



Schülerfirmen

Unternehmerisches Denken und Handeln
im Spannungsfeld Schule – Wirtschaft

Gründung • Geschäftsidee • Geschäftsplan

Rechtsform • **Leistungsprozesse** • Beschaffung

Produktion • Vertrieb • **Serviceprozesse**

Marketing • Rechnungswesen • Personalwirtschaft

Schülerfirmen

Unternehmerisches Denken und Handeln
im Spannungsfeld Schule – Wirtschaft

Danksagung

Zahlreiche Anregungen, Hinweise und konkrete Vorschläge aus Schule, Wirtschaft und Verwaltung halfen bei der Erstellung des vorliegenden Werkes. Hier seien insbesondere die Lehrerinnen und Lehrer sowie die Schulleitungen im Netzwerk Berliner Schülerfirmen genannt, die bei der Gründung ihrer Schülerfirmen mit vielen Fragen und unterschiedlichen Problemstellungen wertvolle Impulse vermittelten.

Berlin 2008

Arno Schelzke / Dieter Mette

Alle Beispiele, Formulare und weitere Dokumente finden sich zum kostenlosen Download unter www.nebs.de/buch/formulare

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Schelzke, Arno; Mette, Dieter:
Schülerfirmen Unternehmerisches Denken und Handeln im
Spannungsfeld Schule – Wirtschaft
Berlin: MACHMIT Verlag 2008
ISBN 978-3-932598-18-0

Lektorat: Zeitstrahl, Dr. Birgit Scholz
Gestaltung: Anja Brunk
Titelbild: stockxchange – www.sxc.hu

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

© MACHMIT-Verlag Berlin, 2008
Printed in Germany



EUROPÄISCHE UNION



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	6
1. Gründung einer Schülerfirma	13
1.1 Gründungsvoraussetzungen	13
1.1.1 Systematik	13
1.1.2 Rahmenbedingungen bei der Gründung einer Schülerfirma	14
1.1.3 Ernstcharakter der Schülerfirma	19
1.1.4 Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundsatzfragen	27
1.2 Gründungsvorbereitung	31
1.2.1 Systematik	31
1.2.2 Konkretisierung der Geschäftsidee	32
1.2.3 Ausrüstungsplanung und -beschaffung	40
1.2.4 Gründungsdokumente einer Schülerfirma	48
1.2.5 Der Geschäftsplan einer Schülerfirma	49
1.2.6 Wahl der Rechtsform	57
1.2.7 Schülerfirma und gemeinnütziger Schulförderverein	60
1.2.8 Haftung, Versicherung, Steuern und handelsrechtliche Vorschriften für die Schülerfirma	74
1.2.9 Machbarkeitsstudie zum Unternehmen Schülerfirma	79
1.3 Gründungsprozess	82
1.3.1 Projektteam Schülerfirma	82
1.3.2 Gründungsversammlung Schülerfirma	83
1.3.3 Mitgliedschaft in der Schülerfirma	85

2.	Die Leistungsprozesse in der Schülerfirma	89
2.1	Systematik der Leistungsprozesse	91
2.2	Leistungsprozess Einkauf und Beschaffung	95
2.2.1	Systematik	95
2.2.2	Aufgaben der Beschaffung	96
2.2.3	Beschaffungsplanung	97
2.2.4	Betriebswirtschaftliche Aspekte von Einkauf und Beschaffung	99
2.2.5	Rechtliche Aspekte von Einkauf und Beschaffung	106
2.3	Leistungsprozess Produktion	116
2.3.1	Systematik	116
2.3.2	Produktionsplanung in der Schülerfirma	118
2.3.3	Produktionsvorbereitung in der Schülerfirma	119
2.3.4	Produktionsdurchführung	122
2.3.5	Produktionskontrolle und Qualitätssicherung in der Schülerfirma	125
2.3.6	Gewährleistung von Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	127
2.4	Leistungsprozess Vertrieb	131
2.4.1	Definitionen	131
2.4.2	Vertrieb in der Schülerfirma: Entscheidungsfragen	132
2.4.3	Vertriebskonzepte und -instrumente	134
2.4.4	Absatzwege der Schülerfirma	135
2.4.5	Zahlungs- und Lieferbedingungen der Schülerfirma	137
2.4.6	Kundendienst in der Schülerfirma	138
2.4.7	Schülerinnen und Schüler als Kunden der Schülerfirma	141
3.	Serviceprozesse in der Schülerfirma	143
3.1	Systematik der Serviceprozesse	143

3.2	Serviceprozess Marketing	145
3.2.1	Definition und Bausteine einer Marketing-Konzeption	145
3.2.2	Kunden in der Schülerfirma	146
3.2.3	Preispolitik in der Schülerfirma	151
3.2.4	Verkaufsförderung und Werbung in der Schülerfirma	154
3.3	Serviceprozess kaufmännische Verwaltung	160
3.3.1	Systematik	160
3.3.2	Rechnungswesen in der Schülerfirma	161
3.3.3	Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR) in der Schülerfirma	168
3.3.4	Die Kostenartenrechnung als erste Stufe der KLR	173
3.3.5	Die Kostenstellenrechnung als zweite Stufe der KLR	175
3.3.6	Die Kostenträgerrechnung als dritte Stufe der KLR	179
3.3.7	Die Deckungsbeitragsrechnung als besonderes Verfahren der KLR	190
3.4	Serviceprozess Organisation	198
3.4.1	Systematik	198
3.4.2	Dimensionen und Grundsätze der Organisation	200
3.4.3	Aufbauorganisation in der Schülerfirma (Strukturorganisation)	207
3.4.4	Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung	217
3.4.5	Organisationsinstrumente der Aufbauorganisation	222
3.4.6	Ablauforganisation in der Schülerfirma	225
3.5	Serviceprozess Personalwirtschaft	228
3.5.1	Systematik	228
3.5.2	Personalplanung und -einsatz in der Schülerfirma	233
3.5.3	Personalführung in der Schülerfirma	234
3.5.4	Konsens und Konflikt in der Schülerfirma	246
	Verzeichnis der Abkürzungen	251
	Verzeichnis der Grafiken und Tabellen	253
	Weiterführende Literatur	256

Einleitung

Schülerfirmen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive im Spannungsfeld von Schule und Wirtschaft

Die Zukunft unserer Gesellschaft wird wesentlich bestimmt von der Bildung unserer Kinder. Wichtiger denn je ist eine zukunftsorientierte Bildung, die den Heranwachsenden Werte und Verständnis für den gesellschaftlichen Wandel erschließt. Der Wandel ist u. a. gekennzeichnet durch eine gravierende demoskopische Entwicklung, durch die Globalisierung der Märkte, durch eine zunehmende Durchdringung aller Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien. Neue, bisher undenkbare Berufsbilder entstehen, häufigere berufliche Wechsel werden zur Regel, berufliche Spezialisierungen nehmen zu.

Diese Entwicklungen eröffnen zweifellos vielen Jugendlichen große Chancen auf beruflichen Erfolg, erfordern allerdings auch differenziertere Qualifikationsprofile und eine deutliche Stärkung der Selbst- und Sozialkompetenzen. Bildungsreformen sind nötig, die von der Frühförderung bis in die Erwachsenen- und Weiterbildung hineinreichen. Diese Reformen müssen auf eine stärkere individuelle Leistungsförderung aller Kinder und Jugendlichen zielen. Nicht zuletzt angesichts der demoskopischen Entwicklung und des sich daraus abzeichnenden Fachkräftemangels kommt es auf eine möglichst erfolgreiche Bildung aller an. Dabei muss unsere Fürsorge vor allem auch den benachteiligten Kindern und Jugendlichen gelten. Das sind Kinder aus Familien mit geringerem Bildungshintergrund, ökonomischen Problemlagen, mit Migrationsbiografien oder mit körperlichen oder psychischen Einschränkungen. Sie bedürfen der besonderen Unterstützung, damit sie künftig berufliche Perspektiven finden können.

Der gesellschaftliche Wandel stellt für alle Beteiligten eine große Herausforderung dar. Deshalb kommt es künftig noch mehr als bisher auf eine gute Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft an. Lehrerinnen und Lehrer stellen sich mit ihren Schülerinnen und Schülern veränderten gesellschaftlichen Erwartungen und Anforderungen, setzen sich für eine Öffnung der Schule ein und suchen Kooperationen mit außerschulischen Partnern. Dabei brauchen sie die Unterstützung der Wirtschaft.

In den letzten Jahren hat sich viel verändert in den Schulen. So durchlaufen nahezu alle Schülerinnen und Schüler bis zum Ende der Sekundarstufe I mindestens ein Betriebspraktikum. Allein in Berlin werden jährlich rund 40 000 Betriebspraktika von Schülerinnen und Schülern absolviert. Dies ist nur durch hohes Engagement, hohe Flexibilität und gemeinsame Anstrengungen von Schule und Wirtschaft möglich.

Zeitgemäß kann jeder Schüler bzw. jede Schülerin einen Berufswahlpass führen – ein Portfolio, in dem alle für den beruflichen Werdegang relevanten Erfahrungen dokumentiert werden. Diese Art der Vorbereitung auf den Einstieg in die Berufswelt reicht jedoch oft nicht aus. Nötig sind innovative Lernarrangements, die durch die Verbindung von Theorie und Praxis fundierte ökonomische Bildung vermitteln.

Ein großes Potenzial für die arbeitsorientierte Bildung, speziell auch einen Beitrag zur Berufswahl, bieten Schülerfirmen. Diese sind inzwischen in allen Schultypen etabliert. Für Gymnasien sind Schülerfirmen aus organisatorischen Gründen als Neigungsangebote verbreitet, in Gesamtschulen sind sie zunehmend auch Teil des regulären Unterrichts. Real-, Haupt- und Sonderschulen bieten verschiedene Schülerfirmen vorzugsweise im Wahlpflichtunterricht zur Auswahl an. So können sich immer mehr Schülerinnen und Schüler durch ihre Mitarbeit in Schülerfirmen grundlegende Kenntnisse über das Funktionieren von Wirtschaftsunternehmen aneignen und sich beruflich orientieren.

Was zeichnet Schülerfirmen aus?

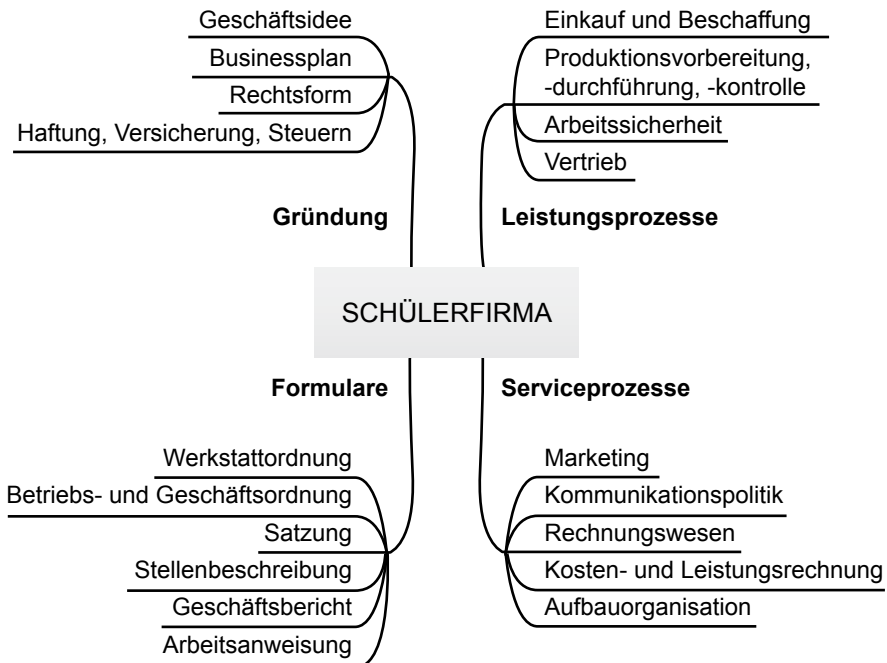
Schülerfirmen sind komplexe Lernarrangements. Sie erfordern ein breites Bündel an Kompetenzen und führen somit verschiedene Fächer zusammen. Das Lernarrangement schafft gute Möglichkeiten, um unternehmerisches und selbstständiges Denken und Handeln einzuüben und Verantwortungsbewusstsein sowie Teamfähigkeit auszuprägen. Dabei gehen die Anforderungen, die eine Schülerfirma an die darin mitarbeitenden Schülerinnen und Schüler stellt, weit über die begrenzten, vorgegebenen, im Rahmen einer Unterrichtsstunde zu bearbeitenden Aufgabenstellungen des konventionellen Unterrichts hinaus. Vielmehr liegt der markanteste Unterschied zwischen dem Lernarrangement Schülerfirma und konventionellem Unterricht in der Ausrichtung der Schülerfirma auf den Markt. Kunden geben Aufträge und bezahlen dafür. Mögen in der ersten Entwicklungsphase der Schülerfirma Eltern sowie Mitschülerinnen und Mitschüler die Kunden sein, in der zweiten Phase andere Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte oder schulnahe Personen und schließlich unbekannte Kunden auf einem offenen Markt: Prinzipiell wird mit der Auftragserteilung und Bezahlung eine hohe Ernsthaftigkeit begründet. Schülerfirmen sind also ohne Kunden nicht denkbar. Die Kunden erwarten Leistungen, Service, Kulanz und vieles andere mehr. Warenflüsse und Geldflüsse erfordern die Beachtung und Einhaltung von Gesetzen und Regeln: Buchhaltung wird notwendig, eine Satzung schafft Transparenz. Die Schülerinnen und Schüler erleben in ihrer Schülerfirma den stets bestehenden Konflikt zwischen der Knappheit der Güter und den in der Tendenz unbegrenzten Bedürfnissen – einen Konflikt, der die Notwendigkeit des Wirtschaftens begründet. Wirtschaften wird als planvolles Handeln zur Bedarfsdeckung durch die Lernenden in der Schülerfirma selbst gestaltet. Ökonomische Prinzipien wie die Minimierung der Kosten und die Erzielung eines Gewinns werden letztendlich im praktischen Tun in der Schülerfirma erkannt.

Schülerfirmen bieten also eine Möglichkeit, sich in unternehmerische Sichtweisen einzudenken: Warum macht der Bäcker ein Sonderangebot? Eine gute Frage, denn die Antwort zeugt vom Stand des ökonomischen Verständnisses. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Schülerfirmen wissen Bescheid. Sie haben gelernt, warum der Bäcker ein Wirtschaftsunternehmen betreibt und warum eine Firma gegründet wird.

Schülerfirmen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Seit nunmehr zehn Jahren informieren, beraten und begleiten wir Schulen und ihre Lehrerinnen und Lehrer bei der Gründung und Entwicklung von Schülerfirmen. Im Rahmen des „Netzwerks Berliner Schülerfirmen“ (www.nebs.de) werden allein in Berlin über 250 Schülerfirmen unterstützt. Dazu tragen u. a. Praxisbegleiterinnen und -begleiter sowie die Ausbildungsassistentinnen und -assistenten bei. Darüber hinaus werden zahlreiche Patenschaften zwischen Schulen und Wirtschaftsunternehmen vermittelt. Aus diesen vielfältigen Erfahrungen und dem intensiven Austausch mit Unternehmen wurde das vorliegende Buch entwickelt. Viele Lehrerinnen und Lehrer verfügen bereits über Erfahrungen mit Wirtschaftsunternehmen. Bei Beratungen, auf Lehrerfortbildungen und Konferenzen zeigte sich immer wieder, dass Unterstützung vor allem bei betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Aspekten willkommen ist.

Die Autoren dieses Buches haben relevante betriebswirtschaftliche Aspekte im Hinblick auf die Gründung und Organisation einer Schülerfirma ausgewählt und in den folgenden Kapiteln aus der Sicht einer eher pragmatischen Unternehmensberatung gebündelt und erörtert. Das Buch stellt also fachwissenschaftliche Grundlagen für die Arbeit in Schülerfirmen auf einer mittleren Reduktionsstufe zusammen. Es bietet keine Einführung in die Grundlagen der Mikro- bzw. Makroökonomie. Es hilft allerdings bei der Strukturierung und bei der Formalisierung notwendiger Abläufe.



Grundlagen für die Arbeit in Schülerfirmen

Das Buch richtet sich an Lehrkräfte, die bereits erste Erfahrungen in Schülerfirmen gesammelt haben, aber auch an jene, die noch unschlüssig sind, ob sie sich an so ein komplexes Lernarrangement heranwagen wollen.

Das Buch gliedert sich in drei Kapitel.

Kapitel 1 befasst sich mit Fragen der Gründung einer Schülerfirma. Die Gründungsvoraussetzungen, die Gründungsvorbereitung und der Gründungsprozess werden erläutert.

Kapitel 2 stellt die fachlichen Grundlagen für die Gestaltung von Leistungsprozessen in Schülerfirmen in den Mittelpunkt. Die Darstellung konzentriert sich auf die betrieblichen Grundfunktionen Beschaffung, Produktion und Absatz.

Kapitel 3 widmet sich den Serviceprozessen in Schülerfirmen. Serviceprozesse bilden die Grundlage für die erfolgreiche Gestaltung der Leistungsprozesse. Im Mittelpunkt stehen hier Fragen des Marketing, der kaufmännischen Verwaltung, der Organisation und des Personalwesens.

Ergänzt wird das Buch durch eine Sammlung von Formularentwürfen, die im Internet kostenlos heruntergeladen und ggf. modifiziert werden können (www.nebs.de/buch).

Das Buch erhebt weder einen Anspruch auf Vollständigkeit, etwa vergleichbar einem Lehrbuch für Betriebswirtschaft, noch kann es die angesprochenen Bereiche in einer für unternehmerisch selbstständiges Handeln nötigen Tiefe hinreichend erschließen. Vielmehr liefert das Buch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive einen Orientierungsrahmen für die Schülerfirmenarbeit sowie konkrete Anregungen und verschiedene Ansätze zur weiteren Erkundung der betrieblichen Realität.

Mit dem vorliegenden Buch möchten wir ausdrücklich alle an der Einführung und Entwicklung von Schülerfirmen Interessierten aus Schule und Wirtschaft zum Austausch anregen. Der Austausch zwischen Pädagogen und Unternehmern ist notwendig und fruchtbar, um die gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen, um arbeitsorientierte Bildung zu stärken.

1. Gründung der Schülerfirma

1.1 Gründungsvoraussetzungen

1.1.1 Systematik

Als Unternehmen ist die Schülerfirma durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

Kleinstunternehmen

Der Umsatz und der Gewinn in einem Jahr liegen im Regelfall weit unter dem, was im verarbeitenden Gewerbe Deutschlands ein Arbeitnehmer erwirtschaftet – dies sind beim Umsatz ca. 125.000 Euro und beim Gewinn ca. 3.150 Euro. Auch die analogen Werte in Handwerksbetrieben von 100.000 Euro und 3.000 Euro werden im Durchschnitt von Schülerfirmen nicht erreicht.

Geringe Kapitalausstattung

Bei der Gründung und Entwicklung der Schülerfirma geht man in der Gründungsphase von einem geringen Kapitalbedarf aus. Weitere Ausstattungen in der Entwicklung der Schülerfirma sind aus den laufenden Erträgen, Gewinnrücklagen und Spenden zu finanzieren. Die Kapitalausstattung durch Kreditaufnahme bei einem Geldinstitut ist im Regelfall ausgeschlossen.

Kaum vorhandene Rücklagen und Reserven

Die Gewinne der Schülerfirma sollen nur zu einem geringen Teil in die Rücklagen und Reserven gehen. Aus vorwiegend pädagogischen Gründen soll der größte Teil des Gewinns an die Mitglieder der Schülerfirma ausgeschüttet bzw. für Projekte und Aktivitäten in der Schule eingesetzt werden.

Lange Existenzgründerphase

Da sowohl pädagogische, schulrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen zu analysieren und zu beantworten sind, nimmt die Vorbereitungsphase für die Gründung der Schülerfirma eine längere Zeit in Anspruch. Die Gewinnung von Kunden und die Platzierung am Markt dauern in der Regel auch länger als bei anderen Existenzgründungen, die im Normalfall auf staatliche Förderprogramme zurückgreifen können.

1.1.2 Rahmenbedingungen bei der Gründung einer Schülerfirma

Bei der Gründung einer Schülerfirma müssen die folgenden sechs Rahmenbedingungen berücksichtigt werden:

- (1) Schülermotivation
- (2) Lehrermotivation
- (3) Organisation Schule
- (4) Unterstützung durch Eltern
- (5) Unterstützung durch Kooperationspartner
- (6) Einordnung in Schulprogramm und Schulprofil

Im vorliegenden Abschnitt werden diese Rahmenbedingungen stichpunktartig erläutert. Dabei wird auf besondere Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse sowie auf den zeitlichen Einsatz eingegangen, den die Gründung einer Schülerfirma von den verschiedenen Beteiligten erfordert.

(1) Schülermotivation

a) Motivationsfaktoren

- anwendungsorientiertes Lernen
- praxisnaher Einblick in wirtschaftliche Zusammenhänge
- Anerkennung der Leistung durch Kunden
- Anerkennung der Leistung durch Gewinnbeteiligung bzw. Gewinnausschüttung
- Anerkennung durch „Wahl“ in bestimmte Funktionen der Schülerfirma

- Anwendung erworbener Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in Freizeit, Freundeskreis, Familie
- Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch den Erwerb berufsrelevanter Kenntnisse und Fähigkeiten (z. B. selbstständiges Arbeiten, Teamarbeit, Umgehen mit Konflikten)

b) Erforderliche Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Kenntnisse der Schülerinnen und Schüler

- Beschreibung/Definition der Managementaufgaben in der Schülerfirma
- Beschreibung/Definition der Arbeitsplätze in der Schülerfirma
- Rotation der Schülerinnen und Schüler auf verschiedene Funktionen und Arbeitsplätze

c) Zeitaufwand für Schülerinnen und Schüler

- Öffnungszeiten der Schülerfirma regeln, was wird in den Schulferien?
- Mindestzeiten für Mitgliedschaft/Mitarbeit festlegen

(2) Lehrermotivation

a) Motivationsfaktoren

- Information zum Projekt Schülerfirma in den Fach- und Schulkonferenzen
- Herausstellen der Vorteile und Chancen einer Schülerfirma:
 - besserer Zugang zu Schülern
 - pädagogische Vorteile durch Projektarbeit
 - Möglichkeiten des Transfers in Unterricht und Schule
 - curriculare Verankerung der Schülerfirma als strategisches Ziel
 - berufliche Orientierung – Berufswahl
- Beschlussfassung des Lehrerkollegiums zur Unterstützung der Schülerfirma

b) Erforderliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Lehrerinnen und Lehrer

- Qualifizierung der Lehrkräfte zur pädagogischen Konzeption von Schülerfirmen
- Qualifizierung der Lehrkräfte zur Realisierung und unterrichtspraktischen Begleitung von Schülerfirmen (betriebswirtschaftliche Fortbildung)

c) Zeitaufwand für Lehrkräfte

- Berücksichtigung des Zeitaufwandes für den Betrieb einer Schülerfirma in der Zeitplanung der Schule, z. B. Unterrichtsstunden der Arbeitslehe
- „Mindestzeiten“ für Tätigkeit als Lernberater in der Schülerfirma festlegen

(3) Organisation Schule

a) Klärung rechtlicher Rahmenbedingungen

Beispiele:

- Gesundheitspass
- Versicherung
- Haftung
- hygienische Standards
- Datenschutz
- Aufsichtspflicht
- Jugendschutz
- Steuerfragen
- schriftliche Einverständniserklärung der Eltern
- Vereinbarung Schule – Schülerfirma

b) Schul- und Unterrichtsorganisation

Beispiele:

- Raumorganisation
- Stundenplangestaltung
- Bereitstellung von Finanzmitteln

- Teambildung
- Freistellung von Lehrerinnen und Lehrern sowie Schülerinnen und Schülern
- Teilnahme an Präsentationen
- Innen- und Außendarstellung
- Stundenentlastung
- gezielte Ansprache von Kollegen zur Unterstützung

(4) Unterstützung durch Eltern

a) Information

Schwerpunkte:

- pädagogisches Konzept
- Vorteile für Schülerinnen und Schüler
- Zeitrahmen
- Arbeitsaufgaben
- Verantwortlichkeiten
- rechtliche Grundlagen
- Zeugnisse
- Zertifikate

b) Motivation

Schwerpunkte:

- Einverständnis für Mitarbeit der Kinder
- Spenden durch Eltern
- Sicherung der Unterstützung durch das Know-how einzelner Eltern

c) Organisation

Schwerpunkte:

- Information/Beschlussfassung durch die Elternvertretung
- Präsentation des Projekts Schülerfirma im Schulförderverein
- Mitarbeit einzelner Eltern im Aufsichtsrat der Schülerfirma
- Einladung der Eltern zu feierlichen Höhepunkten im Leben der Schülerfirma, z. B. „Tag der offenen Tür“, Jahresabschluss

(5) Unterstützung durch Kooperationspartner

a) Information

Schwerpunkte:

- Projekt Schülerfirma im lokalen und regionalen Umfeld:
 - Betriebe
 - Verwaltungen
 - soziale Einrichtungen
- Darstellung möglicher Kooperationschwerpunkte

b) Motivation

Schwerpunkte:

- Nutzung des Know-how bei Ausrüstungsplanung, Beschaffung und Einkauf (ideal wäre es, die Obermeister der Handwerkerinnungen als Unterstützer der Schülerfirma zu gewinnen)
- Öffentlichkeitsarbeit mit Unterstützung durch lokale und regionale Betriebe, Verwaltungen, soziale Einrichtungen

c) Organisation

Schwerpunkte:

- Einladung zur Gründungsversammlung
- Einbeziehung in die technische Abnahme der Schülerfirma
- Info-Flyer an die zuständigen Stellen (Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Innungen)
- weitere Personalbereitstellung, z. B. für Fortbildungen oder Risikoabsicherungen

(6) Einordnung in Schulprogramm und Schulprofil

Unerlässlich ist eine diskutierte, akzeptierte, beschlossene und dokumentierte „pädagogische Konzeption der Schülerfirma“. Notwendig ist eine vorherige Verständigung aller Beteiligten über den „Ernstcharakter“ der Schülerfirma. Erforderlich ist eine vorausschauende Klärung von betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Grundsatzfragen der Schülerfirma.

Als Gründungsvoraussetzung sind an die o. g. pädagogische Konzeption folgende Maßstäbe anzulegen:

- Beratung im Lehrerkollegium
- Diskussion mit Eltern
- Beratung mit Schülerinnen und Schülern
- Abstimmung mit der Schulaufsichtsbehörde
- Diskussion und Beschlussfassung in den zuständigen Schulgremien nach dem Schulgesetz des jeweiligen Bundeslandes
(Zuständig ist z. B. in Berlin die Schulkonferenz in folgender Struktur: Schulleiter, 4 Vertreter der Lehrkräfte, 4 Vertreter der Eltern, 4 Vertreter der Schülerinnen und Schüler)
- Über die Ergebnisse aus der Diskussion und Beschlussfassung in den zuständigen Schulgremien sind folgende Personenkreise und Institutionen zu informieren:
 - das Lehrerkollegium, Erzieherinnen und Erzieher, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule
 - Eltern
 - Schülerinnen und Schüler
 - Öffentlichkeit
 - private Wirtschaftsunternehmen

1.1.3 Ernstcharakter der Schülerfirma

Die Schülerfirma erhält ihren Ernstcharakter als Einheit von Lernort und Unternehmen. Einerseits ist eine Schülerfirma ein pädagogisches Projekt, das den täglichen Unterricht ergänzt. Andererseits wird sie als reales wirtschaftliches Unternehmen mit Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr gestaltet. Wirtschaftsprozesse werden somit nicht simuliert und gespielt, sondern real vollzogen: mit marktfähigen Produkten zu kundengerechten Preisen unter Wettbewerbsbedingungen.

Dieser Abschnitt systematisiert die Merkmale des Ernstcharakters einer Schülerfirma sowie die Maßnahmen, die zu ihrer Realisierung ergriffen werden können.

Folgende Merkmale werden dabei als wesentlich erachtet:

- (1) Permanente Leistungs- und Verhaltensbewertung durch die Kunden
- (2) Gewinnorientiertes Arbeiten
- (3) Hoher Anteil externer Kunden an Umsatz und Gewinn
- (4) Kalkulatorische und marktorientierte Preisbildung
- (5) Berücksichtigung des Produktlebenszyklus
- (6) Kaufmännischer Jahresabschluss am Ende eines Schuljahres mit Schulhalbjahresbilanz
- (7) Gewinnverwendung für die Mitglieder der Schülerfirma, für die Schule und für die Zukunftssicherung der Schülerfirma
- (8) Organisation und Personalführung
- (9) Unternehmen der freien Wirtschaft als Partner, insbesondere lokale Handwerksbetriebe
- (10) Modulare Zertifikate und Arbeitszeugnisse
- (11) Wechselseitige Transferprozesse zwischen Unterricht, Schule, Wirtschaft und Gesellschaft
- (12) Verankerung im lokalen Umfeld

(1) Permanente Leistungs- und Verhaltensbewertung durch die Kunden

- Ermittlung der Kundenzufriedenheit
- Auswertung der Kundenwünsche
- Auswertung der Kundenreklamationen
- Entwicklung der durchschnittlichen Bestellmenge je Kunde und Jahr
- Entwicklung der durchschnittlichen Kundenbindungsdauer
- Auswahl des „Mitarbeiters des Monats“ bzw. der „Mitarbeiterin des Monats“

(2) Gewinnerorientiertes Arbeiten

- Einführung kaufmännischer Kostenrechnung
 - Kostenartenrechnung
 - Kostenstellenrechnung
 - Kostenträgerrechnung
- Einführung der Deckungsbeitragsrechnung je Produkt
- Kostenplanung als Einheit von Vor- und Nachkalkulation der Produkte bzw. Produktgruppe
- Kostenmanagement zur Reduzierung variabler und fixer Stückkosten

(3) Hoher Anteil externer Kunden an Umsatz und Gewinn

- Analyse der Kundenstruktur nach (schul-)internen und externen Kunden
- Kundengewinnungsprogramm für die Gewinnung externer Kunden
 - Teilnahme an lokalen Marktveranstaltungen, Messen, Ausstellungen
 - „Tage der offenen Tür“ in der Schülerfirma
 - Nutzung des Internets als Vertriebsweg für externe Kunden
- Werbung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Analyse der Gewinnsituation bei externen Kunden („Quersubventionierung“ durch interne Kunden genau durchrechnen und kalkulieren)

(4) Kalkulatorische und marktorientierte Preisbildung

- Produktbezogene Kostenrechnung
- Einführung einer kalkulatorischen Preisbildung

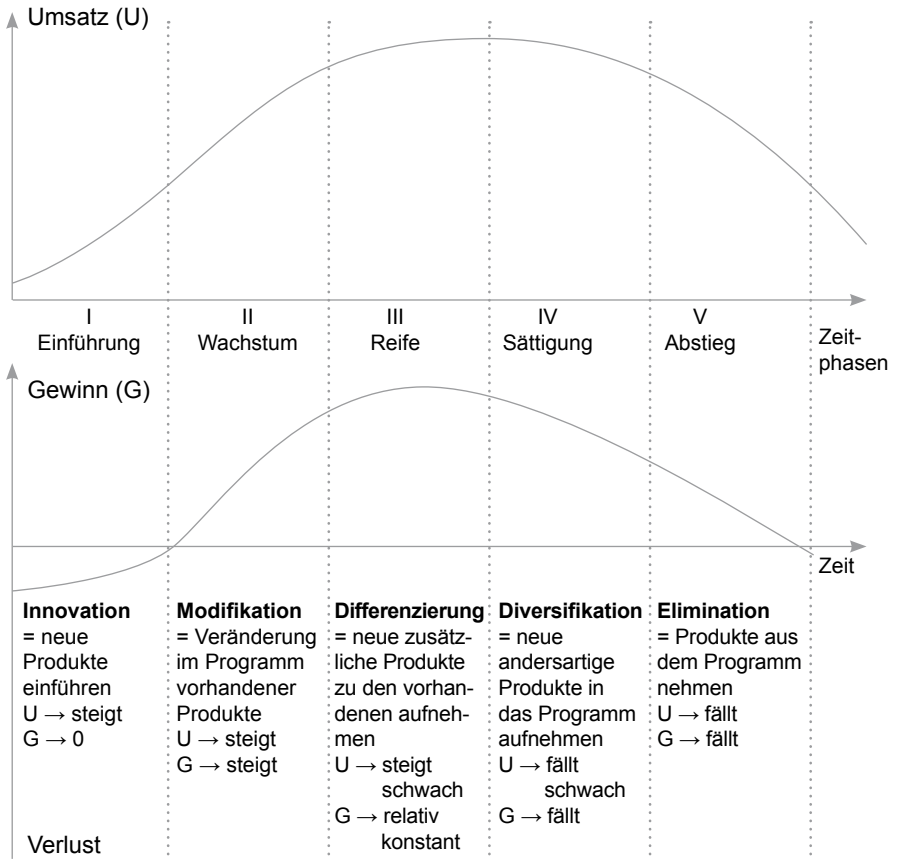
	Fertigungsmaterial (Fertigungslöhne ggf. Raumkosten werden nicht berechnet)
+	Materialgemeinkosten
+	Fertigungskosten
+	Verwaltungsgemeinkosten
+	Vertriebsgemeinkosten
=	Gesamtselbstkosten
+	Gewinnzuschlag
-	Rabatte
-	Skonti
=	kalkulatorischer Preis

- Bestimmung der marktüblichen Preise = Marktpreise
- Vergleich des kalkulatorischen Preises mit den Marktpreisen
- Preisfestlegung auf der Grundlage dieses Vergleichs bei Dominanz der Marktpreise.

(5) Berücksichtigung des Produktlebenszyklus (Produktaufnahme, Produktmodifizierung, Produktvariation, Produkteliminierung nach kaufmännischen Kriterien)

Fast alle Produkte durchlaufen einen sogenannten Produktlebenszyklus. Er beschreibt die Zeitspanne von der Aufnahme eines Produktes in das Produktionsprogramm bis zur Herausnahme aus dem Markt. Schematisch gesehen sieht der Lebenszyklus wie folgt aus:

Umsatz- und Gewinnkurve für einen Lebenszyklus eines Produkts



Grafik 1: Produktlebenszyklus

Die Schülerfirma sollte folgende Aspekte beachten:

- Bestimmung von Grundsätzen für die Produktpolitik in der Schülerfirma
- Preisanalysen der am Markt vorhandenen Preise für Produkte bzw. Produktgruppen, insbesondere
 - Preise des Marktführers bzw. der Marktführer
 - Preise des (lokalen bzw. regionalen) „Hauptmitbewerbers“
 - Preise von Discountern

- Vergleich der Marktpreise der Produkte mit den Gesamtselbstkosten der eigenen Produkte
- Analyse der Möglichkeiten und Risiken von quersubventionierten Preisen
- Bestimmung von Markteintrittspreisen, um für neue Produkte Marktanteile zu erreichen

(6) Kaufmännischer Jahresabschluss am Ende eines Schuljahres mit Schulhalbjahresbilanz

- Erstellen des Jahresabschlusses durch die Leitung der Schülerfirma mit den Teilen:
 - Bilanz
 - Gewinn- und Verlustrechnung
 - Geschäftsbericht
 - Vorschläge für die Gewinnverwendung
- Erarbeitung einer (verkürzten) Bilanz je Schulhalbjahr
- Beratung und Beschlussfassung des kaufmännischen Jahresabschlusses durch die „Jahresversammlung“ der Schülerfirma

(7) Gewinnverwendung für die Mitglieder der Schülerfirma, für die Schule und für die Zukunftssicherung der Schülerfirma

- exakte und zeitnahe kaufmännische Gewinnermittlung
- Bestimmung der Relation zwischen ausgeschütteten Gewinnen und einbehaltenen Gewinnen in folgenden Grundvarianten:
 - Gesamter/überwiegender Teil des Jahresgewinnes wird nur an die Mitglieder der Schülerfirma ausgeschüttet.
 - Gesamter/überwiegender Teil des Jahresgewinnes verbleibt für Zukunftssicherung in der Schülerfirma.
 - Gesamter/überwiegender Teil des Jahresgewinnes wird an die Schule ausgeschüttet.
 - Ausgewogenes Verhältnis der o. g. Gewinnverwendungsarten.

(8) Organisation und Personalführung

- „kaufmännischer Name“ = Firmenbezeichnung
- Firmenlogo
- Internetauftritt
- Geschäftsbrief
- kaufmännische Formulare (z. B. Quittung, Lieferschein, Kassenbuch)
- Organigramm der Schülerfirma
- Stellenplan der Schülerfirma
- Vollmachtenregelung
- Konto und Kontovollmacht
- Definition von Arbeitsabläufen (z. B. Einkauf, Reklamation, Kundengewinnung, Arbeitsanweisung zu den Produkten)
- Planung des Personaleinsatzes: Regeln zu Aufnahme, Mitarbeit und Beendigung der Mitgliedschaft in der Schülerfirma

(9) Unternehmen der freien Wirtschaft als Partner, insbesondere lokale Handwerksbetriebe

- Unternehmen als ständiger zuverlässiger Lieferant
- Unternehmen als Kooperationspartner
- Unternehmen als Partner für Betriebserkundungen und Betriebspraktika
- Unternehmen als Kunde
- Unternehmenspraktiker in der Schülerfirma
(siehe auch Abschnitt 11 „Wechselseitige Transferprozesse zwischen Unterricht, Schule, Wirtschaft und Gesellschaft“)

(10) Modulare Zertifikate und Arbeitszeugnisse

- Klarheit über Ziele und Struktur der Zeugnisse und Zertifikate
- Bestimmung der Module, für die Zertifikate ausgestellt werden
- Festlegen der Zertifikatsformulare
- Regeln für die Ausstellung von Arbeitszeugnissen analog § 630 BGB

(11) Wechselseitige Transferprozesse zwischen Unterricht, Schule, Wirtschaft und Gesellschaft

a) Beziehung Schülerfirma – Unterricht

- Unterrichtsfächer
- Inhalt
- Vorbereitung
- Realisierung
- Auswertung
- Rückkopplung 1: curriculare Gestaltung
- Rückkopplung 2: Arbeitsweise Schülerfirma

b) Beziehung Schülerfirma – Schule

- Schule als Kunde
- Schülerfirma als Kernelement der Schulqualität bzw. des Schulprofils
- Schülerfirma als Kernelement der Schulevaluation
- Schülerfirma als Katalysator des Qualitätsmanagements in der Schule
- Schülerfirma als Anreger innovativer pädagogischer Prozesse in der gesamten Schule
- Rückkopplung 1: Schulentwicklung
- Rückkopplung 2: Entwicklung und Profil der Schülerfirma

c) Beziehung Schülerfirma – Wirtschaft

- Vernetzung Schülerfirma – Betriebserkundungen
- Vernetzung Schülerfirma – Betriebspraktika
- Wirtschaftliche Kooperation der Schülerfirma mit (lokalen und regionalen) Betrieben der freien Wirtschaft
- Sonstige Kooperation der Schülerfirma mit privaten Wirtschaftsunternehmen
- Wirtschaftspraktiker in der Schülerfirma
- Rückkopplung 1: Entwicklung und Profil des Unternehmens Schülerfirma
- Rückkopplung 2: Veränderung von Denk- und Verhaltensprozessen in Betrieben

(12) Verankerung im lokalen Umfeld

- Beteiligung an lokalen Veranstaltungen
- Darstellung in der lokalen Öffentlichkeit
- Bestimmen der Dienstleistungen, Service für lokales Umfeld
- Partnerschaft Schule – Betrieb
- Partnerschaft Schule – lokale Verwaltung
- Partnerschaft Schule – lokale soziale Einrichtung

1.1.4 Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundsatzfragen

Bei der Gründung einer Schülerfirma sind bestimmte betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundsatzfragen zu klären:

- (1) Wie kann eine Anschubfinanzierung aussehen?
- (2) Wie sollen die Arbeitsabläufe organisiert sein?
- (3) Welche Regeln soll es für eine Mitgliedschaft in der Schülerfirma geben?
- (4) Wer soll die Schülerfirma leiten?
- (5) Wo soll die Schülerfirma ihren räumlichen Standort haben?
- (6) Für welche Kunden soll die Schülerfirma arbeiten?
- (7) Wie kann die Schülerfirma Gewinn erwirtschaften und wie soll sie ihn verteilen?
- (8) Nach welcher Rechtsform soll die Schülerfirma organisiert sein?

Zu diesen Grundsatzfragen werden in den folgenden Abschnitten mögliche Lösungen aufgezeigt, die je nach Situation Alternativen bieten oder sich in manchen Fällen auch kombinieren lassen.

(1) Anschubfinanzierung

- Eigenmittel der Mitglieder
- Eigenmittel der Eltern
- Zuschuss vom Schulförderverein
- Sponsoring
- Spenden
- Mittel aus speziellen, geförderten Projekten

(2) Organisation und Arbeitsweise

- Öffnungszeiten
- Vollmachten und Befugnisse klären
- „Jobrotation“ einführen
- Abteilungen definieren
- Arbeitsplätze definieren

(3) Mitglieder der Schülerfirma

- Aufnahme in die Schülerfirma
- Beendigung der Mitgliedschaft
- „ständige Mitglieder“
- „zeitweilige Mitglieder“
- Lehrerinnen und Lehrer sowie Erzieherinnen und Erzieher als Mitglieder
- sonstige Dritte als Mitglieder
- Rechte und Pflichten der einzelnen Mitgliedergruppen

(4) Leitung der Schülerfirma

- durch Schülerinnen und Schüler ohne Anwendung des § 112 BGB¹
- durch Schülerinnen und Schüler mit Anwendung des § 112 BGB²
- durch Lehrkräfte, Erzieherinnen und Erzieher sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule
- durch Eltern
- durch sonstige dritte Personen

¹ BGB: „§ 112 Selbstständiger Betrieb eines Erwerbsgeschäfts (1) Ermächtigt der gesetzliche Vertreter mit Genehmigung des Vormundschaftsgerichts den Minderjährigen zum selbstständigen Betrieb eines Erwerbsgeschäfts, so ist der Minderjährige für solche Rechtsgeschäfte unbeschränkt geschäftsfähig, welche der Geschäftsbetrieb mit sich bringt.“

² Vgl. Fußnote oben.

(5) Standort und Räume

- in der Schule
- bei freien Trägern der Kinder- und Jugendarbeit
- in Jugendhäusern, Kinderhorts, Jugendclubs
- gewerblich angemietete Räume
- Filialen, Außenstellen
- spezielle Verkaufsräume
- spezielle Marktstände

(6) Märkte und Kunden

- schulische Kunden
- schulexterne Kunden
 - private Haushalte
 - öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen
 - private Wirtschaftsunternehmen
 - andere Schülerfirmen

(7) Gewinnorientierung und -verteilung

- Produktauswahl und Ertragssituation
- Aufnahme von Handelsware in das Produktsortiment (Handelsware hat im Regelfall die höchste Gewinnspanne, z. B.
 - Eis 200 %
 - Backwaren 400 %
 - Getränke 200 %
- Gewinnverteilung nach Typen
 - nur an Mitglieder
 - teilweise an die Schule
 - verbleibt in der Schülerfirma für Zukunftssicherung

(8) Rechtsform

- Schülerfirma als rechtlich unselbstständige „schulische Veranstaltung“ nach dem Schulgesetz der jeweiligen Bundesländer
- Schülerfirma als „Zweckbetrieb“ eines gemeinnützigen Schulfördervereins nach § 65 der „Abgabenverordnung
- Schülerfirma als Kaufmannsbetrieb nach §§ 1 – 6 des Handelsgesetzbuches

1.2 Gründungsvorbereitung

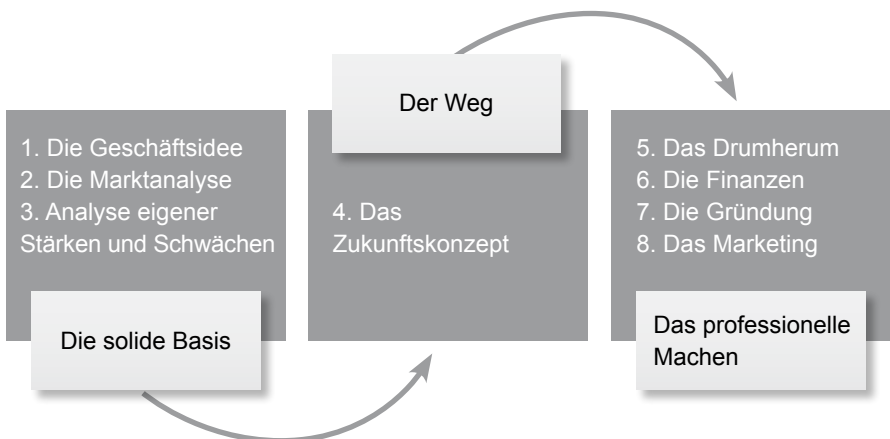
1.2.1 Systematik

Nach Klärung der Gründungsvoraussetzungen sollen nun wichtige Aspekte der Gründungsvorbereitung einer Schülerfirma vorgestellt werden. Nach bisherigen Erfahrungen und Erkenntnissen erfolgreicher Schülerfirmen umfasst die Gründungsvorbereitung folgende Schritte:

Schrittfolge Gründungsvorbereitung

1. Schritt: Konkretisierung der Geschäftsidee der Schülerfirma
2. Schritt: Ausrüstungsplanung und -beschaffung
3. Schritt: Ausarbeitung der Gründungsdokumente
4. Schritt: Businessplan der Schülerfirma
5. Schritt: Klärung der Rechtsfragen

Den Entstehungsprozess einer Schülerfirma von der Idee bis zur professionellen Realisierung zeigt die unten abgebildete Grafik. Die einzelnen Elemente dieser Grafik finden sich auch in der oben genannten Schrittfolge wieder, die auf den folgenden Seiten erörtert wird.



Grafik 2: Der Entstehungsprozess einer Schülerfirma

1.2.2 Konkretisierung der Geschäftsidee

Bei den Gründungsvoraussetzungen wurde bereits darauf hingewiesen, dass prinzipiell die Frage nach Märkten und Kunden und somit nach dem Gegenstand des Unternehmens Schülerfirma zu beantworten ist.

Folgende grundsätzliche Varianten können dabei realisiert werden:

Variante 1

Die Schülerfirma als Dienstleistungsunternehmen für haushaltsnahe Dienste und Serviceleistungen, z. B.

- Waschen,
- Nähen,
- Schneidern.

Variante 2

Die Schülerfirma als allgemeiner Dienstleister für alle möglichen Kunden, z. B.

- Kopierdienste,
- Druckerei,
- Cafeteria,
- Bistro,
- Cateringunternehmen.

Variante 3

Die Schülerfirma als „Handwerksbetrieb“, z. B.

- Holzwerkstatt,
- Fahrradwerkstatt,
- Bäckerei,
- Gärtnerei.

Die Geschäftsidee ist zu präzisieren hinsichtlich

- der Produkte bzw. Produktgruppen, die angeboten werden sollen,
- der Dienstleistungen, die angeboten werden sollen, sowie
- der Hauptkunden, an die sich das Angebot richten soll.

Die Auswahl der Produkte und Dienstleistungen sollte dabei folgenden Kriterien entsprechen:

1. Die ausgewählten Produkte und Dienstleistungen sind geeignet, die pädagogischen Ziele der Schülerfirma zu erreichen (z. B. Ausbildungsreife und Selbstständigkeit der Schülerinnen und Schüler).
2. Die Produkte und Dienstleistungen haben ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis, d. h. sie erwirtschaften einen hohen Deckungsbeitrag bzw. Stückgewinn.
3. Die Produkte und Dienstleistungen sind kurzfristig – aber mehr noch mittelfristig (1 bis 3 Jahre) – am Markt absetzbar. Das Marktpotential aller Produkte im Jahr sollte sich dabei u. a. an der umsatzsteuerfreien Umsatzhöhe pro Jahr orientieren.³
4. Die materiell-technischen Voraussetzungen für die Produktion bzw. Herstellung der ausgewählten Produkte und Dienstleistungen sind gegeben, insbesondere:
 - Ausstattung mit Maschinen und Anlagen,
 - Ausrüstung mit Werkzeugen, Mess- und Prüfmitteln,
 - Gewährleistung von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit in den Räumen der Schülerfirma,
 - Beherrschung der Folgen bzw. Risiken der Produkthaftung.

³ Umsätze von weniger als 17.500 Euro im Kalenderjahr (und unter 50.000 Euro im Folgejahr) sind automatisch von der Umsatzsteuer befreit; ein Kleinunternehmen kann jedoch freiwillig für die Umsatzsteuer optieren, wenn es sich Vorteile davon verspricht; vgl. Kleinunternehmerregelung § 19 UStG; Stand: Ende 2008.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, zu einer Präzisierung der Geschäftsidee zu gelangen. Im Folgenden sollen drei Möglichkeiten vorgestellt sowie Hinweise zur Namensfindung gegeben werden:

- (1) Geschäftsideen für Schülerfirmen aus der Megatrendanalyse „Wertewandel“,
- (2) Geschäftsideen für Schülerfirmen aus einer Konkurrenzanalyse,
- (3) das Zukunftskonzept einer Schülerfirma,
- (4) die Namensfindung für die Schülerfirma.

