

Entrepreneurship

Zusammenfassung

Vorlesung „Entrepreneurship“ von Prof. Dr. h.c. Würth an der Universität Karlsruhe (TH), zusammengefasst von Björn Christmann und erweitert von Juan C. Fries (SS 2002 und WS 2002/2003)

Übersicht

1	DIE BEDEUTUNG VON ELITEN FÜR ERFOLGREICHES WIRTSCHAFTEN	5
2	DAS BEISPIEL WÜRTH	5
3	MUT ZUR SELBSTÄNDIGKEIT – FREUDE AM ERFOLG	5
4	WIRTSCHAFTS- UND GESELLSCHAFTSPOLITIK – LOHNT SICH DIE SELBSTÄNDIGKEIT	7
5	ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMERTUMS SEIT DER FRÜHINDUSTRIALISIERUNG	9
6	GESCHICHTE ERFOLGREICHER UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN	10
7	ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN IN DEUTSCHLAND AM BEISPIEL	12
8	DIE GESCHÄFTSIDE EINES UNTERNEHMENSGRÜNDERS	14
9	VON DER GESCHÄFTSIDE ZUR UNTERNEHMENSGRÜNDUNG	15
10	MOTIVATION DER MITARBEITER – SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG	17
11	UNTERNEHMENSFÜHRUNG ALS SPORTLICHES TUN	18
12	UNTERNEHMENSKULTUR	19
13	FÜHRUNGSTECHNIK UND FÜHRUNGSKULTUR	20
14	SOZIALPRESTIGE DES UNTERNEHMERS IN DER NEIDKULTUR	20
15	VERKAUFSTECHNIK UND VERKAUFSMARKETING	21
16	GLOBALISIERUNG DER GESCHÄFTSIDE	22
17	VISIONEN	22
18	ÖFFENTLICHKEITSARBEIT IN UNTERNEHMEN	23
19	SANIERUNG VON UNTERNEHMEN ODER INSOLVENZ?	24
20	ORGANISATIONEN UND IHRE RISIKEN	25
21	RISIKOMANAGEMENT IN DER WÜRTH-GRUPPE	25
22	TECHNISCHE ENTWICKLUNG – CHANCE FÜR UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN	26
23	STRATEGIEN UND IHRE UMSETZUNG	26
ANHANG A	ZITATE, KOMMENTARE UND BEISPIELE	27
ANHANG B	PRÜFUNGSFRAGEN	27

Inhaltsverzeichnis

1	DIE BEDEUTUNG VON ELITEN FÜR ERFOLGREICHES WIRTSCHAFTEN	5
1.1	Wichtige Sätze:	5
2	DAS BEISPIEL WÜRTH	5
2.1	Wichtige Sätze:	5
3	MUT ZUR SELBSTÄNDIGKEIT – FREUDE AM ERFOLG	5
3.1	Entrepreneur (Definition)	5
3.1.1	Def. durch Funktion	5
3.1.2	Def. nach Würth	6
3.2	Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen in Deutschland	6
3.3	Gesellschaftspolitik in Deutschland seit 1945	6
3.3.1	Ludwig Erhards Soziale Marktwirtschaft	6
3.3.2	Steuerpolitik	6
3.3.3	Gesellschaftspolitik	6
3.4	Lösungsansätze für Deutschland	7
4	WIRTSCHAFTS- UND GESELLSCHAFTSPOLITIK – LOHNT SICH DIE SELBSTÄNDIGKEIT	7
4.1	Einfluss von Rahmenbedingungen auf den Anreiz zur Unternehmensgründung	7
4.1.1	Beschreibung des Umfeldes	7
4.1.2	Rechtsformwahl	7
5	ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMERTUMS SEIT DER FRÜHINDUSTRIALISIERUNG	9
5.1	Industrielle Revolution	9
5.1.1	Begriff und Beschreibung des Umfeldes	9
5.2	Entwicklungsgeschichte unterschiedlicher Unternehmen	9
5.2.1	Revolutionen in der Wirtschaftsgeschichte	9
5.2.2	Der Begriff Fabrik	9
5.2.3	Die Unternehmung STORA	9
5.2.4	Die Dynastie THURN UND TAXIS	9
5.2.5	Die FUGGER	10
5.2.6	Die Organisation der HANSE	10
5.2.7	Die OSTINDIENKOMPANIE	10
5.2.8	Neuere Unternehmensentwicklung	10
5.2.9	Geschichte von GM	10
5.3	Abschließende Bemerkungen	10
6	GESCHICHTE ERFOLGREICHER UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN	10
6.1	Einleitung	10
6.2	Sozialer Ansatz: Max Webers protestantische Leistungsethik	10
6.3	Psychologischer Ansatz	10
6.4	Personenbezogener Ansatz	11
6.5	Erfolgreiche Unternehmensgründungen	11
6.5.1	Walmart	11
6.5.2	McDonalds	11
6.5.3	JCPenney	11
6.5.4	Ford	11
6.5.5	Intel	11
6.5.6	Dell	11
6.5.7	Jack Welch	12
6.6	Abschließende Bemerkung	12
7	ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN IN DEUTSCHLAND AM BEISPIEL	12
7.1	Quellen neuer Ideen	12
7.1.1	Die 10 D's und die 9 F's	12
7.1.2	Ermittlung von Chancen	12
7.2	Beispiele erfolgreicher deutscher Unternehmen	13
7.2.1	AUDI	13
7.2.2	ALDI	13
7.2.3	ICP VORTEX	13
7.2.4	SIEMENS	13
8	DIE GESCHÄFTSIDEE EINES UNTERNEHMENSGRÜNDERS	14
8.1	Einleitung	14
8.1.1	Der Gründungsprozess in Phasen:	14
8.1.2	Verfeinerung nach Szyperski/Nathusius und Klandt:	14
8.2	Die Idee	14
8.2.1	Goebels Merkmale eines kreativen Gründers:	14
8.3	Die Macht der Idee	14
8.3.1	Jan Norman's Liste zur Verbesserung und Verwirklichung von Ideen	14

8.4	<i>Quellen der Produktidee</i>	14
8.5	<i>Eintrittsstrategien</i>	15
8.5.1	Entwicklung eines neuen Produkts/Dienstleistung	15
8.5.2	Herstellung eines Parallelprodukts.....	15
8.5.3	Erwerb von Franchiselizenz.....	15
8.5.4	Angebotsdefizit.....	15
8.5.5	Ressourcenüberschuss.....	15
8.5.6	Suchen von Sponsoren.....	15
8.5.7	Erwerb eines bereits vorhanden Unternehmens	15
8.5.8	Vorhanden Geschäftsideen in neue Standorte übertragen.....	15
8.5.9	Spin-offs	15
9	VON DER GESCHÄFTSIDE E ZUR UNTERNEHMENSGRÜNDUNG	15
9.1	<i>Einleitung</i>	15
9.2	<i>Warum Planung?</i>	15
9.3	<i>Was ist ein Businessplan</i>	16
9.4	<i>Adressaten des Businessplans</i>	16
9.5	<i>Inhalt des Businessplans</i>	16
9.5.1	Mustergliederung.....	16
9.5.2	Kurzfassung.....	16
10	MOTIVATION DER MITARBEITER – SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG.....	17
10.1	<i>Der Begriff der Motivation in der Literatur</i>	17
10.1.1	Begriffsbestimmung.....	17
10.1.2	Motivationstheorien.....	17
10.2	<i>Motivation der Mitarbeiter</i>	17
10.2.1	Fünf goldene Regeln im Umgang mit Mitarbeitern	17
10.2.2	Die wichtigsten Ziele im Umgang mit Mitarbeitern	18
10.3	<i>Abschluss</i>	18
11	UNTERNEHMENSFÜHRUNG ALS SPORTLICHES TUN.....	18
11.1	<i>Aufgaben der Unternehmensführung</i>	18
11.1.1	Definition Unternehmensführung:.....	18
11.1.2	Gutensberg's Führungsentscheidungskatalog.....	18
11.2	<i>Ansätze der Unternehmensführung</i>	18
11.3	<i>Beschreibung der Management Methoden</i>	18
11.3.1	Planungskomplexe der Schmalenbach-Gesellschaft.....	18
11.3.2	Managementsysteme (in den USA kaum bekannt).....	19
12	UNTERNEHMENSKULTUR.....	19
12.1	<i>Einleitung</i>	19
12.2	<i>Definition einer Unternehmenskultur</i>	19
12.3	<i>Funktion der Unternehmenskultur</i>	19
12.3.1	Originär Funktionen.....	19
12.3.2	Derivative Funktionen	19
12.4	<i>Bedeutung der Unternehmenskultur in der Würth-Gruppe</i>	19
13	FÜHRUNGSTECHNIK UND FÜHRUNGSKULTUR.....	20
13.1	<i>Einleitung</i>	20
13.2	<i>Führungstechnik</i>	20
13.3	<i>Führungskultur</i>	20
13.4	<i>Unternehmenskultur versus Mechanik des Betriebsverfassungsgesetzes</i>	20
13.5	<i>Was grenzt Führungskultur von Führungstechnik ab?</i>	20
13.6	<i>Konsequenz</i>	20
14	SOZIALPRESTIGE DES UNTERNEHMERS IN DER NEIDKULTUR	20
14.1	<i>Definitionen</i>	20
14.1.1	Prestige, Sozialprestige.....	20
14.1.2	Neid	20
15	VERKAUFSTECHNIK UND VERKAUFSMARKETING	21
15.1	<i>Der Aussendienst</i>	21
15.2	<i>Aufbau eines funktionierenden Aussendienstes</i>	21
15.3	<i>Bedeutung des Marketings</i>	21
16	GLOBALISIERUNG DER GESCHÄFTSIDE E.....	22
16.1	<i>Einleitung</i>	22
16.2	<i>Internationalisierungsstrategien</i>	22
16.3	<i>Globalisierungsstrategie von Würth</i>	22
17	VISIONEN	22
17.1	<i>Visionen und Erfolg im Unternehmen</i>	23
17.2	<i>Fünf goldene Regeln für Visionäre</i>	23

17.3	<i>Vier Arten von Visionen nach Conger</i>	23
18	ÖFFENTLICHKEITSARBEIT IN UNTERNEHMEN	23
18.1	<i>Definition</i>	23
18.2	<i>Corporate Identity</i>	24
18.3	<i>Negativbeispiele</i>	24
19	SANIERUNG VON UNTERNEHMEN ODER INSOLVENZ?	24
19.1	<i>Begriffsbestimmung</i>	24
19.2	<i>Insolvenzverfahren</i>	24
20	ORGANISATIONEN UND IHRE RISIKEN	25
20.1	<i>Entwicklung der Theorie der Unternehmung</i>	25
20.2	<i>Murphy's Law</i>	25
20.3	<i>Parkinsons Gesetz</i>	25
20.4	<i>Allgemeine Formen organisatorischer Arbeitsteilung</i>	25
21	RISIKOMANAGEMENT IN DER WÜRTH-GRUPPE	25
22	TECHNISCHE ENTWICKLUNG – CHANCE FÜR UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN	26
23	STRATEGIEN UND IHRE UMSETZUNG	26
23.1	<i>Strategie im Rahmen der Unternehmensentwicklung</i>	26
23.2	<i>Die Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung</i>	26
ANHANG A	ZITATE, KOMMENTARE UND BEISPIELE	27
ANHANG B	PRÜFUNGSFRAGEN	27

1 DIE BEDEUTUNG VON ELITEN FÜR ERFOLGREICHES WIRTSCHAFTEN

1.1 WICHTIGE SÄTZE:

- Wir brauchen so viel Wissen wie irgend möglich, können aber auf die Erfahrung nicht verzichten.
- Zielsetzung muss daher sein:
 1. Interesse an der Selbständigkeit zu wecken
 2. Die unbändige Freude am Erfolg und an der Selbständigkeit verständlich zu machen
 3. Wege dorthin aufzuzeigen
 4. Die Wichtigkeit der Eigenverantwortung für ein funktionierendes Gemeinwesen darzustellen
- Charakterzüge von Eliten:
 1. Kreativität und Einfallsreichtum
 2. Geradezu fanatische Überzeugung von den eigenen Ideen
 3. Bewundernswerter (extrem hoher) Arbeitseinsatz
- Elite bleibt undenkbar ohne Leistung
- „Wissen ist Schlaf, Realisieren ist Macht.“
- Nur 10 % der US-Bürger treiben die USA voran.
- C-Leute ruinieren Firmen mit A-Voraussetzungen.

