

Ein häufiges Argument für die Unternehmerschaft ist sicherlich die Möglichkeit, ein höheres Einkommen zu erzielen. Allerdings sollte man sich auch dessen bewusst sein, dass dies oft nur das Ergebnis eines wesentlich größeren Einsatzes von Arbeitszeit ist. Darüber hinaus fließen die Erträge aus einem Unternehmen nicht mit der Regelmäßigkeit, wie dies bei Löhnen und Gehältern der Fall ist.

Außerdem darf man bei der Betriebsgründung nicht die speziellen Risiken außer Acht lassen, die mit der Selbstständigkeit verbunden sind. Für jede falsche Entscheidung beim Einkauf, bei der Kundenauswahl, bei der Preiskalkulation, beim Abschluss von Arbeitsverhältnissen u. ä. muss der Unternehmer – auch finanziell – geradestehen. Zu diesen sicherlich beeinflussbaren Risiken kommen andere durch die staatliche Steuer- und Konjunkturpolitik, durch die Öffnung der Märkte für ausländische Billiganbieter oder durch Importbeschränkungen etc. hinzu, die oft nicht einmal vorhersehbar, jedenfalls kaum als Verschulden des Unternehmers auszulegen sind.

Der junge Mensch, der sich selbstständig machen will, sollte sich deshalb wenigstens folgende Fragen vorlegen:

- Besitze ich die erforderliche körperliche und seelische Verfassung, um diese Belastungen tragen zu können?
- Bin ich bereit zur ständigen Information über den Wandel in Technik, Material und Recht, soweit es meinen Betrieb betrifft?
- Bin ich in der Lage, Menschen anzuleiten und zu führen?
- Bin ich bereit, mich nicht nur um die handwerklich-technischen, sondern auch um die kaufmännisch-unternehmerischen Aufgaben zu kümmern?
- Kann ich mit Kunden »richtig« umgehen?

Schließlich ist es gerade bei den Kleinbetrieben des Handwerks sehr wichtig, dass insbesondere die Familie der Selbstständigkeit gleichfalls zustimmt und ebenfalls bereit ist, zusätzliche Belastungen auf sich zu nehmen.

Werden alle diese Fragen positiv beantwortet, kann eine echte Entscheidung zur Selbstständigkeit getroffen werden. Dann aber sollte die Existenzgründung auch mit Entschlossenheit angegangen werden!

2.1.2.2 Fachliche Anforderungen

Im Allgemeinen ist das Handwerk gekennzeichnet durch relativ kleine Betriebseinheiten. Dies hat den Vorteil der Übersichtlichkeit und oft auch den der raschen Anpassung an Marktänderungen (Flexibilität), aber auch den Nachteil, dass vom handwerklichen Unternehmer sehr viel verlangt wird. Er ist gleichzeitig kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher und technischer Unternehmensleiter.

Dies führt nicht selten zu einer Überlastung. In Mittel- und Großbetrieben können die Unternehmer einen Teil ihrer Aufgaben an Mitarbeiter übertragen (delegieren). Darum muss sich auch der Handwerker bemühen, obwohl dies oft – schon aus personellen Gründen – ausscheidet oder schwer fällt.

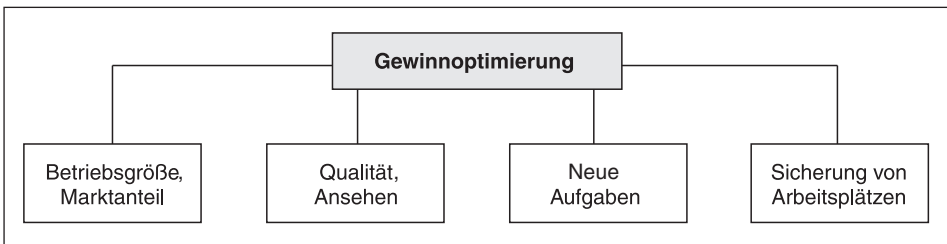
Trotz der vielfältigen Aufgaben sollte auch der Handwerksunternehmer stets seine eigentlichen **Unternehmerfunktionen** im Auge behalten und nicht in der Tagesarbeit untergehen lassen.