(1) Geschäftsideen für Schülerfirmen aus der Megatrendanalyse „Wertewandel“

Geschäftsideen aus der Megatrendanalyse „Wertewandel“	
Trend	Geschäftsidee
Cocooning	<ul style="list-style-type: none"> • Textilwerkstatt • Gardinennäherei ...
Gesund leben	<ul style="list-style-type: none"> • Bistro mit Vollwertkost • Backstube mit Bioprodukten ...
Freizeitgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Eventagentur • Fahrradwerkstatt ...
Schöner Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> • Nähstube • Holzwerkstatt für Kleinmöbel • Dekorationswerkstatt ...
Nostalgie	<ul style="list-style-type: none"> • Altdeutsche Backwaren • Nostalgisches Holzspielzeug ...
...	<ul style="list-style-type: none">

(2) Geschäftsideen für Schülerfirmen aus einer Konkurrenzanalyse

Die folgenden Fragestellungen und Aspekte beinhalten eine umfassende Konkurrenzanalyse, aus der eine realistische Geschäftsidee entwickelt werden kann.

1. Name des Konkurrenten
2. Welche Produkte und Dienstleistungen werden angeboten?
3. Wo liegt der Focus des Konkurrenten (Marktsegment/Zielgruppe)?
4. Welchen Umsatz erzielt der Konkurrent?
5. Welchen Gewinn erzielt der Konkurrent?
6. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt der Konkurrent?
7. Wie hoch ist die Investitionskraft des Konkurrenten?
(sehr hoch, durchschnittlich, schwach, sehr schwach)
8. Wie hoch ist die Auslastung des Konkurrenten?
(sehr hoch, durchschnittlich, schwach, sehr schwach)
9. Wie weit ist der Konkurrent regional vertreten?
(regionale Verbreitung)
10. Welche Strategie verfolgt der Konkurrent?
(Kostenführer, Nische, Mehrwert)
11. Welche Märkte und Zielgruppen sollen in Zukunft bedient werden?
12. Welche Produkte bzw. Dienstleistungen sind heute die wichtigsten Umsatzträger? (Produkt, Umsatz, Prozentanteil)
13. Welche Produkte bzw. Dienstleistungen sind morgen die wichtigsten Umsatzträger? (Produkt, Umsatz, Prozentanteil)
14. Welche drei Erfolgsfaktoren sind besonders ausgeprägt?
15. Welche Marktanteile hat der Konkurrent? (Produktgruppe, Anteil heute in Prozent, Plan-Anteil morgen in Prozent)
16. Welche neuen Produkte bzw. Dienstleistungen will der Konkurrent auf den Markt bringen?
17. Welche Stärken haben die Konkurrenzprodukte bzw. Konkurrenzdienstleistungen?
18. Welche Schwächen haben die Konkurrenzprodukte bzw. Konkurrenzdienstleistungen?
19. Wie hoch sind die Preise für die einzelnen Produkte bzw. Dienstleistungen?

20. Welche Marketinginstrumente setzt der Konkurrent ein?
21. Wie sieht das Verkaufssystem des Konkurrenten aus?
22. Wie ist die Personalqualität des Konkurrenten zu bewerten?
23. Wer sind die fünf bis zehn wichtigsten Kunden des Konkurrenten?
24. Wie stark ist die Kundentreue bei dem Konkurrenten?

(3) Die Unternehmensphilosophie einer Schülerfirma

Die Unternehmensphilosophie ist die „Weltanschauung“ des Unternehmens. Sie hat zwei Funktionen:

- Positionierung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld
- Offenlegung der Zwecke, Werte/Normen, Ziele und Potenziale des Unternehmens.

Die Unternehmensphilosophie wirkt sich primär auf zwei grundlegende Bereiche aus:

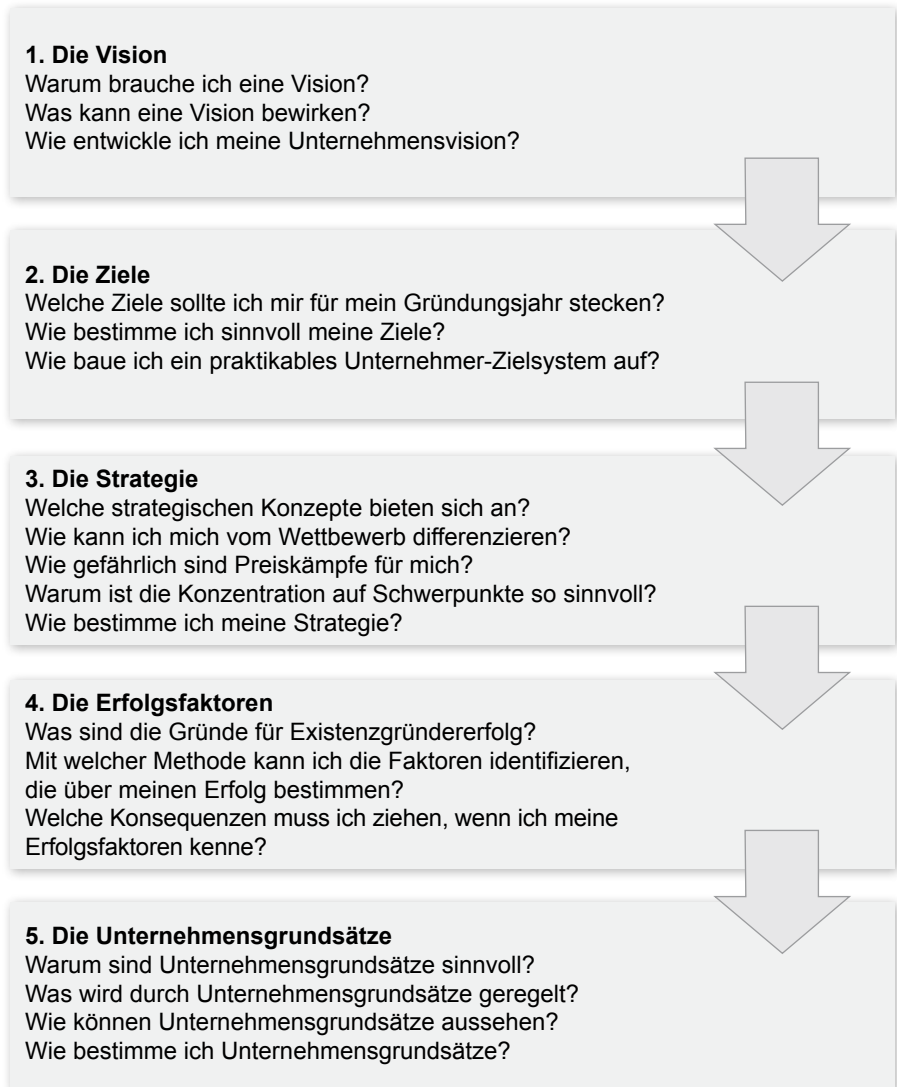


Die *Unternehmensvision* ist ein mehr oder weniger konkreter Zukunftsentwurf eines Unternehmens, das das Unternehmenskonzept maßgeblich prägt.

Zahlreiche Beispiele aus der Praxis lassen das Vorhandensein von Unternehmensvisionen bei erfolgreichen Unternehmen erkennen, die damit ihre Ideenpotenziale bündeln und zielgerichtete Aktivitäten einleiten.

Das *Unternehmensleitbild* dient dazu, die in der Unternehmensphilosophie verankerten Werte und Vorstellungen in Form von Unternehmensgrundsätzen festzuschreiben. Es vermittelt den Handlungsrahmen und die Handlungsperspektive für die Entscheidungen auf allen Führungsebenen.

Die folgende Grafik zeigt, mit welchen Fragestellungen man Schritt für Schritt zu einer Unternehmensphilosophie für die Schülerfirma gelangt:



Grafik 3: Entwicklung einer Unternehmensphilosophie für die Schülerfirma

Die das Unternehmensleitbild prägenden Unternehmensgrundsätze lassen sich nach folgenden Kriterien systematisieren:

Nach der Ausrichtung der Unternehmensgrundsätze:

Ausrichtung der Unternehmensgrundsätze	
Extern ausgerichtete Unternehmensgrundsätze:	Sie zielen auf eine primär emotionale Ansprache der Adressaten ab. Damit erhalten sie die Funktion von Public Relations, d. h. sie versuchen, die breite Öffentlichkeit anzusprechen.
Intern ausgerichtete Unternehmensgrundsätze:	Sie sind zumeist rational und stellen den Ausgangspunkt für die strategische Planung dar. Mit ihnen kommt der betrieblichen Gesamtperspektive eine größere Bedeutung zu.

Nach der Zwecksetzung und den Inhalten der Unternehmensgrundsätze:

Zwecksetzung und Inhalte der Unternehmensgrundsätze		
Orientierungsfunktion	Mit ihrer Hilfe sollen das Selbstverständnis bzw. die Identität des Unternehmens nach innen und außen verdeutlicht werden.	
Motivationsfunktion	Die verstärkte Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen und eine realistische Zielvorstellung von den zukünftigen Ausrichtungen bewirken eine Motivationssteigerung auf allen Führungsebenen.	
Aufgabenspezifische Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsprinzipien • Finanzierungs-/ Investitionsgrundsätze • Marktstrategie • Wettbewerbsstrategie • Organisationsmethodik 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungs-/Vertriebsgrundsätze (Kunde ist König, Müllvermeidung, Servicebewusstsein) • Personalpolitische Maximen (Führungskräfte aus den eigenen Reihen)
Adressatenspezifische Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitaleigner • Unternehmensleitung • Arbeitnehmer • Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalgeber • Kunden • Staat • Gesellschaft

Um die mit dem Unternehmensleitbild beabsichtigten Ziele erreichen zu können, ist es hilfreich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrer Formulierung zu beteiligen. Damit wird die im Unternehmen zu wünschende Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert.

(4) Die Namensfindung für die Schülerfirma

Eng mit der Geschäftsidee hängt die Namensfindung für die Schülerfirma zusammen. Denn ein gelungener Firmenname kann die Geschäftsidee in die Öffentlichkeit transportieren und als Marketinginstrument wirken.

In der Gründungsvorbereitung sollte daher auch bereits über den Namen der Schülerfirma nachgedacht werden, um der Gründungsversammlung einen entsprechenden Vorschlag unterbreiten zu können.

Hierbei ist jedoch Vorsicht geboten: Der Name, den eine Firma führen darf, hängt von ihrer Rechtsform ab (siehe Kapitel 1.2.6 „Wahl der Rechtsform“). So muss beispielsweise eine gewerbliche GbR in ihrem Unternehmensnamen die Vor- und Zunamen von mindestens zwei Mitgliedern tragen.

Maßstäbe für die Auswahl des Namens sollten sein:

- Namensvorschriften für die gewählte Rechtsform der Schülerfirma
- Möglichkeit der Identitätsbildung bei allen Beteiligten,
- Einprägsamkeit für die Öffentlichkeit,
- Werbefunktion für potentielle Kunden,
- Originalität gegenüber Mitbewerbern („Aha-Effekt“),
- Hinweis auf Gegenstand, Gewerk der Firma.

Unternehmensnamen sind als geschäftliche Bezeichnungen nach § 5 des Markengesetzes automatisch geschützt. Wer einen Namen zuerst öffentlich verwendet, besitzt die Rechte an diesem Namen. Eine Anmeldung ist nicht nötig. Benutzen zwei Firmen aus unterschiedlichen Branchen denselben Namen, so ist dies unproblematisch, da keine Verwechslungsgefahr besteht. Benutzen zwei Firmen derselben Branche denselben Namen, so kann die Firma, die schon länger unter diesem Namen auf dem

Markt ist und daher die Rechte an dem Namen besitzt, der anderen Firma die Nutzung untersagen.

1.2.3 Ausrüstungsplanung und -beschaffung

Nachdem die Geschäftsidee so konkretisiert wurde, dass

- Produkte bzw. Dienstleistungen,
- Kunden,
- Märkte

bestimmt sind, geht es um die Planung und Beschaffung der Ausrüstung.

In Auswertung vorliegender Erfahrungen hat sich dabei folgendes Vorgehen bewährt:

Schrittfolge Ausrüstungsplanung und -beschaffung

1. Schritt: Bestimmung des Ausrüstungsbedarfs

insbesondere nach folgenden Kriterien:

- Umfang der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel,
- vorhandene Ressourcen prüfen,
- Möglichkeiten des Leasings des Wirtschaftsgutes prüfen,
- baurechtliche Bedingungen und Voraussetzungen beachten,
- erste Ausbaustufe mit dem Ziel, Funktionsfähigkeit zu erreichen, dabei Absage an Wunschenken und übertriebene Ausstattung.

2. Schritt: Einholen verschiedener Angebote von verschiedenen Lieferanten

Die Vorbereitung sollte sich konzentrieren auf:

- Angebotskriterien,
- Gewichtung der einzelnen Kriterien,
- Ermittlung eines Gesamtwertes je Anbieter.

3. Schritt: Auswahl des geeigneten Lieferanten

nach Bewertung der einzelnen Angebote.

4. Schritt: Bestellung der Ausrüstung

durch einen rechtsverbindlichen Kaufvertrag.

5. Schritt: Anlieferung und Installation bzw. Montage der Ausstattung

insbesondere:

- Eingangsprüfung der Lieferung,
- Installation,
- Anschlüsse der Medien, z. B. Strom, Gas, Wasser, Abwasser, Luft, Abluft usw.

Bei der Gründung einer Schülerfirma darf besonders die Finanzierungsfrage nicht unterschätzt werden. Dabei wird von folgenden Prämissen ausgegangen:

1. Die Schule stellt die Räume für die Schülerfirma unentgeltlich zur Verfügung.
2. Das Schulamt als Träger der Schule trägt folgende laufende Kosten der Schülerfirma:
 - Energiekosten,
 - Heizungskosten,
 - Wasserkosten (Frisch- und Abwasser),
 - Reinigungskosten,
 - anteilige Materialkosten, wenn die Schülerfirma während des Unterrichts stattfindet, z. B. in den Fächern „Arbeitslehre“ und „Wirtschaft und Technik“ nach folgendem Schlüssel:

Umfang der Stunden von

$$\frac{\text{Arbeitslehre in der Schülerfirma}}{\text{Umfang der Stunden für „Arbeitslehre“ insgesamt}} \times 100$$

= prozentualer Anteil an Materialkosten für die Schülerfirma

3. Der Schulträger trägt die Kosten für

- einen eventuellen Umbau von Räumen in der Schule, damit sie durch die Schülerfirma genutzt werden können,
- Medienanschlüsse zum ordnungsgemäßen Betrieb der Schülerfirma (z. B. für Wasser, Abwasser, Strom, Telefon, Internet, Abluft usw.),
- die Instandhaltung und Instandsetzung derjenigen Räume in der Schule, die die Schülerfirma nutzt (z. B. Malerarbeiten).

4. Die Mitarbeit in der Schülerfirma erfolgt unentgeltlich. Die Mitglieder der Schülerfirma erhalten dafür eine anteilige Gewinnausschüttung beim Ausscheiden aus der Schülerfirma bzw. am Ende eines Bilanzjahres. Wenn im Einzelfall die Mitarbeit entgeltlich erfolgt, sind in Auswertung vorliegender Erfahrungen von Schülerfirmen Stundensätze von 0,75 bis 2,00 Euro anzuwenden. Diese Größe stellt einen angemessenen Kompromiss dar zwischen

- der „Preiserhöhung“ der Produkte und Dienstleistungen der Schülerfirma durch diese Kosten,
- der motivierten Mitarbeit in der Schülerfirma,
- der betriebswirtschaftlichen Erkenntnis, dass „Arbeitszeit“ nicht zu bezahlen ist, sondern das Ergebnis.

5. Die Schülerfirma kann unentgeltlich die Werkstätten und Ausrüstungen der Schule für die Unterrichtsfächer „Arbeitslehre“ bzw. „Wirtschaft und Technik“ u. a. nutzen.

Die folgende Schrittfolge fasst Erfahrungen erfolgreicher Schülerfirmen für die Finanzierung zusammen.

Schrittfolge Finanzierung einer Schülerfirmengründung

1. Schritt: Bestimmung des Finanzierungsbedarfs

Ausstattungs-elemente:

1. Maschinen
2. Werkzeuge

3. Mess- und Prüfmittel
4. Ausrüstungen (ohne Maschinen)
5. Lagerausstattung
6. Ausstattung Verkaufsraum
7. Ausstattung „Büro“ Schülerfirma (Computer, Telefon, Fax, Kasse, Büromöbel usw.)
8. Anschlüsse für Medien (Energie, Wasser, Abwasser, Zuluft, Abluft etc.)
9. Erstausrüstung Material
10. Sonstiges

2. Schritt: Prüfen unterschiedlicher Finanzierungsquellen

- Eigenmittel der Mitglieder der Schülerfirma (z. B. „Geschäftsanteile“ in einer Summe von 500 €, Aufnahmegebühren in ein „e.V.“ in einer Höhe von 150 € = 50 Mitglieder à 3 €)
- Zuwendungen eines Schulfördervereins der Schule
- Spenden von natürlichen und juristischen Personen
- Sachspenden (z. B. Computer, Werkzeuge, Mess- und Prüfmittel, Büromöbel, Maschinen, sonstige Ausstattungsgegenstände)
- Geldspenden
- Fördermittel aus speziellen Projekten eines Bundeslandes, des Bundes, der EU

3. Schritt: Beschaffung der Finanzierungsmittel

- Eigenmittel der Mitglieder aus der Gründungsversammlung der Schülerfirma
- Gespräche und Regelungen mit dem Schulförderverein
- Ansprache potenzieller Spender und Sponsoren, z. B.
 - „ehemalige“ Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, Erzieherinnen und Erzieher usw.,
 - lokale Handwerksbetriebe,
 - sonstige lokale private Unternehmen,
 - Stiftungen,
 - Gerichte für Bußgelder.

Das Einwerben von Geldern bei Stiftungen und bei Sponsoren soll im Folgenden kurz skizziert werden:

a) Einwerben von Fördergeldern bei einer Stiftung

Eine Möglichkeit, die Finanzierung der Schülerfirma abzusichern, besteht darin, bei einer Stiftung einen Antrag auf Förderung einzureichen. Allerdings muss man je nach Stiftung unter Umständen mit einer monatelangen Bearbeitungszeit des Antrags rechnen. Es empfiehlt sich daher in jedem Fall, mit der ausgewählten Stiftung im Vorfeld der Antragsstellung direkten Kontakt aufzunehmen.

Wie findet man geeignete Stiftungen? Im „Verzeichnis Deutscher Stiftungen“, herausgegeben vom „Bundesverband Deutscher Stiftungen“, 5. veränderte Auflage, Berliner Wissenschafts-Verlag 2005, sind 10 900 Stiftungen aufgeführt, davon über 8 000 mit einem „Stiftungsporträt“. Allein im Bereich „Bildung und Erziehung“ sind an die 2 500 Stiftungen tätig. Zur Recherche lässt sich auch der Deutsche Bildungsserver nutzen: <http://www.bildungsserver.de/instlist.html?ik=Stiftung&> (Stand: 7.11.2008).

Schrittfolge Einwerben von Fördergeldern bei einer Stiftung

1. Schritt: Das Konzept

- Kurzfassung des „Pädagogischen Konzeptes der Schülerfirma“
- Kurzfassung des „Betriebswirtschaftlichen Konzeptes der Schülerfirma“
- Konzept des ausgewählten Förderprojektes

2. Schritt: Die Suche nach den Stiftungspartnern

- Kontakte zu „großen“ Stiftungen aufnehmen, die auch in den Bereichen Bildung und Erziehung fördern, wie z. B. Siemens Stiftung, Volkswagen Stiftung, Bosch Stiftung, Bertelsmann Stiftung
- spezielle Stiftungen im Bereich Bildung und Erziehung (z. B. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung)
- Konzentration auf Stiftungen im Bereich Bildung und Erziehung, die im lokalen bzw. regionalen Umfeld der Schülerfirma tätig sind

- Prüfung des Stiftungsporträts hinsichtlich folgender Sachverhalte:
 - Entsprechen die aktuellen Schwerpunktaktivitäten der Stiftung dem geplanten Projektvorhaben Schülerfirma?
 - Kann die Stiftung auf Antrag Dritter überhaupt fördern oder verwirklicht sie sich operativ?
 - Gibt es im Einzugsbereich der Stiftung regionale Beschränkungen oder fördert sie bundes-, europaweit oder international?
 - Ist die Stiftung mit ihren jährlichen Gesamtausgaben überhaupt in der Lage, das Projekt Schülerfirma zu unterstützen?
 - Welche Antragsformalitäten müssen beachtet werden?

3. Schritt: Der Förderantrag

- eindeutige Bezeichnung des Vorhabens, z. B. Anschubfinanzierung zur Gründung einer Schülerfirma, Erweiterung der pädagogischen Ziele
- prägnante kurze Darstellung des Vorhabens:
 - Ausgangssituation
 - bisherige Förderung und Finanzierung
 - Förderbedarf
 - Zielgruppe
 - Einmaligkeit, „Alleinstellungsmerkmal(e)“ des Vorhabens Schülerfirma
 - erwartete Ergebnisse nach Nutzung der Spende
- Kosten und Finanzierungsplan
 - Ausgaben
 - Einnahmen,
 - Eigenbeteiligung des Antragstellers
 - Folgefinanzierung
 - Zeitplan

4. Schritt: Formalien nicht vergessen

- Verantwortlicher in der Schülerfirma (Name, Beruf, Funktion, Adresse, Telefon, Fax, E-Mail, Domain der Schülerfirma)
- Angebot zusätzlicher Informationen und eines persönlichen Gesprächs vor „Ort“

b) Sponsoring in der Schülerfirma

Der Schulförderverein kann auch helfen, Sponsoren für die Schülerfirma zu gewinnen.

Unter „Sponsoring“ versteht man die Gesamtheit aller Maßnahmen und Aktivitäten, um geplant marktgerechte finanzielle Ressourcen, Sachleistungen und Know-how bereitzustellen (Sponsor) mit dem Zweck, im Austausch einen Imagetransfer vom Gesponserten zu erreichen. Beim Sponsoring handelt es sich also um ein Geschäft auf Gegenseitigkeit zwischen zwei Partnern.

Der folgende Mustervertrag über Sponsoring verdeutlicht die Rechte und Pflichten der Vertragspartner:

VEREINBARUNG ÜBER SPONSORING

zwischen

dem Schulförderverein derSchule

vertreten durch (Name).....(Funktion)

und

.....(Einrichtung/Unternehmen/Organisation)

vertreten durch (Name).....(Funktion)

(im Folgenden „Sponsor“ genannt)

§ 1 – Zielsetzungen

- (1) Die Zielsetzungen des Vertrages entsprechen den folgenden Schwerpunkten des Schulprogramms der Schule:
 - enge Verbindung von Schule und Wirtschaft,
 - Durchsetzung eines praxisorientierten Unterrichts,
 - Ausprägung der Ausbildungsreife bei Schulabgängern.
- (2) Der Sponsor unterstützt deshalb Aktivitäten im Unterricht und im schulischen Bereich, die den Zielen nach (1) entsprechen.
- (3) Der Sponsor fördert deshalb Aktivitäten, die aus den Schulen heraus oder in die Schulen hinein im Zusammenwirken mit verschiedenen außerschulischen Partnern zur Öffnung von Schule und zur Belebung der Schulkultur beitragen.

§ 2 – Zuwendung

- (1) Der Sponsor stellt dem Schulförderverein jährlich eine Summe von Euro zur Verfügung.
- (2) Die Zuwendung ist nur für die Ziele nach § 1 zu verwenden.
- (3) Die Summe wird jeweils zum 01.01. des Jahres fällig.
- (4) Über die Verwendung der Summe rechnet der Schulförderverein gegenüber dem Sponsor zum 31.12. jeden Jahres ab.
- (5) Die Buchführung erfolgt durch den Schatzmeister des Schulfördervereins.
- (6) Der Schulförderverein bescheinigt dem Sponsor die Förderung eines bestimmten als gemeinnützig anerkannten Zwecks im Sinne des § 10 b Einkommenssteuergesetz, Anlage 7 zu den Steuerrichtlinien, dort Nr. 2, 3 und 4.

§ 3 – Leistungen des Schulfördervereins

- (1) Der Schulförderverein weist auf die Tatsache der Zuwendung in folgender Weise in der Öffentlichkeitsarbeit und in der Werbung hin:
„Gesponsert durch (Name des Sponsors)“
bzw. „gefördert durch (Name des Sponsors)“

- (2) Soll in Druckwerken darauf hingewiesen werden, so ist die geplante Veröffentlichung vorab dem Schulleiter zur Genehmigung vorzulegen.
- (3) Der Schulförderverein wird alle Möglichkeiten neben (1) nutzen, um gegenüber der Schulverwaltung, Schulgremien, Verbänden für Bildung und Erziehung auf das Sponsoring hinzuweisen.

§ 4 – Schlussbestimmungen

- (1) Diese Vereinbarung wird mit einer Laufzeit von 5 Jahren geschlossen.
- (2) Sie verlängert sich nochmals um 3 Jahre, wenn der Sponsor nicht 6 Monate vor Ablauf des Fünfjahreszeitraums diese Vereinbarung kündigt.
- (3) Sollten einzelne Regelungen dieser Vereinbarung gegenwärtig oder zukünftig nichtig sein, so bleibt die Gültigkeit der Vereinbarung insgesamt davon unberührt. Die unwirksame Regelung ist durch eine wirksame zu ersetzen.
- (4) Unstimmigkeiten über die Verwendung der Mittel sind im Einvernehmen partnerschaftlich zu regeln. Dem dient die Vorlage eines Verwendungsvorschlages der Zuwendungen an den Sponsor.

Ort: Datum:

Sponsor: Schulförderverein:

1.2.4 Gründungsdokumente einer Schülerfirma

In Auswertung erfolgreicher Schülerfirmen sind im Internet auf der Website „Netzwerk Berliner Schülerfirmen“ (www.nebs.de/buch) Vorschläge für Gründungsdokumente einer Schülerfirma zusammengestellt. Entsprechend den konkreten Bedingungen und Voraussetzungen bei der Gründung einer Schülerfirma sind eine Auswahl der Dokumente sowie inhaltliche Anpassungen und Veränderungen vorzunehmen.

Übersicht über die Dokumente zur Gründung einer Schülerfirma:

1. Vereinbarung zwischen Schulleiter – Schülerfirma
2. Betriebs- und Geschäftsordnung der Schülerfirma
3. Werkstattordnung der Schülerfirma
4. Satzung einer Schülerfirma als eingetragener Verein (e.V.)
5. Satzung einer Schülerfirma als eingetragene Genossenschaft oder Gesellschaft (eG)
6. Satzung einer Schülerfirma als „GmbH“
7. Satzung einer Schülerfirma als „AG“
8. Einladung zur Gründungsversammlung einer Schülerfirma
9. Gründungsprotokoll einer Schülerfirma e.V.
10. Gründungsprotokoll einer Schülerfirma „GmbH“
11. Einwilligungserklärung des/der Erziehungsberechtigten für Mitgliedschaft und Funktionen für beschränkt geschäftsfähige Schülerinnen und Schüler
12. Genehmigungserklärung des/der Erziehungsberechtigten für Mitgliedschaft und Funktionen für beschränkt geschäftsfähige Schülerinnen und Schüler
13. Einwilligungserklärung des/der Erziehungsberechtigten für Beendigung der Mitgliedschaft und/oder Funktionen für beschränkt geschäftsfähige Schülerinnen und Schüler
14. Genehmigungserklärung des/der Erziehungsberechtigten für die Beendigung der Mitgliedschaft und/oder Funktionen für beschränkt geschäftsfähige Schülerinnen und Schüler
15. Abnahme der Räume der Schülerfirma mit Protokoll

1.2.5 Der Geschäftsplan einer Schülerfirma

Der Geschäftsplan (auch Businessplan) ist eine komprimierte, schriftliche Zusammenfassung einer künftigen Geschäftstätigkeit. Er veranschaulicht, ausgehend von der Geschäftsidee, sämtliche mit der Herstellung, der Entwicklung, dem Vertrieb, dem Management und der Finanzierung verbundene Aktivitäten, Strategien und Ziele.

Im Folgenden werden zur allgemeinen Orientierung Aussagen getroffen, die für Schülerfirmen adaptiert werden müssen.

Der Geschäftsplan einer zu gründenden Firma (wie ihn Existenzgründer erstellen, um z. B. einen Existenzgründerzuschuss zu bekommen) sollte folgende Gliederungspunkte enthalten:

- (1) Geschäftsidee und Produktplanung
- (2) Markt, Marktanalyse, Standort
- (3) Gründerpersonen
- (4) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- (5) Vertrieb, Marketing
- (6) Rechtsstatus und Rechtsform
- (7) Organisation
- (8) Finanzierung
- (9) Planziele und Zeitplan
- (10) Produktion
- (11) Kritische Risiken, Probleme und Annahmen

(1) Geschäftsidee und Produktplanung

Welche Geschäftsidee wird verfolgt?

Warum ist unser Angebot besser als das von anderen Mitbewerbern?

Worin besteht das Alleinstellungsmerkmal der Schülerfirma?

Welches Produkt bzw. welche Leistung wollen wir herstellen bzw. verkaufen?

Was ist das Besondere an unserem Angebot?

Wann soll die Produktion bzw. das Angebot der Dienstleistung starten?

Wie sieht der aktuelle Entwicklungsstand unseres Produktes bzw. unserer Dienstleistung aus?

Welche Voraussetzungen müssen bis zum Start noch erfüllt werden?

Wann kann das Produkt vermarktet werden?

Welche Entwicklungsschritte sind noch notwendig?

Bei der Entwicklung der Geschäftsidee sollten folgende Gesichtspunkte berücksichtigt werden:

1. Detaillierte Beschreibung der Geschäftsidee
2. Welches Produkt- und Serviceangebot soll verwirklicht werden?
2. Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?
4. Welches sind die zehn stärksten Nutzenargumente?
5. Welche Bedürfnisse werden befriedigt?
6. Welche Lösung soll mit dieser Geschäftsidee angeboten werden?

Weiterhin helfen die folgenden drei Punkte, die den Nutzen der Geschäftsidee aufzeigen sollen:

1. Formulierung des Grundnutzens
2. Generelle Zusatznutzen (Service, Qualität, Design, Preis, weitere Nutzenmerkmale)
3. Spezifischer Zusatznutzen

(2) Markt, Marktanalyse, Standort

Wer sind unsere Kunden?

Wo sind unsere Kunden?

Wie setzen sich die einzelnen Kundensegmente nach Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Einkaufsverhalten, Privat- oder Geschäftskunden usw. zusammen?

Haben wir bereits Referenzkunden? Wenn ja, welche? Welches kurz- und langfristige Umsatzpotenzial ist damit verbunden?

Sind wir von wenigen Großkunden abhängig?

Welche Bedürfnisse bzw. Probleme haben unsere Kunden?

Wie erfahren unsere Kunden von unseren Produkten bzw. Dienstleistungen?

Gibt es andere Entwicklungen in „unserer“ Richtung?

Was kosten unsere Produkte bei Mitbewerbern?

Wo bieten wir unser Angebot an?

Warum haben wir uns für diesen Standort entschieden?

Wie wird sich der Standort zukünftig entwickeln?

Das folgende Beispiel zeigt auf, welche Schritte man bei einer Marktanalyse berücksichtigen sollte:

Schrittfolge Marktanalyse

1. Schritt: Der Informationsbedarf

- Was muss ich von meinen Kunden wissen?
- Wie definiere ich meine Zielgruppe?
- Was muss ich über die Akzeptanz meiner Geschäftsidee wissen?
- Was muss ich von meinen Konkurrenten wissen?
- Was muss ich über meinen Standort wissen?
- Was muss ich von meinem Markt wissen?

2. Schritt: Die Informationsquellen

- Woher bekomme ich Marktdaten?
- Welche Datenbanken, Marktforschungsberichte, Informationsquellen stehen mir zur Verfügung?

3. Schritt: Die Kundenanalyse

- Wie erfahre ich von meinem Kunden, ob meine Geschäftsidee bei ihm ankommt?

4. Schritt: Die Konkurrenzanalyse

- Wie führe ich eine Konkurrenzanalyse durch?
- Welche Konsequenzen ziehe ich aus der Analyse der Konkurrenten für mein Unternehmen?

5. Schritt: Die Standortanalyse

- Nach welchen Kriterien kann ich einen Standort beurteilen?
- Wie objektiviere ich die Standortwahl?

6. Schritt: Die Gesamtanalyse

- Wie kann ich die langfristige Attraktivität meines Zielmarktes bewerten?

7. Schritt: Die Konsequenzen

- Welche Konsequenzen ziehe ich aus der Marktanalyse?

Das folgende Beispiel illustriert die Vorgehensweise zur Standortbestimmung:

So gehen Sie vor:

1. Gewichtung: Bewerten Sie die Faktoren nach ihrer Wichtigkeit (10 = besonders wichtig, 7 = wichtig, 5 = weniger wichtig, 1 = unwichtig).
2. Bewerten Sie die Standortfaktoren bezogen auf die einzelnen Standorte (5 = sehr gut, 4 = gut, 3 = mittel, 2 = schlecht, 1 = sehr schlecht).

Punkteermittlung: Multiplizieren Sie die einzelnen Noten mit ihrer Gewichtung. Die Gesamtsumme ergibt dann die Attraktivität des Standortes. Je höher, desto besser.

Bestimmung des optimalen Standorts							
		Standort 1		Standort 2		Standort 3	
Einflussfaktoren	Gewichtung	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
Kundennähe							
Verkehrslage							
Fachkräfte							
Versorgung							
Konkurrenz							
Kosten							
Erweiterung							
Summe							
Rangstelle							

(3) Gründerpersonen

- Welcher der Gründer verfügt über nähere Branchenkenntnisse?
- Über welche kaufmännischen Kenntnisse verfügen wir?
- Welche besonderen Stärken gibt es?
- Welche Defizite gibt es? Wie werden sie ausgeglichen?

Bei der Auswahl geeigneter Gründerpersonen können folgende Gesichtspunkte und Fragen als Checkliste zu einer Entscheidung beitragen:

Einstellung zum Thema Schülerfirma

- Können Sie sicher sein, dass Sie nicht aus der Not heraus gründen, sondern weil Sie davon überzeugt sind, dass das Richtige für Sie ist?
- Werden Sie sich ausreichend Zeit nehmen, um sich auf Ihre Gründung vorzubereiten?
- Welche Ziele wollen Sie erreichen? Sind diese Ziele realistisch? Haben Sie Ihre Geschäftsidee gut durchdacht und sind Sie von Ihren Erfolgsaussichten überzeugt?

Persönliche Voraussetzungen

- Sind Sie gesund und körperlich fit?
- Sind Sie bereit, auf Freizeit zu verzichten?
- Bewahren Sie einen kühlen Kopf, auch wenn es hektisch zugeht?
- Können Sie sich von Stresssituationen schnell erholen?
- Packen Sie auch unangenehme Themen an und versuchen Sie, Lösungen zu finden?
- Haben Sie den Eindruck, dass Sie an Ihren Aufgaben wachsen?
- Nehmen Sie Kritik an, ohne sich dadurch verunsichern zu lassen?
- Kennen Sie Ihre persönlichen Grenzen und Ihre Leistungsfähigkeit?
- Gehen Sie gerne auf Menschen zu?
- Können Sie sich gut in andere Menschen hineinversetzen?

Einstellung zum Thema Geld

- Können Sie diszipliniert mit Geld umgehen und Reserven (z. B. für Kredittilgung) anlegen, auch wenn Sie dabei auf Neuanschaffungen zunächst verzichten müssen?
- Sind Sie bereit, auch wenn es nicht zu den angenehmen Aufgaben gehört, sich über Finanzierungsmöglichkeiten zu informieren?
- Sind Sie bereit und in der Lage, sich in der ersten Zeit u. U. finanziell einzuschränken?
- Sind Sie bereit, Gewinne mit Anderen zu teilen?

Fachliches Know-how

- Verfügen Sie über nachweisbare Qualifikationen, um andere davon zu überzeugen, dass Sie ein Meister Ihres Fachs sind?
- Können Sie mit der in Ihrer Branche üblichen Computersoftware umgehen?
- Wissen Sie, was Sie können, und vor allem, was Sie nicht können?
- Sind Sie mit den Zukunftsprognosen Ihrer Branche vertraut?
- Sorgen Sie dafür, dass Sie fachlich immer auf dem neuesten Stand sind?

Unternehmerisches Know-how

- Haben Sie Erfahrungen mit der Anleitung und Führung von Personal?
- Können Sie Aufgaben delegieren?
- Haben Sie bereits Verkaufsverhandlungen geführt?
- Wissen Sie, auf was es bei der Standortsuche ankommt?
- Wissen Sie, wo Sie sich Informationen und Rat holen können?

(4) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden wann benötigt?

Welche besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben?

Wie sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifiziert werden?

(5) Vertrieb, Marketing

- Welche Preisstrategie verfolgen wir und warum?
- Welche Absatzgrößen steuern wir in welchen Zeiträumen an?
- Welche Kosten entstehen durch den Vertrieb?
- In welchen Schritten wollen wir vorwärts gehen?

(6) Rechtsstatus und Rechtsform

- Welchen Rechtsstatus hat die Firma?
- In welcher Rechtsform soll die Firma betrieben werden?

(7) Organisation

- Welche Organisationsform soll die Firma haben?
- Wie sind Vollmachten und Befugnisse geregelt?
- Welche Organisationsinstrumente werden in der Firma angewandt?

(8) Finanzierung

- Welchen Kapitalbedarf hat die Firma?
- Wie soll der Kapitalbedarf gedeckt werden?

(9) Planziele und Zeitplan

- Umsatzplan Jahr 1 bis Jahr 3
- Ergebnisplan Jahr 1 bis Jahr 3
- Liquiditätsplan Jahr 1 bis Jahr 3

(10) Produktion

Phasen der Produktentwicklung:

1. Phase: Suche nach Produktideen
2. Phase: Bewertung von Produktideen (Screening)
3. Phase: Entwicklung eines Produktkonzepts
4. Phase: Wirtschaftlichkeitsanalyse
5. Phase: Produktentwicklung
6. Phase: Abschließende Prüfung im Testmarkt

(11) Kritische Risiken, Probleme und Annahmen

Eine Fülle weiterer Tipps zur Erstellung eines Geschäftsplans bietet das Internet, z. B. das Existenzgründerportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie unter www.existenzgruender.de/businessplaner/ (Stand: 7.11.2008) oder die Industrie- und Handelskammern, z. B. die IHK Berlin: <http://ihk-berlin.gruenderkurs.de/> (Stand: 7.11.2008).

1.2.6 Wahl der Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform ist eine grundlegende unternehmerische Entscheidung (Rechtsformwahl als Teil der strategischen Planung).

Die Rechtsform bezeichnet alle wesentlichen Eigenschaften der äußeren und inneren rechtlichen Organisation des Unternehmens (z. B. Haftung und Vertretungsbefugnis).

Durch die Wahl einer der vom Gesetzgeber vorgesehenen Rechtsformen schafft das Unternehmen Rechtssicherheit in seinen Beziehungen zu außenstehenden Dritten. Die Wahl der Rechtsform ist eine langfristig wirksame Entscheidung, die jedoch bei Änderung wesentlicher Entscheidungskriterien und Einflussfaktoren überprüft werden sollte. Ein Rechtsformwechsel ist jederzeit möglich (z. B. Umwandlung der Rechtsform zur Ausnutzung wesentlicher steuerlicher Vorteile aufgrund einer Steuerreform).

Entscheidungskriterien bei der Rechtsformwahl:

- Leitungs- und Überwachungsbefugnis
- Haftung
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Ergebnisverwendung und Verlustausgleich
- Steuerbelastung
- Publizitäts- und Prüfungszwang
- Aufwendungen der Rechtsform

Für die Wahl der Rechtsform stehen vier Varianten zur Auswahl:

1. Schülerfirma als „schulische Veranstaltung“ entsprechend dem Schulgesetz des jeweiligen Bundeslandes,
2. Schülerfirma als „wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb“ (= „Zweckbetrieb“) eines gemeinnützigen Schulfördervereins,
3. Schülerfirma als „schulische Veranstaltung“ in speziellen nationalen und/oder internationalen Programmen,
4. Schülerfirma als vollkaufmännisches Wirtschaftsunternehmen mit frei gewählter Rechtsform.

Rechtsformen für Schülerfirmen im Vergleich

Rechtsform	Vorteile	Nachteile	Eignung
(1) Schulische Veranstaltung (ohne gesonderte Rechtsform- Projekte)	Steuerfreiheit; kein Gewerbebetrieb; Haftung und Versicherung inclusive Produkthaftung auf Dauer gewährleisten; über eine Institution bzw. Körperschaft (z. B. ASIG).	eventuell Probleme mit Konkurrenzfähigkeit	unkomplizierter Start; überall anwendbar; spätere Überführung in andere Rechtsformen möglich
(2) Schülerfirma als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb (= „Zweckbetrieb“) eines gemeinnützigen Schulfördervereins	relative Unabhängigkeit von der Schule; viele Gestaltungsfreiräume; Wirtschaftsnähe	steuerpflichtig, wenn nicht gemeinnützig; Gewerberecht wird angewandt; Kaufmannseigenschaften und Kaufmannskonsequenzen; Haftung und Versicherung selbst regeln	ausdrücklicher Wunsch des Fördervereins; hohe Stabilität in Struktur, Führung und Finanzierung des Schulfördervereins

<p>(3) Schülerfirma als schulische Veranstaltung in nationalen und/ oder internationa- len Programmen</p>	<p>Steuerfreiheit; kein Gewerbebe- trieb; Haftung und Versicherung nach den Be- stimmungen der Programmträger (z. B. Junior) über Projektträger bzw. die Schule</p>	<p>Einordnung in „fremdes“ Kon- zept; Rechte und Pflichten aus Mitgliedschaft; Laufzeit nur ein Jahr; nach Satzung ist risikoreiche Schülerfirma nicht möglich (Produkt- haftung)</p>	<p>Know-how in der Schule fehlt; Unterstützung erwünscht; schneller „Start“ wichtig</p>
<p>(4) Wirtschafts- unternehmen (Gewerbebetrieb) mit frei gewählter Rechtsform</p>	<p>Wirtschaftsnähe; Konkurrenztätig- keit erlaubt; Gewinnerzielung als Existenzbe- dingung motiviert</p>	<p>steuerpflichtig; Gewerberecht wird angewandt; Kaufmannsei- genschaften und -konsequenzen, insbesondere die kfm. Buchführung; Volljährigkeit HGB ist verbind- lich</p>	<p>Nur bedingt ge- eignet, Ausnah- men: - Wunsch aller Beteiligten; - „Ausgründungs- modell“ langjäh- rig erfolgreicher Schülerfirmen; - Schülerinnen und Schüler sind voll ge- schäftsfähig</p>

1.2.7 Schülerfirma und gemeinnütziger Schulförderverein

Eine wichtige Rolle bei der Gründung und Entwicklung einer Schülerfirma kann und sollte ein gemeinnütziger Schulförderverein spielen.

Zu diesem Thema werden folgende Schwerpunkte behandelt:

- (1) Ziele eines gemeinnützigen Schulfördervereins,
- (2) Zusammenarbeit und Synergien zwischen gemeinnützigem Schulförderverein und Schülerfirma,
- (3) Gründung eines gemeinnützigen Schulfördervereins,
- (4) Tätigkeit, Organisation und Arbeitsweise eines gemeinnützigen Schulfördervereins,
- (5) Steuerliche Fragen,
- (6) Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit,
- (7) Dokumente eines gemeinnützigen Schulfördervereins.

(1) Ziele eines gemeinnützigen Schulfördervereins

Zur Förderung der Bildung und Erziehung in vielfältiger Weise und Form haben sich in vielen Schulen Deutschlands „Schulfördervereine“ gebildet.

Rechtsgrundlagen sind dafür:

- der Untertitel 1 „Vereine“ im Buch 1 des BGB, §§ 21 – 79,
- der Abschnitt „Steuerbegünstigte Zwecke“ in der Abgabenordnung (AO) des allgemeinen Steuerrechts, §§ 51 – 68,
- die höchststrichterliche Rechtsprechung (HRR), insbesondere des Bundesfinanzhofes (BFH), zu Voraussetzungen und Bedingungen der Gemeinnützigkeit.

Im Regelfall verfolgen gemeinnützige Schulfördervereine folgende Zielsetzungen:

- a) Entwicklung und Förderung eines Wir-Gefühls zwischen Lehrkräften, Eltern, Schülerinnen und Schülern einer Schule, auch unter den „ehemaligen“ Schülerinnen und Schülern.

b) Verankerung der Schule in der Öffentlichkeit, insbesondere im lokalen und regionalen Umfeld der Schule, vor allem durch die Mitgliedschaft sowie Mitarbeit externer Personen im Schulförderverein.

c) Bereitstellung von finanziellen, materiellen und personellen Mitteln zur Unterstützung der Bildungs- und Erziehungsarbeit der Schule, insbesondere durch die Einwerbung und Verteilung von Spenden unterschiedlichster Art und Höhe (Geld- und Sachspenden), vor allem für

- die Verbesserung der baulichen Situation,
- die Anschaffung, Wartung und Pflege von Unterrichts- und Lernmitteln,
- Zuschüsse zu schulischen Veranstaltungen wie Klassenfahrten.

d) Unterstützung der Schule durch unbezahlte, ehrenamtliche Tätigkeit und Mitarbeit von Vereinsmitgliedern, insbesondere durch

- Vorbereitung und Durchführung von schulischen Veranstaltungen,
- Öffentlichkeitsarbeit der Schule,
- Mitwirkung in Schulgremien,
- Mitwirkung bei Beratung von Eltern und Schülern, z. B. Schulwegberatung.

Das folgende „Merkblatt“ fasst wesentliche Aussagen zum „eingetragenen Verein“ zusammen:

Merkblatt eingetragener Verein e.V.

1. Wesen

Der eingetragene Verein (e.V.) ist rechtsfähig. Er ist als juristische Person selbst Träger von Rechten und Pflichten. Er kann als Grundtyp aller Körperschaftlich strukturierten Personenvereinigungen (Kapitalgesellschaften, Genossenschaften etc.) angesehen werden.

2. Entstehung

- Abschluss eines Gründungsvertrages durch mindestens sieben Mitglieder, Bestimmung des Vereinszwecks und Festlegung der Satzung
- Bestellung der Organe
- Anmeldung zur Eintragung in das Vereinsregister
Mit der Eintragung erlangt der eingetragene Verein (e.V.) seine volle Rechtsfähigkeit.

3. Die Organe des Vereins

- Vorstand, § 26 BGB
 - Leitung und Vertretung des Vereins
 - Verteilung der Kompetenzen
 - Haftung bei Pflichtverletzung gegenüber dem Verein
 - Anzahl der Vorstandsmitglieder gesetzlich nicht geregelt
- Mitgliederversammlung, § 32 BGB
 - Bestellung und Abrufung des Vorstandes
 - Beschlussfassung
 - Satzungsänderung, § 33 BGB

4. Die Mitglieder des Vereins

- Mitglied kann jede natürliche und juristische Person werden.
- Mitgliedschaft ist nicht übertragbar, nicht vererblich, § 38 BGB
- Rechte zur Teilnahme an Veranstaltungen des Vereins, aktives und passives Wahlrecht, ggf. Sonderrechte einzelner Mitglieder
- Beitragspflicht, Treuepflicht, Pflicht zur Übernahme von Ämtern, Eintritt und Austritt sind in der Satzung zu regeln.

5. Haftung

- Der eingetragene Verein ist aufgrund eigener Rechtspersönlichkeit nach § 21 BGB selbst Anspruchsgegner; für Verbindlichkeiten haftet das Vereinsvermögen. Bis zur Eintragung in das Vereinsregister gilt haftungsrechtlich der Verein als GbR!
- Haftung der Organe aus Delikt, nicht aus Vertrag
- Haftung der Mitglieder grundsätzlich nicht

6. Beendigung

- Auflösung des Vereins, § 41 BGB
- Insolvenz, § 42 BGB
- Entziehung der Rechtsfähigkeit, § 43 BGB
- Liquidation, § 47 – 49 BGB

(2) Zusammenarbeit und Synergieeffekte zwischen gemeinnützigem Schulförderverein und Schülerfirma

Ein gemeinnütziger Schulförderverein und eine Schülerfirma können insbesondere auf folgenden Tätigkeitsfeldern zusammenarbeiten und so Synergieeffekte erschließen:

- Verankerung der Schule im lokalen und regionalen Umfeld durch Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Informationen.
- Wechselseitige Bereitstellung finanzieller und materieller Mittel nach dem Schema:
 - einen Teil der eingeworbenen Spenden wendet der Schulförderverein der Schülerfirma zu, insbesondere in der Gründungs- und Startphase,
 - die Schülerfirma spendet einen Teil ihres Überschusses/Gewinns dem Schulförderverein – insbesondere in der Wachstums- und Expansionsphase.

In der Satzung des „Schulfördervereins“ ist im Paragraphen zum „Zweck des Schulfördervereins“ eine entsprechende Festlegung zu treffen.

Für die „Satzung der Schülerfirma“ wird folgende Formulierung vorgeschlagen:

Paragraph zur „Gewinnverwendung der Schülerfirma“

- (1) Die Gewinne bzw. Überschüsse der Schülerfirma werden verwendet für
- die Bildung bzw. Zuführung zu Gewinnrücklagen,
 - Investitionen in Ausrüstung und Ausstattung der Schülerfirma,
 - die Ausschüttung an die Mitglieder der Schülerfirma,
 - Unterstützung (Spenden) an den gemeinnützigen Schulförderverein,
 - sonstige Zwecke.