2 DAS BEISPIEL WÜRTH

2.1 WICHTIGE SÄTZE:

- Die Orientierungslosigkeit der heutigen Gesellschaft ist geprägt durch:
 1. Das Abtreten der Aufbaugeneration aus Politik und Wirtschaft nach dem 2. Weltkrieg
 2. Das stürmische Vordringen der neuen Medien (Telekommunikation ...)
 3. Verflachung der Gottgläubigkeit und die Ignorierung der finalen Lebensfragen
- Jedes Wirtschaftsunternehmen ist ein soziologisches Gebilde mit eigener Genetik und eigenem Unternehmenscode
- Vermutung: Die Unternehmen des 21. Jahrhunderts müssen anders geführt werden als heutige
- Führungstechnik: Techniken der BWL (Marketing, Organisationslehre, Finanz-/Rechnungswesen ...)
- Führungskultur: eher in der Psychologie und Philosophie angesiedelt (Motivation, Unternehmenskultur, Firmencode)
- Führungskulturanteil wird zunehmen (→ Wettbewerbsvorteil)
- Erfolgreiche Unternehmen haben einen ehrlichen, gradlinigen und berechenbaren Führungsstil nach innen und außen
- Gemeinsamkeiten erfolgreicher Unternehmen:
 1. Geradlinigkeit,
 2. Ehrlichkeit,
 3. Berechenbarkeit,
 4. Zuverlässigkeit,
 5. Bescheidenheit und
 6. Demut; weitersVertrauen, Freundlichkeit, Zuvorkommenheit, Schnelligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Leistungsbewusstsein, Lebensfreude
- Je größer die Erfolge, desto größer die Freiheitsgrade
- Unternehmen wird Teil des Lebens des Mitarbeiters, es muss Wärme, Harmonie und Geborgenheit ausstrahlen
- Liberalisierung und Dezentralisierung führen zu mehr Verantwortung und Arbeitseinsatz des einzelnen
- Dank und Anerkennung statt Kritik und Tadel, Menschen streben nach Sinnerfüllung

3 MUT ZUR SELBSTÄNDIGKEIT – FREUDE AM ERFOLG

3.1 ENTREPRENEUR (DEFINITION)

3.1.1 Def. durch Funktion

- *Koordination* (nach Say): Spezialist, der Entscheidungen treffen kann und das Marktgeschehen koordiniert. Dazu hat er Fähigkeiten, die die Unsicherheit bewältigen und die Koordinationsfunktion übernehmen („central processing unit“)

- *Unsicherheit* (nach Knight): Nicht Risiko führt zum unternehmerischen Handeln, sondern Unsicherheit. Unternehmer übernimmt die Unsicherheit und gibt den anderen Ressourceneigentümern Versicherungen.
- *Arbitragefunktion* (Österreichische Schule, speziell Kirzner): Der Unternehmer sieht die Gelegenheit Gewinn zu machen und handelt entsprechend. Diese ungeahnten Möglichkeiten bringen den Marktprozess wieder ins Gleichgewicht. (Gewinne kommen aus Ungleichgewicht)
- *Durchsetzen neuer Kombinationen* (Schumpeter): Der Prozess der kreativen Zerstörung ist essentiell in kapitalistischen Volkswirtschaften. Der Unternehmer (muss nicht selbständig sein) zerstört das Gleichgewicht indem er neue Kombinationen (Produkte, Produktionsmöglichkeiten, Absatzmärkte, Bezugsquellen, Reorganisation) durchsetzt. Wettbewerb lässt Wissen lebendig werden, was zu Neuem führt. Innovationsaktivitäten sind für den endogenen Wandel in der Volkswirtschaft verantwortlich (Strukturwandel).
- *Gründung eines Unternehmens* (Gartner): Entrepreneur ist wer ein neues Unternehmen gründet. Entrepreneurship hört auf, wo ein Unternehmen gegründet und eine Organisation aufgebaut ist.
- *Harvard-Ansatz* (Stevenson): Entrepreneurship ist die Verfolgung der Chance ohne Berücksichtigung der zu diesem Zeitpunkt verfügbaren Ressourcen. Dies muss nicht implizit eine Unternehmensgründung sein.

3.1.2 Def. nach Würth

- Ein Entrepreneur ist, wer die **eigenverantwortliche Tätigkeit** in Führungspositionen großer Unternehmen und von Sozialinstitutionen übernimmt
- Der Entrepreneur ist bereit und hat den **Mut, Verantwortung zu übernehmen**. Entrepreneur ist nicht nur Kaufmann, er geht seiner Aufgabe mit Begeisterung, Freude und Durchsetzungskraft nach.
- Der Entrepreneur bringt **exzellente Leistung** hervor und **begeistert** durch Berechenbarkeit und Vorbild
- Die geistigen Wurzeln der Unternehmensführung, den philosophischen Hintergrund der Selbständigkeit, das emotionale Lustgefühl unternehmerischen Tuns so aufzuarbeiten, dass Unternehmensgründung und Selbständigkeit einer der schönsten Wege ist, **Lebenserfüllung** zu finden.
- „**Ä r m e l h o c h u n d s c h a f f e n !**“

3.2 WIRTSCHAFTSPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN IN DEUTSCHLAND

- Die Selbständigenrate ist in Deutschland geringer als in anderen europäischen Staaten. Jedoch ist die Vermögensverteilung ausgewogener. (Tendenz: Reiche werden reicher)
- In Deutschland herrscht eine Ungleichverteilung der Einkommen. Diese verstärkt sich immer weiter und auch die Geschwindigkeit der Verstärkung nimmt zu. Es gibt aber einen Unterschied zwischen West- und Ostdeutschland, da in der DDR die Ungleichverteilung geringer war.
- In den USA ist diese Ungleichheit größer als in Deutschland, was aber nicht auf einen gesunden Mittelstand in Deutschland schließen lässt. Sehr schwierige Bildung von Eigenkapital in Deutschland.

3.3 GESELLSCHAFTSPOLITIK IN DEUTSCHLAND SEIT 1945

3.3.1 Ludwig Erhards Soziale Marktwirtschaft

- Freie Waren, freie Preise, keine Monopole, möglichst wenig Eingriffe durch den Staat (Leitsätzegesetz)
- Gesellschaftspolitische Ziele: Selbstverwirklichung der Individuen, gesellschaftliche Harmonie
- Wirtschaftliche Primärziele: Wirtschaftliche Freiheit, soziale Sicherheit und Gerechtigkeit. Dabei soll dem Bürger größte politische, geistige und materielle Freiheit gewährt aber nicht ein Maximum an materiellem Wohlstand und sozialer Sicherheit gewährleistet werden.
- Wirtschaftliche Sekundärziele: Geldwertstabilität, Vollbeschäftigung, Wachstum, Zahlungsbilanzausgleich und Verteilungsgerechtigkeit
- Wirtschaftspolitische Instrumente: Wettbewerbspolitik, Geld- und Finanzpolitik, Wachstumspolitik, Außenhandelspolitik, Sozialpolitik und psychologische Wirtschaftsführung.
- Dies führt zu einem sozialem Netz, das Schwache, Kranke, Alte und schuldlos Arbeitslose auffängt.
- Die Bevölkerung in Deutschland wird zurückgehen
- Dies führt zu einer Verschiebung der Alterstruktur und wird Probleme in der Rentenpolitik mit sich ziehen. (z. B. Beamtenversorgung)

3.3.2 Steuerpolitik

- Der Einkommenssteuersatz ist in Deutschland nach Frankreich und Spanien am höchsten
- Der Körperschaftsteuersatz ist nur in den USA höher
- Es fließen fast achtmal so viele Investitionen ins Ausland wie von außen nach Deutschland investiert werden. Ähnlich sieht es bei den Kapitalab- und zuflüssen aus. (Standort Deutschland unattraktiv)
- Schwarzarbeit bei 16 % des Bruttosozialprodukts (Dtl.)

3.3.3 Gesellschaftspolitik

- Die sozialen Netze sind so weit ausgebreitet worden, dass sie bald nicht mehr bezahlbar sein werden.

- Der Bürger hat die Ansicht, dass der Staat für alles ein Auffangnetz mit zugehörigem Finanztopf hat: „der Staat wird's schon richten“ (sozialistische Marktwirtschaft)

3.4 LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DEUTSCHLAND

- Mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung sind gefragt
- Erste Maßnahmen sind Gründungsinitiativen und Programme, z. B. Entrepreneurship-Lehrstühle ...

4 WIRTSCHAFTS- UND GESELLSCHAFTSPOLITIK – LOHNT SICH DIE SELBSTÄNDIGKEIT

4.1 EINFLUSS VON RAHMENBEDINGUNGEN AUF DEN ANREIZ ZUR UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Die Risiko- und Leistungsbereitschaft von Gründern ist u. a. davon abhängig, wie Unternehmensgründungen und das somit verbundene Risiko des Scheiterns durch die öffentliche Meinung beurteilt werden.

4.1.1 Beschreibung des Umfeldes

- Als entscheidende **Demotivator** zur Selbständigkeit erscheint in Europa die **Neidgesellschaft**.
- Grundgesetz Artikel 14:
 1. Das Eigentum und das Erbrecht werden gewährleistet. Inhalt und Schranken werden durch die Gesetze bestimmt.
 2. **Eigentum verpflichtet**. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.
 3. Eine Enteignung ist nur zum Wohle der Allgemeinheit zulässig. Sie darf nur durch Gesetz oder auf Grund eines Gesetzes erfolgen, das Art und Ausmaß der Entschädigung regelt. Die Entschädigung ist unter gerechter Abwägung der Interessen der Allgemeinheit und der Beteiligten zu bestimmen. Wegen der Höhe der Entschädigung steht im Streitfalle der Rechtsweg vor dem ordentlichen Gerichten offen.

4.1.2 Rechtsformwahl

4.1.2.1 Def. Rechtsform

Die Rechtsform stellt die rechtliche Organisation bzw. den rechtlichen Rahmen eines Unternehmens dar. Verankert ist das Gesellschaftsrecht in HGB, BGB, Aktien-, GmbH- und Genossenschaftsgesetz.

4.1.2.2 Def. Gesellschaft

Eine Gesellschaft ist ein auf einem Rechtsgeschäft, dem Gesellschaftervertrag aufbauender Zusammenschluss von Personen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zieles.

4.1.2.3 Def. Kaufmann

Kaufmann ist, wer ein Handelsgewerbe im Sinne von § 1 Abs. 2 HGB betreibt. (Gewerbebetrieb in Art und Umfang kaufmännisch eingerichtet, Muss-Kaufmann) oder ein gewerbliches Unternehmen, wenn die Firma das Unternehmens im Handelsregister eingetragen ist (Kann-Kaufmann).

4.1.2.4 Def. Firma

Name und Bezeichnung des Unternehmens mit Rechtsform (Firmierung)

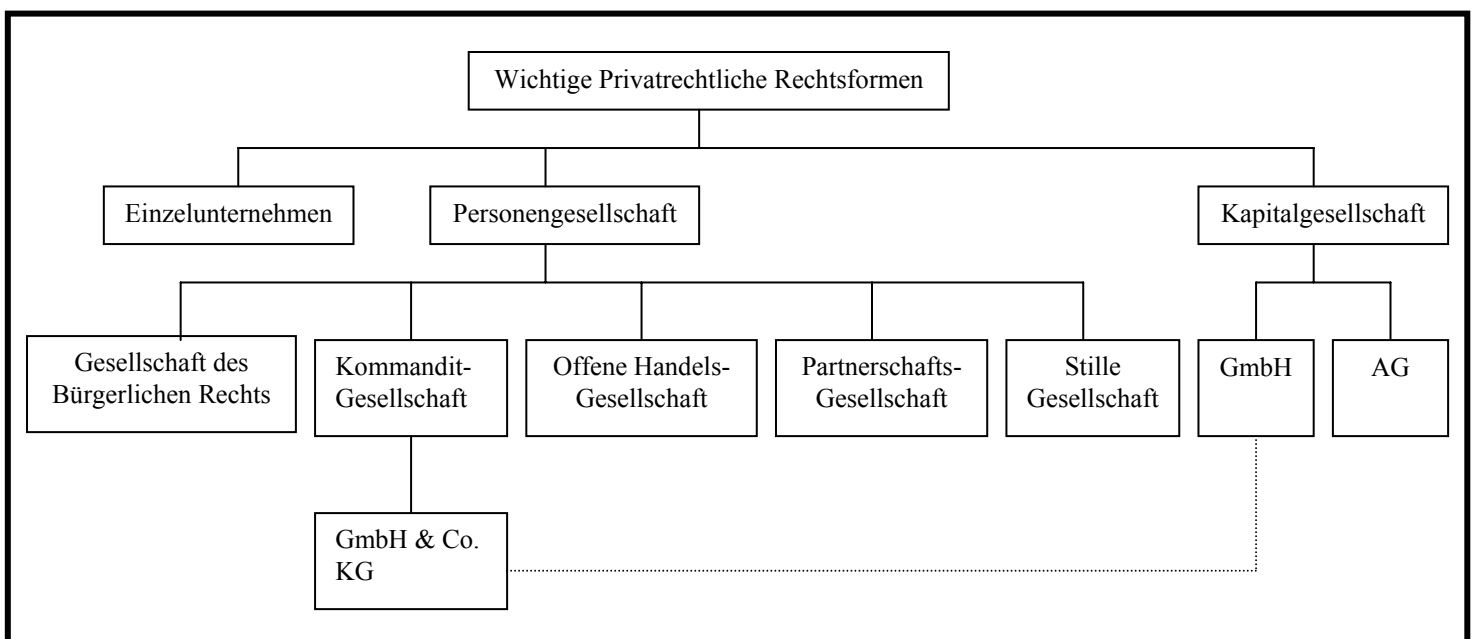


Abbildung 1: Die wichtigsten Privatrechtlichen Rechtsformen

4.1.2.5 Def. Einzelunternehmen

Einzelne Person bringt das Eigenkapital auf, leitet das Unternehmen und trägt das Risiko allein.