Diese Funktionen sind insbesondere:

- Festlegung von Zielen
- Planung, diese Ziele zu erreichen
- Entscheiden, wie die Planung durchgeführt werden soll
- Kontrolle der Durchführung
- Einstellen und Entlassen von Mitarbeitern
- Repräsentation des Unternehmens.

Die erste und eigentliche Unternehmeraufgabe eines Existenzgründers ist die Formulierung seines **Unternehmenszieles** (→ Abschnitt 1.1 »*Unternehmensziele analysieren*«).

Oberstes Ziel mag die **Gewinnoptimierung** sein. Dem können verschiedene Ziele untergeordnet sein:



Unternehmensziele

Diese Ziele sind über einen längeren Zeitraum und in bestimmten Schritten anzusteuern (→ Abschnitt 1.3.3 »*Planung*«).

Hinsichtlich des **Zeitraumes** unterscheidet man kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele.

Hinsichtlich der **Zielbereiche** geht es um Ziele der Beschaffung, des Absatzes, der Betriebsgröße, der Investitionen, der Arbeitsqualität, der Finanzierung u. a. m.

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

2.2.1 Handlungskompetenz des Meisters

Der Meister soll

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

2.2.2 Lerninhalt: Stellung des Handwerks in der Volkswirtschaft

Das Handwerk als eine große, sehr unterschiedliche Gruppe von verschiedenartigsten, in der Regel recht kleinen Unternehmungen lässt sich nur schwer definieren. Rechtlich gehören dazu die Unternehmen, die in der Handwerksordnung Anlage A (zulassungspflichtige Handwerke) und Anlage B, Abschnitt 1 (zulassungsfreie Handwerke) genannt sind, sofern diese handwerksmäßig betrieben werden. Unter handwerksmäßigem Betreiben ist grob zu verstehen, dass für die zulassungspflichtigen Handwerke meisterliches Können für die Fertigung erforderlich ist und der Betriebsinhaber oder der Betriebsleiter den technischen Betriebsablauf noch überblicken kann.

Man kann den Begriff »Handwerk« auch weiter fassen, indem man auch die Gruppe der handwerksähnlichen Betriebe gem. Anlage B, Abschnitt 2 der Handwerksordnung hinzurechnet.

2.2.2.1 Wirtschaftliche Bedeutung

2.2.2.1.1 Grundzüge der volkswirtschaftlichen Zusammenhänge

2.2.2.1.1.1 Bedürfnisse – Bedarf

Jeder Mensch hat **Bedürfnisse**. Bedürfnis ist das Empfinden eines Mangels, mit dem Bestreben, diesen zu beseitigen.

Die Bedürfnisse des Menschen lassen sich in eine relativ begrenzte Zahl von Elementarbedürfnissen und in eine praktisch unbegrenzte Zahl veränderlicher Luxusbedürfnisse unterteilen. Da den meisten Menschen nur begrenzte Mittel zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zur Verfügung stehen, müssen sie für deren Befriedigung eine Rangfolge aufstellen.

Die Summe der zur Befriedigung ausgewählten und mit Kaufkraft versehenen Bedürfnisse nennt man **Bedarf**, d. h. das, was zur Bedürfnisbefriedigung nachgefragt wird.

2.2.2.1.1.2 Güter

Die Volkswirtschaftslehre bezeichnet alle Mittel, die zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen können, als **Güter**. Dieser Begriff umfasst sowohl Sachgüter als auch Dienstleistungen.

Bei den Sachgütern unterscheidet man wiederum zwischen Verbrauchsgütern (**Konsumgüter**) und Gebrauchsgütern (**Investitionsgüter**).

Heute sind auf der Erde nur noch wenige Güter in so reichem Maße vorhanden, dass man sie nur in Besitz zu nehmen braucht, um damit seine Bedürfnisse zu befriedigen. Zu diesen so genannten **freien Gütern** zählen die Luft und das Sonnenlicht.