(2) Die Geschäftsführung der Schülerfirma unterbreitet der Mitgliederversammlung der Schülerfirma mit dem „Jahresabschluss“ einen genauen Vorschlag, wie der Gewinn nach (1) zu verwenden ist.

(3) Die Beschlüsse nach (1) und (2) werden mit folgenden Mehrheiten gefasst: ...

Perspektivisch entwickelt sich der Schulförderverein zum Träger der Schülerfirma. Die Schülerfirma ist dann der „Zweckbetrieb“ des gemeinnützigen Schulfördervereins.

(3) Gründung eines gemeinnützigen Schulfördervereins

Schrittfolge Gründung eines Schulfördervereins

1. Schritt

Gründungs-idee-Initiativgruppe		
- Ziel(e)	- Gründungsmitglieder	- Finanzierung
- Zweck	- angestrebte Aktivitäten	

2. Schritt

Gründungsversammlung		
- Einladung	- Beschlussfassung	- erste Aktivitäten/ Maßnahmen
- Satzungsvorschlag	- Protokoll	

3. Schritt

Anmeldung zum Vereinsregister	
- Anmeldeunterlagen	- Einreichung zur Anmeldung
- öffentliche Beglaubigung beim Notar	

4. Schritt

Eintragung in das Vereinsregister

- | | |
|--|---|
| - Prüfung durch das Registergericht | - Eintragung mit Erteilung der Registernummer |
| - Mitteilung des Registergerichts (Änderungen) | |

5. Schritt

Beantragung der Gemeinnützigkeit

- Antrag auf Gemeinnützigkeit beim Finanzamt
- Mitteilung des Finanzamts (Änderungen)

6. Schritt

Zuerkennung der Gemeinnützigkeit

- Dokument des Finanzamts (Datum)
- Befristung der Gemeinnützigkeit

(4) Tätigkeit, Organisation und Arbeitsweise eines gemeinnützigen Schulfördervereins

Für ein effizientes, ergebnisorientiertes Wirken eines gemeinnützigen Schulfördervereins haben sich folgende Grundsätze bewährt:

- a) Satzungszweck so allgemein wie möglich fassen (siehe Vorschlag Satzung),
- b) kleiner Vorstand mit langer Amtsdauer (Bsp. 3 Personen 3 Jahre – siehe Vorschlag Dokument „Satzung“),
- c) aus Haftungsgründen Aktivitäten erst nach Eintragung in das Vereinsregister,
- d) gründliche Vorbereitung der ersten Aktivitäten des Vereins; „Aufaktveranstaltung“ muss ein Erfolg werden,
- e) wenige, aber größere Veranstaltungen pro Schuljahr,
- f) ein besonderer Schwerpunkt sollte die Einwerbung von Spenden jeder Art und Höhe sein.

(5) Steuerliche Fragen

Die Finanzbehörden (= Finanzamt; in Berlin: Finanzamt für Körperschaften IV) sind verpflichtet, auch gemeinnützige Körperschaften zu überprüfen. Sie müssen prüfen, ob die Voraussetzungen für die Gewährung von Steuervergünstigungen wegen der Förderung steuerbegünstigter Zwecke nach der Vereinsatzung gegeben sind. Bindend sind hierbei die Bestimmungen der Abgabenordnung (AO) des allgemeinen Steuerrechts.

Aus der Abgabenordnung

„§ 59 Voraussetzungen der Steuervergünstigung

Die Steuervergünstigung wird gewährt, wenn sich aus der Satzung, dem Stiftungsgeschäft oder der sonstigen Verfassung (Satzung im Sinne dieser Vorschriften) ergibt, welchen Zweck die Körperschaft verfolgt, dass dieser Zweck den Anforderungen der §§ 52 bis 55 AO entspricht und dass er ausschließlich und unmittelbar verfolgt wird; die tatsächliche Geschäftsführung muss diesen Satzungsbestimmungen entsprechen.“

„§ 60 Anforderungen an die Satzung

(1) Die Satzungszwecke und die Art ihrer Verwirklichung müssen so genau bestimmt sein, dass auf Grund der Satzung geprüft werden kann, ob die satzungsmäßigen Voraussetzungen für Steuervergünstigungen gegeben sind.

(2) Die Satzung muss den vorgeschriebenen Erfordernissen bei der Körperschaftssteuer und bei der Gewerbesteuer während des ganzen Veranlagungs- oder Bemessungszeitraumes, bei den anderen Steuern im Zeitpunkt der Entstehung der Steuern entsprechen.“

Die folgenden Punkte fassen die Bestimmungen zur Gemeinnützigkeit zusammen.

Steuerrechtliche Gemeinnützigkeit

1. Steuerrechtlich gemeinnützig können nur Körperschaften im Sinne der §§ 51 ff AO sein:

- Kapitalgesellschaften (GmbH, AG, KGaA),
- Genossenschaften,
- eingetragene Vereine.

2. Gemeinnützigkeit setzt voraus:

- a) Die Allgemeinheit: Prinzipiell ist ein unbegrenzter Kreis von Personen zu fördern.
- b) Es können nur gemeinnützige Zwecke gefördert werden, u. a. Bildung und Erziehung (§ 52 Abs. 2 AO).
- c) Die gemeinnützigen Zwecke müssen selbstlos verfolgt werden (§§ 52 Abs. 1 und 55 AO):
 - Mittel dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden,
 - die Mitglieder dürfen bei ihrem Ausscheiden oder bei Auflösung der Körperschaft lediglich die eingezahlten Kapitalanteile zurück erhalten,
 - keine Person darf durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaften fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

3. Gemeinnützige Zwecke müssen ausschließlich verfolgt werden (§ 56 AO): Schon die satzungsmäßige Kopplung mit nicht gemeinnützigen Zwecken kann zum Verlust der Gemeinnützigkeit führen.

4. Die gemeinnützigen Zwecke müssen unmittelbar verfolgt werden (§ 57 AO): Die Zwecke dürfen nicht durch Dritte verwirklicht werden.

5. Die vorgenannten Voraussetzungen schließen nicht aus, dass der gemeinnützige Träger einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb im Sinne des § 14 AO betreibt. Eigentlich müsste dieser wirtschaftliche Geschäftsbetrieb den üblichen Steuern unterworfen werden, es sei denn,

- a) es handelt sich um einen „Zweckbetrieb“, d. h. um einen Betrieb, der
 - in seiner Gesamtrichtung dazu dient, die satzungsmäßigen Zwecke zu verwirklichen,

- der zur Erreichung der Zwecke unvermeidlich ist und
- zu nicht begünstigten Betrieben nicht in größerem Umfang in Wettbewerb tritt (§§ 14, 64 und 65 AO).

b) Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe, die keine Zweckbetriebe sind, können sich an der Höhe der Umsätze nach § 64 Abs. 3 AO orientieren, die von der Körperschafts- und Gewerbesteuer befreit sind.⁴

6. Der ideelle Bereich ist steuerfrei: Einnahmen aus Beiträgen, Spenden, Schenkungen, Umlagen oder Zuschüssen von Kommune, Land oder öffentlichen Körperschaften sind

- körperschaftssteuerfrei,
- gewerbesteuerfrei,
- umsatzsteuerfrei.

7. Die Vermögensverwaltung ist steuerfrei: Einnahmen aus Zinsen, langfristigen Vermietungen und Verpachtungen auch an Kantinenpächter oder Werbeunternehmer sind

- körperschaftssteuerfrei,
- gewerbesteuerfrei,
- umsatzsteuerfrei.

Der Verein kann jedoch auf Umsatzsteuerpflicht optieren, falls der damit verbundene Vorsteuerabzug günstiger ist. Dann beträgt der Steuersatz 7 %.

Im Ergebnis der Prüfung wird die Gemeinnützigkeit bestätigt und befristet erteilt.

Nachdem der Verein seine Tätigkeit begonnen hat, prüft das Finanzamt, ob die tatsächliche Geschäftsführung des Vereins dem steuerbegünstigten Zweck laut Satzung entspricht. Deshalb ist der Steuererklärung

⁴ Gegenwärtig liegt für wirtschaftliche Geschäftsbetriebe die Höhe der Umsätze (inkl. Umsatzsteuer), die von Körperschafts- und Gewerbesteuer befreit sind, bei 35.000 Euro im Kalenderjahr (Stand: Ende 2008).

ein „Geschäfts- oder Tätigkeitsbericht“ beizufügen. Das Finanzamt entscheidet dann, ob Steuern trotz der ursprünglichen Steuerbegünstigung festzusetzen sind. Das Finanzamt prüft die Gemeinnützigkeitsvoraussetzungen in der Regel alle drei Jahre und erlässt dann den „Freistellungsbescheid“.

Aus der Abgabenordnung

„§ 63 Anforderungen an die tatsächliche Geschäftsführung

(1) Die tatsächliche Geschäftsführung der Körperschaft muss auf die ausschließliche und unmittelbare Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke gerichtet sein und den Bestimmungen entsprechen, die die Satzung über die Voraussetzung für Steuervergünstigungen enthält.

(2) Für die tatsächliche Geschäftsführung gilt sinngemäß § 60 Abs. 2, für eine Verletzung der Vorschrift über die Vermögensbindung § 61 Abs. 3.

(3) Die Körperschaft hat den Nachweis, dass ihre tatsächliche Geschäftsführung den Erfordernissen des Absatzes 1 entspricht, durch ordnungsmäßige Aufzeichnungen über ihre Einnahmen und Ausgaben zu führen.

(4) Hat die Körperschaft Mittel angesammelt, ohne dass die Voraussetzungen des § 58 Nr. 6 und 7 vorliegen, kann das Finanzamt ihr eine Frist für die Verwendung der Mittel setzen. Die tatsächliche Geschäftsführung gilt als ordnungsgemäß im Sinne des Absatzes 1, wenn die Körperschaft die Mittel innerhalb der Frist für steuerbegünstigte Zwecke verwendet.“

Steuerbegünstigte Körperschaften werden – wenn nicht wegen umfangreicher wirtschaftlicher Betätigungen regelmäßig Steuern anfallen – im Allgemeinen nur in dreijährigem Abstand geprüft. Die Prüfung umfasst alle drei Jahre, wobei der Schwerpunkt aber auf dem letzten Jahr liegt.

Zur Entlastung der Vertreter der steuerbegünstigten Körperschaften greift das Finanzamt bei der Prüfung so weit wie möglich auf die bei den Körperschaften in der Regel schon vorhandenen Unterlagen zurück (Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben oder Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, Kassenbericht, Protokolle der Mitgliederversammlung, Tätigkeitsbericht usw.). Es ist deshalb unbedingt nötig, dass Unterlagen für jedes Jahr des dreijährigen Prüfungszeitraumes auf der Grundlage der Steuererklärung beigelegt werden.

Falls die Prüfung auf der Grundlage der vereinfachten Erklärung ergeben sollte, dass voraussichtlich Steuern festzusetzen sind, wird das Finanzamt in der Regel um die Abgabe weiterer Steuererklärungen bitten. Die Steuererklärung ist vom Vorstand des Vereins bis zum 31. Mai des Folgejahres, bei Mitwirkung eines Steuerberaters bis zum 30. September des Folgejahres einzureichen. Aus wichtigen Gründen kann der Vorstand eine Fristverlängerung beantragen.

Bestimmungen zum Zweckbetrieb (§ 65 AO)

Für die Erfüllung seiner satzungsmäßigen Zwecke kann der Verein einen „wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb“ = „Zweckbetrieb“ unterhalten, der steuerbefreit ist. In unserem Falle wäre die Schülerfirma der Zweckbetrieb des Schulfördervereins.

Aus der Abgabenordnung

„§ 65 Zweckbetrieb

Ein Zweckbetrieb ist gegeben, wenn

(1) der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb in seiner Gesamtrichtung dazu dient, die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke der Körperschaft zu verwirklichen,

(2) die Zwecke nur durch ihn erreicht werden können und

(3) der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb zu nicht begünstigten Betrieben derselben oder ähnlichen Art nicht im größeren Umfang in Wettbewerb tritt, als es bei Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke unvermeidbar ist.“

Steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetriebe sind z. B. der Verkauf von Speisen und Getränken gegen Entgelt, die Durchführung von Basaren und von geselligen Veranstaltungen.

Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer werden nicht erhoben, wenn die Einnahmen einschließlich der Umsatzsteuer (ohne Abzug von Ausgaben) aus den steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben insgesamt die Besteuerungsgrenze nach § 64 Abs. 3 AO nicht übersteigen.⁵ Sind die Einnahmen der steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe höher, muss der Gewinn genau ermittelt werden. Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer fallen aber auch nur dann an, wenn bestimmte Freibeträge überschritten werden.

Bestimmungen zur Rücklagenbildung (§ 58 Nr. 6 AO)

Die Bildung von Rücklagen ist nur unter bestimmten, eng umrissenen Voraussetzungen zulässig. Sind unberechtigt Mittel angesammelt worden, kann das Finanzamt Fristen setzen für die Verwendung dieser Mittel im Rahmen des gemeinnützigen Zweckes. Keinesfalls dürfen Mittel aus dem ideellen Vereinsbereich Verluste eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs ausgleichen.

Ein Verein kann seine Mittel ganz oder teilweise einer Rücklage zuführen, soweit dies erforderlich ist, um seine steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke nachhaltig erfüllen zu können (§ 58 Nr. 6 AO).

⁵Die Besteuerungsgrenze liegt gegenwärtig bei 35.000 Euro im Kalenderjahr (Stand: Ende 2008).

Voraussetzung ist, dass die Mittel für bestimmte – die steuerbegünstigten Satzungszwecke verwirklichende – Vorhaben angesammelt werden, für deren Durchführung bereits konkrete Zeitvorstellungen bestehen.

Aus der Abgabenordnung

„§ 58 Steuerlich unschädliche Betätigungen

Die Steuervergünstigung wird nicht dadurch ausgeschlossen, dass ...

6. eine Körperschaft ihre Mittel ganz oder teilweise einer Rücklage zuführt, soweit dies erforderlich ist, um ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke nachhaltig erfüllen zu können ...“

Ein steuerbegünstigter Zweck wäre zum Beispiel die Ansammlung von Mitteln für die Errichtung, Erweiterung oder Instandsetzung einer Sportanlage durch einen gemeinnützigen Sportverein (Analogie zur Schülerfirma).

Spenden

Über die oben genannten Steuervergünstigungen hinaus ist der Spendenabzug ein wichtiger Anreiz zur Finanzierung gemeinnütziger Vereine. Spenden kann der Spender in seiner Einkommensteuererklärung geltend machen und damit sein zu versteuerndes Einkommen reduzieren. Gemeinnützigkeit hat jedoch nicht automatisch die Spendenabzugsmöglichkeit zur Folge. Voraussetzung dafür ist, dass der Verein genau definierten steuerbegünstigten Zwecken im Sinne des § 10 b (1) EStG dient. Mitgliedsbeiträge werden bei einigen Vereinen wie Spenden gewertet und sind steuerlich abzugsfähig. Arbeitnehmer können Spenden bereits im Lohnsteuer-Ermäßigungsverfahren über Freibeträge steuermindernd geltend machen. Seit dem 1. Januar 2000 können die Vereine selbst Spendenbestätigungen ausstellen. Die müssen die formalen Vorgaben des Bundesfinanzministeriums erfüllen, zu finden unter: www.bundesfinanzministerium.de.

(6) Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit

Zum Abschluss eine notwendige Bemerkung: Die Gemeinnützigkeit eines Schulfördervereins hat nicht nur positive Aspekte und Folgen. Es sollte deshalb stets eine gründliche Einzelfallprüfung erfolgen.

Die folgende Übersicht soll eine Hilfestellung sein, um die Frage „Gemeinnützigkeit des Schulfördervereins“ umfassend zu prüfen und vorurteilsfrei zu beantworten.

Pro und Kontra gemeinnütziger Schulförderverein	
Pro	Kontra
1. Imagesteigerung	1. Einschränkung der Unternehmensspielräume/-aktivitäten
2. Befreiung von Körperschaftsteuer	2. keine Gewinnausschüttung möglich
3. Befreiung von Umsatzsteuer	3. keine thesaurierenden Gewinne möglich
4. Befreiung von Gewerbesteuer	4. Ausschluss von bestimmten Förderungen für die gewerbliche Wirtschaft
5. Befreiung von Grundsteuer	
6. Spendenquittung für Spender	5. keine Verzinsung des eingebrachten Kapitals
7. Empfänger von Bußgeld, wenn Gerichte dies im Urteil so festlegen	6. keine gemeinnützigkeitsschädlichen Betätigungen
8. wirtschaftlich interessant – angemessene Vertragsgestaltung möglich	7. Verlust des Vorsteuerabzuges bei der Umsatzsteuer
9. Preissenkung gegenüber Kunden ohne Gewinnverlust in Höhe des gültigen Umsatzsteuersatzes (von 19 % gegenwärtig) möglich	

(7) Dokumente eines gemeinnützigen Schulfördervereins

Die folgenden Dokumente sind im Internet zu finden unter:

www.nebs.de/buch.

- Einladung zur Gründungsversammlung
- Satzung (kurze Fassung)
- Satzung (detaillierte Fassung)
- Protokoll der Gründungsversammlung
- Anmeldung zur Eintragung in das Vereinsregister
- Beantragung der Gemeinnützigkeit
- Spendenquittung Körperschaften
- Spendenquittung natürliche Personen
- Sponsoringvereinbarung

1.2.8 Haftung, Versicherung, Steuern und handelsrechtliche Vorschriften für die Schülerfirma

(1) Haftung und Versicherung in der Schülerfirma

Die folgenden Regelungen und Vorschriften für Haftung und Versicherung treffen auf eine Schülerfirma zu, die als „schulische Veranstaltung“ organisiert ist.

Ist sie hingegen in den Rechtsformen

- Schülerfirma als wirtschaftlicher Zweckbetrieb eines gemeinnützigen Schulfördervereins
- Schülerfirma als kaufmännisch selbst frei gewählte Rechtsform organisiert, treffen die vorgenannten Regelungen für Haftung und Versicherung nicht zu. Die Schülerfirma muss dann alle Haftungsfragen und alle Versicherungsfragen eigenständig marktwirtschaftlich regeln. Vergleiche hierzu Abschnitt (3) „Handelsrechtliche Vorschriften für die Schülerfirma“.

Schadenshaftung in der Schülerfirma (als schulische Veranstaltung)	
Hafter	Sachverhalt
1. Gesetzliche Unfallversicherung nach SGB VII, § 2 (1) Ziffer 8 b	Körperschäden, keine Sachschäden Vorrangigkeit gegenüber anderen Regelungen
2. Private Zusatzversicherung der Schule	je nach Versicherungsvertrag
3. Schadensverursacher (Person, die Schaden verursacht hat)	private Haftpflichtversicherung
4. „Land“ als „Unterrichtsträger“	Schuldhaftes Pflichtverletzung der Lehrkräfte, Nachrangigkeit gegenüber Punkt 1
5. Schulträger (Gemeinde/Landkreis)	Gefahren des Schulgrundstücks und Schulgebäudes, Nachrangigkeit gegenüber Punkt 2
6. Institutionen/Körperschaften und Träger für Schülerfirmen	Haftpflicht/Produkthaftpflicht aller Beteiligten

(2) Steuern in der Schülerfirma

Die Steuerpflichtigkeit bzw. Steuerfreiheit einer Schülerfirma hängt von ihrer Rechtsform ab:

1. Schulische Veranstaltung → Steuerfreiheit bis zu gültigen Grenzwerten
2. Schülerfirma als „wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb“ eines gemeinnützigen Schulfördervereins →
 - a) steuerpflichtig als eingetragener Verein (Körperschaft)
 - b) Steuerfreiheit als gemeinnütziger eingetragener Verein
3. Schülerfirma als schulische Veranstaltung in nationalen und/oder internationalen Programmen → Steuerfreiheit
4. eigenes Rechtssubjekt mit frei gewählter Rechtsform →
 - a) steuerpflichtig als Körperschaft
 - b) steuerpflichtig als Personengesellschaft bzw. Zurechnung bei den Gesellschaftern der Personengesellschaft

Als schulische Veranstaltung ist eine Schülerfirma bis zu den Grenzwerten steuerfrei. Dies ist für die verschiedenen Steuerarten in den folgenden Gesetzen festgelegt:

Körperschaftsteuer:	§ 1 Abs. 1 Körperschaftsteuergesetz
Gewerbsteuer:	§ 2 Abs. 1 Gewerbesteuergesetz
Solidaritätszuschlag:	§ 2 Nr. 3 Solidaritätszuschlagsgesetz
Umsatzsteuer:	§ 2 Abs. 3 Umsatzsteuergesetz
Grundsteuer:	§ 2 Abs. 1 und § 4 Abs. 5 Grundsteuergesetz
Erbschaftsteuer:	§ 13 Abs. 16 b Erbschaftsteuergesetz

Steuerliche Behandlung von Schülerfirmen (Stand: Steuerjahr 2008)

	Steuerart	Steuerfreiheit generell	Steuerfreiheit bei Gemeinnützigkeit
1	Umsatzsteuer	Nein	Bis zu einer Umsatzhöhe von 30.678 Euro je Steuerjahr.
2	Einkommensteuer (bei Gewinnausschüttung an Mitglieder von Schülerfirmen, insbesondere Schülerinnen und Schüler)	7.664 Euro im Steuerjahr je natürliche Person (auch wenn 18. Lebensjahr noch nicht vollendet) bei Einzelveranlagung; 15.328 Euro im Steuerjahr je Ehepaar bei Zusammenveranlagung – wenn Lehrkräfte, Eltern, Dritte Gewinne erhalten.	Bei natürlichen Personen ist Gemeinnützigkeit steuerlich nicht möglich.
3	Körperschaftsteuer	Nein	Ja

4	Gewerbsteuer	Bis Gewerbeertrag von 25.542 Euro je Steuerjahr bei Personengesellschaften; bis Gewerbeertrag von 3.835 Euro je Steuerjahr bei eingetragenen Vereinen und Genossenschaften.	Ja
5	Grundsteuer	Nein	Ja
6	Erbschaftssteuer	Nein	Ja

(3) Handelsrechtliche Vorschriften für die Schülerfirma

Wenn die Schülerfirma als Kaufmann und nicht als „schulische Veranstaltung“ auftritt, sind die Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) für Kaufleute zu beachten. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen der Kaufmannseigenschaften sind zu berücksichtigen. Die folgenden Übersichten fassen Kernaussagen zusammen.

Kaufmann nach HGB			
Istkaufmann (§ 1 HGB)	Kannkaufmann (§ 2 HGB)	Kannkaufmann Land- & Forstwirtschaft (§ 3 HGB)	Formkaufmann (§ 6 HGB)
Kaufmann nach Handelsgewerbe	Kaufmann nach Handelsregister- eintrag	Land- und Forstwirte sowie Nebenbetriebe können durch Eintragung Kaufleute werden, z. B. Molkerei, Ziegeleien, Kornbrennereien, Sägewerke, Mühlen	Kaufleute kraft Rechtsform wie: Genossenschaften, Kapitalgesellschaften
Immer Vollkaufmann			

Die Schülerfirma als Kaufmann ist

- Istkaufmann, weil rechtlich ein Handelsgewerbe ausgeübt wird,
- Formkaufmann, weil sie im Register eingetragen ist, z. B.
 - als GmbH und AG: im Handelsregister Teil B (HR B),
 - als Verein: im Vereinsregister,
 - als Genossenschaft: im Genossenschaftsregister.

Konsequenzen aus den Kaufmannseigenschaften

Inhalt	Quelle	Hinweise
1. Buchführungspflicht	§ 238	<ul style="list-style-type: none"> • Bücher führen • GoB beachten • Verfolgen der Geschäftsvorfälle • sachverständiger Dritter als Prüfer • Kopien
2. Handelsbücher führen	§ 239	<ul style="list-style-type: none"> • lebende Sprache • Abkürzungen erklären • vollständig • richtig • zeitgerecht • geordnet • keine Veränderungen • Datenträger möglich
3. Inventar anlegen	§ 240	<ul style="list-style-type: none"> • Forderungen • Schulden • Bargeld • sonstige Vermögensgegenstände einzeln angeben • zum Schluss jedes Geschäftsjahres
4. Aufbewahrungsfristen beachten	§ 257	<ul style="list-style-type: none"> • 10 Jahre Handelsbücher, Inventar, Jahresabschlüsse • 6 Jahre Handelsbriefe
5. Handelsbräuche einhalten	§ 345	<ul style="list-style-type: none"> • Rücksichtnahme auf geltende Gewohnheiten und Gebräuche

6. Sorgfalt wahren	§ 347	• Beachtung der „Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns“
7. Vertragsstrafe zahlen	§ 348	• Vertragsstrafe kann nicht herabgesetzt werden
8. Bürgschaft leisten	§ 349 § 350	• keine Forderung auf Vorausklage bei Bürgschaft • Bürgschaft auch formfrei möglich
9. Zinsen zahlen	§ 352	• Zinssatz 5 % bei Verzugszinsen im zweiseitigen Handelskauf
10. Zinsforderungen durchsetzen	§ 353	• Kaufleute können von Kaufleuten aus zweiseitigen Handelskäufen vom Tage der Fälligkeit an Zinsforderungen erheben, jedoch keine Zinseszinsen
11. Antrag zügig bearbeiten	§ 362	• Schweigen auf Antrag gilt als Annahme

1.2.9 Machbarkeitsstudie zum Unternehmen Schülerfirma

Die Gründungsvorbereitung der Schülerfirma sollte mit einer Machbarkeitsstudie abgeschlossen werden.

Schwerpunkte einer Machbarkeitsstudie

(1) Beschreibung der Ausgangssituation

- bestätigtes „Pädagogisches Konzept der Schülerfirma“
- geklärte Einordnung der Schülerfirma in Schulprofil, Ganztagschule, Schulqualität
- aktive Mitarbeit von Lehrerinnen und Lehrern, Erzieherinnen und Erziehern sowie des Hausmeisters gesichert
- genügend motivierte und geeignete Schülerinnen und Schüler als Mitglieder
- Räume/Flächen vorhanden

(2) Märkte und Kunden

- Beschreibung Geschäftsidee/Geschäftsfeld
- Produktsortiment
- lokaler und regionaler Markt
- Kunden
 - intern in der Schule
 - extern außerhalb der Schule

(3) Verbündete und Partner

- Institutionen, Körperschaften und Träger
- Schulförderverein
- Praktikumsbetriebe
- lokale Handwerksbetriebe
- andere private Wirtschaftsunternehmen
- andere Schülerfirmen
- Schülerfirmen im Bereich der Berufsausbildung
- Sponsoren
- Stiftungen

(4) Schwierigkeiten und Hindernisse

- Arbeitsfähigkeit der Schülerfirma außerhalb der Unterrichtszeit für externe Kunden
- Produkthaftung nach dem Produkthaftungsgesetz
- Verhalten von Mitbewerbern im lokalen und regionalen Markt
- Haftung
- Versicherungen
- Anwendung Rechtsvorschriften, Arbeits- und Jugendschutz, Arbeitssicherheit

(5) Deckung des Finanzierungsbedarfs

- Bestimmung des Finanzbedarfes in Gründungsphase
- Aufbringung von Eigenmitteln

- Aufbringung von Fremdmitteln, insbesondere Zuwendungen durch
 - Schulförderverein,
 - Spenden,
 - Sponsoring,
 - Stiftungen,
 - Fördermittel.

(6) Maßnahmen der Gründungsvorbereitung

- Beschaffung der Ausrüstung und Ausstattung
- Installation der Ausrüstungen und Ausstattungen
- Einweisung, Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Nutzung und Bedienung der Ausrüstungen und Ausstattungen
- „Probelauf“, Erprobung der Ausrüstung und Ausstattung
- Produktion, Herstellung, Fertigung der ersten Produkte bzw. Dienstleistungen für die „Eröffnungsveranstaltung“ der Schülerfirma

(7) Aktivitäten zum ersten Marktauftritt

- Eröffnungsveranstaltung, Einweihungsfeier
- Einführungsprodukte
- Einführungspreise
- Aktionswoche(n)
- Information der Öffentlichkeit
- Einführungswerbung

1.3 Gründungsprozess

Nachdem die Gründungsvorbereitung abgeschlossen wurde, kann die Gründung der Schülerfirma stattfinden. In Verallgemeinerung positiver Erfahrungen soll auf drei Schwerpunkte der Gründung eingegangen werden:

- Projektteam Schülerfirma,
- Gründungsversammlung Schülerfirma,
- Mitgliedschaft in der Schülerfirma.

1.3.1 Projektteam Schülerfirma

Bewährt hat es sich, für die Gründung einer Schülerfirma ein Projektteam zu bilden. Die folgende Übersicht soll dafür Anregungen vermitteln:

(1) Mitglieder des Projektteams

- Schülerinnen und Schüler,
- Schülervetreter (z. B. aus „Schulkonferenz“),
- Elternvertreter (z. B. aus „Schulkonferenz“),
- Lehrvertreter (z. B. aus „Schulkonferenz“),
- Praxisvertreter, z. B. Handwerksmeister passend zum Gewerbe der Schülerfirma,
- Ausbilder aus privaten Wirtschaftsunternehmen, Lehrmeister, die das Gewerbe der Schülerfirma vertreten,
- Innungsmeister der Handwerkerinnungen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freier Träger,
- weitere Mitglieder.

(2) Aufgaben des Projektteams

Insbesondere

- Ausarbeitung und Beratung der Vorschläge für Gründungsdokumente,
- Prüfung der Räume der Schülerfirma hinsichtlich Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit,

- Diskussion der Geschäftsidee hinsichtlich geplanter Produkte, Dienstleistungen, Hauptkunden, Preise,
- Diskussion und Bestätigung von Infomaterial für Schülerinnen und Schüler sowie für externe Personen zu Zielsetzung und Gewerbe der Schülerfirma.

(3) Arbeitsweise

- gleichberechtigt,
- einstimmige Beschlüsse und Entscheidungen,
- als Team mit definierten Aufgaben für jedes Mitglied,
- ergebnisoffene konstruktive Diskussion.

1.3.2 Gründungsversammlung Schülerfirma

Nachdem im Projektteam Schülerfirma die Vorschläge für die Gründungsdokumente diskutiert und abgestimmt sind, ist die Gründungsversammlung vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten. Die folgende Übersicht soll dafür Anregungen geben.

Schrittfolge Gründungsversammlung einer Schülerfirma

1. Schritt: Ziele der Gründungsversammlung bestimmen

- a) Sachziele bestimmen
- b) Sozialziele bestimmen

2. Schritt: Beratungsinhalt festlegen

- a) Themenliste aufstellen
- b) Themeninhalte festlegen
- c) Beratungsunterlagen zusammenstellen
- d) Präsentationsunterlagen zusammenstellen

3. Schritt: Versammlungsablauf vorbereiten

- a) Gesprächsleiter/Moderator bestimmen
- b) Themenreihenfolge festlegen
- c) Tagesordnung aufstellen
- d) Protokoll sicherstellen

4. Schritt: Raum-Zeitplanung durchführen

- a) Termin mit Teilnehmern abstimmen
- b) Sitzungsraum reservieren
- c) Tagungstechnik organisieren
- d) Verpflegung organisieren

5. Schritt: Einladung versenden

- a) Einladungsschreiben
- b) Beratungsunterlagen (z. B. Tagesordnung, Gründungsdokumente etc.)

6. Schritt: Unmittelbare Vorbereitung realisieren

- a) Impulsreferat verfassen
- b) Handouts verfassen, evtl. Präsentationsfolien z. B. mit Tagesordnung anfertigen
- c) Arbeitsmaterial zusammenstellen
- d) Sitzordnung festlegen

7. Schritt: Optimalen Beginn gewährleisten

- a) Begrüßung
- b) Beratung/Bestätigung der Tagesordnung
- c) Sitzungsregeln vereinbaren

8. Schritt: Effiziente Durchführung organisieren

- a) Ergebnisse je TOP festhalten
- b) Beschlüsse je TOP festhalten
- c) Liste offener Fragen erstellen

9. Schritt: Gründliche Auswertung realisieren

- a) Ergebnis- und Beschlussprotokoll verfassen
- b) Protokoll verteilen
- c) Liste „erster“ Aktivitäten aufstellen

1.3.3 Mitgliedschaft in der Schülerfirma

Zum Abschluss der Darstellung des Gründungsprozesses der Schülerfirma ist noch auf ein diffiziles Thema einzugehen: die Mitgliedschaft in der Schülerfirma.

Dieses Thema hat zwei Aspekte:

- rechtliche Fragen,
- pädagogische Fragen.

Rechtlich ist die Situation vom Alter der Schülerinnen und Schüler abhängig. Hat ein Schüler bzw. eine Schülerin das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet, braucht er bzw. sie für die Mitarbeit in der Schülerfirma die Einwilligung bzw. Genehmigung des Sorgeberechtigten nach § 107 und § 108 BGB. Ist ein Schüler bzw. eine Schülerin älter als 18 Jahre, kann er bzw. sie selbstständig rechtsverbindlich Willenserklärungen abgeben, also auch zur Mitgliedschaft in der Schülerfirma.

Unter pädagogischen Gesichtspunkten stellt sich die Situation wie folgt dar:

- a) Haben Schülerinnen und Schüler einen Rechtsanspruch auf Mitgliedschaft in der Schülerfirma?
- b) Sollten alle Schülerinnen und Schüler, die es wünschen, in die Schülerfirma aufgenommen werden?
- c) Wie sollte man vorgehen, wenn mehr Wünsche auf Mitgliedschaft in der Schülerfirma bestehen, als Kapazitäten vorhanden sind?

Die folgenden Antworten stützen sich auf die Analyse bewährter praktischer Lösungen in Schülerfirmen.

Zu a) Haben Schülerinnen und Schüler einen Rechtsanspruch auf Mitgliedschaft in der Schülerfirma?

Die Antwort hängt von der Organisationsform der Schülerfirma ab:

- Ist die Schülerfirma als „schulische Veranstaltung“ organisiert und findet sie nur in den Unterrichtszeiten statt, hat jeder Schüler und jede Schülerin einen Rechtsanspruch auf Mitarbeit in der Schülerfirma.
- Ist die Schülerfirma nicht während der Unterrichtszeiten aktiv, besteht kein Rechtsanspruch.
- Ist die Schülerfirma sowohl in der Unterrichtszeit als auch in der unterrichtsfreien Zeit tätig, sind die beiden vorgenannten Antworten zu kombinieren.

Zu b) Sollten alle Schülerinnen und Schüler, die es wünschen, in die Schülerfirma aufgenommen werden?

Wenn die Kapazität der Schülerfirma ausreichend ist, könnten alle Wünsche nach Mitgliedschaft berücksichtigt werden. Ob dies pädagogisch sinnvoll ist, sollte in jedem Einzelfall geprüft werden. Kriterien könnten sein:

- Integration benachteiligter Schülerinnen und Schüler,
- Integration verhaltensauffälliger Schülerinnen und Schüler,
- Vermeidung von Cliquenbildung,
- Nutzung von bereits vorhandenen Gruppenstrukturen der interessierten Schülerinnen und Schüler.

Die Schülerinnen und Schüler sollten einen Aufnahmeantrag mit den marktwirtschaftlich üblichen Bewertungsunterlagen stellen. Die in der Satzung der Schülerfirma vorgesehenen Organe werden diesen Antrag beraten und eine Entscheidung treffen.

In jeder Schülerfirma sollte außerdem geprüft werden, ob außer den „tätigen“ Mitgliedern weitere Mitglieder gewonnen werden sollen. In Auswertung vorliegender Erfahrungen sollen hierzu die folgenden Anregungen gegeben werden:

- Schülerinnen und Schüler können als stille Gesellschafter bzw. Teilhaber im Sinne von Kapitalgebern gewonnen werden. Aus pädagogischer und betriebswirtschaftlicher Sicht sollte aber die maximale Kapitalbeteiligung relativ niedrig angesetzt werden, um unangenehme Überraschungen bei Beschlussfassungen vorzubeugen.
- Lehrerinnen und Lehrer, Erzieherinnen und Erzieher, Eltern und ehemalige Schülerinnen und Schüler können vor allem aus Imagegründen und zur Verbesserung der Ausstrahlung der Schülerfirma als Mitglieder gewonnen werden.
- „Dritte“ externe Personen, auch juristische Personen, können – auch außerhalb der Öffnung der Schule zum Umfeld – insbesondere im Ergebnis von Sponsoring und Spenden als Mitglieder gewonnen werden.

Zu c) Wie sollte man vorgehen, wenn mehr Wünsche auf Mitgliedschaft in der Schülerfirma bestehen, als Kapazitäten vorhanden sind?

Die Antwort auf diese Frage bewegt sich zwischen den zwei Polen:

- Aufgenommen werden jene Schülerinnen und Schüler, die für den Erfolg der Schülerfirma am wichtigsten sind, nämlich motivierte, belastbare und leistungsstarke Schülerinnen und Schüler.
- Aufgenommen werden jene Schülerinnen und Schüler, die es am „nötigsten“ haben, weil sie Lernbeeinträchtigungen und Verhaltensprobleme haben und deshalb noch besser auf die Anforderungen in Betriebspraktika vorbereitet werden müssen.

In der Praxis wird es wohl einen Mix geben mit dem Ziel, positive dynamische Gruppenprozesse auszulösen.

2. Die Leistungsprozesse in der Schülerfirma

So wie jedes andere marktwirtschaftliche Unternehmen auch soll die Schülerfirma ihre Leistungsprozesse effizient gestalten. Der Begriff „Leistungsprozess“ ist zentraler Bestandteil der Definition eines Betriebes im weitesten Sinne.

Definition Betrieb:

Der betriebliche Leistungserstellungs- und -verwertungsprozess basiert auf der Kombination betrieblicher Produktionsfaktoren. Dieser Prozess ist das Ergebnis des produktiven Zusammenwirkens von leitenden (dispositiven) und ausführenden (vollziehenden) menschlichen Tätigkeiten mit Betriebsmitteln und Werkstoffen.

Die betrieblichen Produktionsfaktoren lassen sich unterteilen in:

Dispositive Faktoren

- Leitung
- Planung
(und Entscheidungsfindung)
- Organisation
- Steuerung
- Kontrolle

Elementarfaktoren

- Ausführende
(objektbezogene) menschliche Arbeit
- Betriebsmittel:
 - Grundstücke
 - Gebäude
 - Maschinen
 - Betriebs- und Geschäftsausstattung
 - Werkzeuge
- Werkstoffe:
 - Rohstoffe
 - Hilfsstoffe
 - Betriebsstoffe
 - Einbauteile und Komponenten
 - Handelsware

Definition Leistungsprozesse:

Unter „Leistungsprozessen“ versteht man die Gesamtheit jener betriebswirtschaftlichen Prozesse in einem Unternehmen, in denen die Leistungen (= Produkte und Dienstleistungen) eingekauft, hergestellt und verkauft werden. Die sich daraus ergebenden drei grundlegenden Leistungsprozesse „Einkauf“, „Produktion“ und „Vertrieb“ folgen dabei dem zeitlichen Ablauf:

- Input in das Unternehmen,
- Verarbeitung/Veredelung in Produkte/Dienstleistungen,
- Output.

2.1 Systematik der Leistungsprozesse

Die folgende Übersicht fasst die Hauptinhalte der drei betrieblichen Leistungsprozesse zusammen.

Einkauf

(1) Beschaffungsplanung

- Bedarfsermittlung
- Beschaffungsplan
- Festlegung der optimalen Bestellmenge als Resultante von Bestellkosten und Lagerkosten
- Bestimmung des optimalen Beschaffungszeitpunkts als Resultante von Meldebestand, eisernem Bestand, Tagesverbrauch und Lieferzeit

(2) Beschaffungsdurchführung

- Bestimmung der Lieferanten (generell)
- Durchführung einer qualitativen und quantitativen Lieferantenbewertung
- Lieferantenauswahl nach definierten Kriterien
- Abschluss des Kaufvertrages

(3) Beschaffungskontrolle

(Prüfung des Wareneingangs analog § 377 HGB)

- Prüfen der Warenbegleitpapiere
- Prüfen der Waren
- Buchung des Wareneingangs
- Prüfen der Rechnung
- Bezahlen der Rechnung

(4) Lagerung

- Lagerorganisation
- Lagerverwaltung
- Ausnutzung und Optimierung durch Rabatte

- Ausnutzung und Optimierung durch Zugaben
- Ausnutzung von Skonti

(5) Organisation des Einkaufs in der Schülerfirma

- Einordnung in die Struktur der Schülerfirma
- Vollmachten

Produktion

(1) Produktionsplanung

- Planung des Produktprogramms (Sortiment) als Resultante aus „eigenen“ Produkten der Schülerfirma und aus Handelsware
- Planung des Produktionsablaufs generell nach den angewandten Verfahren und Technologien
- Planung der Arbeitsabläufe jedes Produkts bzw. jedes Produkttyps
- Planung der Mittel (Fertigungskosten, Materialkosten, aber auch Informationen)

(2) Produktionssteuerung

- Fertigung veranlassen (Arbeitsunterlagen erstellen, Arbeitsverteilung durchführen ...)
- Fertigung überwachen (Zeiten der Arbeitsvorgänge festlegen, Soll- und Ist-Daten vergleichen ...)
- Fertigung sichern (Störungsursachen ermitteln, Eingreifen in den Fertigungsablauf ...)

(3) Produktionsvorbereitung

- Produktbeschreibung
- Stücklisten
- Materiallisten
- Materialentnahmescheine
- Werkzeugscheine
- „Maschinen“-besetzungsplan

(4) Fertigungsdurchführung

- Auswahl der Verfahren
- Auswahl der Maschinen, Werkzeuge, Material
- Ausarbeitung der Arbeitsanweisungen

(5) Fertigungskontrolle

- Fertigerzeugnisse, Halbfertigerzeugnisse (Produktqualität)
- Materialverbrauch
- Einhaltung des Terminplans
- Maschinenleistung
- Arbeitsschutzbestimmungen
- Vorgabezeiten
- Arbeitszeiteinhaltung
- Nachkalkulation

(6) Organisation der Produktion

- Einordnung in die Struktur der Schülerfirma
- Vollmachten

Vertrieb, Verkauf, Absatz*(1) Absatzkonzeption*

- Ziele
- Absatzvorbereitung
- Absatzkontrolle
- anzuwendende Absatzinstrumente

(2) Absatzinstrumente

- Produkte/Produktgestaltung
- Produktverpackung/-aufmachung
- Dienstleistungen
- Service
- Preise

- Lieferbedingungen
- Zahlungsbedingungen
- Werbung
- Öffentlichkeitsarbeit

(3) Absatzwege

- eigener Laden der Schülerfirma
- Lieferservice der Schülerfirma
- Internet als Absatzweg für die Schülerfirma
- Marktveranstaltungen als Absatzweg für die Schülerfirma

(4) Zahlungs- und Lieferbedingungen der Schülerfirma

- Rabatte
- Skonti
- Zugaben
- Lieferfristen
- Liefermengen (Mindestmengen, Maximalmengen)
- Zahlungsziele

(5) Kundendienst der Schülerfirma

- Leistungen
- Organisation

(6) Organisation des Vertriebes in der Schülerfirma

- Einordnung in die Struktur der Schülerfirma
- Vollmachten

Die Struktur des Kapitels „Leistungsprozesse in der Schülerfirma“ folgt dieser Systematik und gliedert sich in die Blöcke
Leistungsprozess Einkauf und Beschaffung,
Leistungsprozess Produktion,
Leistungsprozess Vertrieb.

2.2 Leistungsprozess Einkauf und Beschaffung

2.2.1 Systematik

Die Leistungsprozesse im Unternehmen Schülerfirma beginnen mit dem Einkauf bzw. der Beschaffung aller relevanten Produktionsfaktoren für eine

- effiziente,
 - gewinnsichernde,
 - kundengerechte
- Produktion.

Definition Einkauf bzw. Beschaffung:

Mit Einkauf bzw. Beschaffung bezeichnet man die Gesamtheit aller Aktivitäten, die für die Bereitstellung aller für die spätere Leistungserstellung erforderlichen Produktionsfaktoren notwendig sind, soweit es sich nicht um den Faktor Arbeit einerseits und die finanziellen Mittel und Informationen andererseits handelt.

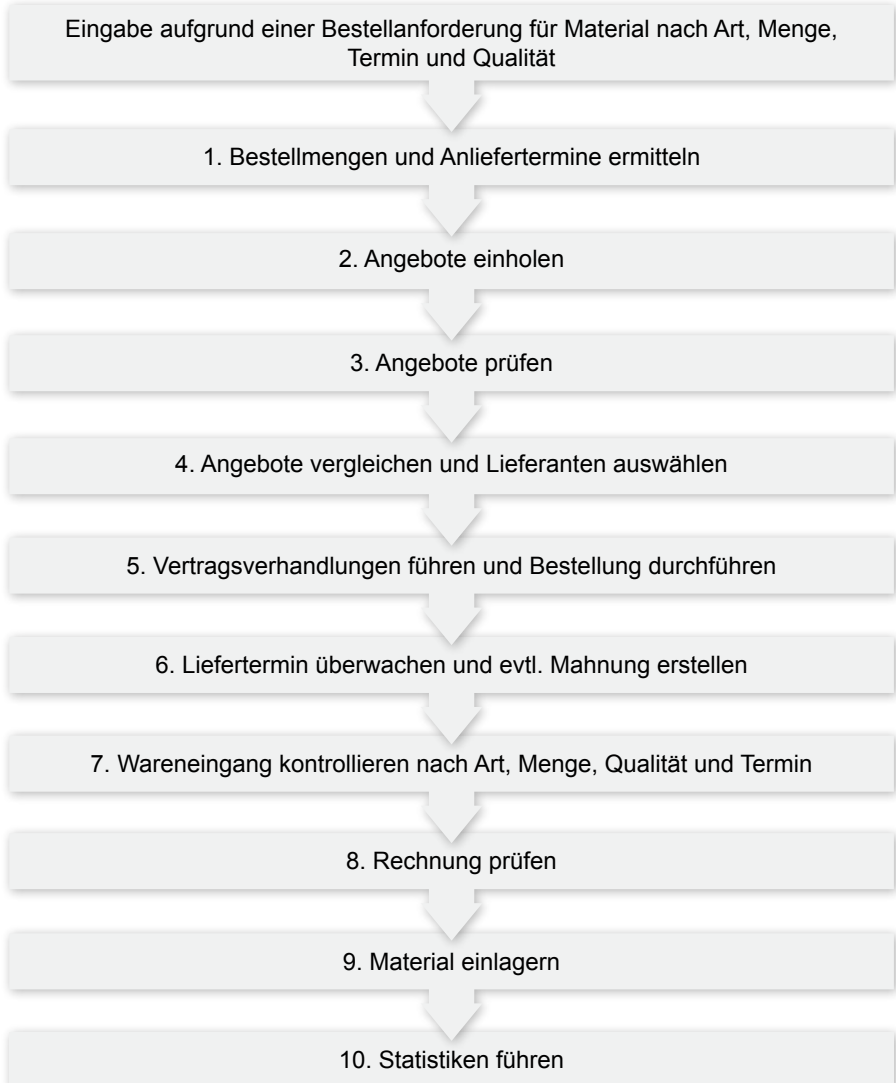
Der Bereich der Aktivitäten ist damit weit gespannt: er reicht – ablaufmäßig betrachtet – von der Bedarfsermittlung bis hin zur Übergabe der gelieferten Produktionsfaktoren an die verwendende Organisationseinheit „Produktion“ in der Schülerfirma.

Die betriebliche Funktion „Einkauf/Beschaffung“ in der Schülerfirma umfasst deshalb

- die Festlegung von Beschaffungszielen,
- die Festlegung der Beschaffungsstruktur,
- die Festlegung des Einsatzes der Beschaffungsinstrumente (z. B. Angebot, Bestellung),
- die Realisierung des Einkaufs,
- die Organisation der Lagerwirtschaft.

2.2.2 Aufgaben der Beschaffung

Die Grafik zeigt die Aufgaben der Beschaffung in ihrer Abfolge.



Grafik 4: Aufgaben der Beschaffung

2.2.3 Beschaffungsplanung

Zwei gängige Verfahren der Beschaffungsplanung sind das Bestellpunktverfahren und das Bestellrhythmusverfahren.

(1) Bestellpunktverfahren

Das Bestellpunktverfahren ist ein Verfahren der Beschaffungszeitplanung, in dem bei Unterschreiten eines vorgegebenen Meldebestandes (Bestellpunkt) Bedarfsmeldungen an den Einkauf ausgelöst werden.

Dieses Verfahren setzt voraus, dass für die betreffenden Warenpositionen jeweils ein Meldebestand fixiert wird. Der Meldebestand errechnet sich nach der Formel:

$$\text{Meldebestand} = \text{Sicherheitsbestand} + \text{Arbeitsstag} \times \text{Beschaffungszeit in Arbeitstagen}$$

(durchschnittlicher Verbrauch pro

Beispiel:

Berechnung des Meldebestandes

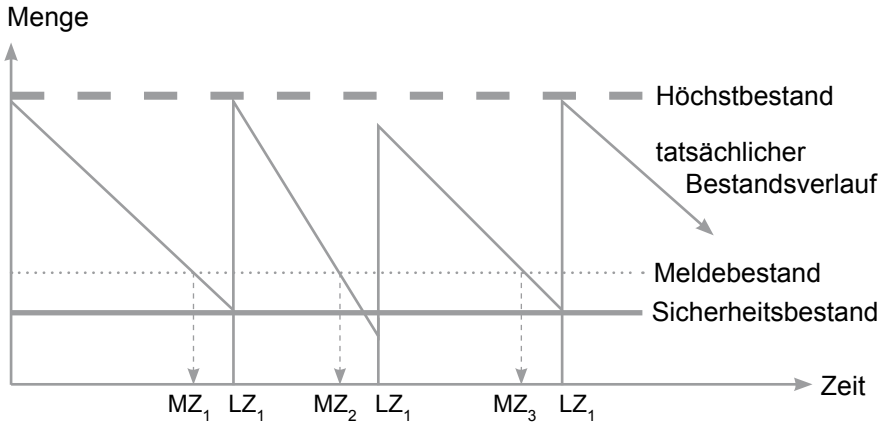
Sicherheitsbestand: 3 500 Stück

durchschnittlicher täglicher Verbrauch: 200 Stück

Beschaffungszeit: 10 Tage

Meldebestand = 3 500 + (200 x 10) = 5 500 Stück

Grafik 5: Bestellpunktverfahren



MZ = Meldezeitpunkt LZ = Lieferzeitpunkt

Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in den niedrigen Lagerkosten.