Vorteile: einfache kostengünstige Gründung; kein Mindestkapital; eigenverantwortliche Geschäftsführung; volle Kontrolle; ungeteilter Gewinn; Gewinn/Verlustausgleich aus eigenem Einkommen; Überschuldung ist kein Insolvenzgrund; Kann-Kaufmann/Freiberufler; wenig Regulierung.

Nachteile: uneingeschränkte persönliche Haftung mit gesamten Vermögen; geringe Außenwirkung; alleinige Finanzierungslast.

4.1.2.6 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR/BGB-Gesellschaft)

Vertragliche Vereinigung (formlos) von Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles in der durch den Vertrag bestimmten Weise und vereinbarten Beiträge.

Vorteile: einfach und kostengünstig; keine Gründungsformalien; kein Mindestkapital; viel Spielraum bei Vertragsgestaltung; Verlustausgleich möglich; Überschuldung kein Insolvenzgrund.

Nachteile: unbeschränkt gesamtschuldnerische Haftung eines jeden Gesellschafters für die Schulden der Unternehmung.

4.1.2.7 Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Vertragliche Vereinigung von mehreren Personen zum Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma mit unbeschränkter und unmittelbarer Haftung der Gesellschafter (gesamtschuldnerisch).

Vorteile: variable Vertragsgestaltung; kein Mindestkapital; hohe Kreditwürdigkeit; steuerlicher Verlustausgleich beim einzelnen Gesellschafter möglich; Überschuldung kein Insolvenzgrund

Nachteile: unbeschränkte persönliche Haftung; hohe Abhängigkeit der Beteiligten voneinander.

4.1.2.8 Partnerschaftsgesellschaft

Gesamtschuldnerischer Zusammenschluss von Angehörigen freier Berufe.

Vorteile: relativ einfache Gründung; keine Gewerbesteuer; Haftungsbeschränkung möglich; breiter Vertragsspielraum; auch für einen Minderkaufmann möglich.

Nachteile: nur für Freiberufler möglich; Eintragung beim Amtsgericht notwendig.

4.1.2.9 Kommanditgesellschaft (KG)

Handelsgewerbe, wobei ein mind. ein Gesellschafter (Komplementär) unbeschränkt und mind. ein Gesellschafter (Kommanditist) beschränkt haftet.

Vorteile: kein Mindestkapital; gute Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung durch Beteiligung von Kommanditisten; steuerlicher Verlustausgleich bei einzelnen Gesellschaftern möglich; hohe Kreditwürdigkeit; Überschuldung kein Insolvenzgrund.

Nachteile: unbeschränkte Haftung des Komplementärs

4.1.2.10 Stille Gesellschaft

Einlage eines Kapitalgebers geht in das Vermögen des Kaufmanns ein.

Vorteile: reine Interessengesellschaft; gute Möglichkeit, um Eigenkapital zu erhalten, wobei der Gründer die Leitungsbefugnis behält

Nachteile: unbeschränkte Haftung des Hauptgesellschafters

4.1.2.11 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Handelsgesellschaft, deren Gesellschafter mit Stammeinlagen auf das in Geschäftsanteile zerlegte Stammkapital beteiligt sind, ohne persönliche Haftung für die Verbindlichkeiten.

Vorteile: beschränkte Haftung der Gesellschafter; Geschäftsführergehalt ist innerhalb der Gesellschaft steuerlich absetzbar.

Nachteile: Mindeststammkapital von 25.000 €; geringe Kreditwürdigkeit; Kosten durch notarielle Beurkundung; Verluste können steuerlich nutzbar nur innerhalb der Gesellschaft vor- oder zurückgetragen werden; Überschuldung ist ein Insolvenzgrund; hoher Aufwand bei Gründung, Änderung, Verlegung; steuerliche Fallen und Risiken

4.1.2.12 GmbH & Co. KG

KG mit GmbH als Komplementär.

Vorteile: beschränkte Haftung; gute Möglichkeit für Beteiligungen ohne Leitungsbefugnis aufzugeben; Ausgleich von Verlusten aus anderen Einkünften ist möglich; Reduzierung der Notarkosten, wenn die GmbH nur das Mindeststammkapital enthält; die Komplementär-GmbH muss nicht notwendigerweise am Kapital der GmbH & Co. KG beteiligt sein, wichtig ist, dass die GmbH die Geschäfte der Kommanditgesellschaft führt.

Nachteile: Komplizierte Gründung und Rechnungslegung; verminderte Kreditwürdigkeit; Überschuldung ist Insolvenzgrund; hoher Aufwand bei Gründung, Änderung und Verlegung; steuerliche Risiken und Fallen.

4.1.2.13 *Aktiengesellschaft (AG)*

Handelsgesellschaft, deren Gesellschafter (Aktionäre) mit Einlagen auf das in Aktien zerlegte Grundkapital beteiligt sind, ohne persönliche Haftung für Verbindlichkeiten.

Vorteile: frei übertragbare Aktien; leichtere Eigenkapitalbeschaffung

Nachteile: Mindestens 50.000 € Grundkapital; hoher Verwaltungsaufwand

4.1.2.14 *Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)*

KG, aber Aktionäre sind Kommanditisten (Kommanditaktionäre. Für Unternehmensgründungen nicht relevant.

4.1.2.15 Rechtsformwahl-Richtlinien:

- Bei besonderen Risiken: Kapitalgesellschaft oder GmbH & Co. KG
- Möchte der Gründer alleiniger Leiter sein, besteht Kapitalmangel oder kein fachliches Wissen: stille Gesellschaft, KG oder GmbH & Co. KG
- Steuerliche Vor- und Nachteile prüfen
- Bei möglichen Anfangsschwierigkeiten: Einzelfirma, OHG, GbR, oder KG. Später Rechtsform umwandeln.
- Verwaltungsumfang im Verhältnis zum Geschäftsumfang

4.1.2.16 Publizitätsrichtlinien:

- Personengesellschaften: Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung
- Kapitalgesellschaften: zusätzlich Anhang und Lagebericht

5 ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMERTUMS SEIT DER FRÜHINDUSTRIALISIERUNG

5.1 INDUSTRIELLE REVOLUTION

5.1.1 Begriff und Beschreibung des Umfelds

Entstanden kurz nach 1800. Die Industrielle Revolution ist eine Periode, in der

- sich neue Techniken, speziell die Arbeits- und Energieerzeugungsmaschinen durchsetzen,
- natürliche Rohstoffe, Eisen und Kohle massenhaft genutzt wurden und somit organische Stoffe und Muskelkraft nicht mehr die Produktionsmöglichkeiten beschränkten,
- das Fabrikwesen als Organisationsform arbeitsteiliger gewerblicher Produktion seine Überlegenheit in entscheidenden Wirtschaftszweigen erwies,
- freie Lohnarbeit die herrschende Erwerbsform der Massen wurde.

Die Industrialisierung wurde durch folgende Faktoren gefördert: Verfügbare Arbeitskräfte und Ausbildungsstand, Kapital zur Finanzierung der Produktion, Technischer Fortschritt in den Produktionsmethoden, Unternehmer mit der notwendigen Initiative und Können, neue Absatzmärkte, Aufbau neuer Absatzorganisationen, Infrastruktur und Transportwegen. Vorallem die Eisenbahn brachte die Industrialisierung in Deutschland voran.

5.2 ENTWICKLUNGSGESCHICHTE UNTERSCHIEDLICHER UNTERNEHMEN

5.2.1 Revolutionen in der Wirtschaftsgeschichte

- Ackerbau und Viehzucht
- Industrielle Revolution (Dampfmaschine, Lokomotive)

5.2.2 Der Begriff *Fabrik*

Durch Expansion der Ökonomie im Laufe der Zeit wurden anfangs die Unternehmen nicht größer, sondern es entstanden mehr Unternehmen am Markt. Es entstanden neue Sektoren, der Großhandel, Einzelhandel, Banken und Versicherungen. Die Fabrik, wie wir sie heute kennen, hat die Elemente der Arbeitserlegung und –organisation, der Mechanisierung des Produktionsprozesses und der Einschaltung von menschlichen Kraftquellen vereinigt und fortgebildet.

5.2.3 Die Unternehmung STORA

Die Geschichte der Unternehmung beginnt im 11.Jh. mit der Entdeckung eines Kupfervorkommens. Im 18.Jh. gab es einen Wandel hin zu Forstwirtschaft und Eisenproduktion. 1833 Spezialisierung auf Handelszellstoff, Druck und Elektrizität. Seit 1990 nur noch Forstwirtschaft u.a. Holz, Zellstoffherstellung, Papier und Kartonprodukte.

5.2.4 Die Dynastie THURN UND TAXIS

Der Gründer Franz von Taxis entspricht der Schumpeterschen Unternehmerdefinition. Das Taxis'sche Nachrichtenbeförderungssystem stellt den Beginn des internationalen Postwesens dar. Die Unternehmung wurde

monarchisch geführt, und somit entschied die persönliche Befähigung des Geschäftsleiters über den Erfolg des Unternehmens, was auch gleichzeitig der Schwachpunkt der Unternehmensform war.

5.2.5 Die FUGGER

Das Kapital der Fugger wurde im Handel, Bergbau, aber auch in der Textil- und Metallproduktion erwirtschaftet. Niedergang durch Erstarkung der Territorialgewalten und Niederländer.

5.2.6 Die Organisation der HANSE

Die Kaufmannsgilde war ursprünglich ein Zusammenschluss von Männern mit gleicher Zielsetzung und bezog sich nach und nach auf Kaufleute, die sich gemeinsam auf die Fahrt machten, jedoch getrennt ihren Geschäften nachgingen. Die Organisation der Hanse war recht locker (keine Mitgliederlisten, Verfassungen ...).

5.2.7 Die OSTINDIENKOMPANIE

Englische Handelskompanie, die das Monopol auf den Indienhandel hatte. Hinzu kamen später Persien und China.

5.2.8 Neuere Unternehmensentwicklung

Da die Unternehmen nun nicht mehr auf ihren lokalen Markt beschränkt waren, entwickelten sie neue Produktionsmethoden, neue Werkzeuge und die Massenproduktion. Mit steigender Industrialisierung nahm der Druck auf die lokalen Monopole zu, da sie nun mit nationaler und internationaler Konkurrenz zu kämpfen hatte.

5.2.9 Geschichte von GM

Der Vorsprung von Ford war durch Kostenersparnisse bedingt, da sie nur einen Autotyp, das Modell T, produzierten. GM konnte nicht mit Ford konkurrieren, da sich die unterschiedlichen GM-Marken untereinander selbst Konkurrenz machten. Deshalb wurde eine multidivisionale Struktur eingeführt, das heißt, jede Division wird geleitet, als ob es sich um eine eigene Unternehmung handelt.

5.3 ABSCHLIEBENDE BEMERKUNGEN

Die Industrialisierung war für die zu dieser Zeit lebenden Menschen ein Ungeheuer, ein unbekannter Problembereich. Pessimisten schürten Untergangsstimmung, da eine Folge auch die große Zahl von Arbeitslosen war.

Was wir aber lernen können ist, dass sich diejenigen, die nicht aufgaben, diejenigen, die sich den Problemen stellten und aus dem vordergründigen Weltuntergangsszenario elitär ausbrachen, es zu großen Wohlstand brachten, die Lebensqualität aller Bürger durch neue Produkte und Dienstleistungen erhöhten.

6 GESCHICHTE ERFOLGREICHER UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN

6.1 EINLEITUNG

Unternehmerische Kreativität ist Ausdruck des Zusammenspiels von **kreativem Denken**, kreativem **Handeln**, bestimmter psychischer Grundfähigkeiten und unterschiedlich stark ausgeprägter Persönlichkeitszüge, wie archaisches Unabhängigkeitsstreben und Entfaltungs- und Erfahrungsdrang.