Gemessen an den menschlichen Bedürfnissen sind die meisten Güter nur in ungenügender Menge vorhanden, sie sind **knapp**. Der Mensch ist deshalb gezwungen, mit ihnen sparsam umzugehen.

2.2.2.1.1.3 Wirtschaften

Das regelmäßige und überlegte Tun mit dem Ziel, den Bedarf der Menschen mit Sachgütern und Dienstleistungen zu befriedigen, nennt man **Wirtschaften**.

Man spricht dann auch vom **ökonomischen Prinzip**. Hierbei werden zwei Ausformungen unterschieden: Das so genannte Minimalprinzip und das so genannte Maximalprinzip.

Das **Minimalprinzip** besagt, dass ein bestimmter Erfolg (Sättigung, Herstellung eines Produktes, aber auch Verteilung des Produktes) mit dem geringstmöglichen (minimalen) Mitteleinsatz erreicht werden soll.

Das **Maximalprinzip** geht von einem bestimmten Einsatz von Mitteln (z. B. personeller und maschineller Kapazität eines Betriebes) aus, mit dem ein möglichst großer (maximaler) Erfolg (z. B. produzierte Stücke, geleistete Stunden) erzielt werden soll.

Erfolg ist hier also nicht der Erlös oder der Gewinn, sondern allein das mengenmäßige Produktionsergebnis.

Mit dem Preis für die hergestellten Güter hat Wirtschaftlichkeit also nichts zu tun.

2.2.2.1.1.4 Betrieb – Unternehmung

Die technisch-organisatorischen Einheiten, die Sachgüter oder Dienstleistungen zur Deckung des Bedarfs oder der Nachfrage herstellen, sind die **Betriebe**.

Diese benötigen für ihre Leistungserstellung andere Güter. Dazu ist der Abschluss von Kauf-, Pacht-, Miet-, Arbeitsverträgen u. a. erforderlich. Diese Rechtsgeschäfte können nur wirksam von einer Rechtsperson abgeschlossen werden. Man entwickelte hierfür den Begriff der Unternehmung (oder auch Unternehmen).

Die **Unternehmung** stellt eine rechtlich-ökonomische Einheit dar.

2.2.2.1.2 Merkmale der sozialen Marktwirtschaft

2.2.2.1.2.1 Marktwirtschaft – Planwirtschaft

Das einzelne Unternehmen muss entscheiden, welche Waren oder Dienstleistungen es herstellen und anbieten will; abhängig ist die Entscheidung letztlich vom bestehenden Bedarf.

Zur Deckung des Bedarfs ist es erforderlich, dass **Angebot** (hergestellte Güter) und **Nachfrage** zusammentreffen und sich ausgleichen. Dies geschieht auf den **Märkten**.

Sofern der Ausgleich den Nachfragern und Anbietern selbst überlassen bleibt, hat der Markt eine beherrschende Bedeutung innerhalb des Wirtschaftssystems. Es wird deshalb auch als **Marktwirtschaft** bezeichnet.

Wird dagegen der Ausgleich der Nachfrage mit dem Angebot durch die Planung einer übergeordneten Instanz herbeigeführt, so spricht man von **Planwirtschaft** (oder Zentralverwaltungswirtschaft).

Weitere Kriterien eines marktwirtschaftlichen Systems, das es praktisch nur mit Einschränkungen gibt, sind folgende:

