgruppe
- > gemeinsame Zielsetzung innerhalb des Teams
- > intensive arbeitsbedingte wechselseitige Beziehungen
- > ausgeprägter Gemeinschaftsgeist
- > starker Gruppenzusammenhalt.

Die Teamarbeit ist im Handwerk unabhängig von der Aufbauorganisation sehr erfolgreich. Durch die Arbeit im Team entstehen soziale Bindungen der Teammitglieder. Diese wirken sich positiv auf die Arbeitsergebnisse aus.

d) Projektorganisation

Von Projektorganisation spricht man, wenn eine Gruppe von Mitarbeitern (Projektteam) zeitlich befristet eine innovative Aufgabe bearbeitet, von der der gesamte Handwerksbetrieb oder mindestens mehrere Teile betroffen sind.

Beispiel:

- > Entwicklung neuartiger Produkte
- > Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells
- > Umstellung von Arbeitsvorgängen auf neue Technologien.

Die Teamorganisation und die Projektorganisation sind unabhängig von der Aufbauorganisation. Die Projektorganisation ist eine effiziente Organisationsform für die Bewältigung übergreifender Aufgabenstellungen.

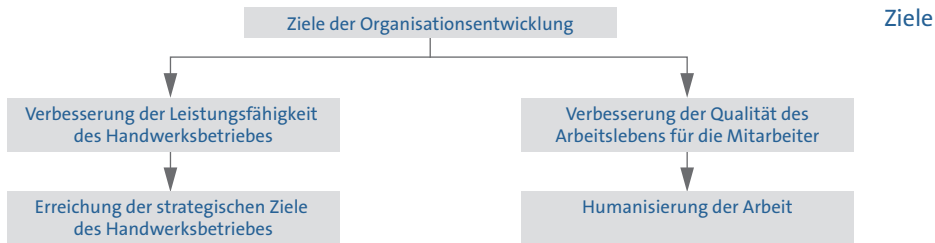
Projektmanagement

Für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes ist das Projektmanagement von großer Bedeutung. Dieses regelt die organisatorische Gestaltung und die Einbindung des Projektes in die Gesamtorganisation des Handwerksbetriebes.

1.1.4 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung berücksichtigt interne und externe Veränderungen, die Auswirkungen auf die Ablauf- und Aufbauorganisation des Handwerksbetriebs haben.

Organisationsentwicklung sollte unter größtmöglicher Beteiligung der Mitarbeiter erfolgen.



Diese zweiseitige Zielsetzung ist nicht immer konfliktfrei zu verwirklichen. Durch die intensive Einbeziehung der Mitarbeiter als Betroffene in den Veränderungsprozess („Betroffene zu Beteiligten machen“) gelingt jedoch häufig ein positiver Entwicklungsprozess.

Die Optimierung von Geschäftsprozessen durch fortschrittliche Entwicklung der Organisationsstrukturen und Organisationsabläufe ist wichtig für den nachhaltigen Erfolg eines Handwerksbetriebes.

Unter dem Begriff Handwerk 4.0 wird die Entwicklung von Betriebs- und Organisationsstrukturen und die Entwicklung von Arbeitsprozessabläufen unter dem Aspekt der digitalen Vernetzung betrachtet.

Optimierte digitale Geschäftsprozesse tragen zu einer Steigerung der Effizienz bei.

Geschäfts-
prozess-
optimierung

Das Mittelstand-Digital-Zentrum Handwerk (www.handwerkdigital.de) unterstützt Handwerksbetriebe bei der Erschließung technischer und wirtschaftlicher Themen und Potenziale, die sich aus der digitalen Transformation und dem Einsatz künstlicher Intelligenz ergeben.

Beispiele:

- > Optimierung der Büroarbeiten
- > Optimierung der Baustellen- und Werkstattarbeiten
- > Optimierung der Kundenansprache und des Marketings
- > Optimierung der IT-Prozesse
- > Optimierung des Angebotswesens
- > Optimierung von Produkten und Dienstleistungen
- > Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI).

Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz

Beim Einsatz von künstlicher Intelligenz versucht man, menschliches Denken auf den Computer zu übertragen und ihm Logik und Intelligenz zu verleihen. Es geht darum, durch Maschinen eine Annäherung an wichtige Funktionen des Gehirns zu erreichen.

Es wird versucht, Maschinen und damit verbundene Computertechnologie zu intelligenter Handlungsweise zu befähigen.