Zunächst hat der Unternehmer einen **Traum** und den Willen, ein privates Reich zu gründen. Ein weiteres Motiv ist der **Siegerwille**, wobei er hierunter auf der einen Seite ein Kämpfenwollen und auf der anderen Seite ein Rechthabenwollen versteht. Das dritte Motiv ist die bloße **Freude am Tun**.

Der Entrepreneur erfüllt seine Aufgabe mit Begeisterung, Freude und Durchsetzungskraft. Er bringt exzellente Leistung hervor und begeistert durch Berechenbarkeit und Vorbild. (s. 3.1.2 Def. nach Würth)

Die Kreativität des Menschen wird häufig unterschätzt (Erdölreserven vs. Schöpfkosten)

6.2 SOZIALER ANSATZ: MAX WEBERS PROTESTANTISCHE LEISTUNGSETHIK

Max Weber stellt die zentrale These auf, dass die Anfänge des Kapitalismus bevorzugt aus protestantischen Kreisen hervorgegangen sind. Ausdrücke Webers: „Zeit ist Geld“, „rechnerisches Kalkül“, „rastlose Berufsarbeit“, „Beruf im Sinne von Berufung“, „kühle Bescheidenheit“, „Verzicht auf ostentative Lebensführung“, „Betonung von Selbständigkeit und Leistung“. Der Unternehmer schafft unermüdlich, da die Arbeit nur dem Selbstzweck dient.

Weber merkt an, dass der Protestant härter und länger arbeitet, das Geld langfristig spart und auf dem Kontinent eher in Spitzenpositionen der Geschäftswelt aufstieg als der katholische Unternehmer.

Schumpeter: Der typische Unternehmer fragt nicht nach Gewinnüberschuss, sondern arbeitet weil er nicht anders kann.

6.3 PSYCHOLOGISCHER ANSATZ

McClelland: Unternehmer verfolgen vor allem das Ziel der Effizienz. Es wurde festgestellt, dass Unternehmen, die länger als zwei Jahre am Markt existieren, von leistungsmotivierteren Akteuren gegründet wurden als andere.

Leistungsmotivation heisst: besonders gut oder besser als andere seine Arbeit machen. Gesucht wird die Herausforderung.

Auch ist ein Zusammenhang zwischen der Wachstumsrate des Unternehmens und der Leistungsmotivation zu erkennen, denn Unternehmen mit hohen Wachstumsraten werden in der Regel von sehr leistungsmotivierten Unternehmern geführt. Aus diesem Grund sind diese Unternehmen innovativer.

Es darf nicht unbemerkt bleiben, dass auch Studien existieren, die keinen Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Erfolg der Unternehmung feststellen. Ersichtlich wird nur, dass Selbständige leistungsmotivierter sind. (sprich: selbständig → leistungsmotiviert, zwingend)

Ausgeprägtes Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Macht und Kontrolle treibende Kraft

6.4 PERSONENBEZOGENER ANSATZ

Die Beschreibung der Person der Unternehmensgründer und die Beschreibung des mikrosozialen Umfelds:

- Risikobereitschaft: Der Unternehmer will Risiko minimieren.
- Unabhängigkeitsstreben: Gründer suchen Unabhängigkeit und die Möglichkeit sich selbst zu entfalten, aber sie haben keinen Machthunger.
- Begeisterungsfähigkeit: Erfolgreich sind Unternehmer mit besonders hoher sozialer Initiative.
- Intelligenz: Wichtig ist systematisches Denken und ein hoher Grad von Kreativität.
- Geschlecht: Frauen machen sich nicht so häufig selbständig, haben aber dieselben Erfolgsaussichten wie Männer.
- Familiäre Herkunft: Unternehmer stammen oftmals aus Unternehmerfamilien, stimmt nicht so pauschal. Aber die Leistungsmotivation kann schon bei der Erziehung in der Kindheit gefördert werden (weil wichtigste Determinante).
- Schulbildung und beruflicher Werdegang: Unternehmer haben meist eine bessere schulische und berufliche Ausbildung, wichtig ist aber auch die berufliche und Branchenerfahrung.

Es wird ersichtlich, dass Aussagen bezüglich der personenbezogenen Merkmale möglich sind, es kann aber keine genaue Handlungsweisung gegeben werden, was den Erfolg von Unternehmern ausmacht.

6.5 ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN

6.5.1 Walmart

Die zehn Regeln des Sam Walton

1. Vertraue auf dein Geschäft
2. Teile die Gewinne mit den Partnern und behandle sie wie Partner.
3. Motiviere Deine Partner.
4. Geben alle notwendigen Informationen an die Partner weiter.
5. Zeige deinen Partnern deine Wertschätzung
6. Feiere deine Erfolge und sehen in deinen Fehlern Positives.
7. Höre auf jeden Mitarbeiter, gebe die Verantwortung nach unten ab und fördere Ideen von der Basis
8. Übertreffe die Erwartung der Kunden
9. Überwache deine Ausgaben besser als dies die Konkurrenz tut. Effizienz schafft strategische Vorteile.
10. Schwimme gegen den Strom und ignoriere konventionelle Weisheiten.

6.5.2 McDonalds

Das Ziel war der Massenabsatz, der durch die Preisstruktur und die Selbstbedienung ermöglicht wurde.

6.5.3 JCPenney

Die Manager mussten jeweils 33% des von ihnen geführten Ladens besitzen, dadurch waren sie motivierter. Penney revolutionierte den Markt durch die Einführung eines Zentrallagers und das damit verbundene Inventursystem.

6.5.4 Ford

Ford verfolgte strikt seinen Traum, ein Auto zu bauen, das für jedermann erschwinglich war. Das Fließband revolutionierte die Automobilproduktion, da mehr Autos mit weniger Zeit und zu niedrigeren Kosten hergestellt werden konnten. Die Produktionsstätte Rouge Plant beinhaltete alle Elemente, die für den Autobau notwendig waren.

6.5.5 Intel

Gründer waren bei Fairchild Semiconductor unzufrieden → Business Plan, hohe FuE.

6.5.6 Dell

Firmenkultur: Effizienz, Qualität in den Produkten und dem Humankapital, guter Service, Innovationen, konventionelle Strukturen hinterfrage, Kameradschaft unter den Mitarbeitern fördern, ständig sich selbst herauszufordern, den Arbeitsplatz nicht nur zum Zweck der Geldverdienens, sondern als Ort der Begegnung, des Abenteuers und der Herausforderung zu sehen. Um die Konkurrenz zu schlagen mussten sie größer, besser und schneller sein. Einführung des Direkthandels.

6.5.7 Jack Welch

Jack Welch übernahm General Electric und begann mit einer massiven Umstrukturierung, da er einsah, das GE nur überleben konnte, wenn es in der Lage war flexibel zu agieren. Nur marktbeherrschende Bereiche blieben im Unternehmen. Erfinder der Umstrukturierung! (aber nicht unter diesem Namen).
Einführung eigener Managementschule.

6.6 ABSCHLIEßENDE BEMERKUNG

Bekannte Unternehmerpersönlichkeiten haben Leistungsmerkmale wie die Wahrnehmung von Chancen, Ausdauer, Arbeitsengagement, Qualität- und Effizienzstreben. Die Planungsmerkmale sind Zielbildung systematische Planung und Kontrolle und die Informationsbeschaffung. Die Charaktereigenschaften sind Überzeugungskraft und das Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten ebenso wie Netzwerkarbeit. Erfolg ist abhängig vom Zusammentreffen von Gelegenheit (*window of opportunity*) und Vorbereitung!

Fünf Goldene Regeln zu Erfolg:

1. Ein einfaches, narrensicheres, überall anwendbares Erfolgsrezept gibt es nicht.
2. Unternehmenserfolg hängt auch ab von nicht fassbaren Größen wie Laune, Gefühl, Angst, Freude, Unsicherheit, menschlichen Stärken und Schwächen.
3. Man sollte auf das hören, was die Mitarbeiter zu sagen haben, auch wenn es Kritik ist.
4. Man muss den Mitarbeitern gradlinig erreichbare Ziele setzen und diese auch erläutern und um Vertrauen werben.
5. Das Regelwerk eines Unternehmers darf nie Selbstzweck sein. Kontrolle muss so beschaffen sein, dass sie motiviert und aufbaut, um die Kreativität des einzelnen zu fördern.

7 ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN IN DEUTSCHLAND AM BEISPIEL

7.1 QUELLEN NEUER IDEEN

7.1.1 Die 10 D's und die 9 F's

Wichtige Eigenschaften als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung

Die 10 D's von Bygrave:

- Dream – Traum : Unternehmer haben Visionen und können ihre Träume durchsetzen
- Decisiveness – Entschlossenheit : Unternehmer zögern nicht, Zeit ist Geld, Schnelligkeit ist ein Schlüssel zum Erfolg
- Doers – Macher : Getroffene Entscheidungen schnell umsetzen
- Determination – Bestimmtheit : Führung mit Engagement und vollem Einsatz, auch bei Hindernissen nicht aufgeben
- Dedication – Berufung : Aufgehen im Unternehmen zu Kosten des Umfeldes und Freizeit
- Details – Details : Überblick über kritische Details bei Gründung und Wachstum
- Devotion – Hingabe : Tätigkeit lieben, auch bei Schwierigkeiten durchhalten
- Destiny – Schicksal : Schicksal selber bestimmen
- Dollars – Geld : **Geld ist nur Maßstab** des Erfolgs nicht Motivation
- Distribute – Teilnahme : Anteile an Unternehmen denen geben, die Erfolg mittragen

Wichtige Eigenschaften des Gründers für eine erfolgreiche Unternehmensgründung

Die 9 F's von Bygrave:

- Founder – Gründer: Gründung braucht sehr guten Unternehmer
- Focused – zentriert: Konzentration auf Marknischen, Spezialisierung
- Fast – schnell: Entscheidungen schnell treffen und umsetzen
- Flexible – flexibel: Grundsätzlich offen, schnell reagieren
- Forever Innovating – rastlos innovativ
- Flat – flach: sehr wenig Hierarchiestufen
- Frugal – sparsam: geringe Overhead-Kosten, hohe Produktivität => niedrige Kosten
- Friendly – freundlich: freundlich zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten
- Fun – Spaß: Spaß mit innovativen Unternehmen zusammenzuarbeiten

Diese Eigenschaften sind notwendig aber nicht hinreichend. Wichtig ist auch wie ein potentieller Geldgeber das Unternehmen sieht. Achtung: Die wenigsten Unternehmen werden älter als 10 Jahre.

7.1.2 Ermittlung von Chancen

Timmon's zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Gründung:

1. Die **Gelegenheit** (*window of opportunity*)
2. Der **Entrepreneur** (und das Managementteam, falls es sich um ein gewinnträchtiges Unternehmen handelt)
3. Die **Ressourcen** (die für Gründung und Wachstum notwendig sind)

Georg Doriot (Gründungsvater des modernen Venture-Capital-Konzepts):

„Always consider investing in a grade A man with a grade B idea. Never invest in a grade B man with a grade A idea!“
Nicht die Idee sondern die Entwicklung und Umsetzung der Idee sind wichtig. Von besonderer Bedeutung ist, dass für die Idee ein Markt vorhanden ist.

Wichtig ist neben der Idee auch das Timing (Bygrave: „window of opportunity“) und das Zusammentreffen mit entsprechender Vorbereitung.

Des Weiteren sind das Managementteam und die unternehmerische Qualität des Entrepreneurs, sowie seine Erfahrung in der Branche wichtig. Unternehmer sollten sparsam haushalten: mit niedrigen Fixkosten, hoher Produktivität und minimalem Kapital. Im Zuge der wachsenden Globalisierung muss die Unternehmung schnell und flexibel reagieren können

Ein guter Unternehmensführer ist

- „ein menschliches Vorbild an Solidität, Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit, Gradlinigkeit, Bescheidenheit, Kollegialität, Energie, Ausdauer und Fleiß“
- ein kluger Kopf mit breiter Allgemeinbildung
- ein professioneller Kaufmann
- ein guter Redner und ein noch besserer Zuhörer
- ein animateur, der das Ambiente seines Unternehmens bestimmt

7.2 BEISPIELE ERFOLGREICHER DEUTSCHER UNTERNEHMEN

7.2.1 AUDI:

Horch's Leitmotiv lautet: „Technik soll das Dasein des einzelnen Menschen erleichtern.“

Innovation als Unternehmenserfolg:

1. Innovationsmanagement braucht Visionen – Mitarbeiter brauchen Ziele
2. Innovationsmanagement ist Management von Kompetenzen – richtige Verwendung der Ressourcen
3. Innovationsmanagement erfordert kompromisslose Kundenorientierung
4. Innovationsmanagement erfordert strategische Planung

7.2.2 ALDI

Die Aldi-Unternehmenskultur besteht aus:

- Askese und Bescheidenheit: Sparsamkeit durch kleine Produktpalette
- Totale Kundenorientierung: keine Tricks
- Liebe und Leidenschaft zum Detail: jeden Tag kleine Erfolge erzielen
- Einfache Systeme
- Konsequenz im Handeln

7.2.3 ICP VORTEX

Unternehmensphilosophie:

„Nur derjenige hat den rechten Vorteil im Auge, der auch den Vorteil des anderen mit bedenkt.“ (chin. Sprichwort)

„Wer keine Vision hat, vermag weder große Hoffungen zu erfüllen noch große Vorhaben zu verwirklichen.“

„Eine Investition in Wissen bringt immer die besten Zinsen.“

Erfolgsfaktoren:

Eine sehr hohe Kundenorientierung, ebenso wie eine sehr hohe Veränderungs- und Risikobereitschaft und Schnelligkeit. Aber auch die Mitarbeiter-, Team- und Leistungsorientierung sind sehr stark ausgeprägt.