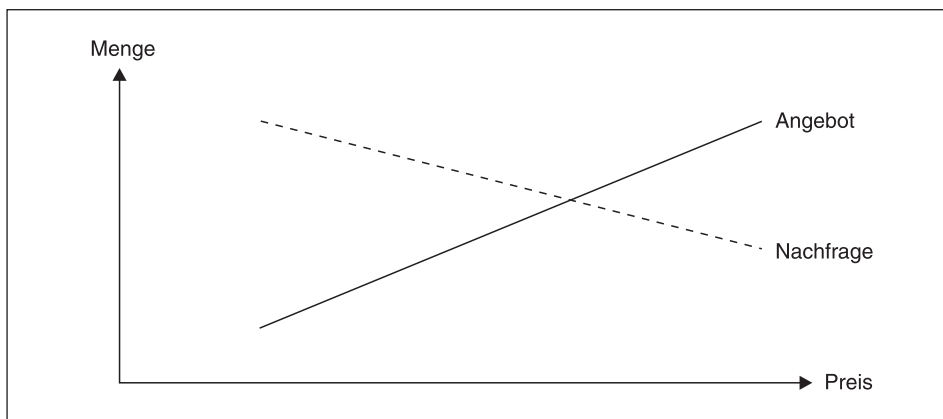
- Wettbewerb
- freie Preisbildung
- dezentrale Entscheidungen
- Privateigentum an Produktionsmitteln
- Vertragsfreiheit.

2.2.2.1.2.2 Angebot – Nachfrage – Preis

In einem marktwirtschaftlichen System bietet der Unternehmer seine Produkte oder Dienstleistungen also in Konkurrenz mit anderen Unternehmern den Nachfragern auf Märkten an. Seine Situation ist dabei umso besser, je geringer die Konkurrenz ist, oder je mehr die Nachfrage mengenmäßig das Angebot übertrifft (→ Abschnitt 2.5.2.1 »Vom Verkäufer- zum Käufermarkt«). In diesem Fall kann nicht die gesamte Nachfrage befriedigt werden. Es muss deshalb eine Auswahl bei den Nachfragern getroffen werden. Nach den marktwirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten erfolgt diese Auswahl über den Preis, d. h. diejenigen Nachfrager werden befriedigt, die bereit sind, den höchsten Preis für die nachgefragten Leistungen zu bezahlen.

Je nach dem mengenmäßigen Umfang von Angebot und Nachfrage wird also am Markt ein Ausgleich über einen höheren oder niedrigeren Preis herbeigeführt.

Eine einfache grafische Darstellung dieser Erkenntnis hat folgendes Aussehen:



Angebot und Nachfrage, Menge und Preis

Am Schnittpunkt der beiden Linien (Kurven) befindet sich der Markt **im Gleichgewicht**. Angebotene und nachgefragte Mengen sind bei diesem Preis gleich groß.

2.2.2.1.2.3 Nutzen – Kosten

Entscheidend für die Höhe des Preises, den die Nachfrager bereit sind für die nachgefragten Güter zu bezahlen, ist ihre **Nutzenerwartung**.

Je höher der Nutzen, den sie sich von der Befriedigung ihrer Bedürfnisse versprechen, um so größer ist der Preis, den sie dafür bereit sind auszugeben.

Es ist leicht vorstellbar, dass die Nutzenerwartung der Verbraucher mit zunehmendem Sättigungsgrad abnimmt. Man spricht hier vom **abnehmenden Grenznutzen**.

Für die Unternehmungen ist das Verkaufen ihrer Leistungen auf Dauer nur dann sinnvoll, wenn der erzielte Marktpreis über längere Zeiträume höher ist als die in den Betrieben entstandenen Kosten.

2.2.2.1.2.4 Soziale Marktwirtschaft

Freie Marktwirtschaft und Zentralverwaltungswirtschaft sind eigentlich extreme Wirtschaftsordnungen: Auf der einen Seite unbegrenzte Freiheit, auf der anderen Seite absoluter Zwang. Die Bundesrepublik Deutschland ist nach ihrer Verfassung ein freiheitlich-demokratischer **und** sozialer Rechtsstaat.

Diese Zielsetzung verpflichtet den Staat in wirtschaftlicher Hinsicht zu einem

- freiheitlichen Wirtschaftssystem mit
- sozialer Grundhaltung,

also Leistungswettbewerb und zugleich Schutz der wirtschaftlich Schwächeren.

Für dieses Wirtschaftssystem wurde der Begriff »**Soziale Marktwirtschaft**« geprägt.