Die Einführung von ERP-Systemen (ERP = Enterprise Resource Planning) gewinnt für Handwerksbetriebe zunehmend an Bedeutung. Man versteht darunter die Planung und Organisation der Mittel und Ressourcen unter Einbeziehung von Software-Programmen. Dies betrifft die Materialplanung, den Materialeinsatz, die Warenwirtschaft, den Finanzbereich und den Personaleinsatz.

1.2 Ablauforganisation

Unter Ablauforganisation versteht man die räumliche, zeitliche und zielgerichtete Strukturierung von Arbeitsprozessen.

Die Ablauforganisation versucht, Arbeitsprozesse bezüglich Arbeitsinhalt, Arbeitszeit und Arbeitszuordnung so zu kombinieren, dass rationell gewirtschaftet wird. Ziel ist es, den Arbeitsablauf so zu gestalten, dass unter Berücksichtigung der bestmöglichen Auslastung aller Stellen alle Objekte mit optimaler Geschwindigkeit den Betrieb durchlaufen.

Grundsätze

Wichtige Grundsätze der Ablauforganisation und Ablaufplanung in einem Handwerksbetrieb sind:

- > Ausrichtung der Abläufe an Regelfällen
- > Anordnung der Arbeitsstationen entsprechend dem Arbeitsfluss
- > Minimierung der Arbeitsstationen innerhalb des Arbeitsablaufs
- > Minimierung der zu verrichtenden Tätigkeiten im Arbeitsablauf
- > optimale Auswahl der Arbeitsmittel und Hilfsmittel
- > bestmöglicher Einsatz des Personals
- > dauernde Aufwands- und Leistungskontrolle (Soll-Ist-Abstimmung)
- > Unabhängigkeit der Ablauforganisation von Personen.

1.2.1 Prozessanalyse und -gestaltung



1

Handlungsfeld: Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen

1.1 Lernsituation: Vorteile und Nutzen betrieblicher Ausbildung darstellen und begründen

Kompetenzen:

- > Ziele und Aufgaben der Berufsausbildung, insbesondere die Bedeutung der beruflichen Handlungskompetenz, für Branche und Betrieb herausstellen.
- > Vorteile und Nutzen der Ausbildung für Individuen, Wirtschaft und Gesellschaft beschreiben. Dabei wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeitsgesichtspunkte berücksichtigen.
- > Nutzen der Ausbildung auch unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit und der Kosten für den eigenen Betrieb begründen.
- > Vorteile und Nutzen für das betriebliche Ausbildungsmarketing nutzen.

1.1.1 Ziele und Aufgaben der Berufsausbildung

1.1.1.1 Berufliche Handlungskompetenz als grundlegendes Ziel der Ausbildung

Es gibt zahlreiche Vorstellungen von Bildung und Ausbildung. Hier gilt:

Der Mensch soll die Fähigkeit erlangen, in verschiedenen Situationen sachgerecht zu handeln.

Ziel der Bildung
und Ausbildung

Menschliches Leben erfordert Handeln in vielfältiger Art und Weise. Dies gilt insbesondere im Beruf. Zu jeder Handlung braucht der Mensch Kompetenz. Diese besteht aus Fähigkeiten, Kenntnissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Einstellungen. Der technische Wandel beeinflusst und verändert das Arbeitsleben zukünftig sehr stark. Technisches Wissen und einmal erworbene berufliche Kenntnisse veralten heute schneller als früher. Die Arbeitsteilung wird weiter zunehmen. Damit verändern sich berufliche Qualifikationen ebenfalls sehr stark.

Daher soll Berufsausbildung die Auszubildenden auch befähigen, sich mit Veränderungen auseinanderzusetzen, um zukünftige Anforderungen besser bewältigen zu können. Berufsausbildung schafft damit auch die Grundlage, ein Leben lang zu lernen.

Ein modernes Ausbildungssystem muss auf berufliche Handlungsfähigkeit ausgerichtet sein. Deshalb ist nach dem Berufsbildungsgesetz (§ 1) im Rahmen der Berufsausbildung berufliche Handlungsfähigkeit in einem Ausbildungsberuf zu vermitteln. Der Gesetzgeber verlangt, dass nach erfolgreich bestandener Gesellen- oder Abschlussprüfung die volle berufliche Handlungsfähigkeit für den jeweiligen Ausbildungsberuf vorhanden ist.