7.2.4 SIEMENS

Leitbilder der Mitarbeiter weltweit:

1. Der Kunde bestimmt das Handeln
2. Die Innovationen gestalten die Zukunft
3. Erfolgreich wirtschaften heißt: Gewinnen durch Gewinn
4. Spitzenleistung wird durch exzellente Führung erreicht
5. Durch Lernen wird man besser
6. Zusammenarbeit kennt keine Grenzen
7. Es wird gesellschaftliche Verantwortung getragen

8 DIE GESCHÄFTSIDEE EINES UNTERNEHMENSGRÜNDERS

8.1 EINLEITUNG

8.1.1 Der Gründungsprozess in Phasen:

1. Entstehung und Verbesserung der Idee
2. Erstellen des Businessplans
3. Gründungs- und Wachstumsmanagement
4. Ausstiegs- und Erntechance

8.1.2 Verfeinerung nach Szyperski/Nathusius und Klandt:

1. Reflektionsphase, d.h. die Selbständigkeit wird als Alternative zum Beruf untersucht
2. Latenzphase, d.h. der Gründer steigt in den strategischen Gründungsprozess ein.
3. Planungsphase, hier beginnt der Gründer sein Vorhaben konkret zu planen und zu gestalten.
4. Gründungsphase, Realisierung der Gründung
5. Markteintrittsphase
6. Selektionsphase, d.h. das gegründete Unternehmen etabliert sich am Markt oder scheidet aus.
7. Entwicklungsphase, das Unternehmen verändert sich

8.2 DIE IDEE

Langfristige Planung betrifft nicht nur Grossbetriebe, denn nicht nur der Erfolg der Gründungsidee hängt von der Planung ab auch die beispielsweise die eigene Karriereplanung. Erfolgreiche Unternehmer sind große Visionäre. Eine Idee muss nicht neu sein, was zählt ist die Bereitschaft sie in die Tat umzusetzen. Idee := 1 % Inspiration + 99 % Schweiß (Edison)

8.2.1 Goebels Merkmale eines kreativen Gründers:

1. Drang nach Erfahrung, Entfaltung und Gestaltung verbunden mit Hingabe
2. Sinnierkraft, Lust darauf, Probleme zu studieren und zu lösen
3. Berufliche Qualifikation, Lust und Leistung
4. Archaisches Unabhängigkeitsstreben verbunden mit Stolz, Geltung und Ehrgeiz

Hinzu kommen:

1. Erfahrungen gewinnbringend zu verarbeiten
2. Antizipatorisches Denken und Handeln
3. Ambivalentes Erleben und Handeln.

8.3 DIE MACHT DER IDEE

8.3.1 Jan Norman's Liste zur Verbesserung und Verwirklichung von Ideen

1. Das verkaufen was Kunden wollen und nicht das was man selber will.
2. Ideen in einem Businessplan ausführen und nicht nur im eigenen Kopf
3. Unternehmer sollten sich auf eine Kernkompetenz konzentrieren
4. Vor der Unternehmensgründung viel Fragen stellen
5. Seminare besuchen
6. Vorsicht bei der Finanzplanung neuer Unternehmen
7. Immer liquide Mittel haben
8. Produkt durch die richtigen Kanäle vermarkten
9. Das Produkt muss nicht nur auf den Markt sondern auch zum Kunden
10. Aufgaben der Existenzgründung nicht alleine erledigen sondern delegieren
11. Nicht durch Fehler entmutigen lassen

8.4 QUELLEN DER PRODUKTIDEE

1. Anregung durch Kunden
2. Messen
3. Anzeigen in Fachzeitschriften
4. Systematische Marktbeobachtung
5. Konkurrenzbeobachtung
6. Bericht von Verkäufern
7. Dokumentationen anderer Hersteller
8. Verkäufer und Berater von Lieferanten
9. Besichtigung anderer Unternehmen
10. Innerbetriebliche Vorschläge durch Mitarbeiter

11. Kongresse
12. Hochschulen und Forschungsinstitute, Technologiezentren
13. Anzeigen in der Wirtschaftspresse
14. Unternehmensberater
15. Datenbanken, Literatur

Kreatives Potential wird von kleinen Unternehmen besser ausgeschöpft als von großen. Da in der Zeit der globalen Vernetzung der Computer und Telekommunikation der persönliche Kontakt immer weniger wird, ist es für den Kunden das höchste Geschenk, wenn er ein Zeichen menschlicher Anteilnahme erhält.

8.5 EINTRITTSSTRATEGIEN

8.5.1 Entwicklung eines neuen Produkts/Dienstleistung

Um ein neues Produkt zu entwickeln muss der Entrepreneur erst das Potential des Produktes auf dem Markt erkennen und dann einen Weg finden das Produkt herzustellen. Die Risiken sind

- Zeitrestriktionen machen es unmöglich die Aufgabe rechtzeitig zu erfüllen
- Konkurrenz dringt auf den Markt und verdrängt den Entrepreneur
- Konsumenten sind nicht bereit das Produkt zu kaufen (Design, Preis, ...)
- Lieferzeiten werden nicht eingehalten
- Konkurrenz ist billiger

8.5.2 Herstellung eines Parallelprodukts

Vorhanden Güter werden verbessert. Hoher Wettbewerbsgrad und kaum Unterschiede zur Konkurrenz (Preis, Werbung, Service => geringe Gewinnmargen). Kampf gegen etablierte Unternehmen mit mehr Erfahrung.

8.5.3 Erwerb von Franchiselizenz

Angebot eines schon etablierten Produktes. Hilfestellungen für den Unternehmer werden geboten. Risiko: Nicht genug Kapital um den Break-Even-Punkt zu erreichen.

8.5.4 Angebotsdefizit

Umsetzen von Defiziten andere in Geschäftsidee. Risiko gering, da der Markt sich selbst reguliert, aber Konkurrenzsituation beobachten.

8.5.5 Ressourcenüberschuss

Ungenutzte Ressourcen in Güter umwandeln. Risiko: Ressource lässt sich nicht verkaufen

8.5.6 Suchen von Sponsoren

Vorraussetzung: Sponsoren glauben an Erfolg und Verlässlichkeit. Risiko: Rückzug der Sponsoren bei keinem schnellen Erfolg.

8.5.7 Erwerb eines bereits vorhanden Unternehmens

Den bevorstehenden Generationenwechsel nutzen

8.5.8 Vorhanden Geschäftsideen in neue Standorte übertragen

Gelegenheit erkennen und alte Geschäftsidee in neue Geschäftsfelder übertragen

8.5.9 Spin-offs

Technisches Wissen in praktische Anwendung bringen. Quellen: staatliche Forschungseinrichtungen, Universitäten, Industrieunternehmen

9 VON DER GESCHÄFTSIDE E ZUR UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

9.1 EINLEITUNG

Gründer die mehr Zeit für den Einstieg in die Selbständigkeit und schriftlichen Gründungsplan investieren werden in den ersten 3 Jahren weniger häufig aufgelöst und haben auch eine höhere Beschäftigungs- und Umsatzsteigerung. Ein schriftlicher Plan erhöht die Wahrscheinlichkeit eines Umsatzwachstums von 47% auf 57% und die Überlebenswahrscheinlichkeit von 57% auf 67%. Es sollten das Vorhaben mit mindestens fünf Ansprechpartner diskutiert werden. Auswahl der Berater sollte vorsichtig und besonnen getroffen werden.

9.2 WARUM PLANUNG?

Planung ist auf jeder Stufe der Selbständigkeit notwendig. Eine gute Planung ist wie die gestrichelte weiße Linie auf der Autobahn. Planziele müssen so gesetzt sein, dass sie mit eifrigem Normaleinsatz erreicht werden können. Überforderung hingegen kontraproduktiv. Der Grad ist aber schmal. Lessing: „Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch geschwinder als der, der ohne Ziel herumirrt.“ Ein Businessplan ist unabdingbar.

9.3 WAS IST EIN BUSINESSPLAN

Der Businessplan ist ein Planungsinstrument, das die Opportunität der Geschäftsmöglichkeit beinhaltet und in dem definiert wird, wie und welche Ziele erreicht werden sollen.

- Wo stehe ich derzeit?
- Wo möchte ich hin?
- Wie komme ich dorthin?
- Wer sind meine potentiellen Investoren, Lieferanten und Kunden?

Der Gründer muss sich aber auf die Aufwertung der für ihn relevanten Daten beschränken, im Vordergrund steht die Vermeidung existenzgefährdender Fehler. Bedeutung haben: Güte der Gründungsidee und des Produkts, Organisation, Vertriebs- und Verkaufsstrategien, Standort.

Nathusius drei Aufgaben der Gründungsplanung

1. Konkretisierung der Zielvorstellungen, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Gründung erfolgreich durchzusetzen.
2. Erarbeitung eines Gründungskonzepts, aufbauend auf den konkreten Zielvorstellungen.
3. Überprüfung der Alternativen. (nicht einfach)

9.4 ADRESSATEN DES BUSINESSPLANS

Der Businessplan ist für Banken und Investoren von Bedeutung. Der Businessplan ist nach außen und innen gerichtet. Nach innen werden Ziele fixiert und abgestimmt, Schwachstellen aufgedeckt, Handlungsalternativen untersucht und der zeitliche Rahmen wird abgesteckt. Nach außen dient er zu Kommunikation mit externen Kapitalgebern und zum Aufbau von Lieferantenstrukturen usw.

Er soll auch dem Unternehmensgründer Chancen und Risiken aufzeigen, er dient als eine Art *Handlungsanweisung* und ist ein Hilfsmittel zur *Erfolgskontrolle*. Kaufmännische Zusammenhänge werden verdeutlicht, Vertriebspartner können gefunden und Lieferantenbeziehungen können aufgebaut werden.

9.5 INHALT DES BUSINESSPLANS

Der Businessplan sollte nicht zu umfangreich, aber auch nicht zu knapp sein und vor allem sollten die Schlüsselfragen – wie, wer, was, warum, wo und wie lange – enthalten sein.

9.5.1 Mustergliederung

1. Inhaltsangabe
2. Kurzfassung
Beschreibung des Konzepts und der Geschäftsidee; Gelegenheit und Strategie; Zielmarkt und Erwartungen; Wettbewerbsvorteile; Gewinnpotential; Team; Angebot
3. Die Branche, das Produkt oder die Dienstleistung
Branche; Konzept; Produkt- oder Dienstleistung; Eintritts- und Wachstumsstrategien
4. Marktresearch und Marktanalyse
5. Das Gewinnpotential
Fixe und variable Kosten; break-even point (Erlös = Kosten); positiver Cash-Flow
6. Marketingplan
Marketingstrategie; Preispolitik; Verkaufstaktik; Service- und Gewährleistungsstrategie; Werbung; Distribution
7. Design und Entwicklungsplan
Stand; Risiken; Verbesserungen; Kosten
8. Herstellplan
Herstellzyklen; Standort; Regulierungsprobleme und Gesetzeshürden
9. Management Team
Organisation; Personal; Bezahlung und Eigentumsstruktur; andere Investoren; Bonuspläne; AR; Shareholder-Rechte; Unternehmensberater
10. Gesamtübersicht
11. Risiken, kritische Faktoren, Probleme und Annahmen
12. Finanzplan
Einkommenverhältnisse und Bilanz; Kostenkontrolle; Break-even-Darstellung
13. Rückflüsse
Gewünschte Finanzierung; Angebote; Kapitalisierung; Verwendung der Finanzressourcen, Rückflüsse an Investoren
14. Anhang

9.5.2 Kurzfassung

- Gründer
- Wie die Idee entstand
- Finanzierung
- Timing

- Rechtsformwahl
- Neugründung oder Übernahme
- Markt
- Stärken/Schwächen bzw. Chancen/Risiken

Im Mittelpunkt der Produktbeschreibung sollte der Kundennutzen stehen. Der Verkauf ist die tragende Säule des Unternehmens. Die Marktanalyse gibt ein Gesamtbild über den Markt. Der Marketingplan muss die Fragen nach den Marketinginstrumenten geklärt werden. Die Absatzplanung ist die Basis der Finanzplanung.