Grundsätzlich sind zahlreiche **Freiheiten** gesetzlich garantiert:

- Gewerbefreiheit
- Niederlassungsfreiheit
- freier Wettbewerb
- Vertragsfreiheit
- Freiheit der Berufswahl u. a.

Um ein Ausnutzen dieser Freiheiten durch Wirtschaftssubjekte zu verhindern, hat der Staat aber gesetzliche **Eingriffsmöglichkeiten**.

Dazu zählen:

- Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
- Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
- Gesetz der Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft (Stabilitätsgesetz)
- Gesetz zum Schutz der erwerbstätigen Mutter (Mutterschutzgesetz)

Schließlich kann der Staat durch **marktkonforme Mittel** in den Wettbewerb eingreifen.

Das sind z. B.:

- Gewähren von Subventionen aller Art
- Erhöhung oder Minderung bestimmter Steuern
- Einschränkung oder Steigerung staatlicher Nachfrage.

Die soziale Marktwirtschaft steht auf einer Skala zwischen freier Marktwirtschaft und Zentralverwaltungswirtschaft. Sie hat dort aber keineswegs einen festen Punkt, sondern wird von den jeweiligen Machtverhältnissen mehr dahin oder weiter dorthin verschoben.

Es ist eben immer problematisch, die goldene Mitte zu finden und zu bewahren!

2.2.2.1.3 Einordnung des Handwerks in die Gesamtwirtschaft

2.2.2.1.3.1 Begriff des Handwerks

Die Handwerksordnung (HwO) gibt Auskunft darüber, was unter Handwerk zu verstehen ist. Danach ist ein Gewerbebetrieb ein Handwerksbetrieb, wenn er handwerksmäßig betrieben wird und vollständig oder in wesentlichen Teiltätigkeiten ein Gewerbe umfasst, das in der **Anlage A** zur HwO (**zulassungspflichtige Handwerke**) oder der **Anlage B** (**zulassungsfreie Handwerke und handwerksähnliche Gewerbe**) aufgeführt ist (siehe auch im → Anhang).

Die **Anlage A** zur HwO enthält **41 zulassungspflichtige Handwerke**.

Die Zuordnung der Berufe zur Anlage A erfolgte auf Basis der Kriterien »Gefahrengeignetheit« und »Ausbildungsleistung«.

Nur die Inhaber von Betrieben zulassungspflichtiger Handwerke werden in die Handwerksrolle der jeweiligen Handwerkskammer eingetragen (→ Abschnitt 1.6.2.2.4 »*Eintragung in das Verzeichnis der handwerksähnlichen Gewerbe (Anlagen B, Abschnitt 2 zur Handwerksordnung)*«).

Seit der Novellierung der Handwerksordnung im Jahr 1965 ist noch die **Anlage B** hinzugekommen, die durch das »Gesetz zur Änderung der Handwerksordnung und zur Förderung von Kleinunternehmen« vom 24. Dezember 2003 um den **Abschnitt 1** erweitert wurde. Dieser Abschnitt enthält **52 zulassungsfreie Handwerke**.

Die **54 handwerksähnlichen Gewerbe** sind nun in **Abschnitt 2 der Anlage B** aufgeführt. Auch die Inhaber zulassungsfreier Handwerke und handwerksähnlicher Gewerbe werden in einem Verzeichnis bei der Handwerkskammer erfasst.

Übrigens: Die Möglichkeit, in den zulassungsfreien Handwerken die Meisterprüfung abzu legen, besteht weiterhin.

Hier spielt der Meisterbrief jetzt die Rolle eines **freiwilligen Qualitätssiegels!**

2.2.2.1.3.2 Die wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks

Hinsichtlich Beschäftigtenzahl und Wertschöpfungsquote ist das Handwerk nach der Industrie der stärkste Wirtschaftsbereich der Bundesrepublik.

Die wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks in der Bundesrepublik wird nachdrücklich unterstrichen durch einige statistische Angaben des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks.