(2) Bestellrhythmusverfahren

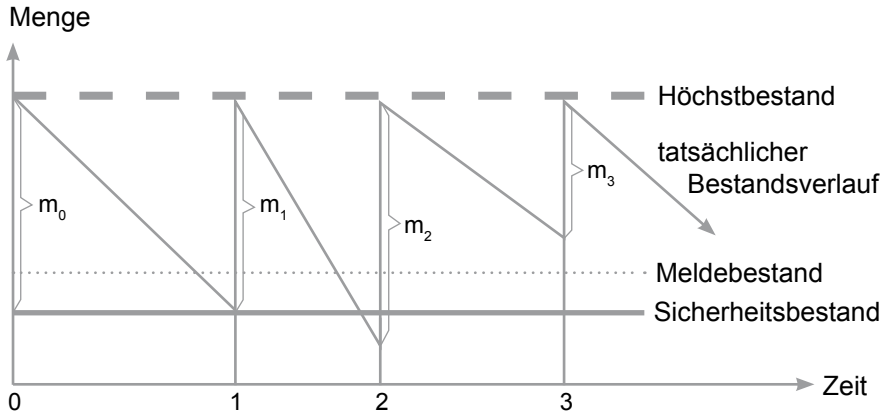
Das Bestellrhythmusverfahren ist ein Verfahren der Beschaffungszeitplanung, in dem die Bestellzeitpunkte des Einkaufs an festgelegte Beschaffungsrythmen (Zeitintervalle zwischen den Bestellungen) gebunden sind. Je nach Warenposition können die Zeitintervalle zwischen den Bestellzeitpunkten unterschiedlich lang sein.

Beispiel:

Frische Milch wird in einem Lebensmittelgeschäft täglich bestellt, bestimmte Konserven nur monatlich.

In der Praxis wird dieses Verfahren in der Weise angewandt, dass zu den festen Bestellterminen die jeweilige Differenz zum Höchstbestand bestellt wird.

Grafik 6: Bestellrhythmusverfahren



m = Bestellmengen

Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass sämtliche Waren berücksichtigt und regelmäßig bestellt werden.

2.2.4 Betriebswirtschaftliche Aspekte von Einkauf und Beschaffung

Damit das Unternehmen Schülerfirma betriebswirtschaftlich ein Erfolg wird, sind Einkauf und Beschaffungsprozesse vorausschauend zu optimieren.

Deshalb wird im Folgenden eingegangen auf

- (1) die Kaufmannsregel: „Der Gewinn liegt im Einkauf“,
- (2) die Möglichkeiten eines preiswerten Einkaufs für die Schülerfirma,
- (3) die Gestaltung eines optimierten Beschaffungsprozesses.

(1) „Der Gewinn liegt im Einkauf“

Eine gesicherte Erkenntnis erfolgreicher marktwirtschaftlicher Unternehmen lautet einfach und eindeutig: „Der Gewinn liegt im Einkauf“.

Die folgenden Beispiele sollen dies verdeutlichen:

<i>Beispiel 1: Einkauf</i>		
Kosten, Preis, Gewinn	Produkt A (in €)	Produkt B (in €)
Materialkosten	3,00	15,00
Sonstige Kosten	2,50	10,00
Selbstkosten	5,50	25,00
Verkaufspreis	6,00	30,00
Gewinn	0,50	5,00

Wenn es gelingt, den Materialpreis im Einkauf um 15 % bei Produkt A und um 25 % beim Produkt B zu reduzieren ergeben sich folgende Werte:

<i>Beispiel 2: Einkauf</i>		
Kosten, Preis, Gewinn	Produkt A (in €)	Produkt B (in €)
Materialkosten	2,55	11,25
Sonstige Kosten	2,50	10,00
Selbstkosten	5,05	21,25
Verkaufspreis	6,00	30,00
Gewinn	0,95	8,75

Ergebnis:

Bei Produkt A entspricht eine 15 %ige Materialpreissenkung einer Gewinnsteigerung auf 190 %, d. h. eine Relation von 1:6.

Bei Produkt B erreicht eine 25 %ige Materialpreissenkung eine Gewinnsteigerung auf 175 %, d. h. eine Relation von 1:3.

Die Konsequenz für die Schülerfirma ist eindeutig: Alle Möglichkeiten eines preiswerten Einkaufs sind zu nutzen!

(2) Vorschläge für einen preiswerten Materialeinkauf für die Schülerfirma

1. Räumungsverkäufe im Einzelhandel
2. Aktionswochen im Einzelhandel
3. Betriebsauflösung (vorwiegend lokale Handwerksbetriebe)
4. Waren zweiter Wahl, Partieware
5. Restmaterialien beim Hersteller
6. Rabatte durch gemeinsamen Einkauf in Netzwerken von Schülerfirmen; z. B. „Netzwerk Berliner Schülerfirmen“
7. Aufkauf von nicht verbrauchtem Material der Schule
8. Bereitstellung von Material durch die Schule, wenn die Schülerfirma während des Unterrichts (z. B. im Fach „Arbeitslehre“) tätig ist
9. Einkauf bei Sonderpostenhändlern
10. Versteigerungen in Insolvenzverfahren, insbesondere von Handwerksbetrieben
11. Material als Sachspende für die Schülerfirma
12. Versteigerung im Internet

Um Angebote zu prüfen oder zu vergleichen, ist es sinnvoll, sich an folgenden Kriterien zur Prüfung von Angeboten zu orientieren:

1. Preis (Preis je Mengeneinheit angeben sowie Mengenzuschläge und -abschläge, Rabatte, Boni, Skonti, Fracht, Verpackung, Zölle, Bindefristen)
2. Termin (Lieferzeiten, Terminzusage, Termintreue, Konventionalstrafe)
3. Qualität (angebotene Qualität, geforderte Qualität)
4. Konditionen (Zahlungsziel, Serviceleistung, Gewährleistung, Änderungsleistung, Lieferexklusivität)
5. geografische Lage (Transportart, Entfernung, Zollvorteile)

Beispiel:

Angebotsvergleich

Oft erhalten Schülerfirmen von potenziellen Lieferanten nur unvollständige Angebote. Nicht alle der zuvor genannten Prüfkriterien sind ersichtlich. Dann muss ein verkürzter Angebotsvergleich durchgeführt werden. Die folgenden Beispiele demonstrieren das entsprechende Vorgehen.

1. Angebot der Firma A

Lieferung von 3 Produkten A und 3 Produkten B gleicher Form innerhalb von 14 Tagen, zahlbar innerhalb von 2 Wochen:

Listenpreis	1.240,00 €
./ 2 % Sonderrabatt	<u>24,80 €</u>
Bareinkaufspreis	1.215,20 €
+ Fracht	<u>52,00 €</u>
Bezugspreis	<u>1.267,20 €</u>

2. Angebot der Firma B

Lieferung von 3 Produkten A und 3 Produkten B innerhalb von 14 Tagen, Ziel 30 Tage, bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen 2 % Skonto:

Listenpreis	1.250,00 €
./ 2 % Skonto	<u>25,00 €</u>
Bareinkaufspreis	1.225,00 €
+ Fracht	<u>44,00 €</u>
Bezugspreis	<u>1.269,00 €</u>

Vergleicht man die beiden Angebote, so erscheint auf den ersten Blick das Angebot der Firma A günstiger. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Firma B ein Zahlungsziel von 30 Tagen einräumt, während bei der Firma A schon nach 14 Tagen die Zahlung fällig wäre, das Geld also eher zur Verfügung stehen müsste. Dementsprechend sind die 1.267,20 € noch beispielsweise mit 8 % zu verzinsen:

$$\frac{\text{Zinszahl}}{\text{Zinsteiler}} = \frac{12,67 \times 14}{45 (360:8)} = 3,94 \text{ €}$$

Die 3,94 € wären der Summe von 1.267,20 € zuzuschlagen, um die Angebote tatsächlich vergleichbar zu machen, sodass das 1. Angebot 1.271,14 € betragen würde und damit *ungünstiger* wäre als das 2. Angebot.

Es empfiehlt sich, für jeden Lieferanten eine Karteikarte anzulegen, die Informationen über die Bestellmodalitäten und die bestellten Waren enthält.

LIEFERANTENKARTEI

Lieferfirma

Anschrift

Sachbearbeiter

Telefon

Fax

E-Mail

Internet

Lieferbedingungen

Zahlungsbedingungen

Besonderheiten

Nr.	Warenart	Bestell-Nr.	Art.-Nr. in SF	Anfrage vom	Angebot vom	Preis je Einheit	Menge
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Bemerkung(en)

(3) Die Gestaltung eines optimierten Beschaffungsprozesses

Der Einkauf in der Schülerfirma sollte gut organisiert sein. Die folgende Übersicht zeigt Personen, die üblicherweise im Bereich Einkauf tätig sind, und listet die jeweils von ihnen zu übernehmenden Aufgaben auf. Mithilfe dieser Übersicht kann geprüft werden, ob die zuständigen Personen in der Schülerfirma auch tatsächlich diese Aufgaben wahrnehmen.

Einkaufsleiter

1. Verhandlungen mit Lieferanten führen
2. Besuche bei Lieferanten
3. Abschluss von Rahmenverträgen
4. Entscheidungen über Bestellvergabe
5. Beschaffungsplanung

Disponent

1. Terminüberwachung
2. Führen der Lieferantenkartei/-datei
3. Bestellung
4. Dateneingabe in EDV
5. Angebotsvergleich/-prüfung

Kontorist

1. Registratur
2. Führen der Lieferantenkartei/-datei
3. Dateneingabe in EDV
4. Terminüberwachung
5. Rechnungskontrolle

Das folgende Formblatt hilft dabei, die Wahrnehmung der Aufgaben in der Beschaffungsabteilung der Schülerfirma zu überprüfen und festzuhalten.

Verantwortlichkeiten für Einkaufsprozesse in der Schülerfirma			
Aufgabe	Funktion in der Schülerfirma		
	Einkaufsleiter	Disponent	Kontorist
Beschaffungsplanung			
Bedarfsanalyse und -prüfung			
Beschaffungsmarktforschung			
Angebotsvergleich und -prüfung			
Lieferantenbeurteilung			
Entscheidung über Bestellvorgabe			
Verhandlungen mit Lieferanten			
Besuch bei Lieferanten			
Abschluss von Rahmenverträgen			
Bestellung			
Führen der Lieferantenkartei/-datei			
Terminüberwachung			
Dateneingabe in EDV			
Wareneingangskontrolle			
Qualitätsprüfung			
Rechnungskontrolle			
Produktstrukturanalyse/-programmanalyse (ABC-Analyse)			
Preisanalyse/Einkaufskalkulation			
Wertanalyse			
Sichtkontrolle im Lager			
Lagermanagement/-führung und -verantwortung			
Entscheidung über Eigen- oder Fremdfertigung			
Registratur			
Soll-/Ist-Vergleich der Ergebnisse			

Benutzen Sie dafür folgende Wertungen:

5 = Kernaufgabe (ständig realisiert)

4 = oft realisiert

3 = im mittleren Durchschnitt realisiert

2 = Nebenaufgabe (selten realisiert)

1 = wird nicht realisiert

2.2.5 Rechtliche Aspekte von Einkauf und Beschaffung

Neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten ist auch den rechtlichen Fragen des Einkaufs Beachtung zu schenken.

Nach Auswertung bisheriger Erfahrungen in Schülerfirmen sind dies vor allem:

- (1) Beachtung der Rechtsfolgen eines Angebots,
- (2) Analyse der „Allgemeinen Geschäftsbedingungen“ des Verkäufers,
- (3) Bedingungen des Eigentumsübergangs,
- (4) Kaufvertragsstörungen,
- (5) Rechte des Käufers,
- (6) Formvorschriften.

Die tabellarischen Übersichten in den folgenden Abschnitten zeigen wichtige Gesichtspunkte im Umgang mit diesen Kernfragen auf.

(1) Beachtung der Rechtsfolgen eines Angebots

Rechtsnatur eines Angebots nach BGB				
Nr.	Rechtsnatur	Inhalt	Para- graph	Bemerkungen
1	verbindliches Angebot	Inhalte gelten	145	
1.1	befristet	solange die Frist läuft	145	
1.2	unbefristet	für immer		
1.2.1	unter Anwesenden	Erlöschen	147 (1)	
1.2.2	unter Abwesenden	Widerruf	130	
2	unverbindliches Angebot	(= freibleibend durch Freizeichnungsklauseln) Beispiele dafür sind: - solange Vorrat reicht - unverbindlich - ohne Gewähr - ohne Obligo - Preise freibleibend		

(2) Analyse der „Allgemeinen Geschäftsbedingungen“ des Verkäufers

Inhaltskontrolle der „Allgemeinen Geschäftsbedingungen“ (AGB) der Lieferanten der Schülerfirma			
Nr.	Zu prüfender Sachverhalt	Paragraph	Ergebnis der Prüfung
1	AGB sichtbar ausgehängt?	305 (2) Nr. 1	
2	Möglichkeit zum Lesen, zur Kenntnisnahme der AGB vor Vertragsabschluss?	305 (2) Nr. 2	
3	Liegen überraschende (nach den Umständen, insbesondere nach dem äußeren Erscheinungsbild des Vertrages) Klauseln vor, die damit unwirksam sind?	305 c Nr.1	
4	Liegen mehrdeutige und damit unwirksame Klauseln vor?	305 c Nr.2	
5	Wird der Verbraucher = Kunde unangemessen benachteiligt? (damit ist diese Regelung unwirksam)	307 (1)	
6	Sind Bestimmungen nicht klar und verständlich und damit unwirksam?	307 (1)	
7	Liegen folgende unwirksame Vertragsbestimmungen vor (bei denen das Gericht eine Wertungsmöglichkeit hat) ? - Annahme und Leistungsfrist unangemessen lang oder ungenau? - Nachfrist durch den Verkäufer unangemessen lang oder ungenau? - Rücktrittsvorbehalt des Verkäufers? - Änderungsvorbehalt des Verkäufers/ Lieferanten? - Unangemessen hohe Vergütung beim Rücktritt vom Vertrag durch den Kunden?	308 308 Nr.1 308 Nr.2 308 Nr.3 308 Nr.4 308 Nr.7	

8	Liegen folgende unwirksame Vertragsbestimmungen vor (bei denen das Gericht keine Wertungsmöglichkeit hat)?	309	
	- Preiserhöhung innerhalb von 4 Monaten nach Vertragsabschluss	309 Nr. 1	
	- Werden Leistungsrechte des Kunden verweigert?	309 Nr. 2	
	- Wird die Aufrechnung mit unbestrittenen oder rechtskräftigen Forderungen durch den Kunden ausgeschlossen?	309 Nr. 3	
	- Sind Schadensersatzansprüche des Verkäufers pauschaliert?	309 Nr. 5	
	- Ist die Haftung des Verkäufers ausgeschlossen?	309 Nr. 7	
		309 Nr. 8	

(3) Bedingungen des Eigentumsübergangs

Eigentumsübergang nach BGB			
Nr.	Art	Paragraph	Inhalt
1	Kauf	433	- Übergabe der Sache, - Zahlung des Kaufpreises
2	Ersitzung	937	- bewegliche Sache, 10 Jahre, mit gutgläubigem Eigenbesitz
3	Verbindung	946	- bewegliche Sache als wesentlichem Bestandteil mit Grundstück verbunden
4	Vermischung/Vermengung	948	- Flüssigkeiten und Gase bzw. feste Stoffe
5	Verarbeitung	950	- an neuer beweglicher Sache wird Eigentum erworben
6	Fund	973	- 6 Monate nach Fundanzeige wird Finder Eigentümer, wenn Fund nicht abgeholt wird

(4) Kaufvertragsstörungen

Folgende Kaufvertragsstörungen können auftreten:

Kaufvertragsstörungen in der Schülerfirma			
a) Liefer- verzug	b) Mangelhafte Lieferung	c) Annahme- verzug	d) Zahlungsverzug
von Seiten des Lieferanten		von Seiten des Kunden	

Analysieren wir die Möglichkeiten a) und b) im Einzelnen.

a) Lieferverzug

Lieferverzug des Verkäufers liegt immer dann vor, wenn dieser schuldhaft oder nicht rechtzeitig liefert.

Voraussetzungen für Lieferverzug	
ohne festen Liefertermin	beim Fixgeschäft (fester Termin)
<ul style="list-style-type: none"> - Verschulden des Lieferers - Mahnung nach Eintritt der Fälligkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Verschulden des Lieferers - Fälligkeit tritt rechtlich ohne Mahnung ein, dennoch ist die Mahnung im Geschäftsleben üblich

b) Mangelhafte Lieferung

Nach dem Gesetz ist der Lieferer verpflichtet, fehlerfreie Ware zu liefern. Der Käufer hat aber zu prüfen, ob die vom Verkäufer gelieferte Ware zum Zeitpunkt des Gefahrenübergangs bzw. bei der Warenannahme mangelhaft war.

Arten der Mängel	
ohne festen Liefertermin	beim Fixgeschäft (fester Termin)
bezogen auf die Sache: (Sachmangel, Neuregelung in § 434 BGB, ab 01.01.2002)	- Mängel in der Art - Mängel in der Menge - Mängel in der Güte
Bezogen auf Rechte an der Sache: (Rechtsmangel, Neuregelung in § 435 BGB, ab 01.01.2002)	- Eigentumsvorbehalt - Pfand - Sicherungsübereignung
Bezogen auf die Erkennbarkeit: (Neuregelung in § 476 BGB, ab 01.01.2002)	- offene - versteckte

(5) Rechte des Käufers

a) Rechte des Käufers aus dem Lieferverzug:

Ohne festen Liefertermin:

- Lieferung verlangen
- Lieferung und Schadenersatz wegen verspäteter Lieferung verlangen
- Nachfrist setzen und Rücktritt vom Vertrag
- Nachfrist setzen, Ablehnung der Lieferung und Schadenersatz

Beim Fixgeschäft (fester Termin):

- Lieferung verlangen
- Rücktritt
- Schadenersatz bei Verschulden

b) Rechte des Käufers aus der Mängel- und Produkthaftung

Hier spielen die Begriffe Garantie, Gewährleistung, Mängel- und Produkthaftung eine wichtige Rolle.

Garantie ist nach wie vor ein wichtiges Verkaufsargument. Im Rahmen allgemeiner Lieferbedingungen werden Garantieleistungen meist über gesetzliche *Gewährleistungen* hinaus ausgedehnt. Sinngemäß ist die Garantie eine freiwillige Zusicherung von Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung (kurz: einer Sache) seitens des Händlers oder Herstellers gegenüber dem Käufer.

Dagegen ist die Gewährleistung das gesetzliche „Einstehenmüssen“ für zugesicherte Eigenschaften einer Sache gegenüber dem Kunden. Voraussetzung ist allerdings, dass tatsächlich ein Mangel an der Sache vorhanden ist. Ein Mangel liegt beispielsweise vor, wenn die Sache nicht die vereinbarte Eigenschaft, z. B. die Beschaffenheit oder Güte hat, sich nicht für die gewöhnliche Verwendung eignet oder eine zu geringe Menge geliefert wird.

Liegt ein Sachmangel vor, so stehen dem Käufer verschiedene *Mängelrechte* zur Verfügung. Zunächst besteht ein sogenannter Vorrang der Nacherfüllung (§ 439 BGB). Dem Verkäufer bzw. Vertragspartner soll so die Möglichkeit gegeben werden, durch Reparatur, Nachbesserung oder Nachlieferung der Sache am Kaufvertrag festzuhalten. Verweigert er dies oder schlägt die Nacherfüllung mehrmals fehl, so kann der Käufer den Kaufpreis mindern (§ 441 BGB), vom Vertrag zurücktreten (§ 437 Nr. 2 BGB) oder kann Schadensersatz (§ 437 Nr. 3 BGB) geltend machen.

Der Verkäufer haftet grundsätzlich für alle Mängel, die zum Zeitpunkt des Verkaufs bestanden haben. Darunter fallen auch sogenannte versteckte Mängel, die bereits vorhanden waren, jedoch erst später entdeckt wurden. Liegt ein Mangel vor, muss immer bei demjenigen reklamiert werden, bei dem man die Sache gekauft hat. Meist ist dies der Händler, bei dem Sie die Ware erworben haben. Falsch wäre es, direkt beim Hersteller seine Rechte geltend zu machen. In der Praxis geschieht es allerdings oft, dass der Verkäufer als Vertragspartner versucht, die Haftung im Rahmen der freiwillig gegebenen Herstellergarantie auf den Hersteller abzuwälzen. Hierauf müssen Sie sich in der Regel jedoch nicht einlassen.

Die gesetzliche Verjährungspflicht für Gewährleistungsansprüche beträgt grundsätzlich zwei Jahre (§ 438 Abs. 1 Nr. 3 BGB).

Beim Verkauf von Gebrauchsgütern kann die Frist zur Geltendmachung von Ansprüchen auf zwölf Monate verkürzt werden.

Der Hersteller hat eine fortlaufende Überwachungspflicht seiner Produkte, die er auf den Markt gebracht hat. D. h., unter der sogenannten *Produkthaftung* versteht man die Haftung des Herstellers bzw. Händlers für Folgeschäden, die aus der Benutzung seiner Produkte entstehen, und zwar haftet er für Personen-, Sach- und Vermögensschäden, die durch das Inverkehrbringen des fehlerhaften Produktes entstehen.

Bei der Produkthaftung steht also das Entstehen des Herstellers bzw. Händlers für Gefahren für Person und Eigentum in Folge fehlender Sicherheit des Produktes im Mittelpunkt. Geregelt ist die Produkthaftung im Produkthaftungsgesetz (Gefährdungshaftung) und im Deliktsrecht (Verschuldenshaftung).

Rechte des Käufers bei Mängeln (Sachmangel, Rechtsmangel einer Sache)		
Nr.	Rechtsnorm im BGB	Inhalt
1	§ 437	Systematik der Rechte 1. nach § 439 Nacherfüllung verlangen, 2. nach den §§ 440, 323 und 326 Abs. 5 von dem Vertrag zurücktreten oder nach § 441 den Kaufpreis mindern und 3. nach den §§ 440, 280, 281, 283 und 311 a Schadensersatz oder nach § 284 Ersatz verblicher Aufwendungen verlangen.
2	§ 439	Nachlieferung = Nacherfüllung Wahlrecht des Kunden: - Mangelbeseitigung durch Verkäufer - Lieferung einer mangelfreien Sache
3	§ 441	Minderung des Kaufpreises - anstelle des Rücktritts vom Vertrag - Minderung im Verhältnis herabzusetzen - Höhe der Minderung durch Schätzung ermitteln

4	§ 440	Rücktritt vom Vertrag - wenn Verkäufer beide Arten der Nacherfüllung verweigert - wenn Nacherfüllung fehlgeschlagen - wenn Nachbesserung für Kunden unzumutbar
5	§ 440 § 280 § 281 § 283 § 311 a	Schadensersatz
6	§ 284	Ersatz vergeblicher Aufwendungen - anstelle des Schadensersatzes - Wahlrecht des Kunden - Ersatz der Aufwendungen (im Vertrauen auf den Erhalt der Leistung – Grundsatz von Treu und Glauben – billigerweise)

(6) Formvorschriften

Formvorschriften der Willenserklärung für Unternehmen Schülerfirma

Nr.	§ BGB	Form	Inhalt
1	126	einfache Schriftform	- eigene Unterschrift unter Schriftstück, z. B. Kaufvertrag - bei einem Vertrag müssten Parteien auf derselben Urkunde unterzeichnen
2	126 a	elektronische Form	- ersetzt Schriftform nach § 126 Hinzufügung des Namens zur Erklärung - qualifizierte elektronische Signatur nach dem Signaturgesetz - bei einem Vertrag ein gleich lautendes Dokument signieren

3	126 b	Textform	<ul style="list-style-type: none">- Person des Erklärenden benennen- Nachbildung der Namensunterschrift erkennbar
4	129	Schriftform mit öffentlicher Beglaubigung	<ul style="list-style-type: none">- eigenhändige Unterschrift unter Schriftstück, wird vom Notar beglaubigt, z. B. Anmeldung zum Registergericht
5	128	Schriftform mit notarieller Beurkundung	<ul style="list-style-type: none">- Willenserklärung wird vom Notar als öffentliche Urkunde abgefasst, z. B. Kauf/Verkauf von Grundstücken

2.3 Leistungsprozess Produktion

2.3.1 Systematik

Entsprechend dem Metier der Schülerfirma ist die Produktion von Produkten bzw. die Einbringung von Dienstleistungen zu organisieren. Dabei werden sich spezifische Lösungen ergeben, die sich von Schülerfirma zu Schülerfirma unterscheiden. Deshalb soll hier vor allem auf jene Fragen eingegangen werden, die genereller Natur sind und alle Schülerfirmen unabhängig vom Gegenstand betreffen. In Analyse und Auswertung vorliegender Erfahrungen sind dies insbesondere die folgenden Themenbereiche:

Schrittfolge Leistungsprozess Produktion in der Schülerfirma

1. Schritt: Produktionsplanung
2. Schritt: Produktionsvorbereitung
3. Schritt: Produktionsdurchführung
4. Schritt: Produktionskontrolle
5. Schritt: Qualitätssicherung
6. Schritt⁶: Gewährleistung von Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

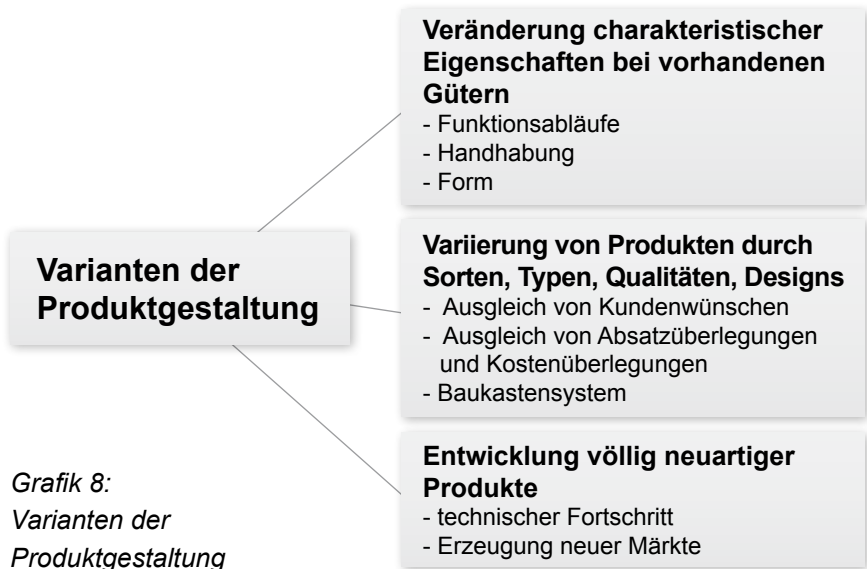
Auf diese Leistungsprozesse wird in den folgenden Unterkapiteln näher eingegangen.

Zunächst sollte man sich jedoch mit der Produktgestaltung auseinandersetzen. Die Ergebnisse der Marktforschung liefern die Basis für die Arbeit der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in den Unternehmen. Diese führen eine gestalterische Tätigkeit unter Beachtung folgender Aufgaben durch:

⁶ Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind zwar als 6. Schritt genannt, sind aber während des gesamten Produktionsprozesses zu beachten.



Die Produktgestaltung kann entsprechend dem Lebenszyklus eines Produktes zu unterschiedlichen Zeitpunkten und aufgrund der Ergebnisse der Marktforschung in drei Varianten erfolgen.



Aufgabe der Konstruktion ist es, verkaufsfähige Produkte zu gestalten. Ein Produkt ist dann verkaufsfähig, wenn es den Verwendungszweck funktionell erfüllt. Auch die äußere Form muss dem Verwendungszweck entsprechen. Außerdem kommt häufig dem Design eine besondere Bedeutung zu. Es gilt der Grundsatz: „Das Auge kauft mit.“

Die Produkt- bzw. Erzeugnisgestaltung muss ebenfalls mit einer optimalen Werkstoffbestimmung und -dimensionierung, zweckmäßiger Formgebung im Hinblick auf die fertigungstechnischen Möglichkeiten und weitgehender Verwendung von Normteilen durchgeführt werden.

2.3.2 Produktionsplanung in der Schülerfirma

Folgende Sachverhalte sind in der Produktionsplanung zu gestalten:

(1) Planung des Produktionsprogramms

Programmentscheidungen über das Leistungsprogramm der Schülerfirma werden langfristig getroffen; über das Produktionsprogramm mittelfristig und über das Fertigungsprogramm kurzfristig.

Die Produktionsprogrammplanung muss folgende Fragen beantworten:

- Art der herzustellenden Erzeugnisse,
- Programmbreite (= wie viele Produktarten sollen hergestellt werden?),
- Programmtiefe (= wie viele Ausführungen jeder Produktart?),
- Produktgestaltung (= Verwendbarkeit, Qualität, Größe, Form und Farbe eines Erzeugnisses werden festgelegt),

(2) Produktionsablaufplanung

Nachdem das Produktionsprogramm bestimmt ist, soll mithilfe der Produktionsablaufplanung der Herstellungsablauf in eine bestimmte Ordnung gebracht werden. Dabei ist die

- Termin- und Zeitplanung der Durchlaufzeiten von der
- Arbeitsablaufplanung (z. B. Aufstellen der Arbeitspläne: welches Werkstück, wo, wie, womit, von wem, in welcher Zeit zu bearbeiten ist) zu unterscheiden.

(3) Kostenplanung

Sie soll den Kostenanfall und die Kostenschwankungen im Voraus berechnen.

(4) Vorkalkulation

Sie dient dem Festlegen der voraussichtlichen Kosten (Sollkosten) und ist Grundlage für Preise bzw. Angebotskalkulation. Dazu benötigt die Vorkalkulation Angaben über den Materialeinsatz, die Fertigungszeiten, die zu verwendenden Betriebsmittel, die Transportzeiten usw.

Auf die Schwerpunkte „Kostenplanung“ und „Vorkalkulation“ wird im Kapitel 3.3 „Kaufmännische Verwaltung“ dieses Buches eingegangen.

2.3.3 Produktionsvorbereitung in der Schülerfirma

Die Produktionsvorbereitung ist ein Schwerpunkt im Produktionsablauf und schafft die praktischen Voraussetzungen für die Durchführung des Produktionsprozesses. Die Produktionsvorbereitung umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen, bereits im Vorfeld für eine reibungslose Durchführung des Produktionsprozesses zu sorgen. Sie ist abhängig von den Besonderheiten des jeweiligen Betriebes, des Fertigungsverfahrens, aber auch von den Wünschen der Kunden.

Die folgende Aufzählung fasst die Instrumente der Produktionsvorbereitung und deren Inhalte zusammen.

Instrumente der Produktionsvorbereitung in der Schülerfirma

(1) Produktbeschreibung

- Produktzeichnungen
- Modelle
- Rezepturen
- Tinkturen

(2) Stücklisten/ Materialien

Sie sind aus den Produktzeichnungen zu entwickeln; es sind Zusammenstellungen aller benötigten Werkstoffe nach Art, Menge, Güte, Abmessungen.

Stücklisten dienen als Unterlagen für den Einkauf der Einzelteile und als Anweisung für das Lager, die Teile auf Anforderung (Materialentnahmeschein) auszugeben. Dies ist nicht zu verwechseln mit der Materialbestellung der Schülerfirma beim Lieferer.

(3) Arbeitsplankarten

Sie begleiten das Erzeugnis durch den gesamten Herstellungsprozess. Sie enthalten

- alle am einzelnen Werkstück vorzunehmenden Arbeitsschritte in zeitlicher Reihenfolge
- die Arbeitsanweisungen,
- die Zeitvorgaben,
- die anzuwendenden Betriebsmittel.

Ein wichtiges Instrument der Produktionsvorbereitung stellen „Arbeitsanweisungen“ dar.

Je Produkt, Dienstleistung oder Arbeitsprozess fassen sie

- verbindlich,
- standardisiert,
- übersichtlich

zusammen, was für die Produktion erforderlich ist und in welcher Reihenfolge die Arbeitsschritte zu erfolgen haben.

Die Arbeitsanweisung sollte deshalb wie folgt gegliedert sein:

Arbeitsanweisung in der Schülerfirma

Schülerfirma:

Arbeitsanweisung für Produkt/Arbeitsgang

Stand: Bearbeiter:
 Version: Bestätigt am:
 von:

Nr.	Schritt	Inhalt	Material	Werkzeuge	Maschinen/ Ausrüstung	Bemer- kungen
1						
2						
3						
n						

Ein Beispiel für eine Arbeitsanweisung ist unter www.nebs.de/buch dargestellt.

(4) Materialentnahmescheine bzw. Werkzeugentnahmescheine

Sie dienen

- dem Lager als Beleg bei der Ausgabe der Werkzeuge bzw. Materialien,
- als Unterlage für die Werkzeug- bzw. Materialverwaltung,
- der Erfassung der Kosten und deren Zurechnung zu einer bestimmten Kostenstelle im Betrieb.

(5) Besetzungspläne (Maschinen, Stellen)

Sie enthalten

- die zeitliche Auslastung der Maschinen, Ausrüstungen, Aggregate,
- die Zeitvorgaben für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

(6) Terminpläne

Sie dienen

- der zeitlichen Verteilung der Produktion,
- der Festlegung,
- der Überwachung der Fertigungszeiten.

2.3.4 Produktionsdurchführung

Zur Fertigung der Produkte stehen verschiedene Fertigungstypen zur Auswahl – von der Einzelfertigung bis zur Massenfertigung. Es muss entschieden werden, nach welchem Verfahren die Fertigung organisiert werden soll.

(1) Fertigungstypen

Zweck: Nach der Zahl der Produkte einer Art, die gleichzeitig oder in unmittelbarer Folge gefertigt werden, unterscheidet man verschiedene Fertigungsverfahren.

a) Einzelfertigung

Jedes Produkt (Einheit einer Produktart) wird ablauftechnisch getrennt von anderen Produkten gefertigt. Die Fertigung ist nicht darauf eingerichtet, dass ein gleiches Produkt nochmals hergestellt wird (z. B. künstlerische Herstellung von Keramik, Schiffbau).

Folgen:

- produktindividuelle Fertigungsplanung
- umfangreiche Arbeitsvorbereitung und Organisation der Fertigung
- Produktion auf Bestellung, i. d. R. nicht auf Lager
- relativ hohe Fertigungskosten

b) Serienfertigung

Produkte, zwischen denen eine partielle Übereinstimmung im Fertigungsprozess besteht, werden zu größeren Stückzahlen (Serien) zusammengefasst, um die Fertigung zu vereinheitlichen (z. B. Produktion von Autotypen).

Folgen:

- Kostenminderung gegenüber Einzelfertigung
- beschränkte Zahl der zu einer Serie gehörenden Produkte
- entsprechend der Seriengröße Berührung mit Einzelfertigung bzw. Massenfertigung
- serienfixe Kosten und Kostendegression

c) Sortenfertigung

Produkte, die in der Art des verwendeten Stoffs und dessen Verarbeitung sowie in ihren Abmessungen, ihrer Qualität und Gestalt nicht wesentlich voneinander abweichen, werden parallel zueinander oder nacheinander hergestellt (z. B. Stuhlproduktion).

Folgen:

- Kostenminderung gegenüber Einzelfertigung
- Nutzung einer Produktionsanlage

d) Chargenfertigung

Produkte einer Art werden gemeinsam bearbeitet. Dabei ist die Produktionsmenge (Charge) abhängig vom Fassungsvermögen eines Betriebsmittels. Die Produkte einer Charge weisen dadurch produktionsbedingte und nicht vermeidbare Unterschiede gegenüber den Produkten einer anderen Charge auf (z. B. Einfärben von Wolle).

Folgen: ungewollte Produktdifferenzierung

e) Massenfertigung

Produkte mit gleichen Eigenschaften werden in vorab nicht begrenzter Menge in ständiger Wiederholung gefertigt (z. B. Zementfabrik, Ziegelei).

Folgen: Kostenminderung

(2) Organisationssysteme der Fertigung

Zweck: Nach der räumlich-zeitlichen Anordnung der Maschinen, Lager und sonstigen Betriebsmittel sowie nach der Zusammenfassung und Verteilung der Arbeitsplätze zu fertigungstechnischen Einheiten unterscheidet man verschiedene Organisationssysteme der Fertigung.

a) Fließfertigung

Beschreibung: Anordnung der Arbeitsplätze (Personal und Betriebsmittel) nach dem Produktionsablauf.

Voraussetzung: Wenige Produktarten mit hoher Stückzahl und gleicher Bearbeitungsreihenfolge.

Unterscheidung:

- Fließbandfertigung (technisches Hilfsmittel des Fließbandes; vollständige Zerlegung in Taktzeiten; bei Vollautomatisierung = [Transfer-] Straßen-Fertigung);
- Reihenfertigung (begrenzte zeitliche Spielräume auf den Stufen des Produktionsablaufs).

Vorteile: Planbarkeit; Steuerbarkeit; Fehlen von Zwischenlagern; Einsatz nur angelernter Arbeitskräfte; Wirtschaftlichkeit.

Nachteile: soziale Belastung, Kapitalintensität, Störanfälligkeit, geringe Anpassungsfähigkeit.

b) Werkstattfertigung

Beschreibung: Zusammenfassung der Arbeitsplätze mit gleichartigen Arbeitsverrichtungen in Werkstätten.

Voraussetzung: Viele Produktarten mit geringer Stückzahl und sehr unterschiedlicher Bearbeitungsreihenfolge; qualifizierte Arbeitskräfte.

Vorteile: Anpassungsfähigkeit; Einsatzfähigkeit für heterogene Produktionsabläufe; geringere Monotonie.

Nachteile: Transport; Lagerung (Wirtschaftlichkeit).

c) *Gruppenfertigung*

Beschreibung: Partielle Kombination von Fließfertigung und Werkstattfertigung, mehrere Mitarbeiter sind gemeinsam für einen Fertigungsschritt verantwortlich.

Voraussetzung: Viele Produktarten mit partiell gleicher Bearbeitungsreihenfolge.

Vorteil: Soll gegenüber der Fließfertigung motivationssteigernde Wirkung haben.

Folgen: Abschwächung der Nachteile und Nutzung von Vorteilen der Fließ- und der Werkstattfertigung.

2.3.5 Produktionskontrolle und Qualitätssicherung in der Schülerfirma

Die Produktionskontrolle vergleicht die vorgegebenen Soll-Werte mit den Ist-Werten der Produktion. Derartige Prüfungen, die heute sogenannten *Controllern* übertragen werden, können sich auf die gesamte Produktion erstrecken oder aber auf Stichproben.

Durch eine ständige Kostenkontrolle in Form eines Vergleichs der Werte der *Vor- und Nachkalkulation* (mithilfe von Materialentnahmescheinen, Akkordlohnzetteln usw.) sollen die Kosten der Produktion gesenkt und damit letztlich eine größere Wettbewerbsfähigkeit der Produkte am Markt erreicht werden.

Hinweise

Die Vor- und Nachkalkulation wird im Kapitel 3.3 „Kaufmännische Verwaltung“ in diesem Buch dargestellt. Die folgenden Übersichten fassen das Vorgehen in der Produktionskontrolle systematisch zusammen.

(1) Soll-Ist-Vergleich in der Produktionskontrolle

1. Fertigerzeugnisse (Qualität, Kosten)
2. Halbfertigerzeugnisse (Qualität, Kosten)
3. Einhaltung der Fertigungstermine
4. Einhaltung der Durchlaufzeiten
5. Maschinenkapazität und Maschinenleistung
6. Einhaltung der Vorgabezeiten
7. Einhaltung der Arbeitszeiten durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
8. Einhaltung technischer Sicherheitsvorschriften
9. Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen

(2) Analyse von Qualitätsmängeln in der Schülerfirma

1. Fehlerhafte Arbeitsausführung
2. Falsche oder ungenügende Arbeitsplanung
3. Fehlerhafte, ungeeignete Betriebsmittel (Maschinen, Ausrüstungen, Werkzeuge und Geräte)
4. Fehlerhafte, falsche Fertigungsverfahren, Technologien
5. Fehlerhafte, falsche Werkstoffe (Rohmaterialien, Zulieferungen, Halbfabrikate)
6. Fehlerhafte, falsche Hilfsstoffe (Kühlmittel, Schmiermittel, Messmittel usw.)
7. Mangelhafte Gebäude
8. Ungenügende Ausbildung und Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schülerfirma
9. Ungenügende technische Infrastruktur (Energie, Wasser, Druckluft)
10. Fehlerhafter Erzeugnissentwurf
11. Fehler in Stückliste, Zeichnung, Arbeitsplan
12. Mangelhafte Qualitätskontrolle
13. Lagerschäden
14. Verpackungsschäden
15. Transportschäden

(3) Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Schülerfirma

1. Korrektur der Maschineneinstellung vornehmen
2. Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schülerfirma erhöhen
3. Änderung der Technologie bzw. der Fertigungsverfahren vornehmen
4. Strengere Qualitätskontrollen beim Wareneingang durchsetzen
5. Auswahl anderer Lieferanten
6. Einsatz anderer Werkstoffe veranlassen
7. Häufigeren Wechsel der Werkzeuge durchsetzen
8. Bessere Transportverpackung anwenden
9. Qualitätsprämien für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schülerfirma
10. Einsatz von mehr Zwischenkontrollen im Fertigungsprozess
11. Modernere Mess- und Prüfmittel benutzen

2.3.6 Gewährleistung von Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Die Gewährleistung von Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stellt eine wichtige Bedingung einer rationellen Produktion dar. Dabei sind materiell-technische und rechtliche Aspekte zu beachten. Beginnen wir mit den Rechtsfragen.

Bekanntlich kann die Schülerfirma grundsätzlich in drei Rechtsformen auftreten (siehe dazu auch Abschnitt 1.2.6 „Wahl der Rechtsform“ in diesem Buch):

Rechtsformvariante 1: Schülerfirma als „schulische Veranstaltung“ entsprechend den Schulgesetzen der Bundesländer bzw. durch eine rechtsverbindliche Erklärung der Kultusministerkonferenz der Länder (KMK).

Rechtsformvariante 2: Schülerfirma als „Zweckbetrieb“ eines gemeinnützigen Schulfördervereins nach Abgabenordnung (AO).

Rechtsformvariante 3: Eigenständige, selbst gewählte Rechtsform durch voll geschäftsfähige Schülerinnen und Schüler bzw. „Dritte“ als „vertretungsberechtigte Organe“.

In der Rechtsformvariante 1 ist die Schülerfirma gerade kein Gewerbebetrieb. Die Bestimmungen des Gewerberechts, des Arbeitsstättenrechts und weiterer Rechtsvorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sind deshalb nur analog anzuwenden. Für ihre analoge Anwendung und Einhaltung sind nach Schulrecht der Schulträger bzw. der Schulleiter verantwortlich.

In den Rechtsformvarianten 2 und 3 liegt demgegenüber ein Gewerbebetrieb vor. Die laut Gesetz und Satzung der Schülerfirma befugten Organe sind dann für die Einhaltung von Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständig.

(1) Vorschriften und Regeln zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit in der Schülerfirma als Gewerbebetrieb

Zur Gewährleistung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes müssen in der Schülerfirma, die als Gewerbebetrieb organisiert ist, die allgemeinen gesetzlichen Vorschriften, Verordnungen und Hinweise zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit beachtet werden, d. h. die für Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständigen Organe der Schülerfirma sind verantwortlich für

- die Umsetzung der Anforderungen der gesetzlichen Unfallversicherung nach Sozialgesetzbuch (SGB) VII,
- die Umsetzung sonstiger anzuwendender Rechtsvorschriften in systematischer Form,
- die Berücksichtigung der Prüfliste „Gewährleistung von Arbeits- und Gesundheitsschutz“,
- die Analyse der Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes an Bau und Ausrüstung,

- die Anwendung der Arbeitsstättenverordnung,
- die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes,
- die Realisierung der Bildschirmarbeitsverordnung,
- die Anwendung des Infektionsschutzgesetzes.

(2) Vorschriften und Regeln zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit in der Schülerfirma als „schulischer Veranstaltung“

Für Schulen gelten die staatlichen Vorschriften und die Arbeits- und Gesundheitsschutzbestimmungen der Unfallversicherungsträger. Dies sind in den jeweiligen Bundesländern die zuständigen Unfallversicherungsträger nach der Übersicht www.nebs.de/buch.

Entsprechend der Unfallverhütungsvorschrift „Allgemeine Vorschriften“ der Gemeindeunfallversicherung (GUV 0.1) gelten für allgemeinbildende Schulen folgende Regelungen:

Erstens

Die *Schülerfirma* muss zur Verhütung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren alle in den Unfallverhütungsvorschriften und in den sicherheitstechnischen sowie arbeitsmedizinischen Regeln festgelegten Maßnahmen treffen und die für die Schule geltenden Unfallverhütungsvorschriften an geeigneter Stelle auslegen.

Im schulischen Bereich liegen die Pflichten bzw. Aufgaben in der Regel nicht in einer Hand; hier wird unterschieden zwischen der Verantwortung für den inneren Schulbereich (Schulleiter) und den äußeren Schulbereich (Sachkostenträger).

Zweitens

Der *Schulleiter* als Verantwortlicher für innere Schulangelegenheiten hat für die Durchführung von Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zu sorgen. Damit trägt er auch die Verantwortung für die Unfallverhütung und die Organisation der Ersten Hilfe sowie Maßnahmen der Sicherheitserziehung in der Schülerfirma.

Ebenso hat er dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter bzw. Mitglieder in der Schülerfirma über die vom Unfallversicherungsträger herausgegebenen Sicherheitsbestimmungen sowie sonstigen Materialien zur Unfallverhütung, dem Gesundheitsschutz und der Sicherheitserziehung informiert werden.

Drittens

Der *Schulträger*, in der Regel die Gemeinde als Sachkostenträger, ist verantwortlich für äußere Schulangelegenheiten. Diese betreffen u. a. Bau und Unterhaltung von Gebäuden sowie (in der Regel) Beschaffung und Wartung von Einrichtungen. Die von der zuständigen Stelle zu beschaffenden Maschinen, Werkzeuge und Vorrichtungen müssen den anerkannten sicherheitstechnischen Regeln entsprechen.

Viertens

Die *Mitarbeiter bzw. Mitglieder der Schülerfirma* müssen die Maßnahmen zur Unfallverhütung und zum Gesundheitsschutz durchführen und entsprechende Weisungen der Schulleitung beachten. Einrichtungen und Maschinen dürfen nur bestimmungsgemäß verwendet werden.

Fünftens

Hier ist in jedem Fall zu beachten, dass nur jene Mitarbeiter bzw. Mitglieder der Schülerfirma an Maschinen tätig werden, die im Umgang mit den Maschinen unterwiesen wurden und die in der Lage sind, sicherheitstechnische Mängel zu erkennen. Die Instandsetzung von Maschinen ist Aufgabe des Sachkostenträgers. Grundsätzlich dürfen Schülerinnen und Schüler unter 18 Jahren nicht an Maschinen arbeiten. Ausgenommen sind bestimmte Kleingeräte. Für Berliner Schulen gibt es abweichende Regelungen, nach denen Schülerinnen und Schüler unter bestimmten Bedingungen auch an größeren Maschinen tätig sein dürfen.

Sechstens

Unfallverhütungsvorschriften, Richtlinien, Regeln für Sicherheit und Gesundheitsschutz o. ä. können bei dem für die jeweilige Schule zuständigen Unfallversicherungsträger bezogen werden.

2.4 Leistungsprozess Vertrieb

2.4.1 Definitionen

Die in der Schülerfirma hergestellten Produkte und Dienstleistungen sind zum Kunden zu bringen, sind abzusetzen, sind zu verkaufen.

Definition Vertrieb:

Der Vertrieb (im weitesten Sinne) beinhaltet die letzte Phase des Betriebsprozesses, in der die im Produktionsprozess erstellten Leistungen (Sachgüter oder Dienstleistungen) durch Abgabe an Dritte verwertet werden. Insofern ist Vertrieb gleichbedeutend mit Absatz. Unter dem Vertrieb (im engeren Sinne) versteht man die Gesamtheit der Tätigkeiten, welche im verkaufstechnischen Sinne die Leistungsverwertung gegenüber Dritten bewirken.