Merke: „**Wachstum ohne Gewinn ist tödlich!**“

Wichtig ist den Businessplan aus Sicht des Kunden auf Realisierbarkeit und Plausibilität zu prüfen. Der Businessplan ist ein notwendiges Instrument für das Gründungsmanagement, aber er alleine genügt nicht, um die Gründung erfolgreich werden zu lassen.

10 MOTIVATION DER MITARBEITER – SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

10.1 DER BEGRIFF DER MOTIVATION IN DER LITERATUR

10.1.1 Begriffsbestimmung

Motivation ist heute ein Synonym für Führung und beschreibt einen wiederkehrenden Prozess der Entfaltung und Überwindung der Trägheit der Menschen.

10.1.2 Motivationstheorien

10.1.2.1 Maslow'sche Bedürfnispyramide

1. Physiologische Bedürfnisse (Schlaf, Nahrung ...)
2. Sicherheitsbedürfnisse (Erhalt der Erwerbstätigkeit, Alterssicherung ...)
3. Soziale Bedürfnisse (Geselligkeit, Zuneigung, Liebe ...)
4. Prestigebedürfnisse (Selbstachtung, Anerkennung, Wertschätzung ...)
5. Selbstverwirklichung (Entfaltung der Kreativität und Persönlichkeit ...)

10.1.2.2 Maslow'sche Prinzipien

- Defizitprinzip: Streben nicht befriedigte Bedürfnisse zu befriedigen
- Progressionsprinzip: Motivation nur durch das niedrigste nicht befriedigte Prinzip

10.1.2.3 Alderfers ERG-Theorie:

- Existence Needs
- Relatedness Needs
- Growth Needs

Befriedigungs-Progressions-Prinzip: Kompensation durch nächsthöheres Bedürfnis

Frustrations-Regressions-Prinzip: Verharrung auf zuletzt befriedigter Stufe

10.1.2.4 McGregors X-Y-Theorie

X-Theorie:

1. Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit
2. Der Mensch muss also gezwungen, kontrolliert, bedroht, bestraft und gelenkt werden
3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor angeleitet zu werden

Y-Theorie:

1. Arbeitsbereitschaft ist elementar wie der Spieltrieb
2. Der Mensch strebt nach Eigenverantwortung und Selbstkontrolle
3. Der Grad der Verpflichtung ist eine Funktion der Belohnung
4. Angst vor der Übernahme von Verantwortung ist kein angeborener Faktor
5. Dieser Typ ist kreativer und einfallreicher
6. Intellektuelle Fähigkeiten werden nicht voll ausgenutzt

10.1.2.5 Herzbergs Zwei-Faktoren-Motivationstheorie

- Maintenance Faktoren (Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit, Sozialleistungen): Minimum
- Motivationsfaktoren (mögl. Beförderung, Verantwortung, Lob, Gefallen an Arbeit): sorgt für Extra-Leistung

10.2 MOTIVATION DER MITARBEITER

10.2.1 Fünf goldene Regeln im Umgang mit Mitarbeitern

1. Klare Vorgabe der Ziele (hoch/tief – Motivation/Frustration)
2. Delegation von Aufgaben und Verantwortung, je weiter an die Front desto besser.
3. Dank und Anerkennung für überdurchschnittliche Leistungen
4. Systematisierung der sozialen Kommunikation innerhalb des Unternehmens
5. Entwicklung der Mitarbeiter zu Mitmenschen

10.2.2 Die wichtigsten Ziele im Umgang mit Mitarbeitern

Die wichtigsten Ziele sind **Motivation, Aktion und Autonomie**, weil dadurch die Bindung an das Unternehmen gestärkt wird. Denkt der Manager positiv über seine Mitarbeiter, so werden diese dies merken und auch dementsprechend arbeiten. Der Umkehrschluss gilt aber auch.

Motivation im Innendienst:

- klare Leistungsvorgaben
- Dank und Anerkennung
- Delegation von Verantwortung
- Information und Kommunikation
- Mitarbeiterumfragen
- Karrierechancen
- Motivationspakete
- Wir-Gefühl

10.3 ABSCHLUSS

Gute Mitarbeiter sind schwer zu finden. Die ‚hire and fire‘-Politik ist dumm und teuer.

Mitarbeiter sollen soviel Verantwortung wie möglich an sich heranziehen.

Erfolg = Führung + Motivation + Information

11 UNTERNEHMENSFÜHRUNG ALS SPORTLICHES TUN

11.1 AUFGABEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

11.1.1 Definition Unternehmensführung:

Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen in dem sozio-technischen System der Unternehmung.

11.1.2 Gutensberg's Führungsentscheidungskatalog

- Langfristige Festlegung der Unternehmenspolitik
- Koordination der einzelnen betrieblichen Bereiche
- Beseitigung von Störungen, die den betrieblichen Prozess außergewöhnlich beeinflussen
- Treffen von Maßnahmen die den Betrieb außergewöhnlich berühren
- Besetzung von Führungsstellen

Widerspruch: Zukunft des Unternehmens sichern ↔ (einmalig) hoher Profit im aktuellen Geschäftsjahr

11.2 ANSÄTZE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Führungsebenen:

- Top-Management (Führungsqualität, Menschenführung)
- Middle-Management (Strategieentscheidungen)
- Lower-Management (Fach- und Sachkompetenz, Taktische Problemlösung)

Vier Hauptfunktionen der Unternehmensführung

- **Planung**
- **Organisation**
- **Führung**
- **Kontrolle**

USA: Klassifizierung von Fähigkeiten

- sozial
- technisch
- analytisch

11.3 BESCHREIBUNG DER MANAGEMENT METHODEN

Clausewitz zieht häufig Parallelen zwischen der Kunst der Kriegsführung und der Wirtschaft.

11.3.1 Planungskomplexe der Schmalenbach-Gesellschaft

1. Generelle Zielplanung (Willensstärke zur Realisierung erreichbarer Pläne ist Voraussetzung)
2. Strategische Planung
3. Operative Planung
4. Ergebnis- und Finanzplanung

11.3.2 Managementsysteme (in den USA kaum bekannt)

- a) Management by control, durch Fokus auf die Vergangenheit und Kontrolle (Richtlinien, Vorschriften)
- b) Management by extrapolation, weg von der Vergangenheit (Budgetierung, Mbo, Langfristplanung) [instabiler Markt]
- c) Management by anticipation, sofortige Reaktion auf Veränderungen (Strategische Planung/Management)
- d) Management by flexible/rapid Response, nur nicht antizipierte Überraschungen (Überraschungsmanagement)
- e) Management by communication: Führen durch Informieren
- f) Management by wandering around (Tom Peters): Ansprechbarkeit vor Ort
- g) Kaizen: langsame, schrittweise, kontinuierliche Verbesserung vorhandener Strukturen und Systeme: Mitarbeiter müssen bei Kritik keine Strafe befürchten.

Der Manager muss Verantwortung und Kompetenz an die richtigen Mitarbeiter delegieren.

Ein Manager steigt auf die niedrigste Stufe seiner Inkompetenz.

Ein schlechter Mitarbeiter ist in aller Regel ein schlecht informierter Mitarbeiter.

Ein einzelner Mitarbeiter reicht aus, um ein ganzes Unternehmen in Misskredit zu bringen.

12 UNTERNEHMENSKULTUR

12.1 EINLEITUNG

Das Konzept der Unternehmenskultur ist maßgeblich für den Erfolg oder auch Misserfolg verantwortlich. Kultur und ihre Entwicklung müssen aus einer evolutionären Sichtweise betrachtet werden. Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies, dass die Schaffung und Steuerung von Kultur ein wesentlicher Bestandteil für die Führung der Organisation ist.

Unternehmenskultur verdeutlicht, dass Unternehmen in ihren Handlungen gewisse Normen und Werte entwickeln, die sie von anderen abheben. Unternehmenskultur dient der Verbesserung der Organisation.

12.2 DEFINITION EINER UNTERNEHMENSKULTUR

Definitionszusammenfassung Kultur:

Bei Kultur handelt es sich um ein System gemeinsam geteilter Werte und Normen ebenso wie Einstellungen, Meinungen und Ideale.

Definition nach Schein:

Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.

Kommt es zu Problemen in der Kultur, ist es die Aufgabe der Führung, die Fehler zu bestimmen und die Kultur so zu verändern, dass das Überleben der Gruppe gesichert ist. In diesem Fall ist es die Aufgabe der Führung, positive Aspekte der Kultur von Fehlentwicklungen zu unterscheiden und eine kulturelle Evolution in die Wege zu leiten.

12.3 FUNKTION DER UNTERNEHMENSKULTUR

12.3.1 Originär Funktionen

Die originären Funktionen leiten sich aus den gemeinsamen Werten und Normen in der Organisation ab, eben so wie aus den Entscheidungen und dem Verhalten der Gruppenmitglieder. Zentrale Aspekte sind: Koordination, Integration und Motivation.

12.3.2 Derivative Funktionen

Die derivativen Funktionen werden nicht direkt durch die unternehmensbezogenen Werte und Normen bestimmt, sondern sie sind indirekte Folgen der herrschenden Kultur. Z.B. Können die Aspekte der originären Funktionen zu mehr Effizienz und Effektivität führen.

12.4 BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR IN DER WÜRTH-GRUPPE

Unternehmen werden künftig nicht den Wettbewerb dadurch gewinnen, dass sie Preise der Konkurrenz unterbieten, sondern dadurch, dass sie Schlüsselkräfte und Spezialisten, Kunden und Lieferanten, ja sogar die Öffentlichkeit mit Hilfe einer überlegenen Unternehmenskultur an sich binden.

Prüfstein für die Qualität der gelebten Unternehmenskultur sind Krankenstand, Fluktuationsrate, Umsatzwachstumstrends und Reklamationsrate in den einzelnen Konzernbetrieben.

„Mem“: Von Gehirn zu Gehirn hüpfende kleinste Einheit der kulturellen Vererbung (Tradition).

Ein guter Unternehmensführer ist

- menschliches Vorbild
- ein kluger Kopf mit breiter Allgemeinbildung
- professioneller Kaufmann
- guter Redner und noch besserer Zuhörer
- animateur, der das Ambiente seines Unternehmens bestimmt

13 FÜHRUNGSTECHNIK UND FÜHRUNGSKULTUR

13.1 EINLEITUNG

Führungskultur sind die eher der Geisteswissenschaft, d.h. der Psychologie oder Philosophie zugeordnet (Motivation, Unternehmenskultur, Firmencode, Mythen und Symbole ...).

Führungstechnik sind notwendige Teile der BWL, die Stand der Technik sind.

13.2 FÜHRUNGSTECHNIK

Wir subsumieren unter dem Begriff der Führungstechnik all jene Wissensgebiete in Marketing, Organisationslehre, Finanz- und Rechnungswesen usw., die nahe der Naturwissenschaft, d.h. der Mathematik liege und damit für rationales, logisches Lernen sauber darstellbar und versargumentierbar sind.

13.3 FÜHRUNGSKULTUR

Der Unternehmenserfolg hängt nur 20% von der Führungstechnik und 80% von der Führungskultur ab. Persönliche **Freiheit, gemeinsame Werte, kreative Freude und die Bereitschaft liebgewordenes über Bord zu werfen** spielen eine große Rolle in der Führungskultur, ebenso wie gemeinsame Prämissen und Zielsetzung.

13.4 UNTERNEHMENSKULTUR VERSUS MECHANIK DES BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZES

Das BetrVG gibt den Rahmen für die Zusammenarbeit von Unternehmensführung und Belegschaft an. Es fordert eine gute Zusammenarbeit, die aber nur durch gesunde Kultur gewährleistet werden kann. **Eintracht vermehrt, Zwietracht zerstört**

13.5 WAS GRENZT FÜHRUNGSKULTUR VON FÜHRUNGSTECHNIK AB?

Bei der Führungstechnik ist die Ratio, der Verstand, die Logik, die Analyse, die Extrapolation gefragt – Führungskultur ist Emotion, Gefühl, Sensibilität, Durchsetzungsfähigkeit, Berechenbarkeit, Geradlinigkeit aber auch Dickköpfigkeit und Sturheit. Unternehmenskultur ist ein chaotisches System, das sich Paradigmen und einfacher Ratio entzieht.

Unternehmenskultur entwickelt sich mutativ durch Tun, Wiederholen, Lernen und Abspeichern weiter.

13.6 KONSEQUENZ

Informationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit werden ungeahnte Wichtigkeit erreichen.