Ebenso wie in anderen Wirtschaftsbereichen ist auch im Handwerk der Trend zu wachsenden Betriebsgrößen erkennbar (ein Großteil der ausgeschiedenen Betriebe waren Ein-Mann-Betriebe).

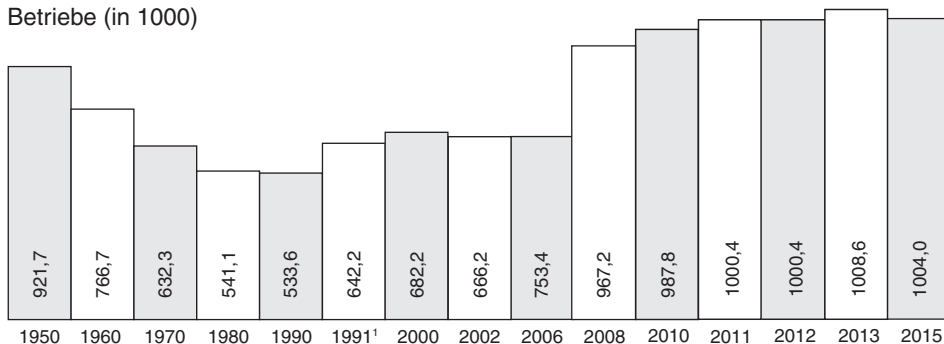
Die Ausgaben für Neuinvestitionen wachsen ebenfalls ständig an, dies nicht nur bedingt durch Preissteigerungen. Rationalisierungsmaßnahmen, Konkurrenz und technischer Fortschritt erzwingen den wachsenden Investitionsbedarf.

Ursächlich für wachsende Lohn- und Gehaltssummen im gesamten Handwerk sind die allgemein steigenden Lohnkosten, insbesondere auch die Lohnnebenkosten.

2.2.2.1.3.3 Entwicklung des Handwerks in Zahlen

Zulassungspflichtige und zulassungsfreie Handwerke sowie handwerksähnliche Gewerbe

Betriebe (in 1000)



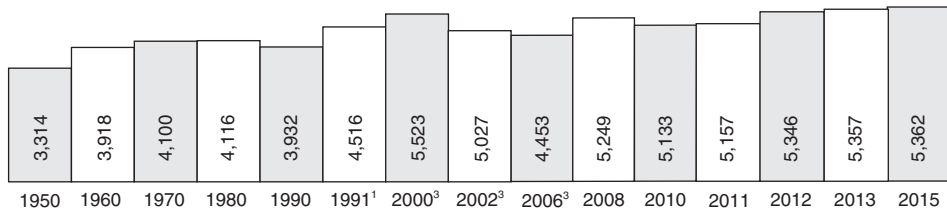
¹ ab 1991 einschließlich neue Bundesländer

² ab 1994 Daten auf der Basis der Handwerkszählung neu berechnet

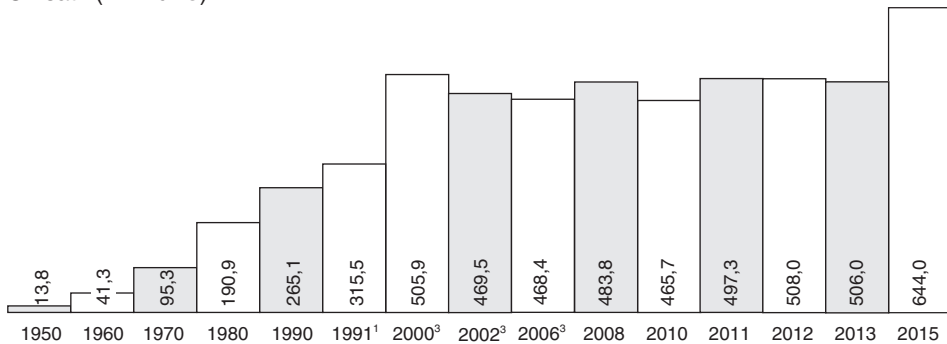
³ geschätzt

(Quelle: Statistisches Bundesamt/ZDH)

Beschäftigte (in Mio.)