**Handlungs-
kompetenz**

In diesem Zusammenhang spricht die Berufs- und Arbeitspädagogik von der beruflichen Handlungskompetenz. Diese bezieht sich nicht nur auf die rein fachliche Kompetenz (einschließlich Methodenkompetenz), sondern auch auf persönliche Eigenschaften und den Umgang mit Kollegen, Kunden sowie Vorgesetzten.

**Kompetenz-
bereiche**

Die berufliche Handlungskompetenz umfasst mehrere unterschiedliche Einzelkompetenzen. Die 3 wichtigsten Teilbereiche sind

- > fachliche Kompetenz (einschließlich Methodenkompetenz),
- > persönliche Kompetenz und
- > soziale Kompetenz.

Die einzelnen Kompetenzbereiche können wiederum mit vielfältigen Eigenschaften charakterisiert werden. Man nennt sie auch Schlüsselqualifikationen.

1.1.1.2 Schlüsselqualifikationen

Schlüsselqualifikationen sind Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, die nicht nur mit dem eigentlichen Beruf, sondern auch mit anderen Berufsfeldern, Tätigkeiten und Funktionen zusammenhängen. Sie sind berufsübergreifend. Sie beziehen sich auch auf Fähigkeiten, die für zukünftige Anforderungen des Berufslebens notwendig sind.

**Fachkompetenz
mit Methoden-
kompetenz**

Schlüsselqualifikationen aus dem Bereich der Fachkompetenz sind:

- > Lern- und Arbeitstechniken
 - > Problemlösungsstrategien
 - > Methodenkompetenz
 - > fachliche Fertigkeiten
 - > fachliche Kenntnisse.
- } berufsübergreifend
- } berufsspezifisch

Methodenkompetenz bedeutet dabei die Fähigkeit, bestimmte Lern- und Arbeitsmethoden anwenden zu können. Damit kann fachliches Wissen auch in der Praxis umgesetzt werden.

**Persönlichkeits-
kompetenz**

Schlüsselqualifikationen aus dem Bereich der Persönlichkeitskompetenz sind:

- > Leistungsbereitschaft
- > Zuverlässigkeit
- > Sorgfalt
- > Lernfähigkeit und -bereitschaft
- > Urteilsvermögen, Entscheidungsfähigkeit
- > abstraktes, analytisches und logisches Denken
- > Kreativität, Flexibilität

- › Gesprächsbereitschaft
- › Eigeninitiative.

Schlüsselqualifikationen aus dem Bereich der Sozialkompetenz sind:

- › Kollegialität
- › Kontakt-, Kommunikationsfähigkeit
- › Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit
- › Verantwortungsbewusstsein, Einfühlungsvermögen
- › Toleranz
- › Hilfsbereitschaft
- › Kompromiss-, Durchsetzungsfähigkeit
- › Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Sozialkompetenz

Handlungskompetenz ist nicht bereits dann gegeben, wenn ein Bereich möglichst gut ausgeprägt ist. Sie erfordert sowohl fachliche wie auch persönliche und soziale Schlüsselqualifikationen.

1.1.1.3 Befähigung zum selbstständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren, prozessorientierte Ausbildung

Handlungskompetenz besitzt, wer selbstständig planen, durchführen und kontrollieren kann. Dies soll erreicht werden, indem der Auszubildende im Lernvorgang selbst bereits diese Schritte der vollständigen Handlung, also Planen, Durchführen und Kontrollieren, umsetzt. In diesem Fall spricht man auch von einer handlungsorientierten Ausbildung.

Handlungskompetenz
Handlungsorientierte
Ausbildung

Die Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten sollen so vermittelt werden, dass der Auszubildende zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit befähigt wird. Das schließt insbesondere selbstständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren an seinem Arbeitsplatz ein.

In der konkreten betrieblichen Praxis bedeutet dies:

- › Selbstständiges Planen: Der Lehrling soll in der Lage sein, den Arbeitsvorgang bzw. Arbeitsprozess selbst zu planen.
- › Selbstständiges Durchführen: Der Lehrling kann den von ihm geplanten Arbeitsablauf auch ohne fremde Hilfe ausführen.
- › Selbstständiges Kontrollieren: Der Lehrling lernt, seine eigenen Leistungen selbstkritisch zu prüfen sowie Fehler und deren Ursachen und Möglichkeiten zu ihrer Beseitigung zu erkennen.