14 SOZIALPRESTIGE DES UNTERNEHMERS IN DER NEIDKULTUR

14.1 DEFINITIONEN

14.1.1 Prestige, Sozialprestige

Unter *Prestige* versteht man Ansehen, soziale Anerkennung, Wertschätzung, die einer Person entweder aufgrund ihrer sozialen Position und Rolle oder wegen ihrer individuellen Leistungen in dieser Position durch andere Personen zuerkannt wird. Faktoren für Prestige:

- a) Der Beruf (sozio-ökonomische Privilegien)
- b) Die erforderliche Ausbildung
- c) Einkommens- und Vermögensbildungschancen
- d) Bedeutung der Position hinsichtlich der Verwirklichung anerkannter kultureller Werte und Ziele

Sozialprestige ist dagegen das soziale Ansehen einer gesellschaftlichen Formation und nicht eines einzelnen Menschen.

14.1.2 Neid

Negative Triebkraft. Neid kann man in zwei Gruppen aufteilen:

1. Der Neider weiß, dass die eigene Schwäche nicht veränderbar ist.
 2. Der Neider ist nicht bereit, Anstrengungen zu unternehmen Ähnliches zu erreichen.
- Neid ist viel älter als jedes politische System und jede politische Ideologie (Benachteiligungsverdacht).
Die Neidgesellschaft ist entscheidender Demotivator zur Selbständigkeit.
Mehr Gleichheit führt zwangsläufig zu weniger Leistung.

15 VERKAUFSTECHNIK UND VERKAUFSMARKETING

Der **Verkauf ist die tragende Säule** eines jeden Unternehmens, ganz gleich, ob es sich um ein Produktions- oder Vertriebsunternehmen handelt. Der **Verkäufer ist erster Botschafter seines Unternehmens** beim Kunden und prägt überwiegend Eindruck und Image.

15.1 DER AUSSENDIENST

Typische Aufgaben

- Das Führen von Verkaufsverhandlungen
- Das Erzielen von Informationen
- Die Unterstützung des Verkaufs
- Die Förderung des Unternehmensimages
- Die Planung von Besuchen
- Logistische Aufgaben wie Warenverteilung oder Lagerkontrolle
- Die Kontrolle der Aufträge
- Das Erstellen von Berichten

Organisationsstrukturen des Außendienstes

1. Gebietsbezogener Verkauf
2. Produktbezogener Verkauf
3. Kundenbezogener Verkauf

Wenn der Außendienst läuft, dann lösen sich alle anderen Problem in der Administration und der Warendistribution mit einer gewissen Zwangsläufigkeit. Der **Verkauf ist der optimale Druckfaktor**, nach innen und außen. Nach innen steigert er die Effizienz der betrieblichen Abläufe, nach außen setzt er den Wettbewerb unter Druck. Es ist ein Fehlschuss, dass der Außendienst nicht taugt, wenn die Zahlen schlecht sind. Ersten wird unter Zahlen meist der Umsatz verstanden und zweitens muss man die Ursachen für den Misserfolg des Aussendienstes meist beim Management suchen. Jeder Verkäufer der geht ist eine Niederlage des Managements.

Häufige Ausreden bei schlechtem Absatz:

- Konkurrenz zu stark
- Konjunktur zu schwach
- Preis zu hoch
- Qualität zu niedrig
- Lieferzeit zu lang
- Rückstände zu groß

15.2 AUFBAU EINES FUNKTIONIERENDEN AUSSENDIENSTES

Maßnahmen (Auszug)

- Wachstum und Ziele des Außendienstes sauber und plausibel planen
- Planung in letzter Konsequenz auch gegen Widerstände durchsetzen
- Nachvollziehbare Erfolgserlebnisse durch Soll-Ist-Vergleiche vermitteln
- Durch periodische Mitreise von Vorgesetzten positive Leitbilder setzen
- Keine Langeweile, Passivität oder Aggressivität aufkommen lassen
- Von negativen Elementen/Verkäufern trennen

15.3 BEDEUTUNG DES MARKETINGS

Marketing wird als marktorientierte Unternehmenspolitik bezeichnet. Orientierung am Kunden bedeutet, dass ein Unternehmen untersuchen muss, welche Wünsche die Kunden haben und zwar aus Sicht des Kunden nicht des Unternehmens. Arbeiten alle Abteilungen im Unternehmen daraufhin, den Kunden zufrieden zu stellen, so spricht man vom ganzheitlichem Marketing. Dabei ist das interne Marketing dem externen zeitlich vorgelagert.

Zufriedene Kunden sind das Kapital des Unternehmens

Sieben Maxime der Kundenorientierung für den Außendienst

- nie übervorteilen
- keine unhaltbaren Zusagen
- keinen auf Unwahrheiten beruhenden Auftrag
- Sicherheit absoluter Fairness (Beraterfunktion)
- Zuvorkommenheit und Partnerschaftlichkeit
- Aufbau menschlicher Beziehung (Wetter, Fussball etc.)
- regelmäßiger Besuch (z. B. alle 4 Wochen)

16 GLOBALISIERUNG DER GESCHÄFTSIDEEN

16.1 EINLEITUNG

Von *Globalisierung* spricht man, wenn die weltweiten Märkte zunehmend verflochten werden, also wenn Interaktionen zwischen den Volkswirtschaften auf dem Arbeits-, Kapital-, Güter- und Dienstleistungsmärkten stattfinden. → **weltweite Ausnutzung von Standortvorteilen.**

Möglichkeiten der Globalisierung (prozessualer Ansatz):

1. Inländisches Unternehmen konkurriert mit ausländischem auf dessen Heimatmarkt
2. Inländisches Unternehmen konkurriert mit ausländischem auf Drittmarkt
3. Ausländisches Unternehmen konkurriert mit inländischem auf dessen Heimatmarkt

Institutioneller Ansatz:

Ein Unternehmen ist dann international wenn es im Ausland tätig wird, wobei es irrelevant ist, um welche Auslandsaktivität des Unternehmens es sich handelt.

Qualitative Orientierung:

Das Unternehmen ist international genau dann, wenn für die Zielerreichung Aktivitäten im Ausland notwendig sind.

Nicolas G. Hayek: „**Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.**“

16.2 INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN

Tatbestände der Ausgestaltung der Internationalisierungsstrategie:

- Regionale Reichweite (Anzahl der zukünftigen ausländischen Märkte)
- Regionale Konfiguration (räumliche Konfiguration, Standortwahl)
- Koordination der internationalen Aktivitäten (Umfang der Abstimmung der internationalen Tätigkeiten)

Basisstrategien:

- *Export* (einfachste Variante)
Nachteile: hohe Transportkosten, Wechselkursschwankungen, Ferne zu Konsumenten
- *Lizenzvergabe*
Vorteile: schneller Markteintritt, keine marktspezifische Risiken
Nachteile: Kontrollmangel und Lizenznehmer als potentielle Konkurrenten, nur anteilige Gewinnschöpfung, hohe Reisekosten
- *Direktinvestition* (Erstellung oder Ausbau eigener Produktionsstätten)
Vorteile: Kundennähe, Umgehen von Handelsbarrieren, Fahrkostenunterschiede können ausgenutzt werden, Kontrolle über Marktbearbeitung
Nachteile: hohe Start-up-Kosten, politische Risiken, Koordinations- und Informationsaufwand, unterschiedliche Kulturen

16.3 GLOBALISIERUNGSSTRATEGIE VON WÜRTH

Erfolgsrezept der Zellteilung: Neugründungen von Nachbarländern aus.

Dezentral operierende Manager

Einheimische Geschäftsführer

17 VISIONEN

Träume sind nicht realisierbar, Visionen schon! Vision ist eine Erscheinung vor dem geistigen Auge. Visionen sind die **treibende Kraft** für langfristiges und gesundes Wirtschaftswachstum. Die Menschen haben zwei Anreize zum Handeln: **Lust** (Sinnorientierung) und **Unlust** (Probleme vermeiden).

17.1 VISIONEN UND ERFOLG IM UNTERNEHMEN

Visionen sind mehr als Träume, denn sie sind mit Argumenten unterlegbar. Gleichwohl sind sie weniger als strategische Planung, weil Visionen über den Zeithorizont der letzteren hinausgehen. Visionen ohne konkreten Bezug zur Wirklichkeit werden von der Umwelt aber nicht für ernst genommen. Die Akteure müssen Visionen als weitentfernte Ziele fokussieren und von ihnen **bezaubert und herausgefordert** werden. Visionen bringen **Taktik** (kurzfristig) **und Strategie** (langfristig) in ein gesundes Verhältnis. Visionen erhalten die Innovationsfreude eines Unternehmens langfristig. Mitarbeiter die Visionen haben können das Unternehmen in positiver Weise verändern, da sie zum Lernen und Hochleistungen motiviert werden.

17.2 FÜNF GOLDENE REGELN FÜR VISIONÄRE

1. Finde einen Ort, wo die Gedanke ungehindert in Höhe und Weite schweifen können.
2. Lesen: Man sollte mindestens einen kongenialen Autor haben der einen befruchtet (Peters, Clausewitz).
3. Ein dialogfähiges alter ego haben.
4. Visionen schriftlich niederzulegen und damit einzufangen.
5. Visionen auch vor der Gruppe/Belegschaft verkünden.

17.3 VIER ARTEN VON VISIONEN NACH CONGER

- Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen,
- Veränderung der Organisation,
- Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse durch Einführung innovativer Produkte,
- Mitarbeiter im Brennpunkt der Betrachtung

18 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT IN UNTERNEHMEN

18.1 DEFINITION

Hundhausen:

Public Relation ist die Unterrichtung der Öffentlichkeit oder ihrer Teile über sich selbst, mit dem Ziel, um Vertrauen zu werben.

Als Kernaussage kann festgestellt werden, dass durch Public Relation-Aktivitäten versucht wird, das **Verständnis und Vertrauen der Öffentlichkeit** zu erreichen.

Zehn Prinzipien der PR:

1. PR beschäftigt sich mit Tatsachen nicht Illusionen
2. PR ist öffentlicher nicht privater Service
3. Interesse der Öffentlichkeit steht im Mittelpunkt
4. Die Medien dürfen nicht belogen werden.
5. Vermittlung zwischen Parteien bis zum gegenseitigen Verständnis
6. Meinungsforschung ist wichtig für PR
7. Basiert auf Geisteswissenschaften
8. Forschungsergebnisse aus anderen Gebieten werden übernommen
9. Probleme den Wirtschaftssubjekten erläutern, Krisen vermeiden
10. Ethische Kriterien sind der Maßstab

Ziele von PR

- Verständnis, Sympathie und Vertrauen zwischen Organisation und Umwelt
- Kommunikation und Beziehungen zwischen verschiedene Gruppen und Systemen
- Eigene Interessen der Öffentlichkeit kommunizieren
- Das öffentliche Interesse fördern
- Zusammenarbeit zum Zweck der Produktion anstreben
- Vermittlung positiver Werte
- Image und Bekanntheit verbessern
- Interaktion zwischen Öffentlichkeit und Organisation fördern

PR-Arbeit ist in allen Bereichen der Unternehmen oder Organisationen notwendig. Instrumente der PR-Arbeit sind die Pressearbeit, die interne Kommunikation, Publikationen, Filme und Veranstaltungen wie Kongresse und Konzerte.

18.2 CORPORATE IDENTITY

Unter Corporate Identity werden alle Bemühungen zum Aufbau einer einheitlichen Identität der Unternehmensgruppe nach innen und außen verstanden.

Tätigkeitsfelder:

- Was hergestellt und verkauft wird.
- Wo dies hergestellt und verkauft wird.
- Wie das Gut dargestellt wird, welche Informationen die Öffentlichkeit erhält
- Wie sich die Menschen innerhalb der Organisation gegenüber der Außenwelt verhalten

CI ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung. CI ist das Selbstbild Corporate Image das Fremdbild. CI hat drei Instrumente (Identitätsmatrix):

- Corporate Behaviour (Unternehmens-Verhalten)
- Corporate Design (Unternehmens-Erscheinungsbild)
- Corporate Communications (Unternehmens-Kommunikation)

Corporate Image wird durch viel unterschiedliche Einflussgrößen geprägt und kann nur langsam verändert werden sowohl im negativen wie auch im positiven Fall.

Wird ein Unternehmen gegründet, muss von Beginn an ein guter Firmennahme, ein sauberes Corporate Design, vor allem ein unverwechselbares Logo geschaffen werden.

18.3 NEGATIVBEISPIELE

- Arthur Andersen: Wirtschaftsbetrug mit Enron
- Tabakindustrie: Förderung der Süchtigmacher (siehe Film „Insider“)
- Shell: Brent Spar, Beispiel für schlechte Information (ursprünglicher Plan wäre ökologisch sinnvoll gewesen)

19 SANIERUNG VON UNTERNEHMEN ODER INSOLVENZ?

19.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG

Mit dem Begriff *Turnaround* wird allgemein ein Wechsel von einem status quo in eine gegenteilige Situation beschreiben. Die Turnaround-Situation beginnt in einem Stadium in dem die Ertragslage unter ein noch zu akzeptierendes Niveau sinkt.