Umsatz (in Mrd. €)

¹ ab 1991 einschließlich neue Bundesländer² ab 1994 Daten auf der Basis der Handwerkszählung neu berechnet³ geschätzt

(Quelle: Statistisches Bundesamt/ZDH)

Das Handwerk wird sich auch in der Zukunft wirtschaftlich positiv entwickeln, jedoch muss nach Handwerksgruppen differenziert werden. Besondere Bedeutung kommt schon heute und mehr noch in der Zukunft der Zulieferung für die Industrie zu.

Besondere Erfolge kann das Handwerk auch in der **Berufsbildung** verzeichnen.

So wurden 2015 im Handwerk insgesamt 364 363 Personen **ausgebildet**.

Außerdem wurden 98 830 Gesellenprüfungen und 21 839 Meisterprüfungen **erfolgreich absolviert**.

Schließlich soll noch aufgezeigt werden, wie sich der Bestand der Betriebe prozentual auf die Handwerksgruppen verteilt (Stand: 31. 12. 2015).

Handwerksgruppe	Prozentualer Anteil
Ausbaugewerbe	39,0 %
Persönliche Dienstleistungen	23,1 %
Betriebe für den gewerblichen Bedarf	12,7 %
Bauhauptgewerbe	11,9 %
Kraftfahrzeuggewerbe	7,2 %
Nahrungsmittelgewerbe	3,5 %
Gesundheitsgewerbe	2,6 %

Quelle: ZDH

2.2.2.1.4 Geschichte, Zukunftsperspektiven und Strukturwandel

2.2.2.1.4.1 Geschichtliche Entwicklung des deutschen Handwerks

Ein Handwerkerstand bildete sich erst im 10. Jahrhundert, als Heinrich I. verordnete, dass jeder neunte freigewordene Mann in die befestigten Städte ziehen solle (»Stadtluft macht frei«). Die mittelalterlichen Städte waren bestimmend für die Entwicklung des Handwerks. Die Bedarfsdeckung mit Gütern und Leistungen erfolgte fast ausschließlich durch die innerhalb der Stadt ansässigen Handwerker. Die auf Vorrat gefertigten Erzeugnisse wurden auf den Märkten der Stadt abgesetzt. Auch die Landbevölkerung konnte hier ihren Bedarf decken. Diejenigen Handwerker, die keine Fertigungserzeugnisse auf dem Markt anboten, mussten sich in bestimmten Gassen niederlassen und dort ihre auf Bestellung gefertigten Produkte anbieten (»Böttchergasse, Schmiedegasse« usw.). Es bestand ein in sich geschlossenes Wirtschaftssystem (**Stadtwirtschaft**). In allen wirtschaftlichen, sozialen, rechtlichen oder berufsständischen Fragen war jeder Handwerker den strengen Regeln der **Zünfte** unterworfen.

Die Zünfte waren Vereinigungen von Handwerkern des gleichen Berufsstandes zur Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Belange ihres Gewerbes. Der Zunft gehörten nicht nur die selbstständigen Meister, sondern auch die Familie des Meisters, seine Gesellen und Lehrlinge an. Die Leitung oblag dem Landesherrn oder dem Rat der Stadt. Die Zünfte gaben sich eine **eigene Verfassung**, die auf strenge Formen und Regeln aufgebaut war. Sie hafteten für die Güte der Arbeit der Zunftmitglieder. Sie überwachten die Arbeiten der Mitglieder durch »Schaumeister« und bestraften die fehlerhaften Arbeiten. Ein Recht der Zunft war die **Zunftgerichtsbarkeit**, die sowohl die Zivil- als auch die Strafgerichtsbarkeit einschloss. Die Zunft bestimmte auch, wer sich selbstständig machen durfte, begrenzte aus Konkurrenzgründen die Zulassungen und verlangte vom aufzunehmenden Meister den Befähigungsnachweis.