Durch den Vertrieb soll auch die am Markt bestehende Nachfrage befriedigt und neue Nachfrage geweckt werden. Vertrieb umfasst also die Vorbereitung, Durchführung und Abwicklung der Leistungsabgabe an den Markt. Wirtschaftlich sinnvoll ist er allerdings erst, wenn sich die Leistungen mit Gewinn absetzen lassen bzw. wenn je Produkt noch ein positiver Deckungsbeitrag zur Deckung der fixen Kosten der Schülerfirma erreicht wird. Den gewinnbringenden Absatz für ein Unternehmen vorzubereiten, durchzuführen und zu sichern ist die Aufgabe des Marketings. Es verkörpert eine moderne Richtung absatzwirtschaftlichen Denkens. Man spricht auch von „marktbezogener Unternehmensführung“.

Definition Marketing:

Marketing ist die Denkhaltung eines Unternehmens, die dadurch gekennzeichnet ist, dass zur Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden.

Darauf wird im Kapitel 3.2 „Serviceprozess Marketing“ in diesem Buch eingegangen.

Definition Absatzpolitik:

Unter der Absatzpolitik versteht man die Auswahl und Vorgabe von Zielen für die Leistungsverwertung gegenüber Dritten sowie Auswahl und Durchführung von Maßnahmen zur Zielerreichung.

Definition Absatzwirtschaft:

Die Absatzwirtschaft wird häufig verstanden als der gesamte Bereich der Volkswirtschaft, welcher der Übermittlung ge- oder verbrauchsfähiger Güter an die Endabnehmer dient (einschließlich der Handelsmittler und Handelsstufen).

Definition Verkauf:

Der Verkauf ist der organisatorische Teil des Absatzes, der durch den Abschluss von Verkaufsverträgen und die dazu erforderlichen Voraussetzungen die Absatzleistung bewirkt.

Der Vertrieb spielt in der Schülerfirma eine entscheidende Rolle. Daher werden einige Aspekte des Vertriebs im Folgenden näher betrachtet.

2.4.2 Vertrieb in der Schülerfirma – Entscheidungsfragen

Um ihre Produkte und Dienstleistungen betriebswirtschaftlich erfolgreich über den Markt zu vertreiben, muss die Schülerfirma einige wichtige Fragen klären:

1. Welche Absatzinstrumente werden genutzt?
2. Welche Absatzwege nutzt die Schülerfirma
 - aktuell?
 - mittelfristig?
 - langfristig?

3. Welche Rabatte und Zugaben gewährt die Schülerfirma
 - taktisch?
 - strategisch?
4. Welche Zahlungs- und Lieferbedingungen hat die Schülerfirma?
5. Welchen Kundendienst bietet die Schülerfirma an?

In Auswertung positiver Erfahrungen haben sich folgende Instrumente zur Planung und Steuerung dieses Leistungsprozesses bewährt:

1. Absatzkonzeption der Schülerfirma
2. Absatzpläne der Schülerfirma
3. Vertriebskonzeption der Schülerfirma
4. Analyse der Absatzwege der Schülerfirma
5. Konzeption Absatzweg Internet
6. Konzeption Absatzweg Marktveranstaltungen
7. Zahlungs- und Lieferbedingungen der Schülerfirma
8. Konzept Kundendienst der Schülerfirma

Darauf wird im Folgenden eingegangen.

2.4.3 Vertriebskonzepte und -instrumente der Schülerfirma

Absatzkonzeption der Schülerfirma			
Ziele	Absatzvorbereitung	Absatzkontrolle	Absatzinstrumente
1. Erreichen	1. Absatzplanung • Aussagen über: • künftige Absatzmöglichkeiten • vorhandene und künftige Produktionsfaktoren • gegenwärtige finanzielle Mittel und künftige Beschaffungsmöglichkeiten	1. Überprüfung der Planziele und Aktivitäten	1. Leistungs- oder Angebotspolitik
2. Erhalten	2. Teilpläne • Verkaufsplan • Vertriebsplan • Vertriebskostenplan • Werbeplan	2. Ermittlung von Schwachpunkten	2. Distributionspolitik
3. Erweitern von	• Image • Marktanteil • Kunden • Umsatz • Gewinn		

Kernfragen der Absatzkonzeption einer Schülerfirma

1. Welche Produkte sollen verkauft werden? (= Verkaufsprogramm)
2. An wen sollen die Produkte verkauft werden? (= Zielgruppe)
3. Zu welchem Preis sollen die Produkte verkauft werden? (= Preisstellung)
4. Mit welchem Ergebnis sollen die Produkte verkauft werden? (= Ergebnisplanung)

Instrumente der Absatzplanung in der Schülerfirma

1. Jahresabsatzplan insgesamt
2. Absatzplan nach Produkten bzw. Dienstleistungen
3. Absatzplan nach Absatzwegen
4. Vertriebskostenplan
5. Werbeplan
6. Ergebnisplan

2.4.4 Absatzwege der Schülerfirma

Auch bei der Wahl des Absatzweges kann die Schülerfirma zwischen verschiedenen Varianten des direkten Absatzes (= Verkauf von Produkten an den Endabnehmer ohne Einschaltung des Handels) wählen, wie die folgende Auflistung zeigt:

Beispiele einzelner direkter Absatzwege:

1. Verkaufsraum/-stelle der Schülerfirma
2. Teilnahme an lokalen und regionalen Marktveranstaltungen
3. Internet
4. Versandhandel
5. Teilnahme an Schülerfirmenmessen/-ausstellungen

Beispielhafter Absatzweg Marktveranstaltungen für die Schülerfirma:

a) Klarheit über Wesen und Rechtsnatur von „Marktveranstaltungen“

Rechtsnorm:

Gewerbeordnung (GewO)

Marktarten:

- | | |
|---------------|--------------|
| - Messe | siehe § 64 |
| - Ausstellung | siehe § 65 |
| - Wochenmarkt | siehe § 67 |
| - Jahrmarkt | siehe § 68 |
| - Volksfest | siehe § 60 b |

Varianten des Absatzweges:

Variante 1: Schülerfirma als Veranstalter eines Marktes

Variante 2: Schülerfirma als Teilnehmer eines Marktes

b) Auswahl relevanter Marktveranstaltungen

insbesondere: lokale Märkte von kommunalen und gemeinnützigen Marktveranstaltern bzw. Schülerfirmenmessen

c) Auswahl von Produkten bzw. Dienstleistungen für Marktveranstaltungen

- Sortiment
- Preisniveau
- Werbebotschaft
- Alleinstellungsmerkmal

d) Realisierung der Teilnahme an Marktveranstaltungen

- Marktteam bilden
- Aufbau Marktstand
- Verkaufsaktionen
- Abbau Marktstand

e) Auswertung der Ergebnisse der Teilnahme an Märkten

- Akzeptanz der angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen
- Umsatz und Gewinn aus verkauften Produkten
- Geschäftliche Kontakte für die Zukunft
- Konsequenzen aus dem Vergleich mit anderen Anbietern auf dem Markt
- Engagement des Marktteams
- Verteilung des Gewinnes aus Marktteilnahme

2.4.5 Zahlungs- und Lieferbedingungen der Schülerfirma

Eine wichtige Managementaufgabe im Vertrieb der Schülerfirma stellt die Gestaltung der Zahlungs- und Lieferbedingungen dar. Diese Regelungen im Sinne von Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) sind unter zwei Aspekten durch die Schülerfirma zu gestalten:

- Welche Bestimmungen sind im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals für die Schülerfirma betriebswirtschaftlich sinnvoll – oder anders ausgedrückt, welche rechnen sich?
- Welche Bedingungen sind rechtlich erlaubt in analoger Anwendung der Rechtsnormen zur „Gestaltung rechtsgeschäftlicher Schuldverhältnisse durch Allgemeine Geschäftsbedingungen“ (§§ 305 – 310 BGB)?

Die folgende Darstellung gibt eine Antwort auf die betriebswirtschaftliche Fragestellung.

Lieferbedingungen umfassen in der Regel:

- Warenübergabe,
- Warenezustellung,
- Umtauschrecht,
- Konventionalstrafen bei verspäteter bzw. fehlerhafter Lieferung,
- Berechnung von Porto, Verpackung, Frachten, Versicherungskosten,
- Mindestmengen,
- Zuschläge bei Mindestmengen,
- kostenlose Mitnahme von „Altprodukten“ bei Neukauf.

Zahlungsbedingungen umfassen in der Regel:

- Zahlungsweise (Vorauszahlung, Barzahlung, Zahlung nach Erhalt der Ware, Teilzahlung, Teilzahlungsraten),
- Zahlungsabwicklung (Zahlung gegen Rechnung, Zahlung gegen Akkreditiv),
- Zahlungssicherungen,
- Gegengeschäfte (Kompensationsgeschäfte),
- Inzahlungnahme gebrauchter Gegenstände,
- Zahlungsfristen,
- Skonti bei kurzfristiger Zahlung (z. B. 2 – 5 %).

Alleinstellungsmerkmale einer Schülerfirma bei Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB)

1. Preisgarantie für zwei, drei, n Jahre
2. keine Mindestbestellmenge
3. Gewährleistungsansprüche
4. Frischegarantie
5. Geld-zurück-Garantie (wenn bei anderen Anbietern billiger)
6. keine Liefer- und Frachtkosten für den Kunden
7. kein Mindestmengenzuschlag
8. Neukundenrabatt bis zu 10 % oder etwas mehr
9. Skonto bis zu 6 % oder etwas mehr bei sofortiger Zahlung

2.4.6 Kundendienst in der Schülerfirma

Der Vertriebserfolg einer Schülerfirma wird maßgeblich von ihrem Kundendienst beeinflusst. Die Organisation des Kundendienstes hängt natürlich von der Spezifik der Produkte und Dienstleistungen jeder einzelnen Schülerfirma ab. Generell kann in Auswertung vorliegender Erfahrungen erfolgreicher Schülerfirmen folgende Orientierung empfohlen werden:

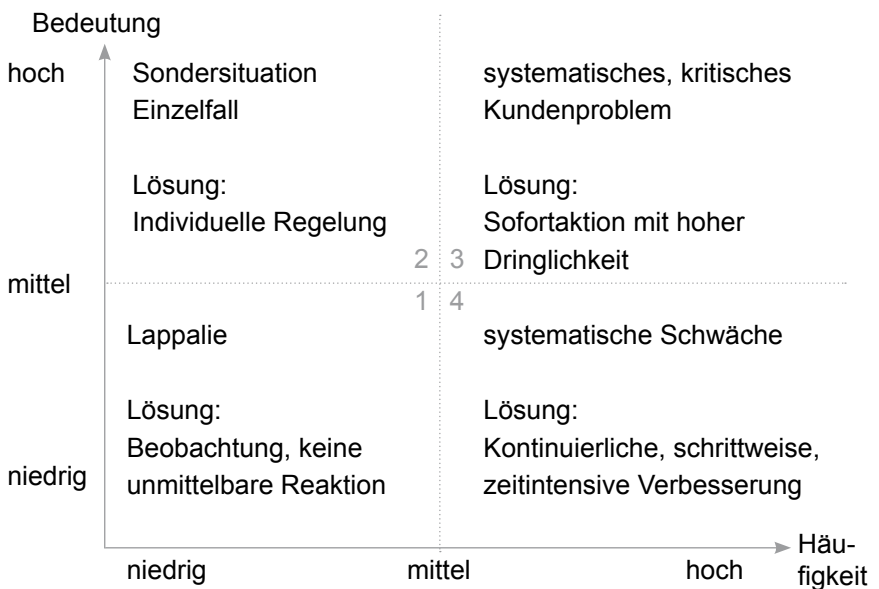
- kundenfreundliche Öffnungszeiten,
- Hol- und Bringe-Service,
- Kulanzregelungen bei Kundenreklamationen,
- regelmäßige Auswertung von Kundenwünschen und -beschwerden in der gesamten Schülerfirma,
- mentaler Wandel der Einstellung, damit die Kundenzufriedenheit als Entscheidungsmaßstab in der Schülerfirma durchgängig angewandt wird.

Die folgende Darstellung gibt Hinweise für die Gestaltung und Organisation eines Kundendienstes in der Schülerfirma.

Informationen zu einer umfassenden Kundenanalyse bietet Kapitel 3.2.2 „Kunden in der Schülerfirma“ dieses Buches.

Konzept Kundendienst in der Schülerfirma

(1) Analyse von Kundenproblemen in einem Vier-Felder-Portfolio



Grafik 9: Analyse von Kundenproblemen

Die in der Schülerfirma auftretenden Kundenprobleme lassen sich nach der Größe ihrer Bedeutung und der Häufigkeit ihres Auftretens in dieses Koordinatensystem einordnen. Je nachdem, in welchem Feld sie anzusiedeln sind, ergeben sich Empfehlungen für eine angemessene Lösung.

(2) Erfassung und Gewichtung der Kundenanforderungen

Beispiel:

Schülerfirma Fahrradwerkstatt

Kundenanforderungen (Auswahl)		
Terminvereinbarung	Anfahrt	Empfang
Telefonnummer leicht zu finden	Werkstatt leicht zu finden	kompetentes Personal
24 h Notdienst	genügend Parkplätze	ggf. Ersatzfahrrad
Telefonanschluss frei oder Anrufbeantworter	ggf. Abholung des Fahrrades	keine Warteschlangen
schnell ein Termin frei		Auskunft über Reparaturkosten
freundliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter		

Die Kundenanforderungen sollten gesammelt und geordnet werden. Dann kann die Schülerfirma sie danach gewichten, in welchem Maß sie sie erfüllen kann und will. Mit der Erfüllung wichtiger Kundenanforderungen lässt sich auch wirkungsvoll werben.

(3) Auswahl von Serviceleistungen in der Schülerfirma

- Serviceleistungen vor dem Kauf
- Serviceleistungen nach dem Kauf
- begleitende Zusatzleistungen

(4) Auswahl und Qualifizierung des Serviceteams

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Zeitplanung
- Vorbereitung
- Information
- Vollmachten

(5) Realisierung des Kundendienstes

- nach Gewichtung aus 2.

2.4.7 Schülerinnen und Schüler als Kunden der Schülerfirma

Zum Abschluss der Darstellung des Leistungsprozesses Vertrieb in der Schülerfirma soll der Schüler bzw. die Schülerin als Kunde der Schülerfirma betrachtet werden. Dieses Thema umfasst rechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte.

(1) Rechtliche Aspekte

1. Der Schüler als Minderjähriger, zwischen vollendetem siebenten und noch nicht vollendetem achtzehnten Lebensjahr, ist beschränkt geschäftsfähig nach § 106 BGB.
2. Für Kaufverträge braucht der Minderjährige die vorherige Einwilligung des gesetzlichen Vertreters nach § 107 BGB bzw. die nachträgliche Genehmigung des gesetzlichen Vertreters nach § 108 BGB. Gesetzlicher Vertreter ist der Inhaber der elterlichen Sorge nach § 1626 a – c BGB.
3. Bewirkt der Schüler den Kauf aus eigenen Mitteln nach § 110 BGB, treffen die Einschränkungen nach 2. nicht zu.

Aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB):

„§ 110 Bewirken der Leistung mit eigenen Mitteln

Ein von dem Minderjährigen ohne Zustimmung des gesetzlichen Vertreters geschlossener Vertrag gilt als von Anfang an wirksam, wenn der Minderjährige die vertragsmäßige Leistung mit Mitteln bewirkt, die ihm zu diesem Zweck oder zu freier Verfügung von dem Vertreter oder mit dessen Zustimmung von einem Dritten überlassen worden sind.“

Eigene Mittel können nach dem sogenannten „Taschengeldparagraphen“ sein:

- Taschengeld,
- Geldgeschenke,
- Einnahmen aus Ferientätigkeit u. ä.,
- sonstige Zuwendungen, z. B. aus dem Gewinn einer Schülerfirma.

Die höchstrichterliche Rechtsprechung (HRR) hat § 110 BGB dahingehend ausgelegt, dass

- Minderjährigen Ratengeschäfte verboten sind,
- Minderjährigen Rechtsgeschäfte mit nicht einschätzbaren Folgekosten nicht erlaubt sind.

(2) Betriebswirtschaftliche Aspekte

Für den Vertrieb der Schülerfirma sind die Schülerinnen und Schüler der eigenen Schule bzw. Schülerinnen und Schüler benachbarter Schulen eine unverzichtbare und große Kundengruppe. Bewährt hat sich deshalb, als Erstes die durchschnittliche Höhe des Taschengeldes bei den Schülern der Schule zu ermitteln. Unter Beachtung der Höhe des Taschengeldes und anderer eigener Mittel der Schülerinnen und Schüler sollte dann die Festlegung für die Produkte und deren Preise der Schülerfirma erfolgen. Angemessene bzw. „niedrige Preise“ machen sich im wahrsten Sinne des Wortes bezahlt.

3. Serviceprozesse in der Schülerfirma

3.1 Systematik der Serviceprozesse

Wie in jedem anderen marktwirtschaftlichen Unternehmen auch sind in der Schülerfirma Serviceprozesse zu implementieren, zu gestalten und zu evaluieren. Der Begriff „Serviceprozesse“ soll verdeutlichen, dass in diesen Prozessen Dienstleistungen unterschiedlichster Art für die Leistungsprozesse erbracht werden.

Definition Serviceprozesse:

Unter Serviceprozessen versteht man die Gesamtheit jener betriebswirtschaftlichen Prozesse in einem Unternehmen, in denen Dienstleistungen für die Leistungsprozesse erbracht werden.

Grundlegende Serviceprozesse in der Schülerfirma sind:

- das Marketing,
- die kaufmännische Verwaltung,
- die Organisation,
- die Personalwirtschaft.

Entsprechend ihres Beitrags zum Erfolg des Unternehmens Schülerfirma erfolgt in diesem Buch eine Konzentration auf die Darstellung dieser vier Serviceprozesse.

Es gibt fünf Goldene Regeln für die Gestaltung der Serviceprozesse im Unternehmen Schülerfirma, die dort in bestimmten Situationen Beachtung finden sollten:

Goldene Regeln für die Gestaltung von Serviceprozessen

Regel Nr. 1

Nichts geschieht um seiner selbst willen. Alle Aktivitäten sind auf die Steigerung der Unternehmensleistung auszurichten.

Regel Nr. 2

Dienen wollen und können verlangt nicht Diener, sondern Dienstleister im Sinne von Dienste leisten.

Regel Nr. 3

Sachkenntnisse von den Leistungsprozessen sind für die Effizienz unerlässlich.

Regel Nr. 4

Dienen und Service sind keine Werturteile, sondern Verhaltensansprüche.

Regel Nr. 5

Die Serviceprozesse gehören permanent auf den Qualitätsprüfstand.

3.2 Serviceprozess Marketing

3.2.1 Definition und Bausteine einer Marketing-Konzeption

Für den marktwirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens Schülerfirma heißt „Marketing“ optimierter Kundennutzen.

Definition Marketing:

Marketing stellt die Gesamtheit aller Aktivitäten und Maßnahmen einer marktorientierten Führung des Unternehmens Schülerfirma dar, die sich konsequent an der Optimierung des Kundennutzens orientiert.

Für das Marketing sind deshalb alle Mitglieder der Schülerfirma zuständig und verantwortlich. Alle Prozesse und Abläufe im Unternehmen sind auf die Optimierung des Kundennutzens auszurichten.

Im Kapitel 2.4 „Leistungsprozess Vertrieb“ des vorliegenden Buches wurden bereits folgende Schwerpunkte behandelt, die im engen Zusammenhang mit dem Serviceprozess Marketing stehen:

- Absatzplanung (siehe Kap. 2.4.3),
- Absatzinstrumente (siehe Kap. 2.4.3),
- Zahlungs- und Lieferbedingungen (siehe Kap. 2.4.5),
- Kundendienst (siehe Kap. 2.4.6).

In diesem Kapitel sollen folgende Themenbereiche im Mittelpunkt des Interesses stehen:

- der Kunde als „eigentlicher Boss“ der Schülerfirma,
- Erkennen der Kundenbedürfnisse,
- Umsetzung der Kundenorientierung in der Schülerfirma,
- Kundentypen in der Schülerfirma,
- Preispolitische Instrumente einer Schülerfirma,

- Verkaufsfördermaßnahmen in der Schülerfirma,
- Werbung in der Schülerfirma,
- Öffentlichkeitsarbeit der Schülerfirma,
- Marketingstrategien in der Schülerfirma.

Die folgende Grafik fasst die Aspekte des Marketings zusammen:



Grafik 10: Marketing

3.2.2 Kunden der Schülerfirma

Der Kunde ist der „eigentliche Boss“ der Schülerfirma. Für alle Mitglieder der Schülerfirma gilt es, die folgende Erkenntnis zu verinnerlichen: Über den betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens Schülerfirma, über deren Existenz oder Untergang entscheidet nur einer: der Kunde.

Am deutlichsten drücken dies die beiden folgenden Zitate aus:

„Was ist ein Kunde?

Ein Kunde ist die wichtigste Person, die je unser Büro betreten hat ... persönlich oder per Brief. Ein Kunde ist nicht von uns abhängig ... wir sind von ihm abhängig. Ein Kunde ist keine Unterbrechung unserer Arbeit ... er ist ihr eigentlicher Zweck. Wir tun ihm keinen Gefallen, indem wir ihn bedienen ... er tut uns einen Gefallen, indem er uns die Gelegenheit gibt, dies zu tun. Man streitet weder mit seinem Kunden, noch misst man seinen Verstand mit ihm. Ein Kunde ist ein Mensch, der uns seine Wünsche anvertraut. Es ist unsere Aufgabe, diese erfolgreich zu erfüllen – für ihn und uns.“

Zitiert nach: Plakat in der Zentrale von L. I. Bean, Freeport, Bundesstaat Maine, USA.

(L. I. Bean ist ein äußerst erfolgreiches, weltweit operierendes Versandhandelsunternehmen.)

„Es gibt nur einen Boss: den Kunden. Er kann jeden im Unternehmen feuern, von der Geschäftsleitung abwärts, ganz einfach, indem er sein Geld woanders ausgibt.“

Zitiert nach: Sam Walton (1918–1992), Gründer der Wal-Mart Stores.

(Wal-Mart Stores ist inzwischen das größte Einzelhandelsunternehmen der Welt.)

Die Firmengröße ist in keiner Weise vergleichbar, die Denkhaltung ist aber auf jeden Fall in der Schülerfirma anwendbar, denn: „Der Gewinn folgt dem Kunden“.

Damit der Gewinn dem Kunden folgt, ist als Erstes eine Ermittlung der Kundenbedürfnisse erforderlich. Die folgenden Darstellungen fassen positive Erfahrungen und Erkenntnisse aus Schülerfirmen zusammen.

Schrittfolge Kundenbedürfnisse in der Schülerfirma

1. Schritt: Vorhandene Kundenbedürfnisse erforschen

Hierbei werden in der Schülerfirma die Angebote der Mitbewerber

analysiert, Kunden beobachtet und befragt und Megatrends bei typischen Kundengruppen ausgewertet.

2. Schritt: Neue Kundenbedürfnisse wecken

Die Umsetzung dieses Schrittes in der Schülerfirma kann durch Information, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Verteilung von Warenproben sowie Einführungsaktionen für neue Produkte und Dienstleistungen erfolgen.

3. Schritt: Kundennutzen definieren

Dabei können Dimensionen von Kundennutzen sein: ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis der Produkte und Dienstleistungen, Bequemlichkeit beim Einkauf (z. B. Lieferung frei Haus, Öffnungszeiten, Bestellzeiten), Serviceleistungen zum Produkt für Dienstleistungen sowie ökologische Produkte (z. B. Lebensmittel, Holz, Textilien usw.).

4. Schritt: Produkte und Dienstleistungen nach den Erkenntnissen über den Kundennutzen herstellen, produzieren und verkaufen

Dieser Schritt beinhaltet die Einhaltung definierter Standards, die Gewährleistung der Qualitätssicherung, eine angemessene Auswertung von Kundenreklamationen sowie einen sicheren Umgang mit dem Kunden bezüglich Freundlichkeit und Höflichkeit.

Umsetzung der Kundenorientierung in der Schülerfirma

Die Konsequenzen bei der Umsetzung der Kundenorientierung in der Schülerfirma sind im Folgenden stichpunktartig aufgelistet:

(1) Jeder im Unternehmen ist für den Kunden zuständig

- Für Kundenwünsche fühlt sich jeder verantwortlich
- Kundenwünsche haben Vorrang

(2) Jeder im Unternehmen kennt den Kunden

- Information
- Schulung

(3) (Fast) jeder hat Kontakt zum Kunden

- Rotation der Arbeitsplätze in der Schülerfirma (jedes Mitglied einmal im Vertrieb/Verkauf)

(4) Dem Kunden dienen wollen

- Einstellungswandel
- Dienen statt Diener

(5) Kundenwünsche erforschen

- Kunden beobachten
- Kunden befragen
- Megatrends erkennen
- Verhalten der Mitbewerber analysieren

(6) Kundenwünsche befriedigen

- Produktsortiment verändern
- kundenfreundliche Öffnungszeiten
- kundenfreundliche Bestell- und Lieferzeiten

(7) Kunden ernst nehmen

- Reklamationen, Anregungen, Wünsche schnell bearbeiten
- auf Reklamationen, Anregungen, Wünsche angemessen reagieren
- Einstellung durchsetzen: Der Kunde hat Recht!

Kundentypen in der Schülerfirma

Zwei Kundentypen lassen sich in der Schülerfirma unterscheiden:

(1) Interne Kunden (in der Schule)

- Schülerinnen und Schüler
- Lehrkräfte, Erzieherinnen und Erzieher, Schulpersonal
- Eltern, Sorgeberechtigte
- Besucher

(2) Externe Kunden (außerhalb)

- Schülerfirmen in Netzwerken von Schülerfirmen (lokal)
- Schülerfirmen in anderen Netzwerken (national)
- private Kunden
- private Geschäftskunden
- die öffentliche Hand als Geschäftskunde

Aus den verschiedenen Kundentypen ergeben sich bestimmte Konsequenzen für die Kundenorientierung der Schülerfirma:

Konsequenzen für die Kundenorientierung				
Interne Kunden				
Schülerinnen und Schüler	Lehrkräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule	Eltern, Sorgeberechtigte	Besucher	
<ul style="list-style-type: none"> - Ansprache - Preisniveau - Produkte/ Dienstleistungen - „Taschengeldniveau“ beachten - Öffnungszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprache - Preisniveau - Produkte/ Dienstleistungen - besondere Serviceleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprache - Preisniveau - Produkte/ Dienstleistungen - besondere Serviceleistungen - Öffnungszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprache - Lenkung, Information - Produkte/ Dienstleistungen - Öffnungszeiten 	

Konsequenzen für die Kundenorientierung				
Externe Kunden				
Schülerfirmen in lokalen und regionalen Netzwerken (von Schülerfirmen)	Schülerfirmen in nationalen und internationalen Netzwerken (von Schülerfirmen)	private Kunden (Haushalte)	private Geschäftskunden	öffentliche Hand als Geschäftskunde
<ul style="list-style-type: none"> - Austausch von Produkten und Dienstleistungen - gemeinsamer Marktauftritt - gemeinsame Vertriebswege 	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch von Produkten und Dienstleistungen - Teilnahme an Messen, Ausstellungen, Wettbewerben 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprache - Werbung - Produkte - Dienstleistungen - besondere Serviceleistungen - Preisniveau 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprache - Werbung - Austausch von Produkten und Dienstleistungen - Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> - mit Schulen beginnen, danach soziale und kulturelle Einrichtungen - Ansprache - Produkte - Dienstleistungen - Preisniveau

3.2.3 Preispolitik der Schülerfirma

Die Preispolitik ist ein Instrument des Marketing, das dazu dient, den Absatz der Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt zu beeinflussen. Sie legt die Preise für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen fest und bestimmt etwaige Sonderkonditionen für den Kunden wie z. B. Rabatte, Skonti, Finanzierungsangebote über Ratenzahlung oder Kredit.

Eine Schülerfirma kann die folgenden preispolitischen Instrumente anwenden:

(1) Preisunterbietungen

Eine Preisunterbietung kann durch einen Vergleich des kalkulierten Preises je Produkt bzw. Produktgruppe mit den marktüblichen Preisen erfolgen. Weiterhin ergeben sich folgende Möglichkeiten des Unterbietens marktüblicher Preise:

Variante 1: Subventionierung durch andere Produkte.

Variante 2: Vollständige bzw. teilweise Weitergabe der Kostenvorteile der Schülerfirma unter Gewinnverzicht an den Kunden.

Zu beachten ist dabei, dass aus wettbewerbsrechtlichen Gründen der Verkaufspreis nicht unter den Materialkosten und bei Handelswaren nicht unter dem Einkaufspreis liegen darf.

(2) Preisdifferenzierung

Eine Preisdifferenzierung kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen:

Variante 1: Räumliche Differenzierung

- in der Schule (interne Kunden)
- externe Kunden

Variante 2: Zeitliche Differenzierung

- saisonal
- wöchentlich
- täglich („happy hour“)

Variante 3: Mengenmäßige Differenzierung

- Rabatte
- Zugaben
- Skonti

Variante 4: Verwendungsmäßige Differenzierung

- Neukunden Einführungspreis
- Altkunden Sonderpreis
- Großkunden Sonderpreis

(3) Preisnachlässe

Die folgende Aufzählung zeigt Möglichkeiten von Preisnachlässen in der Schülerfirma auf:

- Umsatzbonus
- Rabatte nach Staffeln:
 - bis 50 €: 1%
 - bis 200 €: 2%
 - bis 500 €: 5%
 - bis 1.000 €: 10%
 - > 1.000 €: 15%je Kunde und Jahr
- Skonti nach Staffeln
 - bis 100 €: 2%
 - bis 500 €: 4%
 - > 500 €: 6%
- Zeitrabatte
 - Einführungsrabatt
 - Vorausbestellungsrabatt
 - Saisonrabatt
- Treuerabatt
 - Rückvergütungen
 - Rabattmarken/Rabattpunkte
 - Sonderangebote für langjährige Kunden

(4) Psychologische Preisbildung

Eine psychologische Preisbildung sollte nach den Regeln einer psychologischen Preisgestaltung erfolgen:

1. Legen Sie die Preise unterhalb „runder“ Preise (Zahlen) fest – zum Beispiel 16,95 € anstatt 17,05 €

2. Nutzen Sie den Eindruck von Mengenrabatten bei Multipacks bzw. Großverpackungen – zum Beispiel 3 Brötchen mit einem Preis von 1,44 € gegenüber einem Einzelpreis pro Brötchen von 0,48 €. Psychologische Tests haben gezeigt, dass der Käufer beim Großkauf einen Vorteil sah, obwohl er tatsächlich den gleichen Betrag bezahlte.
3. Überschreiten Sie bestimmte Preisnormen nicht, die unter Käufern allgemein als angemessen bzw. akzeptabel angesehen werden – z. B. Bilderrahmen 10 €, belegte Baguette 3 €, Brötchen 50 Cent.
4. Bilden Sie nur Preise mit abfallenden Zahlen – zum Beispiel 9,87 € oder 7,76 € statt 5,67 € oder 7,78 €.
5. Vermeiden Sie die mit Aberglauben bei manchen Leuten besetzte Zahl 13 in Preisangaben – zum Beispiel 1,12 € statt 1,13 €.
6. Unterbieten Sie gering die Preise der Mitbewerber.

3.2.4 Kommunikationspolitik der Schülerfirma

Kommunikationspolitik ist ein weiteres Instrument des Marketing. Unter Kommunikationspolitik versteht man die Gestaltung der Informationen, die das Unternehmen gibt, um die Abnehmer im Interesse der Unternehmensziele zu beeinflussen.

Die Kommunikationspolitik beinhaltet die Verkaufsförderung (Sales Promotion), die Werbung, die Öffentlichkeitsarbeit sowie den persönlichen Verkauf. Für die Schülerfirma sind die Verkaufsförderung und die Werbung von besonderer Bedeutung. Daher werden diese beiden Aspekte im Folgenden näher betrachtet.

Verkaufsfördernde Maßnahmen der Schülerfirma

Verkaufsfördernde Maßnahmen sind spezifische Maßnahmen zur Unterstützung der Absatzorgane und der Händler. Der Zweck einer Verkaufsförderung ist die Schaffung eines zusätzlichen Kaufanreizes, um Absatzsteigerungen zu erreichen. Die Verkaufsförderung kann unterschiedlich orientiert sein:

(1) Konsumorientierte Verkaufsförderung

- Kostenlose Proben
- Gutschein bzw. Coupon
- Rückerstattungsangebote
- Preisreduktion und Sonderpreise
- Prämien
- Preisausschreiben
- Sammelmarken
- Vorführungen

(2) Umsatzorientierte Verkaufsförderung

- Kaufnachlass
- Umsatznachlass
- Merchandising⁷
- Kooperative Werbung
- Werbung am Verkaufsort

(3) Verkaufspersonalorientierte Förderung

- Verkaufswettbewerbe
- Bonus
- Verkaufsunterlagen

⁷ Merchandising leitet sich aus dem Englischen von „to merchandise“ = „verkaufen“, „den Absatz steigern“ her. Es wird im weiten Sinne als „umfassender Begriff für Produktpolitik“ gebraucht. Im spezielleren Sinne bezeichnet es die Übertragung einer Marke oder eines Logos auf Produkte, die damit eigentlich gar nichts zu tun haben, um den Absatz zu steigern, z. B. die Verbindung einer Lebensmittelmarke mit den Olympischen Spielen.

Werbung der Schülerfirma

Werbung bezeichnet eine absichtliche und zwanglose Beeinflussung der Abnehmer oder Benutzer von Produkten durch gezielte Information über die Eigenschaften der Produkte des Unternehmens. Der Zweck ist die Erhöhung der Kaufbereitschaft. Aufgabe der Werbung im absatzpolitischen Instrumentarium ist es, Informationen über das Sortiment des Unternehmens, die Preise der Produkte sowie über aktuelle verkaufsfördernde Maßnahmen wie Aktionen, Sonderangebote oder Sonderveranstaltungen zu geben. Weiterhin sollen mit der Werbung Bedürfnisse bewusst gemacht und gesteigert werden. Letztendlich sollen mit der Werbung Präferenzen (Vorzüge) gebildet und erhalten werden.

Bei der Umsetzung der Werbung sollten folgende Grundsätze eingehalten werden:

Werbewirksamkeit

Die Werbewirksamkeit verlangt, dass die gesetzten Werbeziele auch erreicht werden. Dafür ist es notwendig, dass die Werbung genau geplant wird.

Werbewirtschaftlichkeit

Die Werbewirtschaftlichkeit erhebt den Anspruch, dass die eingesetzten Mittel in einem vernünftigen Verhältnis zum angestrebten Erfolg stehen.

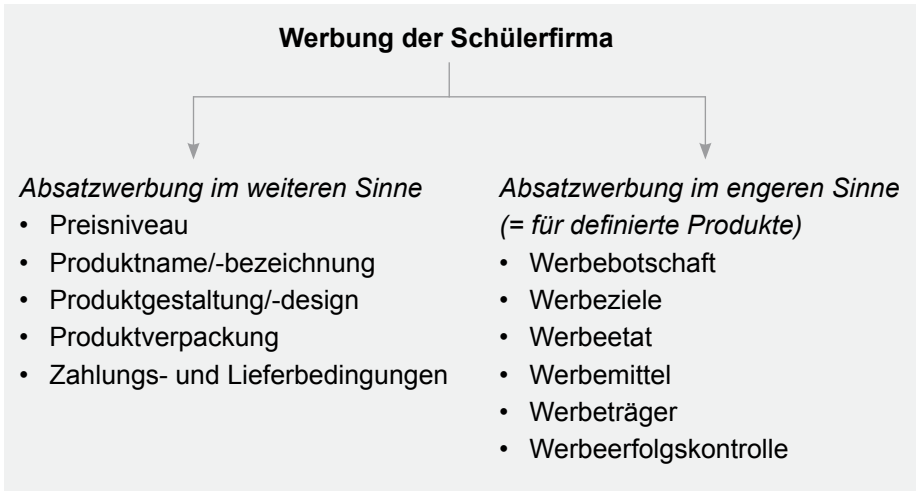
Werbeklarheit

Die Werbeklarheit erfordert eine eindeutige Werbebotschaft, die für den Empfänger klar und leicht verständlich sein soll.

Werbewahrheit

Die Werbewahrheit soll verhindern, dass falsche Versprechen gegeben werden, die sich langfristig ungünstig auf das Image des Unternehmens auswirken. Außerdem muss darauf geachtet werden, dass keine geltenden Gesetze verletzt werden.

Folgende Grafik veranschaulicht die Absatzwerbung der Schülerfirma im weiteren und im engeren Sinne.



Grafik 11: Werbung der Schülerfirma

Im Folgenden soll auf Werbeziele, Werbemittel und mögliche Werbeträger einer Schülerfirma ausführlicher eingegangen werden.

(1) Werbeziele der Schülerfirma

a) Bekanntmachung von Produkten bzw. Leistungen

- Erlangung des Bekanntheitsgrades
- Erhaltung des Bekanntheitsgrades
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades
- Schaffung einer UAP (Unique Advertising Proposition)⁸

⁸ Alleinstellung (= einzigartiges Merkmal, einzigartiger Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung) in der Meinung der Nachfrager; im Unterschied zur USP (= Unique Selling Proposition) nicht reale Alleinstellung, sondern emotionale Alleinstellung in der Vorstellung der Zielpersonen.

b) Information über Produkte bzw. Leistungen

- Informationen über Funktionen des Produktes bzw. der Leistung
- Informationen über Einsatzmöglichkeiten des Produktes
- Informationen über Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Produktdifferenzierung durch Information

c) Stärkung des Vertrauens in das Produkt bzw. die Leistung

- Imageverbesserung des Produktes bei Kunden
- Schaffung von Präferenzen für das Produkt im Vergleich zu Konkurrenzprodukten
- Käufer an Produkt und Unternehmen binden (Kundenbindung)

d) Unterstützung der Absatzchancen des Angebotes

- Schaffung einer Alleinstellung (USP = Unique Selling Proposition)
- Argumente für Kaufentschluss bereitstellen
- Senkung der „Vertriebskosten“ für das Angebot
- Gezieltes Timing der Werbung mit den übrigen Marketinginstrumenten

(2) Werbemittel der Schülerfirma*a) Anzeigen*

- lokale Printmedien
- lokale Kinoanzeigen
- Anzeigenblätter
- lokale Adressenverzeichnisse

b) Flyer

- Infolyer

c) Internetwerbung

- Internetauftritt der Schülerfirma
- Button, der zu den Produkten und/oder Dienstleistungen führt, evtl. mit der Möglichkeit der Bestellung über Internet

d) Werbegeschenke

- Schulbedarf (Schreibgeräte, Lineal, Notizblöcke u. ä.)
- Kalender
- Produkte

e) DVD, CD-ROM

- mit Fotos
- Videoeinspielungen

(3) Werbeträger der Schülerfirma*a) Tageszeitungen**b) Anzeigenblätter**c) Infopost**d) Online-Angebote**e) Plakate, Aufsteller*

3.3 Serviceprozess kaufmännische Verwaltung

3.3.1 Systematik von Rechnungswesen, Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling in der Schülerfirma

Damit das Unternehmen Schülerfirma pädagogisch und betriebswirtschaftlich ein Erfolg wird, ist eine effiziente kaufmännische Verwaltung aufzubauen und zu realisieren.

Definition kaufmännische Verwaltung:

Unter kaufmännischer Verwaltung versteht man die Gesamtheit aller Aktivitäten und Maßnahmen zur betriebswirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens Schülerfirma auf der Grundlage exakter und zeitnaher Daten.

Die kaufmännische Verwaltung umfasst deshalb in der Schülerfirma

- das Rechnungswesen,
- die Kosten- und Leistungsrechnung,
- das Controlling.

Das Rechnungswesen beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- Buchungen
- Führen des Kassenbuches
- Führen der Handkasse
- Einnahmenüberschussrechnung
- Geschäftsbericht

Die Kosten- und Leistungsrechnung beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung
- Deckungsbeitragsrechnung

Das Controlling beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- Operative Steuerung der Schülerfirma mit Kennziffern
- Analyse des Jahresabschlusses der Schülerfirma mit den Schwerpunkten
 - Wirtschaftlichkeit
 - Rentabilität
 - Produktivität
 - Liquidität

3.3.2 Das Rechnungswesen in der Schülerfirma

Kaufleute sind nach HGB verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen ihre Handelsgeschäfte und die Lage ihres Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung ersichtlich zu machen. Lediglich diejenigen Gewerbetreibenden sind von der handelsrechtlichen Buchführungspflicht ausgenommen, deren Betrieb einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert. Dies betrifft Klein- und gewerbetreibende, die wegen ihres geringen Geschäftsumfanges nicht verpflichtet sind, sich ins Handelsregister eintragen zu lassen.

Seit August 2003 gilt darüber hinaus in Deutschland das „Gesetz zur Förderung von Kleinunternehmen und zur Verbesserung der Unternehmensfinanzierung“. Danach besteht die Buchführungspflicht ab 1. Januar 2007 bei einem Jahresumsatz von 500.000 Euro und ab 2008 bei einem Jahresgewinn von 50.000 Euro.

Daraus ergibt sich, dass im Regelfall Schülerfirmen aufgrund

- ihrer Umsatzgröße,
- ihres Lieferantenkreises,
- ihres Kundenstammes,
- ihres Ertrages

nicht buchführungspflichtig sind.

Der Gewinn kann deshalb mit einer Einnahmenüberschussrechnung entsprechend § 4, Abs. 3 des Einkommensteuergesetzes ermittelt werden. In der Schülerfirma sollte aber geprüft werden, ob nicht intern eine kaufmännische Buchführung freiwillig eingerichtet wird, um:

- den Ernstcharakter der Schülerfirma zu betonen,
- bei den Mitgliedern Lerneffekte im Hinblick auf Methodenkompetenz für das spätere Berufsleben zu erzielen.

Die Einnahmenüberschussrechnung (EÜR)

Die Einnahmenüberschussrechnung ist eine relativ einfache Aufzeichnung der Einnahmen und Ausgaben des Unternehmens zur Ermittlung des Gewinns:

$$\begin{array}{r} \text{Betriebseinnahmen} \\ - \text{Betriebsausgaben} \\ \hline = \text{Gewinn} \end{array}$$

Bei der Einnahmenüberschussrechnung gilt das Zu- und Abflussprinzip. Die Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben werden gebucht, wenn die Zahlung erfolgt.

Bei der Einnahmenüberschussrechnung werden die Betriebseinnahmen erst bei Zahlungseingang gebucht.

Bei der Einnahmenüberschussrechnung werden die Betriebsausgaben erst bei Zahlungsausgang gebucht.

Dabei gelten folgende Ausnahmen:

Das Zu- und Abflussprinzip gilt nicht beim Kauf langlebiger Wirtschaftsgüter. Abnutzbare Wirtschaftsgüter (z. B. Maschinen, Computer), dürfen nicht sofort als Betriebsausgaben gebucht werden. Ihre Anschaffungskosten sind gesondert aufzuzeichnen. Sie werden auf die Nutzungsdauer verteilt abgeschrieben. Betriebsausgaben sind nur die jährlichen Abschreibungsbeträge. Ferner gilt das Zu- und Abflussprinzip nicht beim Jahreswechsel, sofern es sich um regelmäßig wiederkehrende Einnah-

men und Ausgaben handelt und die Zahlung innerhalb eines kurzen Zeitraums (10 Tage!) erfolgt.

Vorteile der Einnahmenüberschussrechnung sind:

- (1) Sie ist insgesamt einfach zu handhaben.
- (2) Inventuren entfallen. Waren- und Materialeinkäufe werden sofort als Betriebsausgaben gebucht. Da keine Forderungen und Verbindlichkeiten als Lieferungen und Leistungen gebucht werden, entfällt auch die Bewertung der Forderungen und der Verbindlichkeiten beim Jahresabschluss. Es wird keine Bilanz aufgestellt.
- (3) Zahlungen, die das folgende Jahr betreffen, brauchen in der Regel nicht abgegrenzt werden, es werden keine Rechnungsabgrenzungsposten gebildet.
- (4) Die Höhe des Gewinns kann beeinflusst werden, indem Einnahmen in das Folgejahr verschoben oder Ausgaben vorgezogen werden.

Wie wird die Einnahmenüberschussrechnung durchgeführt?

a) Einnahmenüberschussrechnung als einfache Belegsammlung

Alle Belege werden getrennt nach Einnahmen und Ausgaben abgelegt. Dabei sind die Einnahmebelege nach Arten der Einnahmen und die Ausgabenbelege nach Arten der Ausgaben zweckmäßig zu sortieren und abzulegen (z. B. in einem Ordner mit Register). Am Jahresende werden alle Einnahmen und Ausgaben aufgerechnet, um den Gewinn zu ermitteln.

b) Einnahmenüberschussrechnung mithilfe des amerikanischen Journals (Tabelle mit Ausgliederungsspalten)

Einige Spalten haben Journalfunktion, die übrigen Spalten haben Kontenfunktion, wobei Einnahmen und Ausgaben in getrennte Spalten eingetragen werden. Das amerikanische Journal kann manuell erstellt werden. Man kann dazu aber auch ein Tabellenkalkulationsprogramm benutzen.

c) Einnahmenüberschussrechnung mithilfe eines EDV-Programms

Z. B. Lexware Buchhalter – für die Einnahmenüberschussrechnung, inklusive Kontenbuch.

Belegorganisation

Die Richtigkeit der Buchungen kann nur anhand der Belege überprüft werden. Deshalb muss jeder Buchung ein Beleg zugrunde liegen. Belege stellen in der Buchführung das Bindeglied zwischen Geschäftsvorfall und Buchung dar. Der wichtigste Grundsatz ordnungsgemäßer Buchführung lautet daher: KEINE BUCHUNG OHNE BELEG!

Nach der Herkunft der Belege unterscheidet man

- „externe“ Belege, die von außen zur Schülerfirma gelangen (z. B. Eingangsrechnungen),
- „interne“ Belege, die in der Schülerfirma selbst erstellt werden (z. B. Ausgangsrechnungen, Belege über Umbuchungen sowie Abschlussbuchungen).

Not- oder Ersatzbelege sind auszustellen, wenn ein Originalbeleg abhanden gekommen ist oder ein Fremdbeleg nicht zu erhalten war. Bei verloren gegangenen Fremdbelegen wird man in der Regel eine Abschrift erbitten.

Folgende Arbeitsstufen umfasst die Bearbeitung der Belege in der Buchhaltung:

Schrittfolge: Bearbeiten der Belege

1. Schritt: Vorbereitung der Belege zur Buchung,
2. Schritt: Buchung der Belege,
3. Schritt: Ablage und Aufbewahrung der Belege.

Die sorgfältige Vorbereitung der Belege ist unerlässliche Voraussetzung ordnungsgemäßer Buchführung. Dazu gehören:

- Überprüfung der Belege auf sachliche und rechnerische Richtigkeit.

- Bestimmung des Buchungsbeleges. Gehören zu einem Geschäftsfall mehrere Belege (z. B. bei Banküberweisungen: Überweisungsvordruck und Kontoauszug), muss vorab bestimmt werden, welcher Betrag als Buchungsunterlage verwendet werden soll, um mehrfache Erfassungen des Geschäftsvorfalles zu vermeiden.
- Ordnen der Belege nach Belegarten (Belegsortierung) als Voraussetzung für eine ordnungsgemäße Verbuchung und Ablage bzw. Aufbewahrung der Belege:
 - Ausgangsrechnungen (AR)
 - Eingangsrechnungen (ER)
 - Sonstige Belege (SB)
 - Bankbelege (BA)
 - Kassenbelege (KA).
- Fortlaufende Nummerierung der Belege innerhalb jeder Belegart.
- Vorkontierung der Belege, indem man eventuell mithilfe eines Kontierungsstempels die Buchungssätze bereits auf den Belegen angibt.

Jede Buchung im Grund- und Hauptbuch enthält den Hinweis auf die Belegart und die Belegnummer. Dieser Belegvermerk stellt sicher, dass zu jeder Buchung der zugehörige Beleg sofort auffindbar ist. Umgekehrt muss nach jeder Buchung der Buchungsvermerk auf dem Beleg eingetragen werden, der die Journalseite, das Buchungsdatum sowie das Zeichen des Buchhalters angibt. Durch diese wechselseitigen Hinweise wird der Beleg zum Bindeglied zwischen Geschäftsfall und Buchung.

Im Handelsgesetzbuch (§ 238 HGB und § 257 HGB) und in der Abgabenordnung (§ 147 AO) ist geregelt, wie lange kaufmännische Dokumente aufbewahrt werden müssen:

- 6 Jahre: empfangene Handelsbriefe, Wiedergaben (Kopien, Durchschriften) abgesandter Handelsbriefe, Geschäftspapiere und sonstige Unterlagen mit kaufmännischer und steuerlicher Bedeutung – alles, was zu Streitigkeiten führen könnte, wird 6 Jahre aufbewahrt.

- 10 Jahre: Bilanzen, Inventare, Handelsbücher, Rechnungen, Urkunden, Hypotheken – alles, was gebucht wird, wird 10 Jahre aufbewahrt.

Kontenrahmen und Kontenplan

Im Unternehmen Schülerfirma werden zur Bewältigung des Buchungssstoffes in der Regel Konten geführt. Kontenrahmen und Kontenplan dienen dazu, die Konten systematisch zu ordnen.

Der Kontenrahmen ist ein Ordnungsinstrument für Konten der Buchhaltung. Er ist branchenspezifisch und beinhaltet die Obermenge aller für die einzelnen Branchen möglichen Konten.

Der Kontenplan ist ein Ordnungsinstrument der Buchhaltung eines Unternehmens. Im Kontenplan sind die individuell für das Unternehmen relevanten Konten zusammengefasst.