Im Zuge der praktischen Umsetzung der „Prozessorientierung“ als ein didaktisches Konzept in der Ausbildung sehen Ausbildungsordnungen zusätzlich vermehrt vor, dass die notwendigen Fertigkeiten, Kenntnisse und Qualifikationen auch auf Geschäfts- und Arbeitsprozesse (Abläufe) bezogen zu vermitteln sind. Die Vermittlung soll die Fähigkeit zum Handeln im betrieblichen Gesamtzusammenhang einschließen. Die Ausbildung ist somit auf der Grundlage von Geschäftsprozessen zu planen und durchzuführen.

Prozessorientierte
Ausbildung

Prozess-
kompetenz

Dies bedeutet, dass Inhalte der Ausbildung auf betriebliche Geschäfts- und Arbeitsprozesse zu beziehen sind. In der Ausbildung soll „Prozesskompetenz“, also die Fähigkeit zum sachgerechten Handeln im betrieblichen Gesamtzusammenhang, vermittelt werden.

1.1.2 Bedeutung und Vorteile der Ausbildung für Individuen, Möglichkeiten im Vergleich zu anderen Karrierewegen, Ausbildungsmarketing

Mit einer Berufsausbildung bekommen junge Menschen einen fundierten und anerkannten Einstieg in das Berufs- und Erwerbsleben. Im Vergleich zu anderen Bildungsgängen erhalten Auszubildende von Anfang an eine Ausbildungsvergütung und erleben ihre Ausbildung in der betrieblichen Echt-Situation.

Die Herausstellung der Vorteile der Berufsausbildung spielt auch in der Nachwuchsgewinnung eine große Rolle (>> Abschnitt 2.4).

Die Bedeutung der Berufsausbildung für den Einzelnen liegt insbesondere in folgenden Bereichen:

- > wichtiger Einstieg ins Berufsleben
- > Sicherung eines Arbeitsplatzes
- > Sicherung des Lebensunterhalts und der finanziellen Existenzgrundlage
- > stufenweise Einführung in die Berufs- und Arbeitswelt
- > Erwerb von Verhaltensformen im Betrieb
- > Schaffung einer Grundlage für berufliche Mobilität (örtlich und fachlich)
- > Lernen von selbstständigem Arbeiten und Handeln
- > Persönlichkeitsbildung
- > Aneignung von Pflichtbewusstsein, Verantwortung und Zuverlässigkeit
- > Voraussetzung für den Einstieg in Weiterbildungsmöglichkeiten.

1.1.3 Bedeutung der Ausbildung für Wirtschaft und Gesellschaft

Berufliche
Leistungs-
fähigkeit

Jede Gesellschaft muss dafür sorgen, die berufliche Leistungsfähigkeit zu schaffen und zu erhalten. Die Leistungsfähigkeit des Einzelnen ist auch für eine Gesellschaft aus wirtschaftlichen Gründen wichtig. Menschen, die ihre berufliche Leistungsfähigkeit vorzeitig verlieren, benötigen soziale Unterstützung. Die Erhaltung der beruflichen Leistungsfähigkeit ist ferner ein wichtiges Element für die Stabilität einer Gesellschaftsordnung. Arbeitslosigkeit, die auf mangelnde berufliche Leistungsfähigkeit zurückzuführen ist, gefährdet auf Dauer eine Gesellschaftsordnung.

Zweckmäßige
Maßnahmen

Die berufliche Leistungsfähigkeit und somit die Stabilität einer Gesellschaftsordnung wird insbesondere erhalten durch

- > eine solide Berufsausbildung,
- > eine laufende berufliche Fortbildung und
- > durch geeignete berufliche Umschulungsmaßnahmen im Bedarfsfall.

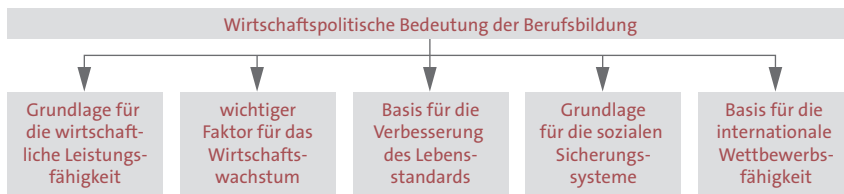
Wirtschaftspolitische Bedeutung der Berufsbildung

Der Produktionsfaktor „Arbeit“ hängt in einer Volkswirtschaft vom Niveau der Ausbildung aller arbeitenden Menschen ab.

Produktionsfaktor Arbeit

In einem rohstoffarmen Land wie der Bundesrepublik nimmt somit die berufliche Bildung wirtschaftspolitisch eine Schlüsselrolle ein.