Restrukturierung bedeutet aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Reorganisation und kennzeichnet alle Prozesse des grundlegenden Wandels eines Unternehmens.

Die ursprüngliche Zielsetzung des Insolvenzrechts war es, über das Vergleichsverfahren den Betrieb längerfristig zu erhalten. Meist kommt es aber gar nicht zur Eröffnung des Verfahrens mangels Masse. Ziel der neuen Regelung (1.1.1999) ist, angeschlagenen Unternehmen die Möglichkeit zu geben sich zu sanieren.

Es gibt drei Arten von Krisen: **Strategische Krise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise**. Eine Krise kann zu den anderen führen. Dabei ist zu beachten, dass Liquidität immer ein Indikationsfaktor für den Zustand des Unternehmens ist.

Zu Beginn der Sanierung wird geprüft ob das Unternehmen Sanierungsfähig bzw. Sanierungswürdig ist.

Sanierungsfähigkeit prüft, ob die finanz- und wirtschaftspolitische Situation dem Unternehmen mittel- und langfristig eine Überlebenschance bieten.

Sanierungswürdigkeit prüft zusätzlich außerökonomische Faktoren wie die beteiligten Personen.

19.2 INSOLVENZVERFAHREN

Drei Eröffnungsgründe:

1. Zahlungsunfähigkeit
2. Drohende Zahlungsunfähigkeit
3. Überschuldung bei juristischen Personen und bei der GmbH & Co. KG

Drei Arten des Insolvenzverfahrens:

1. Die Liquidation
2. Die Sanierung
3. Die übertragene Sanierung (bzw. sanierende Liquidation)

Möglichkeiten der Befreiung von Verbindlichkeiten

1. Insolvenzplan: meist Siebenjahresfrist (Gläubiger müssen zustimmen)
2. Restschuldbefreiungsverfahren bei Wohlverhalten des Schuldners (ohne Zustimmung der Gläubiger)

20 ORGANISATIONEN UND IHRE RISIKEN

Organisation ist die Summe aller Maßnahmen, die die **Aufgabenverteilung**, die **Kompetenzen** und den **Arbeitsablauf** des Betriebs entsprechend seiner Zielsetzung dauerhaft **regeln**.

Mit steigender Unternehmensgröße wächst die Hierarchie an und damit werden Informations- und Überwachungssysteme notwendig.

20.1 ENTWICKLUNG DER THEORIE DER UNTERNEHMUNG

Alfred Chandler: „Structure follows strategy“ – Organisationsstrukturen sind das Ergebnis der Wachstumsstrategien:

1. Ausdehnung des Produktvolumens
2. Multilokale Produktion
3. Vertikale Integration
4. Produktdiversifikation

20.2 MURPHY'S LAW

„If anything can go wrong, it will“. Auszug aus Murphys Gesetzen:

- Um ein Darlehen zu bekommen, muss man erst beweisen, dass man keines braucht.
- Jedes einfache Problem kann unlösbar gemacht werden, wenn man genügend viele Konferenzen darüber hält.
- In einer hierarchischen Organisation ist das Durcheinander um so höher, je höher die Stufe.
- Diejenigen, die etwas können, tun es.
- Diejenigen, die nichts können, unterrichten es.
- Diejenigen, die weder tun noch unterrichten können, verwalten es.

20.3 PARKINSONS GESETZ

C. Northcote Parkinson: Eine Verwaltung ab ca. 5 000 Mitgliedern verwaltet sich vollkommen selbst. Es wird kein Output mehr produziert.

Je voluminöser eine Verwaltung wird, desto größer ist die **Gefahr der Verbeamtung**.

1. Jeder Beamte versucht die Zahl seiner Mitarbeiter zu vergrößern, nicht die seiner Konkurrenten
2. Beamte versorgen sich selbst mit Arbeit, sie beschäftigen sich selbst.

20.4 ALLGEMEINE FORMEN ORGANISATORISCHER ARBEITSTEILUNG

Organisationsstrukturen:

1. *funktional*: meist nur ein Produkt
2. *Stab-Linien*: Entlastung der Leistungseinheiten
3. *Matrix*: divisional organisierte Unternehmen
4. *Sparten*: ausgehend von Objekten, operative Entscheidungen vor Ort
5. *regional*: Anpassung an Präferenzen der Kunden
6. *Herzinfarkt*: Durchregieren von oben bis unten (gefährlich)

21 RISIKOMANAGEMENT IN DER WÜRTH-GRUPPE

Motivation

- steigende Zahl von Insolvenzen
- steigender Wettbewerbsdruck
- steigende Anforderungen an Unternehmensführung

Risk-Controller: Prüfung

Risk-Management: operativ

Risiko

1. Gefahr, dass unerwünschte Ereignisse eintreten (Vermögensverlust)
2. Gefahr, dass gewünschte Ereignisse nicht eintreten (verpasste Chancen)

Immer gleich Chancen *und* Risiken prüfen.

Risikomanagementsystem besteht aus

1. Controlling
2. Frühwarnsystem
3. internem Überwachungssystem

- a. organisatorische Sicherungsmaßnahmen (Funktionstrennung)
- b. interne Revision (Prüfung und Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen)
- c. prozessabhängige Kontrollen (automatisch, zwischen den Abläufen)

22 TECHNISCHE ENTWICKLUNG – CHANCE FÜR UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN

Kondratieff: Theorie der langen Wellen

Wellen der Konjunktur mit den Phasen

- Wachstum
- Rezession
- Depression
- Aufschwung

Übliche Phasendauer: 45-60 Jahre

Innovation ist immer möglich.

Kondratieff-Zyklen

	Zeitraum	Technik	Basisinnovation
4.	1950-1990	Petrochemie	Automobil
5.	1980-2040	Interfaces	Computernetze, Gentechnik
6.	2050-2100	Modulartechnik, Biotechnik	Nanorobotik, Quantencomputer

Joseph Schumpeter: Kreative Zerstörung → Neue Technik-Theorie

23 STRATEGIEN UND IHRE UMSETZUNG

Strategie ist der Weg, den ein Unternehmen wählt, um die gesteckten **Unternehmensziele zu erreichen**.

Bruce Henderson: Strategie ist die **langfristige**, nicht unmittelbar erkennbare **Führung** eines Systems über längere Zeiträume.

Consise Oxford Dictionary von 1952: "Generalship; the art of war; management of an army oder armies in a campaign".

General Sun Tsu Wu: „Alle sehen die Taktik meiner Eroberungen, aber niemand erkennt die Strategie, aus der der Sieg erwächst.“

23.1 STRATEGIE IM RAHMEN DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Durch die Strategie erfolgt die permanente Anpassung der Positionierung einer Unternehmung an veränderte Rahmenbedingungen und Gegebenheiten ihrer Umwelt im Laufe ihres Lebenszyklus. → Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen, Unterschiede zu den Konkurrenten vergrößern.

Strategie in den Unternehmensphasen

1. Gründungs- und Entwicklungsphase: großes Maß an Flexibilität
2. Wachstumsphase: Analyse der Stärken und Schwächen, Gefahr der nach innen gerichteten Strategie
3. Reifephase: Ausbau der Marktanteile
4. Erntephase: Maximierung des Cash Flows

23.2 DIE BALANCED SCORECARD ALS INSTRUMENT ZUR STRATEGIEUMSETZUNG

Kaplan und Norton entwickelten 1992 die BSC, sie ist das **Verbindungsglied zwischen Unternehmensstrategie und den operativen Aktivitäten**.

Ebenen der Leistungsmessung:

1. Finanzen
2. Kunden
3. Innovationen (Lern- und Entwicklungsperspektive)
4. Geschäftsprozesse (interne Perspektive)

Zwischen den Zielen muss ein **Kausalzusammenhang zu den finanzwirtschaftlichen Zielen** gegeben sein.

Für jede Scorecard-Perspektive sind Ziele, Ergebniskennzahlen mit den dazugehörigen Leistungstreibern sowie Vorgaben und Maßnahmen in einer Tabelle zu definieren. Individuelle Strategien werden in Messgrößen umgewandelt und die Wirkungszusammenhänge zwischen den Messgrößen werden aufgezeigt.

Nicht strategiekonforme Entwicklungen im Unternehmen können so früher und schneller erkannt und antizipiert werden.

ANHANG A ZITATE, KOMMENTARE UND BEISPIELE

- „90 % der nörgelnden Mitarbeiter sind unterfordert.“
- „Jede Kündigung eines Mitarbeiters ist ein Unfall.“
- „Beat Bavaria“
- Beat Navy (West-Point)
- Leiter des französischen Kulturzentrums ist Entrepreneur.
- Deutschland ist überreguliert, es gibt zuviele Vorschriften.
- „Von der Macht des Erfolgs nicht korrumpieren lassen.“
- Beiratsmitglied am Hotel Check-In (*ugly german*) → gefeuert.
- Bsp für Dankbarkeit: WestLB: 5 Mio. DM blanko-Kredit. 25 Jahre später mit Involvierung von Anleihenemission gedankt.
- Unternehmenskultur: Fluggesellschaften haben denselben Dienst, aber die Menschen und die Kultur sind anders (Singapur Airlines).
- 1975 Nelkenrevolution in Portugal: Unternehmensgründung mit Jose Hölzer gleich im Anschluss. Daraus resultierte ein Wettbewerbsvorteil von fünf Jahren. Heute sind sie Marktführer.
- Mentale Einstellung eines Unternehmensgründers prüfen
- „Arroganz ist die schlimmste Charaktereigenschaft.“
- Kamps war Bäckerentrepreneur bevor er sein Unternehmen verlassen musste.
- Fielmann hat nur mit einer einzigen Filiale angefangen.
- Müller-Milch: Molkerei und größter Yoghurt-Importeur nach Grossbritannien
- Unterschätze niemals primitive Geschäftsideen. (Black Root Beer: Alleinvertreter in Europa)
- Siemens hat bei Würth ‚WOW‘ lizenziert.
- Adam Opel AG: hatte ‚grade A idea‘, aber als Vorstandsvorsitzenden keinen ‚grade A man‘.
- Douglas Parfums hat window of opportunity genutzt.
- SAP war für IBM Grund seine Strategie zu ändern (Ex-Mitarbeiter hatten SAP gegründet)
- Bang-Olufsen ist Premiummarke
- Irak-Krieg nach Würth Mittel zum Foothold gegen China. In 20-30 Jahren wird China die größte Weltmacht werden.
- Neues window of opportunity: EU-Osterweiterung
- Würth Elektronik ist nur in Nischenmärkten tätig, dadurch ist ein größerer Preisspielraum möglich.
- Würth Financial Services ab 2003 auf dem Markt mit Top-Mann als Geschäftsführer (Knoblauch?)
- Behördengänge sind wie Karussellfahrten: Hat man erst einmal den Aufspruch geschafft, läuft in der Bürokratie. Größte Schwierigkeit: Beamten finden, der bereit ist, als erster Verantwortung zu zeigen.
- Lieber viel feiern als sovielen Konferenzen abzuhalten. Feierliche Verkündung der Zahlen.
- Vertrauen in die Jugend setzen, weil sie die Kunden und Mitarbeiter von morgen sind.
- Jeder verlorene Mitarbeiter kostet Würth 120 000 €.
- Negative Unternehmenskulturen:
 - Krieg gegen Betriebsrat
 - Fehde vor Gerichten
 - Jeder gegen jeden
- „Das Telefon hat allerhöchste Priorität.“ Anrufer darf nur ein Rufzeichen hören. (Tel. 07940 15-0)
- Würth hat einen eigenen Leiter für das Niederlassungswesen
- Nicht Computer, sondern Menschen machen die Geschäfte.

ANHANG B PRÜFUNGSFRAGEN

- Unterschied zwischen Führungskultur und Führungstechnik.
- Erläutern Sie die Maslow'sche Bedürfnispyramide und McGregors X-Y-Theorie.
- Wodurch unterscheiden sich Visionen von Träumen?
- Wieso ist Vertrauen so wichtig?
- Nennen Sie die möglichen Gesellschaftsformen für Unternehmensgründungen.
- Welche Aufgaben hat der Business Plan?
- Was für Finanzierungsquellen gibt es?
- Was hat die industrielle Revolution ausgelöst; wo und wann war das?
Nennen Sie einige Unternehmen, die damit in Zusammenhang gebracht werden können.
Wohin schwappte die industrielle Revolution danach über, in welche Region genau?
- Wann war die Hanse aktiv, was war schuld an ihrem Untergang? (1492 – Entdeckung Amerikas)
- Erläutern Sie das ‚window of opportunity‘.
- Gehen Sie auf den primären, sekundären und tertiären Wirtschaftssektor ein und nennen Sie Beispiele.