Beispiel:

Kontenplan einer Schülerfirma

Maschinen
Betriebs- u. Geschäftsausstattung
Rohstoff
Hilfsstoffe
Betriebsstoffe
Unfertige Erzeugnisse
Fertige Erzeugnisse
Forderungen aLuL ⁹
Bankguthaben
Kasse
Eigenkapital
Verbindlichkeiten aLuL ¹⁰

⁹ „Forderungen aLuL“ bedeutet „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“. Sie beruhen auf Kaufverträgen und verkörpern den Gegenwert für die erbrachte Lieferung oder Leistung.

¹⁰ „Verbindlichkeiten aLuL“ bedeutet „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen“. Dazu zählen alle Verpflichtungen aus dem normalen Geschäftsverkehr mit Lieferanten.

Geschäftsbericht der Schülerfirma

Bewährt hat es sich, wenn zum Ende eines Wirtschaftsjahres (= Geschäftsjahres) die Leitung der Schülerfirma einen kurz gefassten Geschäftsbericht erarbeitet. Er sollte auf der Jahresversammlung mit allen Mitgliedern der Schülerfirma beraten und bestätigt werden. Die Bestätigung des Geschäftsberichts stellt somit zugleich auch die Entlastung der Leitung der Schülerfirma dar.

Folgende formale und inhaltliche Aspekte haben sich bei den Abfassung von Geschäftsberichten in erfolgreichen Schülerfirmen bewährt:

- (1) Der Geschäftsbericht ist standardisiert. Ein Beispiel ist unter www.nebs.de/buch zu finden.
- (2) Es sind sowohl die Ergebnisse des Unternehmens Schülerfirma als auch die des Lernortes Schülerfirma darzustellen.
- (3) Der Geschäftsbericht sollte Probleme und Risiken offen ansprechen, um Ideen sowie Vorschläge aller Mitglieder der Schülerfirma zu erlangen.
- (4) Der Geschäftsbericht sollte mit einem Ausblick auf Schwerpunkte des nächsten Jahres und mittelfristige Perspektiven enden.

Formulare zur kaufmännischen Verwaltung der Schülerfirma

Unter www.nebs.de/buch sind Formulare für das Rechnungswesen der Schülerfirma zusammengestellt.

1. Inventar
2. Finanzplanung
3. Konten der Schülerfirma
4. Lieferschein
5. Rechnung
6. Mahnung
7. Quittung
8. Rechnungsausgangsbuch
9. Bestellung

10. Rechnungseingangsbuch
11. Buchungsjournal
12. Kassenblatt
13. Buchungstexte
14. Kassenbuch-Eingaben
15. Materialentnahmeschein
16. Beispiel für einen Geschäftsbericht

3.3.3 Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der Schülerfirma

Ausgehend von der kaufmännischen Buchführung ist in der Schülerfirma eine Kosten- und Leistungsrechnung aufzubauen und zu realisieren.

Definition Kostenrechnung:

Die Kostenrechnung verfolgt die Kosten von Gütern und Dienstleistungen, die im Zuge der Herstellung von Produkten und der Erbringung von Dienstleistungen durch die Firma (= Leistungserstellung) verbraucht werden.

Definition Leistungsrechnung:

Die Leistungsrechnung bewertet das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit, also den Wert der erstellten Güter und erbrachten Dienstleistungen.

Die Differenz zwischen Leistungen und Kosten ergibt das Betriebsergebnis, d. h. den Betriebsgewinn oder den Betriebsverlust. Die Ergebnisse der KLR sind in Entscheidungen für die betriebswirtschaftliche Steuerung des Unternehmens Schülerfirma einzubeziehen.

Bevor ausgewählte Aspekte der KLR näher beleuchtet werden, sollen kurz die unterschiedlichen Kostenrechnungssysteme vorgestellt werden, die für die verschiedenen Ziele der KLR zur Verfügung stehen.

Istkostenrechnung

Die Istkostenrechnung zeigt die Verrechnung der tatsächlich angefallenen Kosten der Periode auf. Sämtliche Schwankungen, wie z. B. Preisschwankungen bei der Beschaffung oder Mengenschwankungen beim Verbrauch, wirken sich auf die Kalkulation aus. Dabei ergibt sich aufgrund dieser Schwankungen eine erschwerte Vergleichbarkeit der Kosten mehrerer Perioden. Die Istkostenrechnung stellt somit eine einfache Abrechnung für eine Periode dar.

Normalkostenrechnung

Mithilfe der Normalkostenrechnung werden die Kosten aus dem Durchschnitt der Istkosten mehrerer vergangener Perioden ermittelt. Dies erhöht die Vergleichbarkeit von Kosten über die Perioden hinweg. Die Normalkostenrechnung arbeitet somit mit festen Verrechnungspreisen bzw. normalisierten Kosten und/oder Kalkulationssätzen. Dadurch wird auch eine Vereinfachung der Kostenkontrolle erreicht.

Plankostenrechnung

Die Plankostenrechnung ist eine zukunftsorientierte Verrechnung der Kosten. Plankosten stellen im Voraus festgelegte Kosten dar, die einen Vorgabecharakter aufweisen. Die Plankostenrechnung stellt einen Versuch dar, durch eine Planung die Unsicherheit zukünftiger Schwankungen in Bezug auf die Preise, Verbrauchsmenge und den Beschäftigungsgrad zu eliminieren. Dabei ist eine starre oder eine flexible Plankostenrechnung möglich.

Voll- oder Teilkostenrechnung

Mit der Vollkostenrechnung werden sämtliche angefallene Kosten auf die Kostenträger verrechnet.

Mit der Teilkostenrechnung werden hingegen nur die variablen Kosten auf die Kostenträger verrechnet, wobei die Verrechnung der Fixkosten separat en bloc erfolgt.

Im Folgenden soll zunächst auf die Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung eingegangen werden. Die Aufgaben der KLR sind von denen der Finanzbuchhaltung abzugrenzen und wichtige Begriffe der KLR sind zu definieren.

Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung¹¹

(1) Preiskalkulation und -beurteilung

Auf den Absatzmärkten dient sie der Ermittlung von kurzfristigen und langfristigen Preisuntergrenzen (Preis des Produktes A), auf den Beschaffungsmärkten der Ermittlung von Preisobergrenzen (z. B. Material).

(2) Wirtschaftlichkeitskontrolle

Die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit ist eine zwingende Folge aus dem ökonomischen Prinzip in der Schülerfirma. Während für den Zeit- und Betriebsvergleich eine Istkostenrechnung ausreicht, bedarf es für Vergleiche mit Vorgabekosten einer Plankostenrechnung.

(3) Grundlage der Planungen

Um die Planung des Unternehmens Schülerfirma auf eine rationale Basis zu stellen, soll die Kostenrechnung das nötige Datenmaterial zur Verfügung stellen.

(4) Erfolgsermittlung und Bestandsbewertung

Durch Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen wird der kurzfristige Unternehmenserfolg ermittelt. Dabei kann – anders als bei der externen Erfolgsermittlung – nach Stück-, Bereichs- und Unternehmenserfolg unterschieden werden. Daneben liefert die Kostenrechnung Informationen für das externe Rechnungswesen, z. B. bei der Bewertung des Vorratsvermögens.

¹¹ Die Darstellung auf den Seiten 170–189 folgt den Ausführungen von: Hans Hahn, Werner Lenz und Werner Tunnissen von Gehlen: Buchführung und Kostenrechnung der Industriebetriebe, Bad Homburg v. d. Höhe (Verlag Dr. Max Gehlen) 2002, S. 320–322, 382–384.

Deshalb muss die Kosten- und Leistungsrechnung in der Schülerfirma folgende Fragen beantworten:

1. Welche Aufwendungen wurden durch Produktion, Absatz und Verwaltung der Schülerfirma verursacht? Diese Frage beantwortet die Kostenartenrechnung.
2. Wo sind diese Aufwendungen in der Schülerfirma verursacht worden? Diese Frage beantwortet die Kostenstellenrechnung.
3. Welchen Erzeugnissen sind diese Aufwendungen zuzurechnen? Dieses Problem wird von der Kostenträgerrechnung gelöst.

Abgrenzung der KLR von der Finanzbuchhaltung (Buchführung) und Begriffe der KLR

Während die Finanzbuchhaltung die Aufgabe hat, den Gewinn oder Verlust der Schülerfirma zu ermitteln, beschäftigt sich die Kostenrechnung mit der Frage, wo im Laufe des Produktions- und Leistungsprozesses Kosten entstanden sind und in welcher Höhe sie den erzeugten Produkten und erbrachten Dienstleistungen zuzurechnen sind, d. h. wie hoch die Selbstkosten bei der Erzielung des Betriebsergebnisses waren.

Vergleich Buchhaltung und Kostenrechnung			
Buchhaltung	Kostenrechnung		
Darstellung aller Aufwendungen und Erträge zur Ermittlung des Schülerfirmenergebnisses	Erfassung der betrieblichen Aufwendungen und der betrieblichen Erträge	Verteilung der betrieblichen Aufwendungen auf Betriebsbereiche	Verteilung der betrieblichen Aufwendungen auf die Erzeugnisse
Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	Kostenartenrechnung	Kostenstellenrechnung	Kostenträgerrechnung

Aus diesem Vergleich ergeben sich Fragen zu den Teilbereichen der Kostenrechnung:

Kostenartenrechnung

Frage: Welche Kosten sind angefallen?

Für die Beantwortung dieser Frage müssen die Aufwendungen aus der Finanzbuchhaltung und die Zusatzkosten erfasst sowie neutrale Aufwendungen ausgesondert werden. Wichtig ist dabei eine Ordnung der Kosten nach Arten.

Kostenstellenrechnung

Frage: Wo sind die Kosten angefallen?

Für die Beantwortung dieser Frage müssen Kostenstellen gebildet und Kostenverteilungsschlüssel sowie Zuschlagssätze ermittelt werden. Weiterhin müssen die Kosten auf die Kostenstellen verteilt werden und eine Kostenstellenumlage muss erfolgen.

Kostenträgerrechnung

Frage: Wofür sind welche Kosten angefallen?

Hierbei müssen die Kosten je Leistungseinheit (Kalkulation) und die Kosten der Periode ermittelt werden.

Betriebsergebnisrechnung

Für die Betriebsergebnisrechnung müssen Umsatzerlöse und Bestandsänderungen der Periode, die Kosten der Periode sowie das Betriebsergebnis der Periode ermittelt werden.

In den folgenden Unterkapiteln soll auf die drei wichtigen Teilbereiche der KLR, die

- Kostenartenrechnung,
- Kostenstellenrechnung,
- Kostenträgerrechnung,

sowie auf die

- Deckungsbeitragsrechnung als besonderes Verfahren der KLR ausführlich eingegangen werden.

3.3.4 Die Kostenartenrechnung als erste Stufe der KLR

Die Kostenartenrechnung erfasst als erste Stufe der Kostenrechnung alle Kosten der Abrechnungsperiode und ordnet sie nach Kostenarten wie z. B. Materialkosten, Personalkosten, Energiekosten, Steuern usw.). Für die weitere Verrechnung werden sie in (direkt zurechenbare) Einzel- und (nicht direkt zurechenbare) Gemeinkosten unterteilt.

Aufgaben der Kostenartenrechnung			
(1) Erfassung aller Kosten - vollständig - perioden- gerecht - geordnet	(2) Aufschlüs- selung der entsprechenden Kostenarten	(3) Ermittlung der Beträge aller Kostenarten	(4) Information über die Zusammen- setzung

Grafik 12: Aufgaben der Kostenartenrechnung

Kostenarten können gegliedert sein nach:

Art der verbrauchten Güter und Dienstleistungen:

- Personalkosten
- Materialkosten
- Energiekosten
- Abschreibungen
- Fremdleistungskosten

Zurechenbarkeit:

- Einzelkosten: direkt zuordenbare Kosten
 - Kostenstellen-Einzelkosten
 - Kostenträger-Einzelkosten

- Gemeinkosten: indirekt durch Schlüsselung zurechenbar
 - Kostenstellen-Gemeinkosten
 - Kostenträger-Gemeinkosten

Veränderung bei Beschäftigungsschwankungen:

- fixe Kosten
- variable Kosten
- sprungfixe Kosten

Herkunft:

- primäre Kosten
 - Verbrauch von Kostenarten von außen
- sekundäre Kosten
 - Verbrauch an innerbetrieblichen Leistungen

Art der Kostenerfassung:

- aufwandsgleiche Kosten
 - Übereinstimmung mit der Finanzbuchhaltung
- kalkulatorische Kosten
 - Ermittlung erfolgt speziell für die Kostenrechnung

Bei der Kostenartenrechnung müssen Verbrauchsmengen bewertet werden. Dafür stehen verschiedene Bewertungssysteme zur Verfügung. Anhand eines Beispiels soll erklärt werden, wie die für eine Schülerfirma relevante Einzelbewertung funktioniert.

Anschaffungs-, Tages- oder Wiederbeschaffungskosten sind denkbare Ansätze für eine Einzelbewertung, wenn den Verbrauchsmengen ihre Preise direkt zugeordnet werden können.

Materialkosten = Verbrauchsmenge x Kostenwert

Beispiel:

Bewertung der Verbrauchsmenge

Bewertung des Rohstoffverbrauchs in Höhe von 780 kg nach

Anschaffungspreis:	11,30 €/kg
Tageswert:	12,10 €/kg
Wiederbeschaffungswert:	13,00 €/kg

Die Bewertung zu Anschaffungspreisen ist ein übliches Verfahren:

Anschaffungswert = $780 \text{ kg} \times 11,30 \text{ €/kg} = 8.814,00 \text{ €}$.

Es wird allgemein der Tageswert am Tag der Lagerentnahme angesetzt:

Tageswert = $780 \text{ kg} \times 12,10 \text{ €/kg} = 9.438,00 \text{ €}$.

Der Wiederbeschaffungswert wird herangezogen, wenn von steigenden Preisen ausgegangen werden muss. Aber da sowohl der Zeitpunkt der Beschaffung als auch das Preisgefüge an diesem Tag nur schwer zu schätzen sind, kommt ihm geringe praktische Bedeutung zu.

Wiederbeschaffungswert = $780 \text{ kg} \times 13,00 \text{ €/kg} = 10.140,00 \text{ €}$

Dagegen ist der Tageswert, der zum Zeitpunkt der Lagerentnahme Gültigkeit hat, ein geläufiger Ansatz.

3.3.5 Die Kostenstellenrechnung als zweite Stufe der KLR

Um die Kosten in einer Schülerfirma beeinflussen zu können, müssen die Orte der Kostenentstehung und die für ihre Entstehung Verantwortlichen bekannt sein. Dazu ist es notwendig, den Gesamtbetrieb Schülerfirma (= Kostenfeld) nach Verantwortungsbereichen zu unterteilen. Diese abgrenzbaren Teilbereiche des Kostenfeldes werden als Kostenstellen bezeichnet.

Definition Kostenstelle:

Die Kostenstelle ist der Ort, an dem die zur Leistungserstellung benötigten Güter und Dienstleistungen verbraucht werden. Sie ist ein selbstständiger Teilbereich des gesamten Kostenfeldes (der gesamten Schülerfirma), für den der Kostenanfall erfasst und kontrolliert wird.

Die Aufgaben der Kostenstellenrechnung sind:

- Verteilung der Kostenarten auf Kostenstellen,
- Umlage von Kostenstellenkosten auf andere Kostenstellen (innerbetriebliche Leistungsverrechnung),
- Ermittlung von Zuschlagssätzen für die Kostenträgerrechnung,
- Ermittlung von Soll-Ist-Abweichungen zur Wirtschaftlichkeitskontrolle.

Folgende Kriterien sind für eine Kostenstellenbildung zu berücksichtigen:

- räumliche Abgrenzung (Platzrechnung),
- funktionelle Abgrenzung,
- rechentechnische Abgrenzung,
- organisatorische Abgrenzung,
- persönliche (verantwortungsbezogene) Abgrenzung.

Die Bildung von Kostenstellen kann nach verschiedenen Maßstäben erfolgen. Im Unternehmen Schülerfirma reicht im Regelfall eine Gliederung der Kostenstellen nach betrieblichen Funktionen aus:

- Materialkostenstelle: Materialbeschaffung, -annahme, -prüfung, -lagerung und -ausgabe,
- Fertigungskostenstelle: Gemeinkosten, die bei der Herstellung der Haupt- und Nebenprodukte entstehen, sowie die Kosten, die indirekt mit der Fertigung zusammenhängen,
- Vertriebskostenstelle: Verkauf, Versand, Fertiglager, Kundendienst, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit,

- Verwaltungskostenstelle: Kosten, die durch die Leitung verursacht werden, wie z. B. Rechnungswesen und Buchführung, Kosten- und Leistungsrechnung, Management.

Die Kostenstellenrechnung soll die Gemeinkosten der Kostenartenrechnung auf die Kostenstellen verteilen. Gemeinkosten sind – wie bereits erwähnt – Kosten, die sich nicht direkt einem Kostenträger (= erzeugtes Produkt, erbrachte Leistung) zurechnen lassen (z. B. Miete, Gehälter, Energiekosten, Versicherungsbeiträge usw.). Für diese Kosten muss ein Schlüssel gefunden werden, nach dem sie auf die Kostenstellen verteilt werden können. Dabei ist für jede Kostenart ein Verteilungsmaßstab zu finden, der der Kostenverursachung durch die einzelnen Kostenstellen gerecht wird. Von der Genauigkeit der Verteilung der Gemeinkosten ist der Aussagewert der Kostenstellenrechnung und der auf ihr aufbauenden Kalkulation abhängig.

Für die Lösung dieses Problems – verursachergerechte Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen – bieten sich zwei Wege an:

- (1) direkte Zurechnung der Kostenstellen-Einzelkosten,
- (2) indirekte Zurechnung der Kostenstellen-Gemeinkosten.

(1) Direkte Zurechnung der Kostenstellen-Einzelkosten

Bei verschiedenen Gemeinkosten lässt sich auf Grund entsprechender Hinweise auf Belegen feststellen, bei welcher Kostenstelle sie verursacht wurden, sodass sie als Einzelkosten direkt einer Kostenstelle zugerechnet werden können, z. B.

- Gemeinkosten Material (z. B. Hilfsstoffaufwand) → lassen sich zuordnen durch Materialentnahmescheine mit angegebenen Kostenstellen;
- Energieverbrauch → lässt sich zuordnen mittels Zähler in jeder Kostenstelle;

- Büromaterial → lässt sich zuordnen durch Materialentnahmescheine oder Eingangsrechnungen mit Kostenstellenangabe;
- Kalkulatorische Abschreibung → lässt sich zuordnen gemäß Anlagenkartei mit Kostenstellenangabe.

Die Kostenträger-Gemeinkosten, die den Kostenstellen direkt zugerechnet werden können, sind Kostenstellen-Einzelkosten. Je mehr Kosten den einzelnen Kostenstellen direkt zugeordnet werden können, umso genauer ist die Kostenstellenrechnung.

(2) Indirekte Zurechnung der Kostenstellen-Gemeinkosten

Kostenträger-Gemeinkosten, die den einzelnen Kostenstellen nicht direkt zugerechnet werden können, sind Kostenstellen-Gemeinkosten. Es handelt sich dabei um solche Kosten, die von mehreren oder allen Kostenstellen gemeinsam verursacht werden, die beschäftigungsunabhängig und nicht ohne weiteres auf einen einzelnen Kostenträger anrechenbar sind. Daher sind die jeweiligen Anteile der Kostenstellen an der Kostenverursachung der Kostenstellen-Gemeinkosten zu schätzen. Die Gemeinkosten werden so verursachergerecht wie möglich den einzelnen Kostenträgern zugeordnet.

Für die Umlagen werden sogenannte Schlüssel definiert; eine Schlüsselgröße muss mindestens folgende Anforderungen erfüllen:

- Verursacherprinzip (Korrelation zwischen Kostenentstehung und -verursacher)
- Kontinuität (Schlüssel ist methodisch; über Jahre einsetzbar)
- Flexibilität (Schlüssel soll sich verändernden Marktbedingungen anpassen)

Schlüssel können sein:

- Flächen in Quadratmetern (Büromiete)
- Raumvolumen in Kubikmetern (Heizung)
- Anzahl der Kopien (Abschreibung für Kopierer)
- Anteil am Vermögen (Feuerversicherung)

3.3.6 Die Kostenträgerrechnung als dritte Stufe der KLR

Kostenträger sind die Leistungen der Schülerfirma – also Produkte und Dienstleistungen –, deren Erstellung die Kosten verursacht haben. Die Kostenträger gliedern sich in Absatzleistungen und innerbetriebliche Leistungen. Unter *Absatzleistungen* versteht man die Produkte und Dienstleistungen, die von der Firma zum Verkauf hergestellt bzw. erbracht wurden. Mit *innerbetrieblichen Leistungen* sind diejenigen Produkte und Dienstleistungen gemeint, die für den internen Betriebsprozess der Firma hergestellt bzw. erbracht wurden, z. B. Bau einer Werkbank, EDV-Administration.

Man unterscheidet zwischen zwei Formen der Kostenträgerrechnung:

1. Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung)
2. Kostenträgerstückrechnung (bzw. Stückkostenrechnung bzw. Kalkulation)

Die *Kostenträgerzeitrechnung* berechnet die Gesamtkosten, die innerhalb einer Abrechnungsperiode auf die verschiedenen Produktarten entfallen.

Die *Kostenträgerstückrechnung*, auch *Stückkostenrechnung* oder *Kalkulation* genannt, hat die Aufgabe, die Selbstkosten der erbrachten Leistungen zu ermitteln. Die Ermittlung dieser Kosten dient der Firma zur

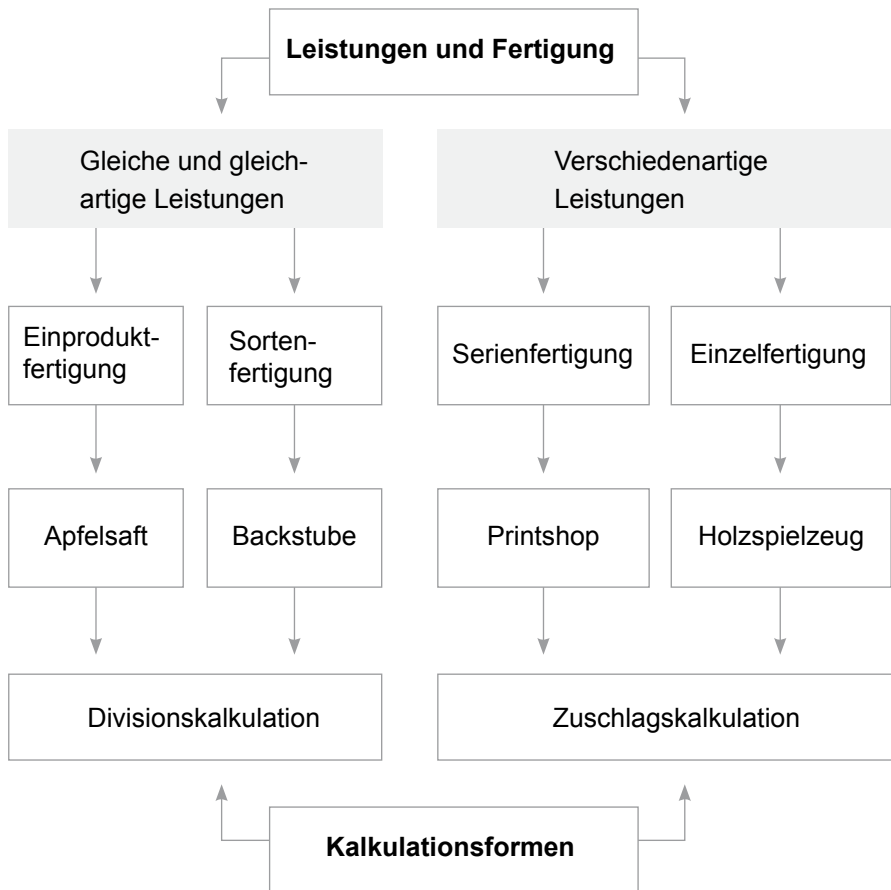
- a) Bewertung der Bestände an unfertigen und fertigen Erzeugnissen oder Leistungen und selbsterstellten Anlagen,
- b) Ausführung der kurzfristigen Erfolgsrechnung,
- c) Gewinnung relevanter Unterlagen für die preispolitischen Entscheidungen der Schülerfirma,
- d) Ermittlung von Daten für die Planungsrechnung.

Innerhalb einer Kalkulation unterscheidet man zwischen zwei wesentlichen Kalkulationsarten:

1. Vorkalkulation (= Angebotskalkulation): Durchführung der Kalkulation vor der Leistungserstellung (in der Regel mit Plan-Kostensätzen)
2. Nachkalkulation (= Kontrollrechnung): Durchführung der Kalkulation nach abgeschlossener Leistungserstellung (in der Regel mit Ist-Kostensätzen)

Es gibt verschiedene Kalkulationsverfahren, von denen hier die *Divisionskalkulation* und die *Zuschlagskalkulation* vorgestellt werden sollen. Die Divisionskalkulation wird angewendet, wenn ein Betrieb nur ein Erzeugnis herstellt oder gleich bleibende Serien produziert. Stellt ein Betrieb verschiedene Produkte mit verschiedenen Fertigungsverfahren her, ist die Zuschlagskalkulation ein praktikables Verfahren. Einen Überblick hierzu bietet die folgende Grafik.

Kalkulationsformen in der Schülerfirma



Grafik 13: Kalkulationsformen in der Schülerfirma

(1) Die Zuschlagskalkulation

Stellt die Schülerfirma mehrere Produkte her, ist die Zuschlagskalkulation anzuwenden. Die Einzelkosten – wie der Fertigungsmaterialverbrauch, die Fertigungslöhne und Sondereinzelkosten – können den Erzeugnis-

sen direkt zugeordnet werden. Für die Gemeinkosten ist dies nur indirekt möglich, und zwar entweder summarisch oder differenziert.

(2) Summarische Zuschlagskalkulation

Bei der summarischen Zuschlagskalkulation werden sämtliche Einzelkosten als Zuschlagsbasis für die gesamten Gemeinkosten verwendet:

$$\text{Zuschlagssatz} = \frac{\text{Gesamte Gemeinkosten}}{\text{Gesamte Einzelkosten}}$$

Dieses Kalkulationsverfahren ist für Schülerfirmen geeignet, die über keine Stellenrechnung verfügen oder deren Gemeinkosten in so geringer Höhe anfallen, dass ihre pauschale Zuordnung die Kalkulation nicht wesentlich verfälschen würde. Es unterstellt, dass sich die Gemeinkosten stets im gleichen Verhältnis zu allen Einzelkosten bewegen.

(3) Differenzierte Zuschlagskalkulation

Häufiger ist dagegen die differenzierte Zuschlagskalkulation. Hier werden die Gemeinkosten auf der Basis der Stellenrechnung möglichst ursächlich und differenziert den Einzelkosten zugeordnet: die Materialkosten dem Fertigungsmaterialverbrauch, die Fertigungsgemeinkosten den Fertigungslöhnen. Für die Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten sind die Herstellkosten Bezugsgrundlage.

Berechnung der Gemeinkostenzuschlagssätze in der Schülerfirma:

Materialgemeinkostenzuschlag (MGKZ):

$$\frac{\text{Materialgemeinkosten} \times 100}{\text{Fertigungsmaterial}} = x \%$$

Fertigungsgemeinkostenzuschlag (FGKZ):

$$\frac{\text{Fertigungsgemeinkosten} \times 100}{\text{Fertigungslöhne}} = y \%$$

Verwaltungsgemeinkostenzuschlag (VwGKZ):

$$\frac{\text{Verwaltungsgemeinkosten} \times 100}{\text{Herstellkosten des Umsatzes}} = z \%$$

Vertriebsgemeinkostenzuschlag (VtGKZ):

$$\frac{\text{Vertriebsgemeinkosten} \times 100}{\text{Herstellkosten des Umsatzes}} = w \%$$

Kalkulationsschema in der Kostenträgerrechnung der Schülerfirma

Position	Berechnung
(1) Materialeinzelkosten (MEK)	
(2) Materialgemeinkosten (MGK)	(in % von 1)
(3) Materialkosten (MK)	(1 + 2)
(4) Fertigungseinzelkosten (FEK)	
(5) Fertigungsgemeinkosten (FGK)	
(6) Sondereinzelkosten der Fertigung (SEF)	(in % von 4)
(7) Fertigungskosten (FK)	(4 + 5 + 6)
(8) Herstellkosten (HK)	(3 + 7)
(9) Verwaltungsgemeinkosten (VwGK)	(in % von 8)
(10) Vertriebsgemeinkosten (VtGK)	(in % von 8)
(11) Sondereinzelkosten des Vertriebs (SEVt)	
(12) Selbstkosten (SK)	(8 + 9 + 10 + 11)

Beispiel:

Zuschlagskalkulation in der Schülerfirma

In der Schülerfirma „Holzwerkstatt“ wird ein Auftrag (Blumenständer) kalkuliert, für den folgende Einzelkosten ermittelt wurden:

Materialkosten:	20,00 €
Fertigungseinzelkosten:	10,00 €

Folgende Gemeinkostenzuschläge wurden bestimmt:

Gemeinkostenzuschläge (Beispiel: Holzwerkstatt)		
Art	Zuschlagssatz	Bezugsgrößen
Materialgemeinkosten	10 %	Materialeinzelkosten
Fertigungsgemeinkosten	20 %	Fertigungseinzelkosten
Verwaltungsgemeinkosten	15 %	Herstellkosten
Vertriebsgemeinkosten	20 %	Herstellkosten

Bestimmen Sie die Selbstkosten für die Herstellung eines Blumenständers!

Ermittlung der Selbstkosten (Beispiel: Blumenständer)		
Position	Kosten in Euro	Zuschläge
MEK	20,00	10 %
MGK	2,00	
FEK	10,00	
FGK	2,00	
HK	34,00	15 %
VwGK	5,10	
VtGK	6,80	
Selbstkosten (SK)	45,90	Herstellkosten

(4) Angebotskalkulation in der Schülerfirma

Auf der Grundlage der Selbstkosten ist in einer Angebotskalkulation der Angebotspreis nach folgendem Schema zu ermitteln:

Schema für die Ermittlung des Angebotspreises		
(1)	Selbstkosten (SK)	
(2)	Gewinnaufschlag (Gew)	in % von 1
(3)	Barverkaufspreis (BVP)	1 + 2
(4)	Kundenskonto (Ksk)	in % von 3
(5)	Zielverkaufspreis (ZVP)	3 + 4
(6)	Kundenrabatt (Krab)	in % von 7
(7)	Listenverkaufspreis netto (LVP)	5 + 6
(8)	Umsatzsteuer (MwSt)	in % von 7
(9)	Angebotspreis brutto (AP)	7 + 8

Die Umsatzsteuer ist nur dann zu berücksichtigen, wenn die Schülerfirma ein umsatzsteuerpflichtiges Unternehmen ist.

Beispiel:

Ermittlung des Angebotspreises in der Schülerfirma

Für das Produkt „Blumenständer“ der Schülerfirma „Holzwerkstatt“ liegen folgende Daten für die Angebotskalkulation vor:

Gewinnaufschlag:	15 %
Skonto:	3 %
Rabatt:	10 %
Umsatzsteuer:	0 % (weil diese Schülerfirma umsatzsteuerbefreit ist)

Lösung:

Ermittlung des Angebotspreises (Beispiel: Blumenständer)		
Position	Kosten in Euro	Zuschläge
SK Gew	45,90 6,89	15 %
BVP Ksk	52,79 1,63	3 %
ZVP Krab	54,42 6,05	10 %
LVP (netto) MwSt	60,47 0,00	0 %
Angebotspreis (brutto)	60,47	

Der durch die Angebotskalkulation bestimmte Preis ist in aller Regel nicht der Verkaufspreis. Der Preis ist in marktwirtschaftlichen Systemen ein Marktpreis, der durch Verhandlungen zwischen dem Anbieter und dem Kunden entsteht.

Die Preisbildung in der Schülerfirma erfolgt deshalb in folgenden Schritten:

1. Bestimmung des Angebotspreises als kalkulatorischen Preis.
2. Ermittlung des marktüblichen Preises, z. B. als
 - Durchschnittspreis vieler Anbieter,
 - Preis eines Marktführers,
 - Preis eines lokalen oder regionalen Mitbewerbers,
3. Vergleich des kalkulatorischen Preises mit dem Marktpreis, um einen vom Kunden akzeptierten Preis zu bilden.

Ergebnis 1:

Stellt sich in diesem Vergleich heraus, dass der kalkulatorische Preis niedriger ist als der Marktpreis, kann die Schülerfirma:

- bei ihrem niedrigen Preis bleiben, um Kunden zu gewinnen,
- ihren Preis in Richtung Marktpreis erhöhen, um den Gewinn zu steigern.

Ergebnis 2:

Liegt der kalkulatorische Preis über dem Marktpreis, stellen sich für die Schülerfirma folgende alternative Lösungen:

- Das Produkt wird aus dem Produktionsprogramm genommen, weil es zu diesem Preis nicht absetzbar ist.
- Das Produkt wird zu einem niedrigeren Preis angeboten, weil die Schülerfirma auf ihren Gewinn verzichtet.
- Das Produkt wird zu einem weit niedrigeren Preis angeboten, weil die Schülerfirma zusätzlich zum Gewinnverzicht die Selbstkosten reduziert.
- Das Produkt bleibt aus strategischen Gründen im Sortiment und wird „quersubventioniert“ durch Gewinnprodukte der Schülerfirma.

(5) Nachkalkulation in der Schülerfirma

Eine wichtige Aufgabe der Kostenrechnung in der Schülerfirma stellt die Nachkalkulation dar. Aus dem Vergleich der Preiskalkulation (= Zuschlagskalkulation vor der Produktfertigung) mit den tatsächlich angefallenen Kosten des Produktes sind wichtige betriebswirtschaftliche Konsequenzen für das Unternehmen Schülerfirma zu ziehen.

Bei größeren positiven Abweichungen sind dies:

- Verallgemeinerung, Übertragung, Transfer der Einsparungsmöglichkeiten und -wege,
- Vorschläge für die Verwendung des „nicht geplanten“ Gewinns.

Bei größeren negativen Abweichungen sind dies:

- Analyse und schrittweise Beseitigung der Ursachen, Fehler, Bedingungen der Kostenüberschreitung,
- Vorschläge für den Ausgleich des „nicht geplanten“ Verlustes bzw. Gewinnrückgangs.

Die Nachkalkulation soll am Beispiel der Schülerfirma „Holzwerkstatt“ dargestellt werden.

In der Nachkalkulation wurden für das Produkt „Blumenständer“ die folgenden tatsächlichen Kosten in Euro ermittelt:

Materialeinzelkosten	17,50 €
Fertigungseinzelkosten	11,20 €
Materialgemeinkosten	1,75 €
Fertigungsgemeinkosten	2,25 €
Verwaltungsgemeinkosten	4,90 €
Vertriebsgemeinkosten	8,50 €

Aus diesen Daten ergeben sich im Vergleich zu den Ausgangsdaten der Angebotskalkulation folgende Werte:

Vergleich Angebotskalkulation – Nachkalkulation (Beispiel: Blumenständer)			
Position	Abweichung in €	Abweichung in %	Bemerkung
MEK	– 2,50	– 12,50	günstiger saisonaler Rabatt
MGK	– 0,25	– 12,50	–
FEK	+ 1,20	+ 12,00	Ausfall eines qualifizierten Mitarbeiters
FGK	+ 0,24	+ 12,50	–
HK	– 1,30	– 3,82	–
VwGK	– 0,20	– 3,92	–

VtGK	+ 1,70	+ 25,00	nicht vorhersehbare Werbungskosten
Selbstkosten	+ 0,20	+ 0,43	Gesamtabweichung gering

Bewertung der Ergebnisse der Nachkalkulation

1. Die Gesamtabweichung der kalkulierten Gesamtkosten von den tatsächlichen Kosten in Höhe von 0,20 Euro Mehrkosten ist gering, plus 0,43 %.
2. In den einzelnen Kostenarten sind die Abweichungen dennoch sehr differenziert:
 - a) hohe positive Abweichungen
 - Materialeinzelkosten,
 - b) hohe negative Abweichungen
 - Fertigungseinzelkosten
 - Vertriebsgemeinkosten,
 - c) geringe Abweichungen
 - Materialgemeinkosten
 - Fertigungsgemeinkosten
 - Verwaltungsgemeinkosten.
3. Die Empfehlungen für die Leitung der Schülerfirma lauten:
 - Die Möglichkeiten eines „preiswerteren“ Einkaufs sollten ausgeweitet werden.
 - Für den unvorhergesehenen Ausfall qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schülerfirma sind Reaktionen prophylaktisch zu planen.
 - Die bisherige Planung des Werbeetats in der Schülerfirma ist zu überprüfen.

3.3.7 Die Deckungsbeitragsrechnung als besonderes Verfahren der KLR¹²

Die bisher dargestellten Verfahren der Kostenrechnung gehen von folgenden Voraussetzungen aus:

1. Alle Kosten wurden auf die Erzeugnisse (Kostenträger) übertragen (Vollkostenprinzip).
2. Veränderungen des Beschäftigungsgrades wurden in der Kostenrechnung nicht berücksichtigt.
3. Die fixen Gemeinkostenbestandteile wurden mithilfe der Gemeinkostenzuschlagssätze wie variable Gemeinkostenbestandteile behandelt, d. h. es wurde durch die prozentualen Zuschlagssätze ein proportionales Verhältnis zwischen den Gemeinkosten und den Einzelkosten bzw. den Herstellkosten des Umsatzes unterstellt. Dies muss aber in der Realität einer Schülerfirma nicht für alle Produkte zutreffen.
Alle drei Voraussetzungen sind deshalb im Regelfall nicht immer gegeben.

Eine Lösung dieser oben genannten Probleme stellt die Deckungsbeitragsrechnung in der Schülerfirma dar, auch Teilkostenrechnung oder Direct Costing genannt.

Die Deckungsbeitragsrechnung geht von folgenden Prämissen aus:

1. Die Kosten eines Produktes werden in variable Kosten und fixe Kosten getrennt.
2. Variable Kosten erkennt man daran, dass sie nur dann auftreten, wenn das entsprechende Produkt hergestellt wird. Wird das Produkt aus der Produktion genommen, treten diese Kosten nicht auf.

¹²Die Darstellung auf den Seiten 190–197 folgt den Ausführungen von: Hans Hahn, Werner Lenz und Werner Tunnissen von Gehlen: Buchführung und Kostenrechnung der Industriebetriebe, Bad Homburg v. d. Höhe (Verlag Dr. Max Gehlen) 2002, S. 458–460.

Steigt die Produktionsmenge, steigen auch die variablen Kosten. Beispiele für variable Kosten in der Schülerfirma sind: Kosten für Fertigungsmaterial, Sondereinzelkosten der Fertigung und des Vertriebs.

3. Fixe Kosten sind dagegen dem einzelnen Erzeugnis nicht zurechenbare Kosten. Sie werden nicht durch ein bestimmtes Produkt verursacht, sondern entstehen durch die Bereitstellung einer bestimmten Produktionskapazität. Beispiele für fixe Kosten in der Schülerfirma sind: Miete, Abschreibungen, Bürokosten usw.

4. Bei der Kalkulation nach der Deckungsbeitragsrechnung werden die fixen Kosten nicht beachtet. Es werden nur die variablen Stückkosten berechnet.

5. Jeder Preis, der über den variablen Kosten liegt, erbringt einen Beitrag zur Deckung der fixen Kosten des Betriebes. Daher der Begriff „Deckungsbeitragsrechnung“.

6. Die Differenz zwischen dem Verkaufspreis und den variablen Kosten des Erzeugnisses wird als Deckungsbeitrag bezeichnet, der zunächst dazu dient, die fixen Kosten des Unternehmens Schülerfirma abzudecken.

$$\text{Deckungsbeitrag je Produkt (dB)} = \text{Verkaufspreis je Produkt (e)} - \text{variable Stückkosten (kv)}$$

7. Die Deckungsbeitragsrechnung kann als Stückrechnung (= dB) und als Zeitrechnung (= DB) nach folgendem Schema durchgeführt werden:

Deckungsbeitragsrechnung	
Stückrechnung (dB)	Zeitrechnung (DB)
Verkaufspreis (e) – variable Stückkosten (kv)	gesamte Verkaufserlöse (E) – gesamte variable Kosten (KV)
= Deckungsbeitrag (dB)	= Gesamtdeckungsbeitrag (DB) – gesamte fixe Kosten (Kf)
	= Erfolg (Gewinn oder Verlust) eines Abrechnungszeitraumes

Beispiel:

Deckungsbeitragsrechnung in der Schülerfirma

Die Schülerfirma „Die Holzmeister“ stellt Bilderrahmen verschiedener Größen her. Dafür wurden in der Kostenrechnung folgende Daten ermittelt:

Deckungsbeitragsrechnung (Beispiel: Bilderrahmen)			
Produkt	Stückzahl	Verkaufspreis in Euro	Variable Kosten
Bilderrahmen A	200	10,00	6,50
Bilderrahmen B	250	13,00	7,20
Bilderrahmen C	150	15,00	10,20
Bilderrahmen D	180	20,00	13,80

Stückdeckungsbeitrag:

$$\text{Bilderrahmen A: } 10,00 \text{ €} - 6,50 \text{ €} = 3,50 \text{ €}$$

$$\text{Bilderrahmen B: } 13,00 \text{ €} - 7,20 \text{ €} = 5,80 \text{ €}$$

$$\text{Bilderrahmen C: } 15,00 \text{ €} - 10,20 \text{ €} = 4,80 \text{ €}$$

$$\text{Bilderrahmen D: } 20,00 \text{ €} - 13,20 \text{ €} = 6,80 \text{ €}$$

Periodendeckungsbeitrag:

$$\text{Bilderrahmen A: } 3,50 \text{ €} \times 200 \text{ Stück} = 700 \text{ €}$$

$$\text{Bilderrahmen B: } 5,80 \text{ €} \times 250 \text{ Stück} = 1.450 \text{ €}$$

$$\text{Bilderrahmen C: } 4,80 \text{ €} \times 150 \text{ Stück} = 720 \text{ €}$$

$$\text{Bilderrahmen D: } 6,80 \text{ €} \times 180 \text{ Stück} = 1.224 \text{ €}$$

Deckungsbeitrag der Schülerfirma

$$700 \text{ €} + 1.450 \text{ €} + 720 \text{ €} + 1.224 \text{ €} = 4.094 \text{ €}.$$

Bewertung der Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung:

1. Alle Produkte der Schülerfirma erwirtschaften einen positiven Deckungsbeitrag. Der Produktmix in der Schülerfirma stimmt.

2. Der Deckungsbeitrag je Stück schwankt sehr stark.

Eine Auflistung der Deckungsbeiträge, die die verschiedenen Produkte erzielen, zeigt dies:

Bilderrahmen D: 6,80 €

Bilderrahmen B: 5,80 €

Bilderrahmen C: 4,80 €

Bilderrahmen A: 3,50 €

Der Deckungsbeitrag beim Produkt Bilderrahmen D ist fast doppelt so hoch wie der vom Produkt Bilderrahmen A (+ 94,29 %).

3. Für die betriebswirtschaftliche Optimierung des Produktprogramms ist vorrangig die Absatzmenge der Produkte Bilderrahmen D und Bilderrahmen B zu erhöhen.

4. Für das Unternehmen Schülerfirma bilden die variablen Kosten je Einheit die absolute Preisuntergrenze. Die Verkaufspreise könnten also bei allen Produkten gesenkt werden, um den Absatz zu steigern. Bei einer Preissenkung von 25 % beim Produkt Bilderrahmen D würde der Stückdeckungsbeitrag noch 1,20 € betragen (neuer Verkaufspreis 15 € – 13,80 € = 1,20 €).

Die Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung können für wichtige unternehmerische Entscheidungen in der Schülerfirma genutzt werden. Folgende Anwendungsmöglichkeiten sind denkbar:

1. Gewinnschwellenanalyse (Break-even-Analyse)
2. Bestimmung von Preisuntergrenzen
3. Entscheidung über Zusatzaufträge
4. Produktionsprogrammplanung
5. Eigenfertigung oder Fremdbezug

Als interessante und für die Schülerfirmen hilfreiche Anwendungsmöglichkeit soll hier die Gewinnschwellenanalyse (Break-even-Analyse) vorgestellt werden.

Die Gewinnschwellenanalyse (Break-even-Analyse)

Die Gewinnschwellenanalyse, auch Deckungspunktanalyse, englisch: Break-even-Analyse, versucht zu ermitteln, ab welcher Produktionsmenge eine Produktion rentabel ist.

Definition Break-even-Point:

Der Fachbegriff Break-even-Point (engl. für „Gewinnschwelle, Kostendeckungspunkt; engl. break-even = kostendeckend) bezeichnet diejenige Produktionsmenge eines Produkts, bei der die Gesamtkosten (variable Kosten + Fixkosten) durch den Gesamterlös ausgeglichen werden.

Prämissen der Break-even-Analyse in der Schülerfirma

1. Linearer Gesamtkostenverlauf¹³:

$$K_g = K_f + (m \times k_v)$$

2. Aufteilung der Kosten in fixe und variable Kosten
3. Konstante Verkaufspreise im Laufe der Periode
4. Konstantes Produktionsprogramm im Laufe der Periode
5. Konstantes Fertigungsprogramm im Laufe der Periode
6. Produktionsleistung = Absatzleistung, keine Lagerbildung

¹³ Kg: Gesamtkosten; Kf: Fixkosten gesamt; m: Produktmenge; kv: variable Stückkosten

Die Break-even-Analyse dient der Entscheidungsfindung im Produktions- und Absatzbereich. Reicht die Summe aller Deckungsbeiträge aus, die fixen Kosten zu decken, erreicht die Schülerfirma die Gewinnschwelle oder den Break-even-Point (Kostendeckungspunkt, Rentabilitätsgrenze). Er zeigt die Absatzmenge, bei der der Gesamtdeckungsbeitrag (DB) die Gesamtkosten deckt. Wird dieser Punkt nicht erreicht, bewegt sich die Schülerfirma in der Verlustzone. Wird er überschritten, tritt sie in die Gewinnzone ein.

Durchführung der Break-even-Analyse in der Schülerfirma

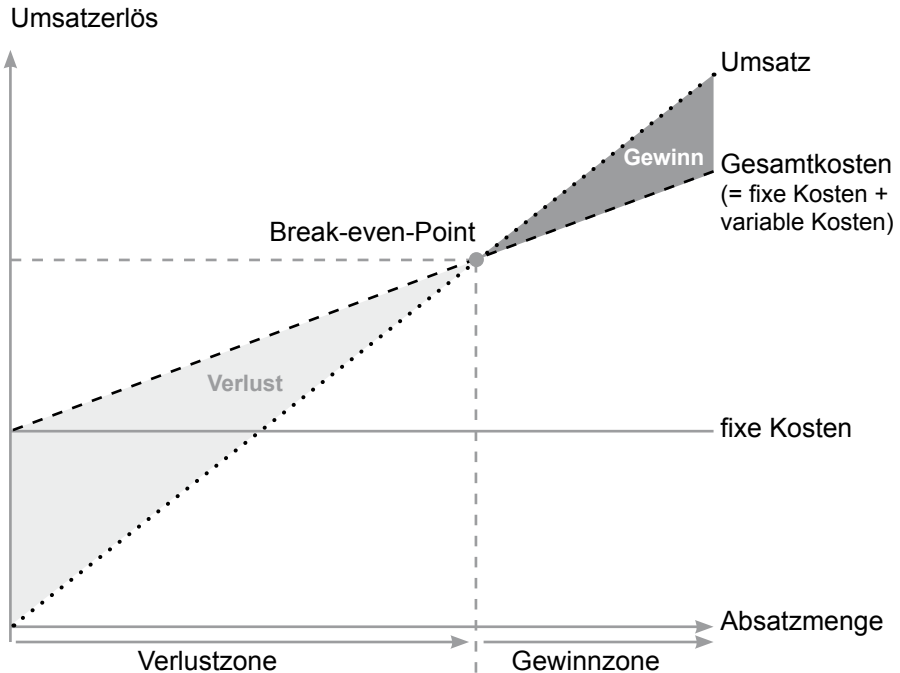
a) Grafische Lösung

Die Zusammenhänge werden verdeutlicht, wenn man einerseits die Fixkosten- und Gesamtkostenkurve, andererseits die Erlöskurve in das gleiche Diagramm einträgt: Trägt man auf der x-Achse die Menge (m) bzw. den Beschäftigungsgrad, auf der y-Achse die Kosten und Erlöse ab, so lassen sich ablesen:

- Gesamtkosten, Gesamterlöse und Gewinn für jede Stückzahl,
- Beschäftigungsgrad, bei dem Kostendeckung vorliegt (Gesamtkosten K_g = Gesamterlös E).

Für eine systematische Gewinnplanung und -steuerung macht das Gewinnschwellendiagramm folgendes deutlich:

1. Der Deckungsbeitrag wird nur durch Veränderung der Erlöse und der variablen Kosten beeinflusst.
2. Eine Veränderung der fixen Kosten verschiebt die Gewinnschwelle, hat aber keine Auswirkung auf den Deckungsbeitrag.
3. Eine Änderung der variablen Stückkosten (kv) oder des Verkaufspreises (e) verschiebt ebenfalls die Gewinnschwelle.