Sie ist die wichtigste Investition in „Humankapital“. Diese ist genauso bedeutsam wie die Investition in Sachkapital (Maschinen, Werkzeuge usw.).



Bildungs-, Gesellschafts-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sind eng verbunden. Berufsbildungsfragen müssen daher auch unter sozial- und arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten gesehen werden.

Gegenseitige Verflechtung

Arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Berufsbildung

Am Arbeitsmarkt treffen Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften zusammen. Das oberste Ziel der Arbeitsmarktpolitik muss der Ausgleich von Angebot und Nachfrage sein. Der Arbeitsmarkt wird von folgenden Faktoren beeinflusst:

- > technische Entwicklungen
- > konjunkturelle und strukturelle Entwicklungen
- > lohnpolitische Entscheidungen
- > sozialpolitische Entscheidungen
- > bildungspolitische Entscheidungen
- > Qualität der Berufsbildung.

Einer der stärksten Einflussfaktoren ist die Bildungspolitik. Folgende Unterscheidung ist wichtig:

Bildungspolitik

- > qualitativ: Welche Qualifikationen werden benötigt?
- > quantitativ: Wie viele Fachkräfte werden benötigt?

Qualitativ gesehen muss das berufliche Bildungssystem dafür sorgen, dass die Absolventen den technischen und wirtschaftlichen Anforderungen der beruflichen Arbeit entsprechen. Dabei ist die Ausbildung auf größtmögliche Flexibilität und Mobilität zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen, Branchen und Regionen auszurichten.

Quantitativ betrachtet muss die Bildungspolitik dafür sorgen, dass genügend fachlich vorgebildete Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und der Arbeitsmarkt möglichst ausgeglichen ist.

Leider ist dieser Ausgleich in der Bundesrepublik nicht gegeben. Trotz bestehender Arbeitslosigkeit gibt es unbesetzte Stellen in beachtlicher Zahl, weil die Qualifikationen in Angebot und Nachfrage nicht zur Deckung gebracht werden können. Es ist daher notwendig, über eine gezielte Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik die qualitativen und quantitativen Ungleichgewichte zu reduzieren.

Sozialpolitische Bedeutung der Berufsbildung

Auch für die Sozialpolitik hat die berufliche Bildung eine wichtige Bedeutung: Ein solides Berufsbildungssystem schafft die wirtschaftlichen Grundlagen für die Sozialpolitik eines Staates. Eine gute Berufsbildungspolitik ist somit auch der Schlüssel für die soziale Sicherung, insbesondere auch für sozial schwache Schichten unserer Gesellschaft.

Einkommen

Wer eine qualifizierte Ausbildung und Weiterbildung durchläuft, kann in der Regel ein höheres persönliches Einkommen erreichen. Darüber hinaus eröffnet sie auch eine höhere soziale Stellung, zum Beispiel als selbstständiger Handwerksmeister. Gesamtwirtschaftlich betrachtet führt eine qualifizierte berufliche Bildung zu

Hoher Beschäftigungsgrad

- > hoher Wirtschaftsleistung,
- > einem hohen Beschäftigungsgrad
- > und somit zur Einsparung von Sozialausgaben.

Berufliche Bildung entlastet die Sozialpolitik auch durch berufliche Wiedereingliederung und Ausbildung von Menschen mit körperlicher und geistiger Behinderung.

Bedeutung der Berufsausbildung hinsichtlich Ökologie und Nachhaltigkeit

Ökologische Fragestellungen haben in der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung eine zunehmende Bedeutung. Dies hat auch Auswirkungen auf den betrieblichen Alltag. Die Berufsausbildung bietet die Chance, bereits hier die Grundlagen für ein nachhaltiges Wirtschaften zu legen. Hierzu gehört insbesondere die Beachtung geltender Regelungen des Umweltschutzes. Aber auch die Betrachtung von Arbeitsprozessen unter Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit oder auch die Vermeidung unnötiger Belastungen für Wirtschaft und Gesellschaft sind wichtig. Diese Inhalte finden sich als Standardberufsbildpositionen in den neuen Ausbildungsordnungen (>> Abschnitte 1.4.2 und 2.1.2.1).

Handwerkspolitische und einzelbetriebliche Bedeutung der Berufsbildung

Gerade im Handwerk spielt das Niveau der Berufsausbildung eine entscheidende Rolle. Zwar steigt auch im Handwerk der Maschinen- und Geräteeinsatz. Trotzdem bestimmt aber die menschliche Arbeitskraft im Handwerk maßgeblich das Ergebnis der betrieblichen Leistung. Daher hat das Handwerk noch mehr als andere Wirtschaftszweige dafür zu sorgen, dass auch in der Zukunft eine ausreichende Zahl von Nachwuchsarbeitkräften vorhanden ist. Diese müssen die erforderlichen Qualifikationen aufweisen.