Grafik 14: Gewinnschwellendiagramm

Die Break-even-Analyse ist auch geeignet, vorausschauend die Produktmenge an der Gewinnschwelle zu bestimmen, wenn sich die Verkaufspreise am Markt ändern. Es ist deshalb jeder Schülerfirma zu empfehlen, prophylaktisch verschiedene Preisszenarien durchzurechnen.

Beispiel:

Ermittlung der Gewinnschwellen bei unterschiedlicher Preisentwicklung

Die Schülerfirma „Holznagel“ geht von folgenden Preisentwicklungen für ihr Produkt aus:

- a) Preissteigerung von 20,0 %,
- b) Preissteigerung von 25,0 %,

- c) Preissenkung von 5,0 %,
 d) Preissenkung von 12,5 %,
 e) Preissenkung von 25,0 %.

Die Break-even-Point-Menge beträgt:

a)	dB = 14,40 – 6 = 8,40;	2.502 €	= 297,86	298 Stück
		8,40 €		
b)	dB = 15,00 – 6 = 9,00;	2.502 €	= 278,00	278 Stück
		9,00 €		
c)	dB = 11,40 – 6 = 5,40;	2.502 €	= 463,33	464 Stück
		5,40 €		
d)	dB = 10,50 – 6 = 4,50;	2.502 €	= 556,00	556 Stück
		4,50 €		
e)	dB = 9,00 – 6 = 3,00;	2.502 €	= 834,00	834 Stück
		3,00 €		

Bewertung der Ergebnisse der Break-even-Analyse

Die Produktmenge am Break-even-Point schwankt zwischen 834 und 278 Stück, d. h. um 280 %.

In der Schülerfirma ist deshalb zu prüfen:

- Reicht die Kapazität (Maschinen, Werkzeuge, Material, Arbeitszeit, Räume und Flächen usw.) aus, um die maximale Produktmenge herzustellen, zu lagern, zu verkaufen bzw. auszuliefern?
- Wie wird die frei gewordene Produktionskapazität ausgenutzt, wenn die Produktmenge sinkt?
- Wie werden die Gewinne verwendet, wenn Preissteigerungen bei gleicher bzw. größerer Absatzmenge eintreten, z. B. für
 - Investitionen,
 - Wartung,
 - Vergrößerung der Gewinnrücklage,
 - Ausschüttung an die Mitglieder der Schülerfirma?

3.4 Serviceprozess Organisation

3.4.1 Kriterien guter Organisation¹⁴

Der Begriff Organisation bezeichnet ein System dauerhafter betrieblicher Regelungen, das dazu dient, betriebliche Strukturen und Prozesse rationell und zweckmäßig zu gestalten.

Für eine gute Organisation gelten die folgende Grundsätze:

Zweckmäßigkeit:

Die Organisation muss dem Gesamtziel des Unternehmens entsprechen. Demnach wird eine Bank eine andere Organisation haben als ein Produktionsbetrieb.

Wirtschaftlichkeit:

Jede Organisation muss ergiebig sein; sie muss eine hohe Wirtschaftlichkeit und eine hohe Rentabilität möglich machen.

Gleichgewicht:

Eine Organisation darf nicht zu starr sein, damit sie sich Marktveränderungen flexibel anpassen kann. Ebenso schädlich wie ein Zuviel an Organisation ist aber auch ein Zuwenig an Organisation, das der Improvisation zu weiten Spielraum lässt.

Koordination:

Die notwendige Unterteilung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens in Teilaufgaben und die Übertragung ihrer Erfüllung auf einzelne Stellen erfordert eine möglichst störungsfreie Zusammenarbeit dieser Stellen.

¹⁴ Zu den folgenden Ausführungen vgl. Pitter A. Steinbuch: Organisation – Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Ludwigshafen (Kiehl Friedrich Verlag) 2002, S. 26–30.

Transparenz:

Die Organisation soll für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchschaubar sein. Ihr Sinn muss ihnen einleuchten, was allgemein als notwendige Voraussetzung dafür gilt, dass diese Regelungen akzeptiert werden.

Menschengerechte Arbeitsgestaltung:

Bereits bei der Entwicklung der Aufbauorganisation sollte darauf geachtet werden, dass bei der Gestaltung von Arbeitssystemen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt werden.

Die organisatorische Gestaltung eines Unternehmens ist langfristig und generell angelegt. Damit ist die Organisation die standardisierte Koordination des Zusammenwirkens der betrieblichen Produktionsfaktoren durch Regeln.

Diese Koordination bezieht sich auf zwei Schwerpunkte:

(1) Aufbauorganisation (= Struktur der Firma)

Sie beantwortet die Frage: „Wer übernimmt welche Aufgabe?“

Sie beinhaltet damit die Ordnung von Zuständigkeiten, die sich aus den Aufgaben und ihrer Verteilung ergibt.

(2) Ablauforganisation (= Prozesse in der Firma)

Sie beantwortet die Frage: „Wie wird die Aufgabe gelöst?“

Sie beinhaltet die Regelung der Arbeitsabläufe hinsichtlich Ort, Zeit, Sachmittel und Tätigkeit.

Die Organisation findet Anwendung bei Vorgängen, die sich wiederholen, bei Arbeitsteilung sowie bei Aufgabenteilung.

Dabei bewegt sich die Organisation einer Schülerfirma immer in einem Spannungsfeld widersprüchlicher Faktoren und Maßstäbe, wie die nachfolgende Darstellung zeigt.

3.4.2 Dimensionen und Grundsätze moderner Organisation im Spannungsfeld Schülerfirma

Die Organisation einer Schülerfirma ist anders als die Organisation irgendeines wirtschaftlichen Betriebes besonderen Spannungen ausgesetzt, die sich aus der Doppelrolle der Schülerfirma als Lernort und Geschäftsbetrieb ergeben.



Grafik 15: Das Spannungsfeld der Organisation in der Schülerfirma

Organisation heißt deshalb auch immer die Auflösung dieses Spannungsfeldes. Je stärker z. B. die Reglementierung der Arbeitsabläufe in der Schülerfirma erfolgt, desto geringer ist die Möglichkeit, flexibel auf Kundenwünsche einerseits und auf Lern- und Förderbedürfnisse einzelner Schülerinnen und Schüler als Mitarbeiter der Schülerfirma andererseits zu reagieren.

Folgende Maßstäbe und Kriterien für die Auflösung des Spannungsverhältnisses haben sich in Schülerfirmen bewährt:

- (1) Materiell-technische Ausstattung der Schülerfirma entsprechend dem Produkt- und Leistungsprofil,
- (2) Umfang, Breite und Differenzierung des Sortiments an Produkten und Dienstleistungen,
- (3) Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden nach Kundentypologien,
- (4) Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führung sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schülerfirma,
- (5) Auflösung der Zielkonkurrenz zwischen dem „Lernort Schülerfirma“ und dem „Unternehmen Schülerfirma“.
- (6) Das „Unternehmen Schülerfirma“ ist dabei gekennzeichnet durch:
 - Dominanz von Rationalität versus Humanität;
 - Dominanz von Aufgabenorientierung versus Menschenorientierung;
 - umfassendes Regelwerk versus Freiräume und Erprobung durch Schülerinnen und Schüler;
 - streng ergebnisorientierte Arbeit (Ertragsoptimierung) versus Erfahrungserlernen – auch aus misslungenen organisatorischen Lösungen.Im „Lernort Schülerfirma“ dominieren demgegenüber:
 - Lernen aus Versuch und Irrtum,
 - Ausprobieren verschiedener, auch alternativer, ja gegensätzlicher organisatorischer Lösungen,
 - Fähigkeitserwerb gegenüber betriebswirtschaftlichem Erfolg.

Organisationsziele in der Schülerfirma

Wettbewerbsfähigkeit

Prüfkriterium:

- Hervorbringen von Innovationen
- Rationelle Herstellung und Vertrieb der Produkte

Umsetzung in Schülerfirma

Konkurrenzanalyse der Organisation des Wettbewerbers bzw. der Hauptkonkurrenten

Wirtschaftlichkeit

Prüfkriterium:

- Organisatorisches Ziel mit minimalen Kosten erreichen (= Anwendung des ökonomischen Minimalprinzips)

Umsetzung in Schülerfirma

Bestimmung der

- Hierarchieebenen
- Leistungsspannen
- Organisationstechnik

Zweckmäßigkeit

Prüfkriterium:

- Erreichen der Unternehmensziele
- Erfüllung der Unternehmensaufgaben

Umsetzung in Schülerfirma

- Organisationsinstrumente
- Qualitätsmanagement

Koordination

- Störungsfreies Zusammenwirken der Mitarbeiter sichern

Anwendung in Schülerfirma

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation

Ein besonderes Anliegen der Arbeit in der Schülerfirma ist es, die Schülerinnen und Schüler mit den Grundsätzen einer modernen Organisation in Wirtschaft und Gesellschaft vertraut zu machen. Die folgende Darstellung ist dabei als Hilfestellung zu verstehen. Die Umsetzung der empfohlenen Grundsätze in der Schülerfirma ist sicherlich nur schrittweise möglich und bedarf einer ständigen Auswertung und Begleitung.

Grundsätze moderner Organisation in der Schülerfirma

(1) Verantwortung übertragen, statt Aufgaben delegieren!

Umsetzung in der Schülerfirma:

- Vollmachten regeln,
- Befugnisse festlegen,
- Stellenbeschreibungen ausarbeiten und aktualisieren,
- Ergebnis bewerten, nicht den Aufwand,
- Konfrontation mit externen Kunden und Märkten.

(2) Ziele vereinbaren, statt Details festlegen!

Umsetzung in der Schülerfirma:

- Beratung mit Mitgliedern der Schülerfirma,
- alternative Ziele zulassen,
- auf realisierbare Ziele orientieren,
- Wege bzw. Maßnahmen zur Zielrealisierung relativ offen lassen, Selbstständigkeit der Schülerinnen und Schüler fördern.

(3) Selbstkontrolle vereinbaren, statt Reglementierungen durchzusetzen!

Umsetzung in der Schülerfirma:

- Meetings in Schülerfirma organisieren,
- gegenseitige Bewertung der Schülerinnen und Schüler ermöglichen;
- beste Kontrolle ist der Kunde bzw. der Markt.

(4) Eher Generalisten als Spezialisten einsetzen!

Umsetzung in der Schülerfirma:

- Stärke-Schwäche-Profil der Schülerinnen und Schüler erstellen,
- flache Hierarchien,
- flache Arbeitsteilung,
- Rotation der Schülerinnen und Schüler auf verschiedene Arbeitsplätze,
- spezielle Wünsche der Schülerinnen und Schüler berücksichtigen.

(5) Wer Verantwortung delegiert, verliert „Macht“ und gewinnt Autorität!

Umsetzung in der Schülerfirma:

- Leitung der Schülerfirma durch Schülerinnen und Schüler,
- Einordnung der Lehrkräfte und Praxisbegleiter,
- Fehler und „Misserfolge“ bei Verantwortungsübernahme durch Schülerinnen und Schüler zulassen,
- Lehrkräfte und Praxisbegleiter als Anreger, Berater, Moderatoren.

(6) Flexibilität fördern, statt auf „bewährten“ Hierarchien zu beharren!

Umsetzung in der Schülerfirma:

- Vollmachten und Befugnisse auf befristete Zeit,
- Schülerfirma als relativ autonome Gruppe organisieren,
- Schülerfirma außerhalb der Unterrichtszeit durch Schülerinnen und Schüler eigenverantwortlich ermöglichen, fördern und begleiten.

(7) Der Vorgesetzte ist nicht der beste Spezialist!

Umsetzung in der Schülerfirma:

- „Auswahlkriterium“ für Leitung der Schülerfirma ist Kompetenz und Akzeptanz;
- Bewusstmachen, wofür Vorgesetzte im Unternehmen da sind und was sie eigentlich tun (Verbindung zu Betriebserkundungen und Betriebspraktika).

(8) Ein rationeller Betrieb macht nicht alles selbst!

Umsetzung in der Schülerfirma:

- „Service“-Stellen für mehrere Schülerfirmen in einer Schule,
- „Fremdvergabe“ bestimmter Leistungen,
- Nutzung der anderen Schülerfirmen im Netzwerk,
- Einkauf von Handelsware,
- Zukauf von Produkten und Dienstleistungen.

Ein wichtiges Anliegen der Schülerfirma ist es, den Schülerinnen und Schülern Verantwortung zu übertragen. Einen Schlüssel dafür stellt die Delegation dar. Welche Vor- und Nachteile damit verbunden sind, zeigt die folgende Darstellung.

Delegation in der Schülerfirma – Vor- und Nachteile

Für die Schülerpersönlichkeit

Vorteile:

- Entfaltungsraum für die persönliche Entwicklung nicht nur an der Spitze, sondern auch auf unteren Ebenen;
- positiver Lernprozess durch erhöhte Anforderungen an den Stelleninhaber stärkt Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft;
- Ermöglichung psychologischer Erfolgserlebnisse fördert Sicherheit, Selbstvertrauen, Arbeitszufriedenheit.

Nachteile:

- Gefahr der Überforderung einzelner Stelleninhaber, was zu Misserfolgserlebnissen, Frustration und damit zur Reduktion der Leistungsbereitschaft führen kann (negativer Lernprozess);
- erhöhter psychischer Leistungsdruck auf unteren Ebenen (Stress durch Verantwortung).

Für die Entscheidungsqualität:

Vorteile

- Konzentration der Leistungsspitze auf wichtige unternehmenspolitische und strategische Entscheidungen;
- Ausnutzung des vorhandenen „Humankapitals“;
- Entscheidungen dort, wo ihre Folgen unmittelbar wirksam werden;
- frühzeitiges Entscheidungstraining.

Nachteile

- Homogenität zwischen den verschiedenen Entscheidungen kann verloren gehen (Gefahr der Suboptimierung).

Für die Leitungskapazität:

Vorteile

- Entlastung der übergeordneten Stellen von jenen Entscheidungen, die ihrer Leitungsfunktion nicht entsprechen;
- vermehrte Delegation macht eine „wasserkopffartige“ Struktur überflüssig;
- Entlastung der Kommunikationskanäle durch Reduktion der notwendigen Anrufungen und Anordnungen.

Nachteile

- Vergrößerung des gesamten „Entscheidungsvolumens“ im Unternehmen;
- Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern auf unteren Ebenen steigt (kann auch als Vorteil interpretiert werden).

3.4.3 Aufbauorganisation (Strukturorganisation) in der Schülerfirma

Organisation beinhaltet als erstes die Strukturierung des Unternehmens, die Regelung des Unternehmensaufbaus als Ganzes.

Dabei kann die Schülerfirma zwischen drei grundlegenden Formen wählen:

- Funktionalorganisation,
- Divisionalorganisation,
- Matrixorganisation.

Die folgenden Darstellungen sollen als Entscheidungshilfe für die Auswahl einer Organisationsform dienen.

Funktionalorganisation in der Schülerfirma

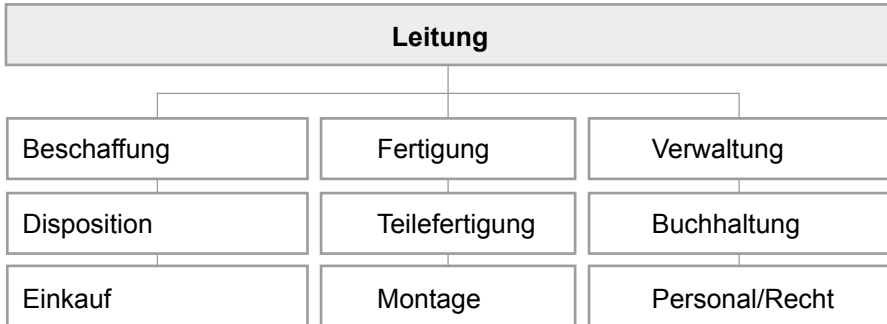
Anzuwenden bei:

- Schülerfirmen, die sich spezialisiert haben,
- Schülerfirmen, die nur eine bzw. wenige Produktgruppen herstellen,
- Schülerfirmen mit nur einem Gewerk,
- Schülerfirmen nur an einem Standort.

Merkmale:

- Verrichtungszentralisation
- Einfachunterstellung
- Eindeutige Weisungsrechte
- Ausschließlich Vollkompetenz
- Einheitlicher Instanzenweg
- Überlastung der Führungskräfte
- Schwerfälligkeit

Modelllösung:



Grafik 16: Modell der Funktionalorganisation

Umsetzung in der Schülerfirma:

- Funktionen definieren
- Hierarchieebenen festlegen
- Funktionsinhaber auswählen
- Vernetzung zwischen Funktionen organisieren

Divisionalorganisation in der Schülerfirma

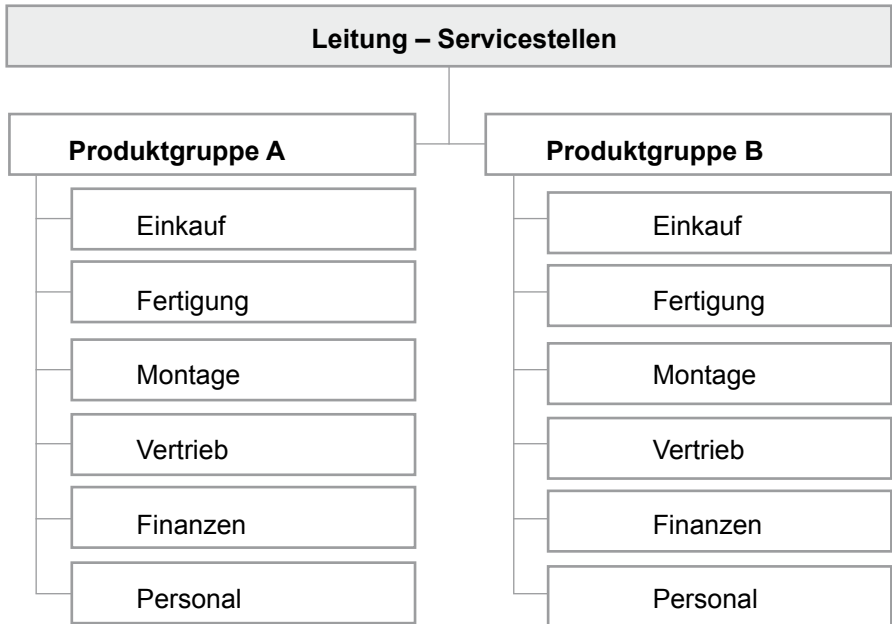
Anzuwenden bei:

- Schülerfirma mit mehreren Gewerken
- Schülerfirma mit mehreren Standorten
- Schülerfirma mit mehreren Produktgruppen

Merkmale:

- Objektzentralisation
- Einfachunterstellung
- Generalisten vor Spezialisten

Modelllösung:



Grafik 17: Modell der Divisionalorganisation

Umsetzung in der Schülerfirma:

- Divisionen (Sparten, Produktgruppen, Geschäftsbereiche) definieren
- Servicestellen für die Leitung festlegen
- Divisionsleiter auswählen
- Synergieeffekte zwischen Divisionen fördern, ungesunde Rivalität vermeiden

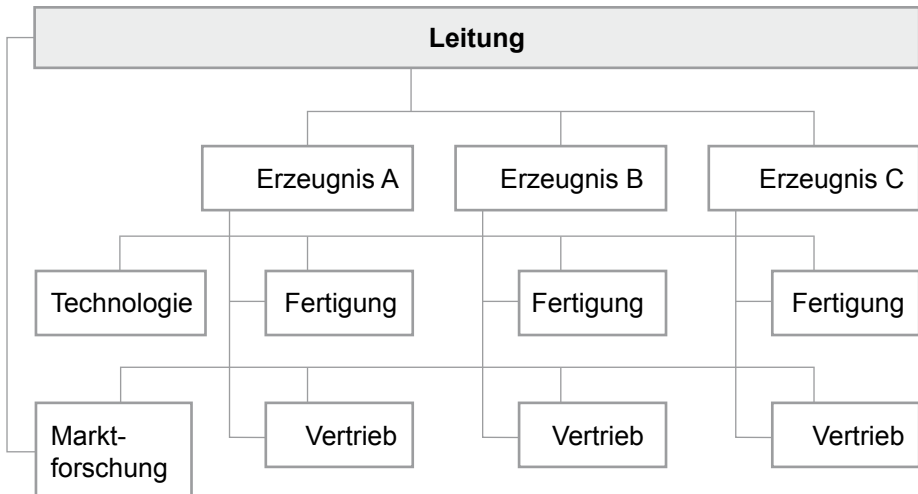
Matrixorganisation in der Schülerfirma

Anzuwenden bei:

- klar definierten Divisionen
- der Gefahr von Egoismus in den Divisionen
- zentralen Aufgaben, die für alle Produktgruppen gleich sind (z. B. Finanzierung, Werbung, Vertrieb, EDV)

Merkmale:

- Objektzentralisation
- Mehrfachunterstellung
- Marketingorientierte Organisationsform
- Konfliktgefahr durch Mehrfachunterstellung
- Sicherung der Einheitlichkeit des Unternehmens für bestimmte Funktionen
- Spezialisierungsvorteile

Modelllösung:

Grafik 18: Modell der Matrixorganisation

Umsetzung in der Schülerfirma:

- Aufgabenverteilung zwischen Divisionen und Zentralbereichen bestimmen
- Zentralbereiche definieren
- Schnittstellen zwischen Zentralbereichen und Divisionen festlegen
- Verantwortliche für Zentralbereiche und Divisionen auswählen

Wesentlichen Einfluss auf die Aufbauorganisation hat auch die Wahl der Rechtsform eines Unternehmens, wie die folgende Darstellung zeigt.

Aufbauorganisation und Rechtsform der Schülerfirma				
Nr.	Rechtsform	TOP – Managementebene	Kontrollorgan	Beschlussorgan
1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH –	Geschäftsführer (mindestens einer, mehrere möglich)	Regelfall: kein Kontrollorgan, Aufsichtsrat möglich	Gesellschafterversammlung (Eigentümersversammlung) Regelfall: einmal im Wirtschaftsjahr
2	Aktiengesellschaft – AG –	Vorstand (mindestens ein Mitglied, mehrere möglich)	Aufsichtsrat Regelfall: 3 Mitglieder, höhere Anzahl möglich	Hauptversammlung (Aktionärsversammlung) Regelfall: einmal im Wirtschaftsjahr
3	eingetragener Verein – e.V. –	Vorstand (mindestens ein Mitglied, mehrere möglich)	Regelfall: kein Kontrollorgan, Aufsichtsrat möglich	Mitgliederversammlung Regelfall: einmal im Wirtschaftsjahr
4	eingetragene Gesellschaft oder Genossenschaft – eG –	Vorstand (mindestens zwei Mitglieder, höhere Anzahl möglich)	Aufsichtsrat Regelfall: 3 Mitglieder, höhere Anzahl möglich	Generalversammlung Mitgliederversammlung Regelfall: einmal im Wirtschaftsjahr

Stellenbildung und Stellenbeschreibung

In Verbindung mit der Gestaltung der generellen Struktur (= Aufbau der Schülerfirma) sind die „Stellen“ einer Schülerfirma wie folgt zu definieren:

Definition Stelle:

Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit der Schülerfirma, sie kann einen oder mehrere Arbeitsplätze umfassen.

Eine Stelle zu bilden heißt, elementare Aufgaben zu kombinieren. Die folgende Darstellung systematisiert die Merkmale einer Stelle.

Immaterielle Stellenelemente:

- Ziele
- Aufgaben
- Befugnisse
- Verantwortung

Materielle Stellenelemente

- Maschinen
- Ausrüstung(en)
- Werkzeuge
- Bürotechnik
- sonstige Sachmittel

Dauer

- für immer oder
- zeitweilig

Abgrenzung

- benachbarte Stellen (vorgelagerte Stellen, nachgelagerte Stellen)
- übergeordnete Stellen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin
- mehrere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Entsprechend den Struktureinheiten in der Schülerfirma hat es sich bewährt, folgende Stellen zu bilden:

1. Geschäftsführung (Vorstand),
2. Leiter/-in Einkauf, Beschaffung, Material und Lager,
3. Leiter/-in Produktion, Herstellung und Fertigung,
4. Leiter/-in Vertrieb, Verkauf und Absatz,
5. Leiter/-in kaufmännische Verwaltung.

Bei der Bildung von Stellen ist auf die Übereinstimmung von Stellenzielen, Stellenaufgaben, Stellenverantwortung und Stellenbefugnissen zu achten, wie die folgende Darstellung zeigt:

Fehlerfreie Stellenbildung:

Ziele
Aufgaben
Verantwortung
Befugnisse

Folgende Zuordnung ist zu vermeiden:

Verantwortung
Befugnisse
Ziele
Aufgaben

*Beispiel:***Stellenbeschreibung: „Geschäftsführer/-in der Schülerfirma“**

Stand: Erstellt am: Bestätigt am: Zur Kenntnis
Version: von: von: genommen:

Stellenbezeichnung: Geschäftsführer/-in

Stelleneinordnung: oberste Leitungsstelle

Unterstellung: alle Gruppenleiter/-innen

Überstellung: Aufsichtsrat

Stellenziele:

- Sicherung der Geschäftsfähigkeit der Schülerfirma
- Gewährleistung der perspektivischen Entwicklung der Schülerfirma
- Vertretung bzw. Repräsentation der Schülerfirma nach außen in der Öffentlichkeit

Stellenaufgaben:

- Jahresplanung der Schülerfirma
- Perspektivplanung der Schülerfirma
- Koordination der einzelnen Bereiche der Schülerfirma

Stellenanforderungen:

- Teamfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Kommunikationsvermögen
- Akzeptanz durch Mitarbeiter und Partner

Stellenbefugnisse:

- Weisungsbefugt gegenüber den Bereichsleitern der Schülerfirma
- Vertretung der Schülerfirma nach außen

Stellenvertretung:

- vertritt: –
- wird vertreten durch: Leiter/-in kaufmännische Verwaltung

Als Element der Stellenbildung und der Stellenbeschreibung ist die Regelung der Vollmachten bzw. Befugnisse der Stelle vorzunehmen.

Die folgenden Ausführungen können als Hilfestellung genutzt werden.

Vollmachtsregelungen in der Schülerfirma

(1) Aufsichtsrat:

Vollmacht/Befugnis:

- Vertretung der Schülerfirma nach außen
- Beratung von Geschäftsführung bzw. Vorstand

Bemerkungen:

- in „Arbeitsordnung Aufsichtsrat“ regeln

(2) Gesellschafter-, Eigentümer-, Mitgliederversammlung

Vollmacht/Befugnis:

- Wahl der Geschäftsführung bzw. des Vorstands
- Änderung der Satzung
- Entlastung der Geschäftsführung bzw. des Vorstands
- Beschlussfassung über den Jahresabschluss
- Beschlussfassung über die Gewinnverwendung
- Aufnahme in die Schülerfirma
- Entlassung aus der Schülerfirma
- Außerordentliche Entlassung der Geschäftsführung bzw. des Vorstands

Bemerkungen:

- in Satzung regeln
- Mehrheiten für Beschlüsse festlegen

(3) Geschäftsführung/Vorstand

Vollmacht/Befugnis:

- Berufung, Abberufung der Bereichsleiter der Schülerfirma
- Produktsortiment
- Dienstleistungssortiment
- Vertretung der Schülerfirma nach außen
- Vereinbarungen mit Schule bzw. Schulleitung

Bemerkungen:

- in „Arbeitsordnung Geschäftsführung/Vorstand“ regeln

(4) Leiter/-in Einkauf, Beschaffung, Materialwirtschaft*Vollmacht/Befugnis:*

- Lieferantenauswahl
- Bestellung von Waren bis ... €
- Weisungsbefugnis gegenüber allen Mitarbeitern im Bereich Einkauf

Bemerkungen:

- in „Stellenbeschreibung“ festlegen

(5) Leiter/-in Produktion, Fertigung, Herstellung*Vollmacht/Befugnis:*

- Auswahl der Fertigungstechnologie
- Bestätigung der Arbeitsanweisungen
- Einhaltung der „Werkstattordnung“
- Planung des Personaleinsatzes
- Qualitätskontrolle der Produkte und Dienstleistungen
- Weisungsbefugnis im Bereich Produktion

Bemerkungen:

- in „Stellenbeschreibung“ festlegen

(6) Leiter/-in Vertrieb, Verkauf, Absatz*Vollmacht/Befugnis:*

- Preisbildung
- Gewährung von Rabatten und Skonti
- Ausnahme von Zahlungs- und Lieferbedingungen
- Durchführung von Sonderaktionen, Marktveranstaltungen
- Weisungsbefugnis gegenüber allen Mitarbeitern im Bereich Vertrieb

Bemerkungen:

- in „Stellenbeschreibung“ festlegen

(7) Leiter/-in Verwaltung, Kaufmännischer Leiter/Kaufmännische Leiterin

Vollmacht/Befugnis:

- Verwaltung der Handkasse
- Prüfung der Rechnungen
- Prüfung der Lieferscheine
- Durchführung der Inventur
- Erstellung des Jahresabschlusses
- Führung des Kassenbuches
- Weisungsbefugnis gegenüber allen Mitarbeitern im Bereich Verwaltung

Bemerkungen:

- in „Stellenbeschreibung“ festlegen

3.4.4 Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung¹⁵

Wachsende Bedeutung für den Erfolg sowohl des „Lernortes“ als auch des „Unternehmens“ Schülerfirma gewinnt die Arbeitsorganisation.

Die heute grundlegenden Modelle der Arbeitsorganisation sind vom Gedankengut der beiden US-amerikanischen Psychologen, Abraham Maslow (1908 – 1970) und Frederick Herzberg (1923 – 2000), beeinflusst, die beide zur menschlichen Motivation forschten.

Maslow veröffentlichte 1943 sein Modell der „Bedürfnispyramide“¹⁶, mit der er Motivationen von Menschen beschrieb und ihre Wege zur Selbstverwirklichung untersuchte. Große Bedeutung maß er dabei der Entfaltung der menschlichen Kreativität bei. Herzberg stellte 1959 in seinem Buch „The Motivation to Work“¹⁷ seine Zwei-Faktoren-Theorie vor. Sie besagt, dass externe Faktoren wie Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit noch

¹⁵ Siehe auch die Ausführungen von Eberhard Ulich: Arbeitspsychologie, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich (Schäffer-Poeschel) 2005.

¹⁶ Vgl. Abraham H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit, Reinbek (Rowohlt) 2002.

¹⁷ Vgl. Frederick Herzberg, Bernard Mausner und Barbara Bloch Snyderman: The motivation to work, 2. Auflage, New York 1967 (1. Auflage 1959).

keine Motivation bei Mitarbeitern herbeiführen, sondern dass Motivation nur über Arbeitsinhalte, wie interessante Aufgaben, Verantwortung und Anerkennung, erzeugt werden kann.

Unter dem Eindruck dieser Theorien entstand eine Bewegung, die sich gegen die Verarmung des Arbeitsfeldes richtete. Sie versucht mit einer gezielten Gestaltung der Arbeitswelt, dem Menschen wieder die Möglichkeit zur Sinnfindung und Selbstentfaltung durch die Arbeit zu geben. Der Handlungsspielraum des Menschen bei der Arbeit soll wieder vergrößert werden.

Folgende Strategien stehen dabei im Vordergrund:

- Arbeitsvergrößerung (Job Enlargement)
- Arbeitsbereicherung (Job Enrichment)
- Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)
- Arbeitsplatzteilung (Job Sharing)
- Autonome Arbeitsgruppen

Strategien der Arbeitsgestaltung in der Schülerfirma

Strategie	Arbeitsfeld einer Person	Arbeitsfeld mehrerer Personen
Quantitative Vergrößerung	Arbeitsvergrößerung	Arbeitsplatzwechsel
Qualitative Vergrößerung	Arbeitsbereicherung	Autonome Arbeitsgruppen

Gerade die Schülerfirma sollte – ohne unmittelbaren Zwang zur Gewinnerzielung – ein Experimentierfeld moderner Arbeitsgestaltung sein.

Formen der Arbeitsgestaltung in der Schülerfirma

(1) Arbeitsvergrößerung (Job Enlargement)

Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin erhält zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben neue und gleichwertige Tätigkeiten dazu, ohne dass sich der Gesamtschwierigkeitsgrad verändert.

(2) Arbeitsbereicherung (Job Enrichment)

Die Anforderungen an den Arbeitsplatz des Mitarbeiters werden erhöht. Die Tätigkeiten und Aufgaben bleiben zwar die gleichen, die Verantwortungs- und Kompetenzrahmen des Mitarbeiters aber werden ausgeweitet.

(3) Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)

Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin wird an verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt, und zwar so, dass er die Möglichkeit hat, seinen praktischen Erfahrungshorizont zu erweitern.

Arbeitsplatzwechsel ist heute ein weit verbreitetes Mittel für „Training on the job“, d. h. anstatt dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kurse geschickt werden, lernen sie direkt am Arbeitsplatz (gilt vor allem für die Auszubildenden-Ausbildung).

(4) Arbeitsplatzteilung (Job Sharing)

Zwei oder mehrere Personen teilen sich einen Einzelarbeitsplatz, indem die „Partner“

- gleichwertige Tätigkeiten ausüben (z. B. Krankenpflege in einem Alters- und Pflegeheim) oder
- verschiedene Tätigkeiten verrichten (z. B. Sekretärin A erledigt vor allem die organisatorischen und planerischen Aufgaben, während die kaufmännische Angestellte B die Schreibearbeiten übernimmt).

Die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung tragen entweder beide Mitarbeiter gemeinsam, oder jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin ist nur für seine bzw. ihre Aufgabenerfüllung verantwortlich, während aber die

Aufgaben- und Zeiteinteilung in ihrem gemeinsamen Kompetenz- und Verantwortungsbereich liegt.

(5) Autonome Arbeitsgruppen

Einer Gruppe von Mitarbeitern wird gemeinsam ein Projekt zugeordnet, das sie selber planen, organisieren, ausführen und kontrollieren können. Damit wächst nicht nur der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch das Selbstwertgefühl, die Selbstentfaltungsmöglichkeiten sowie der soziale Kontakt.

Mit dieser Arbeitsorganisation wird also nicht nur Forderungen der Humanisierung der Arbeitswelt entsprochen, sondern auch Forderungen der Demokratisierung. Die Bildung von autonomen Arbeitsgruppen ist an bestimmte Rahmenbedingungen geknüpft. Diese erstrecken sich über folgende Bereiche:

- technologische Rahmenbedingungen:
 - Aufgaben müssen ausgegliedert und in einen Zusammenhang gestellt werden können.
 - Qualitätskontrolle muss vorgenommen werden können.
 - Bestimmte Freiräume müssen bestehen (Pufferkapazitäten).
- soziale Rahmenbedingungen:
 - Bereitschaft der Führungskräfte
 - Stabilität der Arbeitsgruppe
 - Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Interesse einer effizienten Arbeitsweise ist ein rationeller Informationsfluss in der Schülerfirma zu gewährleisten. Bisherige Erfahrungen verweisen insbesondere auf folgende Defizite im Informationsfluss in Schülerfirmen:

1. Informationsfluss statt gezielter Informationsauswahl,
2. keine bzw. ungenügende Informationsverdichtung,
3. bewusste Zurückhaltung bzw. Verspätung „kritischer“ Informationen,
4. mangelnde Flexibilität des Infosystems,
5. Informationen schlecht „verkauft“.

Um diesen Schwachstellen wirkungsvoll vorzubeugen, hat es sich bewährt:

- Regeln der Mitarbeit in der Schülerfirma sowie
- Regeln der Schülerfirmenmeetings/-beratungen gemeinsam zu erarbeiten und in Kraft zu setzen.

Die folgenden Vorschläge sollen dabei eine Anregung und Hilfestellung sein.

Regeln für die Mitarbeit in der Schülerfirma

1. Jeder in der Schülerfirma ist wichtig.
2. Verhalten und Leistung außerhalb der Schülerfirma sind irrelevant.
3. Das Team ist der Erfolgsfaktor Nummer 1 in der Schülerfirma.
4. Die Teilnahme ist Pflicht.
5. Der Leiter bzw. die Leiterin der Schülerfirma stellt sich vor die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schülerfirma.
6. Schwerwiegende Regelverstöße können zum Ausschluss aus der Schülerfirma führen.
7. Über zielrelevante Abweichungen ist sofort zu informieren.
8. Bei planmäßigem Verlauf ist keine Information nötig.
9. Keine Informationen über und aus der Schülerfirma an Nicht-Befugte nach außen.
10. Arbeitsergebnisse dokumentieren.
11. Kritik ist erwünscht.
12. Wer Vorschläge macht, ist nicht automatisch der „Macher“.
13. Der Überbringer einer schlechten Nachricht ist nicht der Verursacher.

Regeln für Schülerfirmenmeetings und -beratungen

1. Jeder bereitet sich auf der Grundlage von Tagesordnung und Unterlagen vor und erscheint pünktlich.
2. Der Meetingleiter ist ein Moderator und nicht der „Bestimmer“.
3. Wiederholungen bereits geäußerter Gedanken sind Zeitverschwendung.

4. Zustimmung zu bereits Gesagtem muss nicht mitgeteilt werden.
5. Zuhören wollen und können.
6. Die Vergangenheit in Ruhe lassen.
7. Lösungsvorschläge für die Zukunft in Auswertung der Vergangenheit formulieren.
8. Anzahl und Dauer der Beiträge sind unwichtig.
9. Maßstab für die Qualität ist ihr Beitrag für die Entwicklung der Schülerfirma.
10. Nur zum Gegenstand sprechen oder Änderungen der Tagesordnung beantragen.
11. Nur Ergebnisse und Beschlüsse werden protokolliert.

3.4.5 Organisationsinstrumente der Aufbauorganisation

Damit die Aufbauorganisation in der Schülerfirma rationell erfolgen kann, haben sich die folgenden Organisationsinstrumente bewährt:

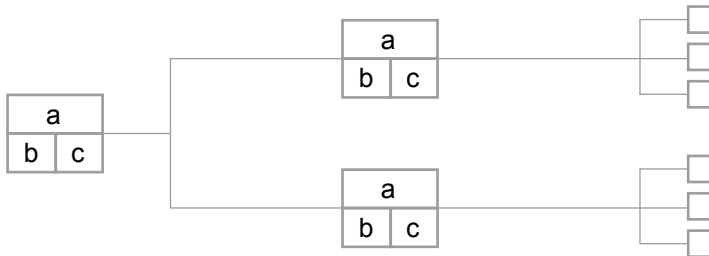
- (1) Organigramm,
- (2) Betriebs- und Geschäftsordnung der Schülerfirma,
- (3) Werkstattordnung der Schülerfirma¹⁸,
- (4) Stellenbeschreibung,
- (5) Organisationshandbuch.

¹⁸ Muster für die Dokumente „Betriebs- und Geschäftsordnung der Schülerfirma“ sowie „Werkstattordnung“ finden sich zum Download im Internet (vgl. Kap. 1.2.4).

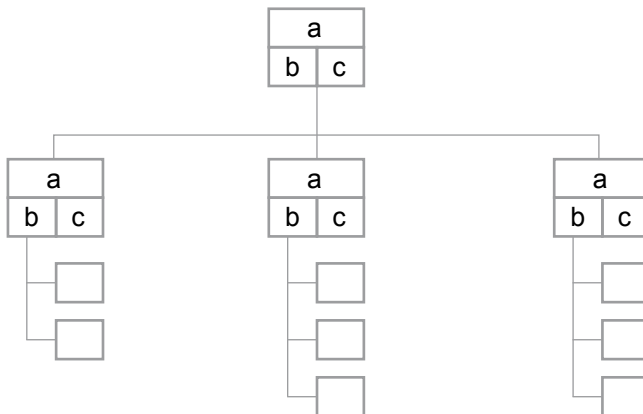
Organigramm einer Schülerfirma

(= grafische Darstellung der Aufbauorganisation)

1. Horizontale Darstellung



2. Vertikale Darstellung

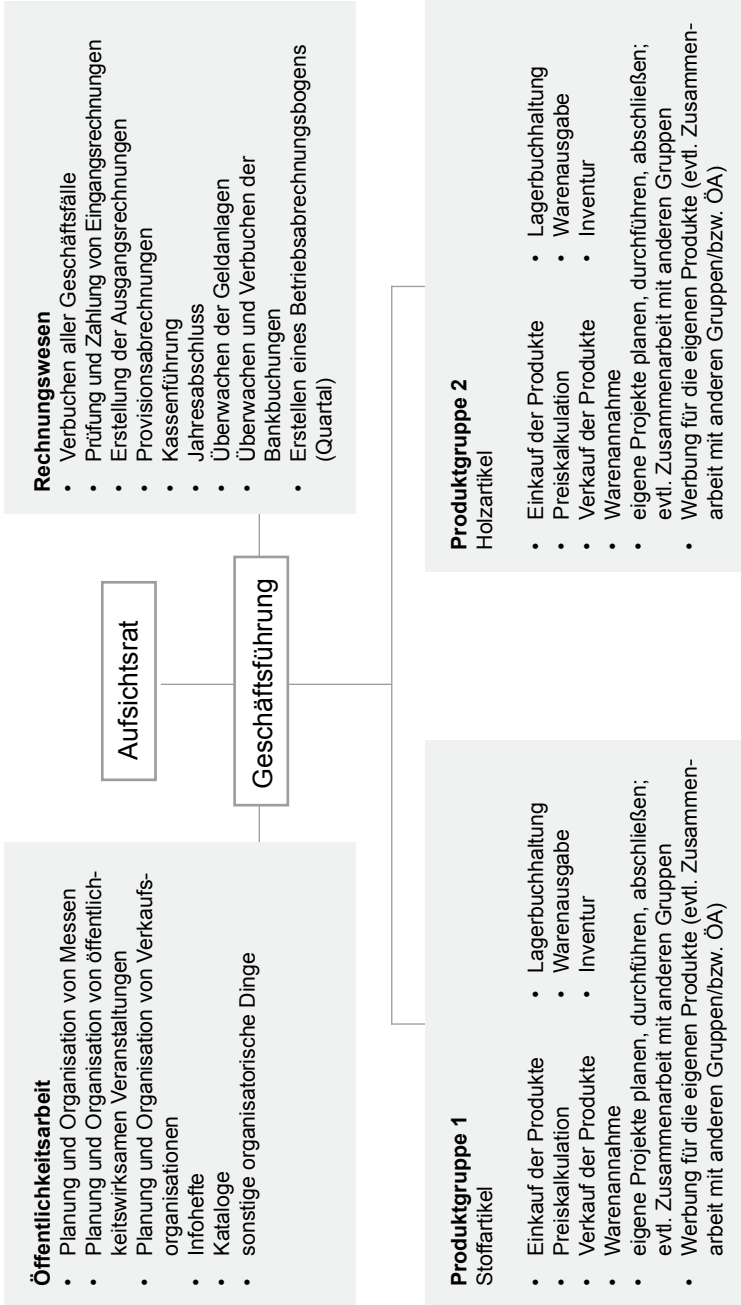


Legende:

a) Instanzebenen b) Stellenleiter c) Mitarbeiterzahl (Unterstellte)

Grafik 19: Organigramm einer Schülerfirma

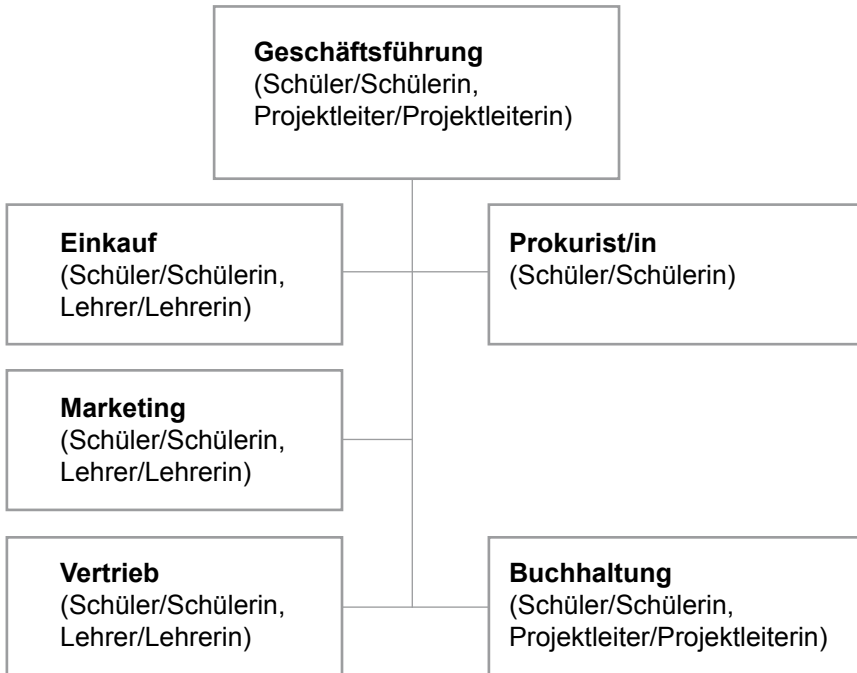
Organigramm einer Schülerfirma (Beispiel 1)



Grafik 20: Organigramm einer Schülerfirma (Beispiel 1)

Organigramm einer Schülerfirma

(Beispiel 2)



Grafik 21: Organigramm einer Schülerfirma (Beispiel 2)

3.4.6 Ablauforganisation in der Schülerfirma

Die Gestaltung rationeller und effizienter Abläufe in der Schülerfirma verfolgt zwei Ziele:

- die Schülerinnen und Schüler zunehmend zu befähigen, bereitgestellte Ressourcen mit dem bestmöglichen Erfolg einzusetzen,
- die Schülerinnen und Schüler mit den Erfordernissen einer modernen Organisation bekannt zu machen, damit sie beim Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt vorbereitet sind.

Für die Erreichung dieser zwei Ziele muss die Schülerfirma zwei Aufgaben bewältigen:

- die Definition und Gestaltung typischer „Verwaltungsprozesse“,
- die Definition und Gestaltung typischer „Fertigungsprozesse“ für die Produkte und Dienstleistungen der Schülerfirma.

Die folgende Übersicht zeigt typische Prozesse in einer Schülerfirma, für die Abläufe zu standardisieren sind. Dabei ist in der Schülerfirma zu prüfen, ob diese Prozesse vorhanden sind und ob gegebenenfalls Festlegungen bezüglich dieser Prozesse zu treffen sind.

Prozesse in der Schülerfirma

(1) Bereich Einkauf – Beschaffung

Prozess 1: Angebotseinholung

Prozess 2: Bestellung

Prozess 3: Warenannahme

Prozess 4: Warenlagerung

(2) Bereich Vertrieb

Prozess 5: stationärer Verkauf

Prozess 6: Lieferservice

Prozess 7: Marktverkauf

Prozess 8: Internetverkauf

Prozess 9: Werbung

Prozess 10: Öffentlichkeitsarbeit

Prozess 11: Messen/Veranstaltungen

(3) Bereich kaufmännische Verwaltung

Prozess 12: Preiskalkulation

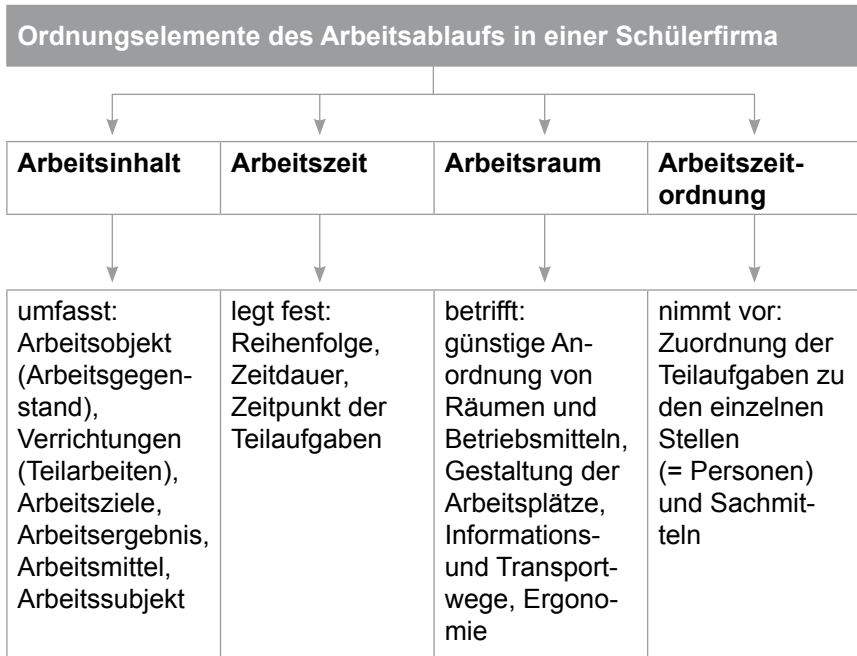
Prozess 13: Kassenbuchführung

Prozess 14: Jahresabschluss

Prozess 15: Rechnungen

Prozess 16: Mahnwesen

Für die oben genannten Prozesse sind „Arbeitsanweisungen“ mit Ordnungselementen zu erstellen:



Grafik 22: Ordnungselemente des Arbeitsablaufs in einer Schülerfirma

Für die Standardisierung der Arbeitsabläufe im Bereich Produktion haben sich ebenfalls Arbeitsanweisungen bewährt. Darauf wurde bereits im Kapitel „Leistungsprozess Produktion“ (Unterkapitel 2.3.3) eingegangen.

3.5 Serviceprozess Personalwirtschaft

3.5.1 Systematik

Zum Personal einer Schülerfirma gehören:

einerseits

- Schülerinnen und Schüler, die als Mitglieder aktiv mitarbeiten,
- sonstige Personen, die für immer oder zeitweise in der Schülerfirma tätig sind (z. B. Lehrkräfte, Eltern, Praxisbegleiter, Jugendausbildungsassistenten),

andererseits

- Individuen mit ihren Eigenheiten, Vorlieben, Stärken und Schwächen,
- Teams, die zusammenwirken müssen.