1.1.4 Bedeutung der Ausbildung für den Betrieb: Nutzen, Kosten, Zukunftsfähigkeit

1.1.4.1 Kosten-Nutzen-Analyse

Im Handwerk hat die betriebliche Ausbildung eine lange Tradition. Im Hinblick auf die Ausbildungskosten wird auch im Handwerk immer wieder die Frage gestellt, ob sich Ausbildung für den Handwerksbetrieb unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten überhaupt noch lohne und somit sinnvoll sei.

Die Kosten-Ertrag-Rechnung (Gegenüberstellung von Ausbildungskosten und durch die Auszubildenden erwirtschafteten Erträgen) und die Kosten-Nutzen-Situation der betrieblichen Ausbildung unterscheiden sich zwar in den einzelnen Handwerkszweigen. Untersuchungen zeigen aber, dass die Vorteile und der Nutzen der Ausbildung in den meisten Betrieben die Kosten übertreffen. Betriebliche Ausbildung ist also eine lohnende Investition in die Zukunft. Dies verstärkt sich in Zeiten des Fachkräftemangels noch weiter.

Ausbildung
als lohnende
Investition

Weitere grundsätzliche betriebswirtschaftliche Vorteile sind insbesondere:

- > sofort einsetzbare qualifizierte Fachkräfte mit betriebspezifischer Kompetenz
- > keine Kosten für Personalbeschaffung extern ausgebildeter Fachkräfte
- > keine Kosten für Einarbeitung und Anpassungsqualifizierung
- > Vermeidung von Fluktuation, weniger Kosten durch Personalwechsel
- > weniger oder kein Fehlbesetzungsrisiko, Möglichkeit der Bestenauslese
- > in der Regel planbarere Lohnkosten als bei der Einstellung externer Fachkräfte
- > die langfristige Sicherung des Fachkräftebedarfs für einen möglichst wirtschaftlichen Personaleinsatz
- > Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt.

Vorteile der
Ausbildung

Die Fachkräftegewinnung und -sicherung ist eine der zentralen Herausforderungen für die Zukunftsfähigkeit des Handwerks. Die duale Berufsausbildung im eigenen Betrieb kann hierzu einen entscheidenden Beitrag leisten.

1.1.4.2 Kosten und Finanzierung im dualen System

Für die Finanzierung der Berufsausbildung sind mehrere Stellen zuständig.

Der Betrieb trägt in der Regel voll die Kosten, die in der betrieblichen Ausbildungszeit anfallen, und die Kosten der betriebsergänzenden überbetrieblichen Ausbildung. Für diese gibt es aber auch Zuschüsse vom Bund und den Bundesländern.



Die Kosten für die Berufsschulanteile in der Ausbildung werden – soweit es den Schulbesuch betrifft – von den Berufsschulträgern, also vom Bundesland oder der Kommune, getragen. Die Ausbildungsvergütung während der Berufsschulzeit zahlt der Ausbildungsbetrieb.

Tarifvertragliche Finanzierungsregelungen

Für einige Handwerksberufe gibt es tarifvertragliche Finanzierungsregelungen. Diese dienen beispielsweise zur Finanzierung der überbetrieblichen Ausbildung oder der Ausbildungsvergütung. Beispiele sind das Baugewerbe, das Steinmetz- und Steinbildhauerhandwerk sowie das Dachdeckerhandwerk.

Zur Erhöhung des Ausbildungsplatzangebotes in bestimmten Regionen, zur Förderung der Ausbildung im Verbund, zur Förderung der Mobilität und zur Unterbringung von bestimmten Zielgruppen, wie zum Beispiel Förderschülern, Menschen mit Behinderung, Lehrlingen aus in Konkurs gegangenen Betrieben, Bewerbern zur Durchführung von Einstiegsqualifikationen usw., schaffen einzelne Bundesländer, der Bund und die EU bei Bedarf Sonderprogramme. Nach diesen werden Ausbildungsbetrieben und verschiedenen anderen Berufsausbildungseinrichtungen, aber auch Lehrlingen bzw. Teilnehmern an Maßnahmen unter bestimmten Voraussetzungen staatliche Zuschüsse oder Darlehen gewährt.