Definition Personalwirtschaft:

Personalwirtschaft bezeichnet die Gesamtheit aller Aktivitäten und Maßnahmen, um den betrieblichen Produktionsfaktor Personal mit der höchstmöglichen Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit zu steuern.

Die Personalwirtschaft umfasst folgende Bereiche:

(1) *Personalbedarfsermittlung:*

- Anforderungsprofile und Personalplanung

(2) *Personalbeschaffung:*

- Personalanwerbung
- Personalauswahl
- Arbeitsvertragsgestaltung

(3) *Personaleinsatz:*

- Arbeitsstudien, Arbeitszeitgestaltung
- Personalveränderungen (Beförderung/Versetzung)

- Stellenzuordnung
- Einsatzanweisungen einschließlich vorgesehene Vertretung
- Personalbeurteilung

(4) Personalverwaltung und -betreuung

- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitsschutzmaßnahmen
- Gesundheitswesen
- Durchführung der Mitbestimmung
- Aus- und Weiterbildung
- freiwillige soziale Leistungen

(5) Leistungsermittlung und Entgeltvereinbarung

- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Ergebnisbeteiligung

(6) Personalfreisetzung

- Ausscheiden aus Alters- oder Invaliditätsgründen
- Kündigung
- Fluktuationsanalyse

Personalwirtschaft in der Schülerfirma umfasst deshalb:

- Personalplanung,
- Personaleinsatz,
- Personalentwicklung.

„Personal“ in der Schülerfirma ist unter zwei Gesichtspunkten zu betrachten:

- Lernort Schülerfirma,
- Unternehmen Schülerfirma.

Im „Lernort Schülerfirma“ stehen folgende personalwirtschaftliche Fragen im Mittelpunkt:

- Motivation der Schülerinnen und Schüler,
- Erwerb und Vertiefung von Handlungskompetenzen bei Schülerinnen und Schülern,
- Implementierung, Gestaltung und Evaluierung pädagogischer Transferprozesse:
 - Transfer 1: Schülerfirma – Unterricht
 - Transfer 2: Schülerfirma – Schule
 - Transfer 3: Schülerfirma – Wirtschaft
 - Transfer 4: Schülerfirma – Gesellschaft,
- Implementierung und Ausgestaltung von Netzwerken im lokalen, nationalen und internationalen Rahmen,
- Ausarbeitung, Realisierung und Bewertung individueller Förderpläne für Mitglieder der Schülerfirma.

Im „Unternehmen Schülerfirma“ rücken folgende Aufgaben der Personalwirtschaft in den Vordergrund:

- rationellste Nutzung der materiellen und technischen Ausstattung der Schülerfirma durch die Schülerinnen und Schüler,
- Optimierung der Wertschöpfungskette in der Schülerfirma,
- Minimierung aller Verluste und Fehlzeiten durch den optimalen Einsatz aller Schülerinnen und Schüler,
- Gewährleistung der jederzeitigen Leistungs- und Lieferbereitschaft der Schülerfirma durch eine optimierte Einsatzplanung der Schülerinnen und Schüler.

Dafür ist die Denkweise „Personalwirtschaft als Personalverwaltung und Personalorganisation“ zu überwinden. Bei dieser Denkweise hat die Personalwirtschaft eine nachrangige, ausschließlich dienende Funktion, die Schülerinnen und Schüler werden „neutral“, d. h. neben Maschinen, Rohstoffen und anderem als weiterer Faktor der betrieblichen Leistungserstellung angesehen. Es werden überwiegend aktuelle Probleme gelöst, Leitidee dieser Überlegungen ist die Kostenminimierung.

In der Schülerfirma hingegen sollen die Schülerinnen und Schüler persönlich erleben, dass „Personalwirtschaft als Personalplanung und Personalentwicklung“ den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des Unternehmens gleichermaßen entspricht.

Dies ist ein wesentlich umfassenderer Ansatz, der Personalarbeit als Teil der gesamten Unternehmenspolitik versteht und ihr einen hohen Stellenwert zuordnet. Neben der wichtigen laufenden Personalbetreuung im Tagesgeschäft der Schülerfirma liegt hier ein starker Zukunftsbezug und eine Betonung der personalwirtschaftlichen Grundsatzentscheidungen vor.

Die Schülerinnen und Schüler sind schrittweise zu der Erkenntnis zu führen, dass

- wirtschaftlicher Erfolg zunehmend von der Qualität der Arbeit jedes Einzelnen abhängt,
- technologische Veränderungen wachsende Anforderungen an Qualifikation und Leistungsvermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen,
- die Forderungen der Gesellschaft an den „Staatsbürger“ steigen,
- die gestiegenen Personalkosten einen rationellen Personaleinsatz erfordern,
- motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wertvollste „Kapital“ jedes Unternehmens und damit auch der Schülerfirma sind.

Im Serviceprozess Personalwirtschaft geht es um:

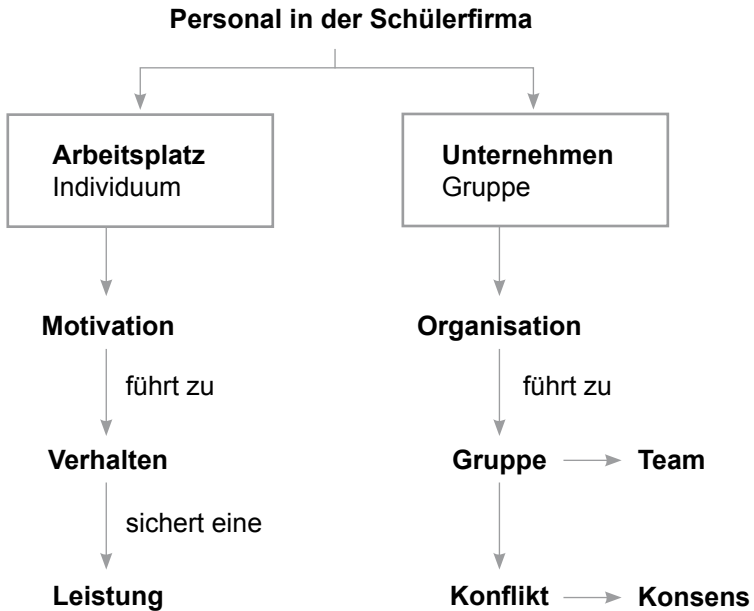
- geeignetes Personal,
- im erforderlichen Umfang,
- in entsprechenden Strukturen,
- zu genau definierten Zeiten.

Dies betrifft drei Ebenen:

Ebene 1: der jeweilige Arbeitsplatz,

Ebene 2: die Gruppe/das Team von Mitgliedern der Schülerfirma,

Ebene 3: das gesamte Unternehmen Schülerfirma.



Grafik 23: Personal in der Schülerfirma

3.5.2 Personalplanung und Personaleinsatz in der Schülerfirma

Schrittfolge Personalplanung in der Schülerfirma

1. Schritt: Personalbedarfsplanung durchführen
2. Schritt: Stellenbesetzungsplan aufstellen
3. Schritt: Stellenbeschreibung verfassen
4. Schritt: Befugnisregelung festlegen
 - Vollmachten
 - Vertretungen
5. Schritt: Anforderungsprofil der Stelle ausarbeiten
 - Wissen
 - Können
 - Fähigkeiten
 - Fertigkeiten
6. Schritt: Personalbeschaffung

Der *Personaleinsatz* ist die Zuordnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu den verfügbaren Stellen oder Arbeitsplätzen in der Schülerfirma. Der Personaleinsatz erfolgt stets *zeitpunktbezogen*. Das heißt z. B., Einsatz einer Teilkraft am Vormittag oder am Nachmittag, Feiertagsdienst u. a.

Von einem *zeitraumbezogenen* Personaleinsatz spricht man, wenn es sich um folgende Vorgänge bzw. Maßnahmen handelt:

Schrittfolge Personaleinsatz (zeitraumbezogen)

7. Schritt: Personalzugang:
Neueinstellung, auch mit einer Probezeit/Einarbeitungszeit;
8. Schritt: Personalleistung:
zentrale Phase des Personaleinsatzes, in welcher der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin nach Ablauf der Probezeit oder Einarbeitungszeit seine/ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zeigen muss; Anfertigen von Mitarbeiterbeurteilungen;

9. Schritt: Individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
z. B. durch Fortbildungen, verantwortungsvolle Aufgaben;
10. Schritt: Personalabgang (Kündigung, Vertragsablauf ...).

3.5.3 Personalführung in der Schülerfirma

Ist die Personalbeschaffung gelungen und die Planung des Personaleinsatzes erfolgt, steht eine Frage im Mittelpunkt:

Wie führe und motiviere ich die Mitglieder einer Schülerfirma dauerhaft und nachhaltig für eine aktive, initiativreiche Mitarbeit in der Schülerfirma?

Auf den folgenden Seiten sind die Schwerpunkte einer angemessenen, situationsgerechten Personalführung dargestellt:

- Gruppe und Team,
- Führungsstil,
- Konsens und Konflikt.

Gruppe und Team

Eine außerordentliche Bedeutung haben die Kompetenzen

- Teamfähigkeit,
- Kooperationsfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Durchsetzungsfähigkeit,
- Kritikfähigkeit.

Diese individuellen Kompetenzen bilden sich nur im Zusammenwirken mit anderen heraus. Die Schülerfirma beginnt als eine Gruppe und wird umso erfolgreicher, je schneller die Gruppe zu einem Team zusammenwächst.

Deshalb hat es sich als hilfreich erwiesen,

- das Niveau auf dem Weg von einer Gruppe zu einem Team zu bestimmen,
- das Niveau des Teams in den Merkmalen
 - Zielorientierung,
 - Zusammensetzung,
 - Führungsstil,
 - Qualifikation

zu messen,

- die Team-Typen „aufzuspüren“ und zu fördern.

Führungsstil in der Schülerfirma

Für die Entwicklung einer Gruppe zu einem Team ist in der Schülerfirma ein angemessener Führungsstil ausprägen. Die nachfolgende Übersicht möchte dazu Anregungen geben.

Klassische idealtypische Führungsstile

Führungsstil	Merkmale	Vorteile	Nachteile	Eignung
autoritär (= hierarchisch)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Vorgabe der Ziele durch den Leiter. 2) Aktionsschritte werden nacheinander vom Leiter vorgegeben, sodass der jeweils folgende Schritt unklar bleibt. 3) Leiter verteilt die Arbeit und bildet Arbeitsgruppen. 4) Leiter lobt und tadelt einzelne Mitglieder persönlich, nimmt nicht am Arbeitsprozess teil. 	<ul style="list-style-type: none"> • rasche Entscheidungen • präzise Entscheidungen • kein „Vertagen“ von Problemen • gute Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf Leiter >>> Überlastung • Probleme bei temporärem Ausfall (z. B. Krankheit) • Demotivation von Mitarbeitern/Schülern • „Dienst nach Vorschrift“ 	<ul style="list-style-type: none"> • für Entscheidungssituationen • krisenhafte Situation in der Schülerfirma
demokratisch (= kooperativ)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ziele sind das Ergebnis einer Gruppenscheidung bei Unterstützung durch den Leiter. 2) Generelle Vorgehensweise in der Gruppe festgelegt, wenn gewünscht, gibt der Leiter Rat und schlägt alternative Arbeitsschritte vor. 3) Arbeitsverteilung und Gruppenwahl durch Mitglieder selbst. 4) Leiter sucht nach objektiven Maßstäben der Kritik, versucht am Gruppenprozess teilzuhaben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Entlastung der Leiter • gegenseitige Ersetzbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • längere Entscheidungsprozesse • komplexe Entscheidungsprozesse • Aufgabenniveau kann sinken 	<ul style="list-style-type: none"> • für Gründungs- und Startphase • für Expansion und Wachstumsphase • für strategisch-konzeptionelle Fragen
Laissez-faire (= nachlässig)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Völlige Freiheit für Einzel- oder Gruppenscheidungen bei minimaler Beteiligung des Leiters. 2) Leiter stellt Arbeitsmaterialien zur Verfügung und liefert auf Wunsch Informationen. 3) Keine Intervention des Leiters. 4) Einzelne spontane Kommentare, keine Steuerung und Beurteilung der Gruppenarbeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Eigenständigkeit • Vernetzung, Kooperation in Gruppen • Ausnutzung der Gruppendynamik 	<ul style="list-style-type: none"> • wie bei Nr. 2 • Einzelne verstecken sich in der Gruppe • ungünstige Dominanz Einzelner in der Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • bei relativ homogenen Leistungen aller Gruppenmitglieder • bei vorangegangenen Stärke-Schwächen-Analysen jedes Gruppenmitgliedes

Für die Schülerfirma sind grundsätzlich zwei Modelle relevant, die den Besonderheiten dieser Größenordnung entsprechen und auch verbreitet sind:

- (1) Mitarbeiterorientierte Führung,
- (2) Aufgabenorientierte Führung.

(1) Mitarbeiterorientierte Führung

Dies heißt zuerst, Verantwortung übertragen und gemeinsame Ziele vereinbaren. Dieses Führungsmodell stellt das Mitglied mit seinen Stärken und Schwächen, seinen Bedürfnissen und Motiven ins Zentrum der Führung. Es wird mit jenen Aufgaben betraut, die seiner Persönlichkeit am ehesten entsprechen, um so ein gutes Betriebsergebnis zu erreichen.

Gegenseitiges Vertrauen, persönliche Nähe und bewusstes Ausschöpfen der Stärken jedes Mitglieds stellt die Schülerfirma gezielt ins Zentrum ihrer Führung. Daher ist dieses Führungsmodell mit folgenden Merkmalen verbunden:

- Jedes Mitglied erhält einen fest umgrenzten Verantwortungsbereich mit entsprechenden Kompetenzen, innerhalb derer es selbst handelt und entscheidet.
- Die Leitung der Schülerfirma greift in diesen Verantwortungsbereich nicht ein und trifft dort keine Entscheidungen (nur in Ausnahmefällen).
- Kompetenzen werden dort angesiedelt, wo die Sachkunde am größten ist.
- Die Leitung der Schülerfirma unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Aufgabenlösung und koordiniert ihre Aktivitäten.

Hauptschwächen:

- Beim Wechsel von Mitgliedern müsste sich auch die Leitung der Schülerfirma auf die jeweils neue Persönlichkeit einstellen.
- Effektivität, Produktivität und Wirtschaftlichkeit können aus den Augen verloren werden.

- Notwendige Entscheidungen können zerredet, verzögert bzw. als schlechter Kompromiss getroffen werden.
- Was dem einzelnen Mitglied gut tut und entspricht, entspricht oft nicht den Erfordernissen des Marktes, d. h., das Verhältnis von Aufwand und Ertrag bleibt oft unberücksichtigt.

(2) Aufgabenorientierte Mitarbeiterführung

Dies heißt zuerst, Aufgaben delegieren und ihre Erfüllung kontrollieren.

Bei diesem Führungsmodell geht es vorrangig um das Erfüllen von genau definierten Aufgaben mit dem geringsten Aufwand. Die Persönlichkeit des Mitgliedes wird primär als Mittel zur rationellen Aufgabenlösung verstanden und steht nicht im Zentrum der Führungsaufmerksamkeit. Die wesentlichen Kennzeichen dieses Modells sind daher:

- strenge Vorgaben, Einhaltung von Terminen,
- Aufgliederung der Aufgabe in viele Teilaufgaben,
- Leitung der Schülerfirma weist dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin genau definierte Aufgaben zu und bewertet deren Erfüllung allein,
- Leitung der Schülerfirma tadelt/kritisiert mangelhafte Arbeit unabhängig von den Ursachen,
- Leitung der Schülerfirma besteht auf Information durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Hauptschwächen:

- Die Führung muss auf jeden Aufgabenwechsel mit neuer Aufgabenverteilung, neuen Vorgaben reagieren (kaum Kontinuität möglich).
- Neue Ideen und Innovationen werden kaum gefördert, da die Mitglieder sich an bestehenden, bereits definierten Aufgaben orientieren.
- Kooperation und Kommunikation werden nicht gefördert (Ressort handeln).
- Leistungsschwache Mitglieder werden isoliert, nicht motiviert.
- Ungesunde Konkurrenz zwischen den Mitgliedern kann die Unternehmensziele gefährden.

Im Vergleich beider Führungsmodelle lautet die Schlussfolgerung für die Schülerfirma:

Optimale Kombination der Vorteile beider Führungsmodelle sichern. Richtig und angemessen ist deshalb ein situationsbedingtes Führungsmodell.

Eine Analyse der Führungssituation in der Schülerfirma sollte auf die folgenden Merkmale achten. Je nachdem, welches Führungsmodell angewendet wird, sind die Merkmale unterschiedlich zu bewerten:

- Das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Mitgliedern ist persönlich geprägt.
- Die Geschäftsführung kennt jedes Mitglied der Schülerfirma genau.
- Für die Schülerfirma gibt es schriftlich fixierte Regeln.
- Die Führung ist partnerschaftlich geprägt.
- Die Geschäftsführung duldet Widerspruch.
- Es gibt viele informelle Kontakte zwischen den Mitgliedern.
- Es gibt keine alles beherrschende Managerpersönlichkeit in der Schülerfirma.
- Die Aufgaben der Mitglieder sind genau beschrieben.
- Es existieren nur wenige Hierarchieebenen.
- Die Arbeitsaufgaben für die Mitglieder sind komplex, die Handlungsspielräume eher groß.
- Es sind kaum Spezialisten vorhanden; Generalisten überwiegen.
- Die Mitglieder kontrollieren sich selbst und gegenseitig.
- Das „Gewicht“/die Bedeutung jedes Mitglieds für das Unternehmen ist entsprechend hoch.

Führungsinstrument Mitarbeitergespräch

In regelmäßigen Abständen und/oder aus speziellem Anlass sollten Gespräche zwischen der Schülerfirmenleitung und den Mitgliedern bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stattfinden.

In Auswertung vorliegender Erfahrungen aus erfolgreichen und langjährig stabilen Schülerfirmen sollten diese Gespräche eine Reihe von Zielen verfolgen:

1. Erhaltung und Steigerung der Motivation,
2. Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls (Wir-Identität),
3. Kennenlernen und Berücksichtigung der Interessen, Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
4. Entwicklung neuer, innovativer Projekte, Produkte oder Vorhaben der Schülerfirma.

Die folgende Aufzählung fasst wesentliche Erfahrungen als „Regeln für die Gesprächsführung“ zusammen, wobei diese Regeln entsprechend den konkreten Umständen in jeder einzelnen Schülerfirma anzupassen sind.

Regeln für die Gesprächsführung in der Schülerfirma

(1) Prüfen Sie gründlich, welche Art von Gespräch Sie führen wollen, und bereiten Sie sich dementsprechend differenziert vor.

a) Einzelgespräch: Die Gesprächsführung liegt bei dem, der Weisungsbefugnis hat. Dieses Gespräch wird gewählt, wenn Weisungen zu geben sind, eine Frage zur Beantwortung gestellt wird, Informationen zu geben oder einzuholen sind, eine Zurechtweisung oder ein Lob ausgesprochen werden soll. Das Dienstgespräch soll kurz sein, es ist ein „Stehgespräch“.

b) Gruppengespräch: Zur Dienstbesprechung lädt der Weisungsbefugte ein. Es können obere und oberste Führungskräfte die ihnen unterstellten Führungskräfte bis zum Gruppenleiter einladen. Alle Führungsebenen bis zum Gruppenleiter können die ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einladen. Den Vorsitz hat der Einladende, er redet hier auch am meisten oder delegiert. Bei der Dienstbesprechung wird nur Information verlangt, keine Meinung!

c) *Mitarbeitergespräch (Einzel- oder Gruppengespräch)*: Eingeladen werden unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Gespräch soll in zwangloser Atmosphäre stattfinden; man bittet den oder die unterstellten Mitarbeiter zu einem Sitzgespräch. Kleine Exkurse ins Außerdienstliche können hier helfen, eine positive Gesprächsatmosphäre zu erzeugen. Dauert das Gespräch länger als zwanzig Minuten, wird ein Getränk angeboten. Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin soll bei diesem Gespräch auch mit Meinungen zu Wort kommen.

d) *Anerkennungsgespräch*: Der Weisungsbefugte lobt bei einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin Verhalten und/ oder Leistung, um auch in Zukunft Ähnliches von ihm bzw. ihr zu „bekommen“. Beachten Sie: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter streben nach Anerkennung; vermischen Sie Anerkennung nicht mit Kritik. Wer lobt, bereitet aber den Boden für konstruktive Kritik vor. Loben Sie mehr im Beisein Dritter.

e) *Kritikgespräch*: Der Weisungsbefugte kritisiert Leistung und Verhalten von Mitarbeitern, um langfristig Änderungen zu erreichen.

(2) Weichen Sie als Leitung der Schülerfirma Kritikgesprächen nicht aus, reden Sie offen, ohne nachtragend zu sein.

Reagieren Sie im Regelfall alsbald nach der „Tat“ mit Kritik; für den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin muss der Zusammenhang zwischen ungenügenden Leistungen bzw. Verhalten und Reaktion bzw. Sanktion erlebbar und deutlich sein. Die erwünschte Verhaltensänderung können Sie durch Motivation herbeiführen. Setzen Sie auf Motivation, indem Sie:

- eine positive, verständnisvolle Grundstimmung schaffen,
- rasch und ohne Umschweife das Fehlverhalten benennen,
- Ihre Feststellung durch konkrete Belege/Beispiele nachweisen,
- klar das gewünschte Verhalten benennen,
- mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin die Ursachen und Folgen des Fehlverhaltens besprechen,

- gemeinsam mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin Wege und realistische Zeiträume zum Erreichen des gewünschten Verhaltens aufzeigen,
- Zwischenkontrollen ankündigen,
- undifferenzierte „Rundumschläge“ vermeiden.

(3) Führen Sie wichtige Verhandlungen selbst und optimieren Sie deshalb Ihre Verhandlungstaktik.

Als Leiter bzw. Leiterin der Schülerfirma sollten Sie wichtige Verhandlungen mit Lieferanten, Kunden, Behörden nicht delegieren, sondern selbst führen. Dies stärkt Ihre Autorität, erhöht Ihr Wissen und übt Sie in Kompromissfähigkeit.

Beantworten Sie in Vorbereitung von Verhandlungen vor allem drei Fragen: Was ist mein maximales Verhandlungsziel? Was ist ein realistisches Verhandlungsergebnis? Welche Ziele haben sich wohl die Verhandlungspartner gestellt?

Prüfen Sie vor allem folgende Elemente der Verhandlungstaktik auf ihre Nützlichkeit für Ihre Verhandlungsposition:

- sich auf Gesetz, Reglement, Vorschriften berufen,
- Nutzen der eigenen Lösung für andere Verhandlungsteilnehmer aufzeigen,
- Multi-Gesamtpakete schnüren oder in Salami-Taktik vorgehen,
- Gefühle aussprechen,
- mehr als nötig fordern, aber nicht alles auf einmal,
- zuerst die Punkte klären, in denen Einigkeit besteht,
- in Nebensächlichkeiten nachgeben,
- Notizen machen, um bereits erreichte Übereinstimmungen oft und genau zu wiederholen,
- überhöhte Forderungen stellen, damit später „zurückgegangen“ werden kann.

(4) Überzeugen Sie Ihre Gesprächspartner durch Argumente und nicht durch Äußerlichkeiten.

In einem Gespräch sollten Sie nicht mehr als sieben Argumente benutzen. Heben Sie in einem Argument nicht mehr als drei Teilaspekte hervor, sonst überfordern Sie Ihren Gesprächspartner.

Beginnen Sie mit einem Argument, dem wahrscheinlich leicht zugestimmt werden kann. Bringen Sie das stärkste Argument am Ende und nicht am Anfang. Tragen Sie jedes Argument in sich abgeschlossen vor. Machen Sie zwischen Argumenten bewusst kurze Pausen. Versuchen Sie nicht, Ihre Gesprächspartner mit Argumenten „totzuschlagen“. Weniger ist oft mehr. Gehen Sie auf Gegenargumente ein, widerlegen Sie zunächst das „Schwächste“. Nehmen Sie mögliche Einwendungen schon vorweg und bauen Sie diese in die Argumentation ein.

Beachten Sie die psychologische Wirkung: Argumentieren heißt, bestehende Wertstrukturen und/oder Vorurteile aufzubrechen. Was als Argument gilt und angenommen wird – darüber entscheidet allein der Gesprächspartner, nicht Sie. Sie werden an Ihrem schwächsten Argument gemessen. Lassen Sie deshalb „schwache“ Argumente von vornherein weg, halten Sie aber immer noch einzelne Argumente in Reserve.

(5) Lernen Sie aktiv zuzuhören.

Wer aktiv zuhören kann, erfährt viel Wesentliches und ist ein begehrter Gesprächspartner, aber Zuhören will gelernt sein. Orientieren Sie sich deshalb an den Phasen des Zuhörens:

a) *Wahrnehmen:* Überwinden Sie Störquellen wie Lärm, undeutliches Sprechen des Partners, eigene Müdigkeit; fragen Sie nach, wenn Sie etwas akustisch nicht verstanden haben; konzentrieren Sie sich auf den Sprechenden und seine Aussagen; unterbrechen Sie nicht unnötig, ermutigen Sie durch Blickkontakt und Körperhaltung zum Weitersprechen.

b) *Zuordnen*: Werden Sie sich klar, wie wohl die Aussagen gemeint sind, also nicht, wie es sich Ihnen darstellt, sondern wie der Partner es verstanden wissen will.

c) *Abwägen/Beurteilen*: Die wertfrei aufgenommenen Aussagen müssen Sie bewerten; wägen Sie mögliche Alternativen ab, überlegen Sie Ihre Stellungnahme: Wie möchten Sie reagieren?

d) *Antworten*: Jetzt können Sie reagieren. Äußern Sie klar:

- weitere Prüfungen (auf Zeitgewinn spekulieren),
- Ablehnung,
- Zustimmung.

(6) *Setzen Sie Körperhaltung, Mimik und Gestik differenziert zur Erreichung Ihres Gesprächszieles ein, lernen Sie Körperhaltung, Mimik und Gestik Ihrer Gesprächspartner richtig zu bewerten.*

a) *Körperhaltung*: Beim Sitzen ist der Körper dem Partner zuzuwenden. Die Arme sollten nicht verschränkt sein (deutet auf Abwehrhaltung hin). Weit ausgestreckte Beine verraten häufig Missfallen, Desinteresse oder Überheblichkeit. Neigen Sie den Kopf leicht, werfen Sie ihn nicht in den Nacken. Richten Sie den Blick nicht nach oben bzw. unten.

Die Hände sollten sichtbar sein (weder hinter dem Rücken, noch in Hosens- bzw. Jackentaschen oder unter dem Tisch verstecken). Verschrauben oder Falten der Hände sollten Sie grundsätzlich unterlassen (wird als Wunsch nach Abstimmung und Vergrößerung der Distanz verstanden).

b) *Mimik*: Ausdrucksbewegungen der Gesichtsmuskulatur, Beispiele:

- gehobene Augenbraue: mehr Informationen gewünscht,
- zusammengezogene Augenbrauen: Signal für Aufmerksamkeit und Konzentration,
- gerümpfte Nase: Signal für Missfallen/ Abwehr,
- Kopfschütteln: Signal für Ablehnung,
- Blickkontakt: Signal für Sicherheit und Interesse.

c) *Gestik*: Bewegungen der Arme und Hände, um zu betonen, zu unterstreichen, zu erläutern, zu zeigen.

- Lieber zu wenig als zu viele Gesten.
- Im Bereich des Oberkörpers (d.h. zwischen dem Gürtel und den Schultern) wirken Gesten am natürlichsten. Unterhalb der Gürtellinie sollte man Gesten vermeiden.
- Gesten mit einer Hand sind in der Regel solchen mit beiden Händen vorzuziehen.
- Gesten können Sie schnell und langsam ausführen. Machen Sie ebenso wie Sprechpausen auch Gestenpausen.
- Wiederholen Sie einzelne Gesten nicht zu häufig, wechseln Sie sich in Ihren Gesten ab.

(7) Bereiten Sie alle wichtigen Gespräche nach, üben Sie für sich persönlich eine schonungslose „Manöverkritik“.

Keiner ist in der Gesprächsführung vollkommen, jeder ist aber im Sinne des Unternehmenserfolges verpflichtet, sie zu vervollkommen. Deshalb sollten Sie wichtige Gespräche nach folgenden Fragestellungen bewerten:

1. Konnte ich die Gesprächsteilnehmer genügend?
2. War ich entsprechend vorbereitet?
3. Hielt ich Augenkontakt?
4. Setzte ich sinnvolle Gesten ein?
5. War meine Körperhaltung angemessen?
6. Ging ich auf Gegenargumente ein?
7. Wirkte ich verständnisvoll?
8. Konnte ich die Verhandlungsziele der Partner?
9. Sprach ich einfach und stets zur Sache?
10. Habe ich das realistische Gesprächsziel erreicht?
11. Habe ich sachlich reagiert (Person hinter die Sache gestellt)?
12. Habe ich überzeugt, statt überredet?
13. Habe ich aktiv zugehört?
14. Habe ich Gesprächsteilnehmer nicht unterbrochen?

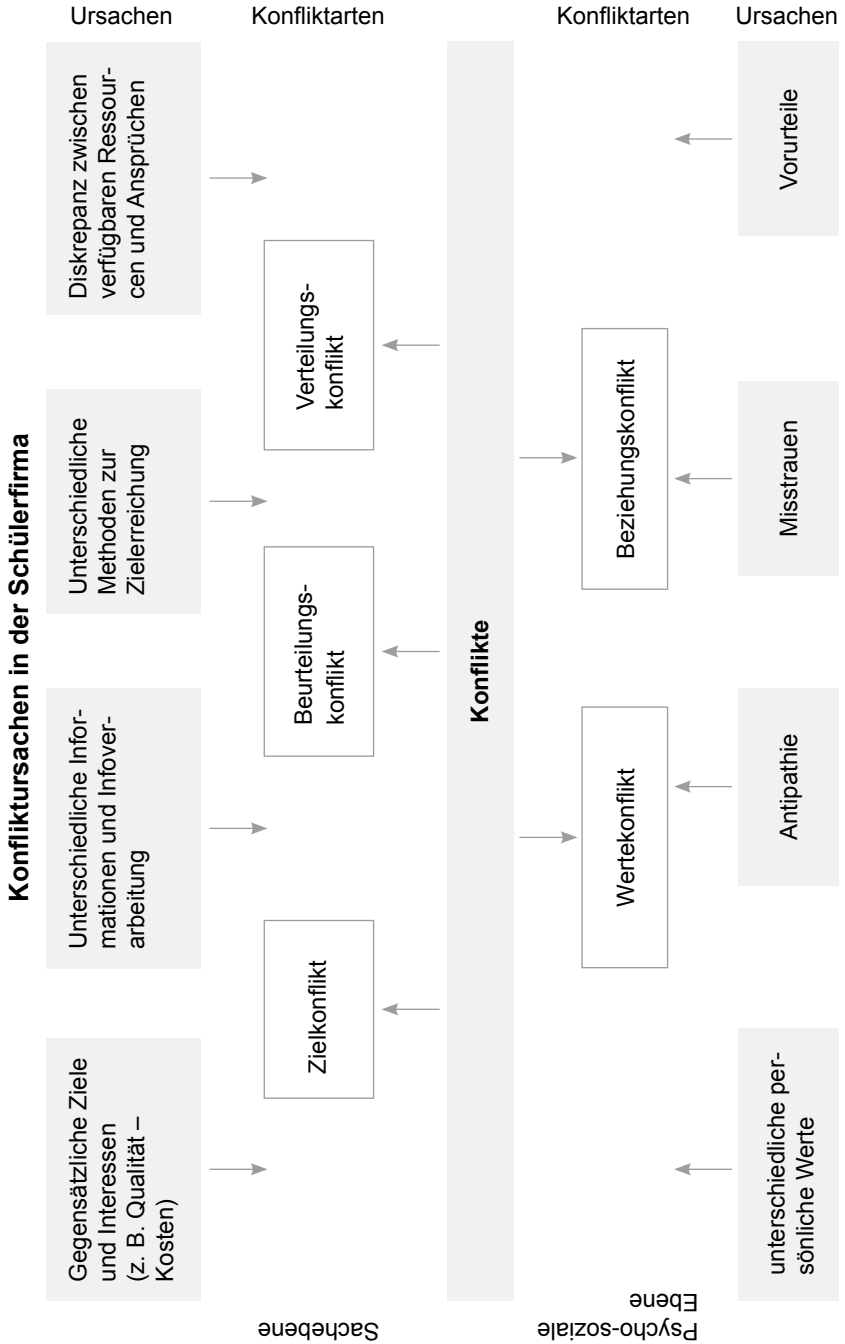
3.5.4 Umgang mit Konflikten in der Schülerfirma

Überall dort, wo Menschen zusammenwirken, treten Konflikte auf. Um Konflikte in der Schülerfirma lösen zu können, ist erstens eine nur negative Sichtweise des Konfliktes aufzugeben, zweitens sind die Ursachen der Konflikte in der Schülerfirma objektiv zu bestimmen.

Die Konfliktlösung sollte nach folgendem Schema erfolgen:

1. Konfliktsymbole in der Schülerfirma rechtzeitig erkennen und bewerten,
2. Konfliktsymbole in der Schülerfirma wahrnehmen, um die dahinter liegenden Ursachen einzuschätzen,
3. Konfliktursachen (nicht zu verwechseln mit Konfliktsymbole und Konfliktsymbolen) ist prophylaktisch vorzubeugen,
4. Durchführung einer differenzierten Konfliktanalyse,
5. Ausarbeitung und Realisierung von Konfliktlösungsstrategien in der Schülerfirma.

Die folgende Grafik veranschaulicht dieses Schema.



Grafik 24: Konfliktursachen in der Schülerfirma

Mögliche Beziehungskonflikte in der Schülerfirma

<i>Beziehungsebene 1:</i>	Schülerfirma – Schulleitung
<i>Beziehungsebene 2:</i>	Schülerfirma – Fachlehrer
<i>Beziehungsebene 3:</i>	Schülerfirma – Hausmeister/Hauswart
<i>Beziehungsebene 4:</i>	Schülerleitung der Schülerfirma – Mitglieder der Schülerfirma
<i>Beziehungsebene 5:</i>	Mitglieder der Schülerfirma – Mitglieder der Schülerfirma

Konfliktanzeichen in der Schülerfirma

(1) „Rückzug“ der Mitglieder der Schülerfirma

- keine Perspektive
- keine Motivation
- keine angemessenen Aufgaben
- persönliche, häusliche Probleme

(2) Chaos im Team der Schülerfirma

- keine klaren Ziele
- keine klaren Aufgaben
- keine langfristige Planung
- keine kurz- und mittelfristige Aktivitätenliste
- keine klare Regelung der Vollmachten

(3) Machtspiele und Konkurrenz

- Schülerfirma ist nicht Teil des Schulentwicklungsprogramms.
- Rivalitäten zwischen Lehrkräften und Praxisbegleitern.
- Schülerfirma ist nur „Stellvertreter“-Schauplatz für tiefer liegende Probleme in der Schule.

(4) *Mobbing*

- „Ventilfunktion“ für Unzufriedenheit mit Schule insgesamt.
- Fähigkeit zur sachgerechten Kritik nicht ausgeprägt/vorhanden.

(5) *Mangelnde Leistung*

- Leistung wird nicht angemessen gewürdigt/anerkannt.
- Äußere Leistungsbedingungen sind schlecht.
- Leistung wird durch vorhandene Gewinnverwendung materiell nicht belohnt.

Konfliktsymbole in der Schülerfirma

- *Die Arbeit stockt*; es geht kaum noch etwas voran. Die Stimmung ist schlecht; auffallende Lustlosigkeit und fehlendes Engagement der Mitglieder der Schülerfirma.
- *Disziplinlosigkeit* wie Zu-spätes-Erscheinen einzelner Mitglieder zu gemeinsamen Sitzungen, schlechte Vorbereitung der Teilnehmer und entsprechend unproduktiver Ablauf der Sitzungen (Unkonzentriertheit, Blödeln, ins Lächerliche ziehen); Pannen sind an der Tagesordnung; der Eindruck überwiegt: „Es kommt nichts heraus!“
- *Untergruppenbildung, Fraktionierung und Machtspiele*; geringer Zusammenhalt der Gesamtgruppe; bestimmte Informationen, die die Schülerfirma betreffen, werden nicht mehr an jedes Mitglied weitergegeben, sondern zirkulieren zunächst nur zwischen Personen gegenseitigen Vertrauens; einzelne Mitglieder gewinnen den Eindruck, ausgeschlossen zu sein.
- *Sprachlosigkeit und Scheinaktionismus*: Bei einigen Mitgliedern entsteht der Eindruck, dass über wesentliche Grundfragen der Schülerfirma (die Ziele, den Ablauf) und über die Zusammenarbeit in der Gruppe nicht mehr gesprochen werden kann; bei einigen entsteht der Eindruck, Scheintätigkeiten und überflüssige Arbeiten (wie z. B. hoher Aufwand für Formalismus) überwögen; es wird eklatant gegen den Grundsatz jeder Gruppenarbeit „Störungen haben Vorrang“ verstoßen.
- *Hohe Fehlzeiten und hoher Krankenstand*.

- *Absetzbewegungen*: Einzelne Mitglieder möchten aus der Schülerfirma „aussteigen“.
- *Negative, herabsetzende Gerüchte* über die Schülerfirma sind im Umlauf und sorgen für einen starken Binnendruck auf die Schülerfirma, ohne dass dadurch ein Motivationsschub bei den Betroffenen bewirkt würde.

Drei Grundregeln einer zukunftsorientierten Konfliktlösung

Regel 1:

Die Zeit löst keine Konflikte, sondern lässt sie höchstens einschlafen. Wenn Sie Konflikte konstruktiv lösen möchten, müssen Sie aktiv etwas unternehmen!

Regel 2:

Konflikte lösen bedeutet, Einstellungen und Verhaltensweisen zu ändern. Nehmen Sie sich Zeit, denn es handelt sich um einen Lernprozess!

Regel 3:

Konflikte können nicht alleine gelöst werden. Versuchen Sie, die Bereitschaft der Betroffenen zu wecken, an der gemeinsamen Lösung mitzuarbeiten!

Verzeichnis der Abkürzungen

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AG	Aktiengesellschaft
aLuL.....	aus Lieferung(en) und Leistung(en)
AO	Abgabenordnung
AP.....	Angebotspreis brutto
BFH	Bundesfinanzhof
BGB.....	Bürgerliches Gesetzbuch
BVP	Barverkaufspreis
dB	Deckungsbeitrag je Produkt
DB.....	Gesamtdeckungsbeitrag in einer Periode
E	Gesamte Verkaufserlöse
e.....	Verkaufspreis pro Produkt
EU.....	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
eG.....	eingetragene Gesellschaft oder Genossenschaft
EÜR.....	Einnahmenüberschussrechnung
EDV	elektronische Datenverarbeitung
AR.....	Ausgangsrechnungen
ER.....	Eingangsrechnungen
SB.....	Sonstige Belege
BA.....	Bankbelege
KA.....	Kassenbelege
FEK.....	Fertigungseinzelkosten
FGK	Fertigungsgemeinkosten
FGKZ.....	Fertigungsgemeinkostenzuschlag
FK.....	Fertigungskosten
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GewO	Gewerbeordnung
Gew	Gewinnaufschlag
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung

GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GUV	Gemeindeunfallversicherung
HGB	Handelsgesetzbuch
HK	Herstellkosten
HR B	Handelsregister Teil B
HRR	höchstrichterliche Rechtsprechung
IHK	Industrie- und Handelskammer
Kf	gesamte Fixkosten
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
Kg	Gesamtkosten
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
Krab	Kundenrabatt
Ksk	Kundenskonto
KV	gesamte variable Kosten
kv	variable Stückkosten
LVP	Listenverkaufspreis netto
m	Produktmenge
MEK	Materialeinzelkosten
MGK	Materialgemeinkosten
MGKZ	Materialgemeinkostenzuschlag
MK	Materialkosten
MwSt	Mehrwertsteuer (= Umsatzsteuer)
NEBS	Netzwerk Berliner Schülerfirmen
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
SEF	Sondereinzelkosten der Fertigung
SEVt	Sondereinzelkosten des Vertriebs
SF	Schülerfirma
SGB	Sozialgesetzbuch
SK	Selbstkosten
TOP	Tagesordnungspunkt
UPA	Unique Advertising Proposition
USP	Unique Selling Proposition
UStG	Umsatzsteuergesetz

VtGK	Vertriebsgemeinkosten
VtGKZ	Vertriebsgemeinkostenzuschlag
VwGK	Verwaltungsgemeinkosten
VwGKZ	Verwaltungsgemeinkostenzuschlag
ZVP	Zielverkaufspreis

Verzeichnis der Grafiken und Tabellen

Grafiken:

Grafik 1:	Produktlebenszyklus	23
Grafik 2:	Der Entstehungsprozess einer Schülerfirma.....	31
Grafik 3:	Entwicklung einer Unternehmensphilosophie für die Schülerfirma	37
Grafik 4:	Aufgaben der Beschaffung.....	96
Grafik 5:	Bestellpunktverfahren	98
Grafik 6:	Bestellrhythmusverfahren	99
Grafik 7:	Phasen der Produktgestaltung.....	117
Grafik 8:	Varianten der Produktgestaltung	117
Grafik 9:	Analyse von Kundenproblemen	139
Grafik 10:	Marketing	146
Grafik 11:	Werbung der Schülerfirma	157
Grafik 12:	Aufgaben der Kostenartenrechnung	173
Grafik 13:	Kalkulationsformen in der Schülerfirma	181
Grafik 14:	Gewinnschwellendiagramm	196
Grafik 15:	Das Spannungsfeld der Organisation in der Schülerfirma	200
Grafik 16:	Modell der Funktionalorganisation	208
Grafik 17:	Modell der Divisionalorganisation	209
Grafik 18:	Modell der Matrixorganisation	210
Grafik 19:	Organigramm einer Schülerfirma	223
Grafik 20:	Organigramm einer Schülerfirma (Beispiel 1).....	224
Grafik 21:	Organigramm einer Schülerfirma (Beispiel 2).....	225

Grafik 22: Ordnungselemente des Arbeitsablaufs in einer Schülerfirma	227
Grafik 23: Personal in der Schülerfirma	232
Grafik 24: Konfliktursachen in der Schülerfirma	247

Tabellen:

Geschäftsideen aus der Megatrendanalyse „Wertewandel“	34
Ausrichtung der Unternehmensgrundsätze	38
Zwecksetzung und Inhalte der Unternehmensgrundsätze	38
Bestimmung des optimalen Standortes	53
Rechtsformen für Schülerfirmen im Vergleich	58
Pro und Kontra gemeinnütziger Schulförderverein	73
Schadenshaftung in der Schülerfirma (als schulische Veranstaltung)	75
Steuerliche Behandlung von Schülerfirmen	76
Kaufmann nach HGB	77
Konsequenzen aus den Kaufmannseigenschaften	78
Beispiel 1: Einkauf	100
Beispiel 2: Einkauf	100
Verantwortlichkeiten für Einkaufsprozesse in der Schülerfirma	105
Rechtsnatur eines Angebots nach BGB	107
Inhaltskontrolle der „Allgemeinen Geschäftsbedingungen“ (AGB) der Lieferanten der Schülerfirma	108
Eigentumsübergang nach BGB	109
Kaufvertragsstörungen in der Schülerfirma	110
Voraussetzungen für Lieferverzug	110
Arten der Mängel	111
Rechte des Käufers bei Mängeln	113
Formvorschriften der Willenserklärung für Unternehmen Schülerfirma	114
Absatzkonzeption der Schülerfirma	134
Kundenanforderungen (Auswahl)	140
Konsequenzen für die Kundenorientierung	150/151

Vergleich Buchhaltung und Kostenrechnung	171
Aufgaben der Kostenartenrechnung.....	173
Kalkulationsschema in der Kostenträgerrechnung der Schülerfirma	183
Gemeinkostenzuschläge (Beispiel „Holzwerkstatt“)	184
Ermittlung der Selbstkosten (Beispiel: „Blumenständer“).....	184
Schema für die Ermittlung des Angebotspreises.....	185
Ermittlung des Angebotspreises (Beispiel: Blumenständer).....	186
Vergleich Angebotskalkulation – Nachkalkulation (Beispiel: Blumenständer)	188/189
Deckungsbeitragsrechnung	192
Deckungsbeitragsrechnung (Beispiel: Bilderrahmen)	192
Aufbauorganisation und Rechtsform der Schülerfirma.....	211
Strategien der Arbeitsgestaltung in der Schülerfirma	218
Klassische idealtypische Führungsstile	236

Weiterführende Literatur

- Abrams, R. M. (2000): *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*. Grants Pass, USA
- Balderjahn, I. (1988): Personality variables and environmental attitudes as predictors of ecologically responsible consumption patterns. In: *Journal of Business Research*, Vol. 17, S. 1590–1602
- Balderjahn, I. / Scholderer, J. (2007): *Konsumentenverhalten und Marketing*. Stuttgart
- Brox, H. u. a. (2008): *Bürgerliches Gesetzbuch Allgemeiner Teil*. Köln
- Dodgson, M. (1999): *Technology and Innovation Management. An International Approach*. Oxford
- Dowling, M./ Drumm, H. J. (Hrsg.) (2002): *Gründungsmanagement*. Berlin
- Drumm, H. J. (2005): *Personalwirtschaft*. 5. Auflage, Berlin und Heidelberg
- Eickelmann, D. (2006): Das Potenzial von Schülerunternehmen zur Förderung einer unternehmerischen Grundhaltung gegenüber dem gesamten Leben. Im Netz: http://www.sowi-online.de/journal/2006-2/pdf/eickelmann_schuelerunternehmen.pdf [20.10.08]
- Gmür, M. / Thommen, J.-P. (2006): *Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen*. Zürich
- Hahn, H. u. a. (2002): *Buchführung und Kostenrechnung der Industriebetriebe*. Bad Homburg v. d. Höhe
- Herzberg, F. / Mausner, B. / Bloch Snyderman, B. (1967): *The motivation to work*. 2. Auflage, New York
- Hofmeister, R. (1999): *Der Business Plan*. Wien
- Investitionsbank Berlin und Investitionsbank des Landes Brandenburg (Hrsg.) (2008): *Handbuch Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg*. Berlin (inklusive CD)
- Maslow, A. H. (2002): *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek (Rowohlt)

- May, H. (1990): Ökonomie für Pädagogen. München, Wien, Oldenburg
- Mathes, C. (2002): Wirtschaft unterrichten – Praxishandbuch für kaufmännische Fächer. 2. Auflage, Haan-Gruiten
- Olfert, K. / Rahn, H.- J. (2008): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage, Ludwigshafen (Rhein)
- Pahlke, A. u. a. (Hrsg.) (2008): Abgabenordnung. München
- Reynolds, G. (2008): Presentation Zen – Simple Ideas on Presentation Design and Delivery. Berkeley, CA
- Schulin, B. (2008): Sozialgesetzbuch. München
- Selchert, F. W. (1992): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Übersichtsdarstellungen. 4. Auflage, München, Wien, Oldenburg
- Staub, H. u. a. (2008): Handelsgesetzbuch. Berlin
- Steinbuch, P. A. (2002): Organisation – Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Ludwigshafen
- Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich
- Wagner, D. / Voigt, B.-F. (Hrsg.) (2007): Diversity – Management als Leitbild von Personalpolitik. Wiesbaden



Arno Schelzke



Dieter Mette

Schülerfirmen: Lernen mit Gewinn

Kein innovatives Lernarrangement bietet im Schnittpunkt von Schule und Wirtschaft so viele Potentiale wie die Schülerfirmen. Mit ihnen können Jugendliche ökonomische Prinzipien erfahren und ökonomische Prozesse handelnd erproben. Damit wird nicht nur ein wesentlicher Beitrag zur ökonomischen Bildung geleistet, sondern auch soziale Bildung gefördert. Zur erfolgreichen Arbeit von Schülerfirmen tragen Kenntnisse und Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis bei. Dazu liefert das vorliegende Buch einen Orientierungsrahmen. Es wendet sich insbesondere an Lehrerinnen und Lehrer, die sich mit der Schülerfirmengründung oder der Betreuung einer Schülerfirma befassen.

Dipl. Ing. Arno Schelzke arbeitete für namenhafte Unternehmensberatungen wie PricewaterhouseCoopers und Prognos sowie als Berater für Wirtschaftsfragen und Regierungsorganisationen. Er ist heute selbst Geschäftsführer eines Industrieunternehmens sowie Leiter des Instituts für angewandte Pädagogik in Berlin. Im Jahr 2000 gründete er die ASIG (Arbeit-Schule-Integrations-Gesellschaft e.V.) und begleitet seither als Vorstand dieser gemeinnützigen Körperschaft mehrere hundert Schülerfirmen im „Netzwerk Berliner Schülerfirmen“ (NEBS).

Apl. Prof. Dr. Dieter Mette ist an der Universität Potsdam in der Lehrerbildung tätig. Seine Lehrgebiete umfassen vor allem Grundlagen der ökonomischen Bildung, der Arbeitswissenschaft und der technischen Systeme. Er ist Autor zahlreicher Fachpublikationen und Schulbücher für Wirtschaft/Arbeit/Technik.