Der Weg zur Selbstständigkeit war genau vorgezeichnet. Zuerst musste eine **Lehrzeit** von genau bestimmter Dauer absolviert werden. Für die Aufnahme von Lehrlingen mussten oft Bürgen gestellt werden. An die Lehrzeit schloss sich die **Wanderzeit** an. Sie diente der Vervollkommnung des beruflichen Wissens und hatte außerdem einen hohen erzieherischen Wert. Es folgte die **Muthzeit**, d. h. die Zeit des Wartens bis zur Meisterwerdung. Sie war notwendig zur Überprüfung des Fachwissens. Schließlich musste noch das **Meisterstück** in Anwesenheit eines Meisters gefertigt werden.

Die Zünfte hatten umfangreiche **soziale Aufgaben** zu erfüllen, so z. B. Arbeitsvermittlung, Regelung der Arbeitszeiten und des Arbeitsentgelts, Schlichtung bei Streitigkeiten, Hilfe in Notfällen (Sozialkassen). Großer Wert wurde zudem auf gutes sittliches Verhalten der Zunftmitglieder gelegt.

Die wirtschaftlichen, kulturellen, technischen und politischen Veränderungen des 17. bis 19. Jahrhunderts führten zum **Verfall der Zünfte**. So sind insbesondere ursächlich hierfür die Entdeckung Amerikas, der Seeweg nach Indien und China, die dadurch bedingte Verlagerung der Handelswege, die verheerenden Folgen des 30-jährigen Krieges, die großen Erfindungen des 19. Jahrhunderts (z. B. Dampfmaschine) und die einsetzende Industrialisierung (Fabriken).

Die Gedanken der Französischen Revolution 1789 und der erstarkte wirtschaftliche Liberalismus ließen außerdem politisch keinen Platz mehr für die Zünfte. Der Ruf nach absoluter **Gewerbefreiheit** war nicht zu überhören.

Jeder durfte sich selbstständig betätigen, ohne Nachweis der Meisterprüfung. Doch bald wurden die Nachteile der schrankenlosen Gewerbefreiheit erkennbar; unzureichende Berufsausbildung und schlechte Qualität der Erzeugnisse. In der Mitte des 19. Jahrhunderts entstanden **Gewerbevereine**, die im Zusammenhang mit den politischen Ereignissen des Jahres 1848 eine Gewerbeordnung verlangten.

Die **Gewerbeordnung** des Norddeutschen Bundes von 1869 (später Reichsgewerbeordnung von 1871) enthält zwar den Grundsatz der Gewerbefreiheit, jedoch sind bereits hierin gewisse Einschränkungen für bestimmte Berufe enthalten. Durch die später folgenden Gewbenovellen und Bestimmungen kamen weitere Beschränkungen hinzu.

Im Jahre 1881 erhielt das Handwerk die rechtliche Möglichkeit, **freie Innungen** zu bilden. Die Befugnis zur Haltung von Lehrlingen wurde auf die Mitglieder von Innungen beschränkt.

Durch die Handwerksnovelle von 1897 kam es zur Errichtung von **Handwerkskammern**, womit dem Handwerk eine regionale, öffentlich-rechtliche Berufsvertretung gegeben wurde. Dieselbe Novelle brachte die freiwilligen Innungen und **Zwangsinnungen** sowie die **Neuregelung des Lehrlingswesens**.

Ein großer Schritt in der Handwerksgesetzgebung erfolgte im Jahre 1908 durch den so genannten »**kleinen Befähigungsnachweis**«; d. h., nur wer die Meisterprüfung bestanden hatte, durfte im gleichen Handwerk Lehrlinge ausbilden. Der Zugang zum selbstständigen Handwerk war jedoch bislang noch nicht eingeschränkt, auch nicht als im Jahre 1929 die **Handwerksrolle** eingeführt wurde (seit diesem Zeitpunkt müssen sich alle selbstständigen Handwerker bei der Handwerkskammer eintragen lassen).

Das Gesetz über den vorläufigen Aufbau des deutschen Handwerks von 1933 machte die **Pflichtinnungen** zur Grundlage der Handwerksorganisation. Gleichzeitig wurden die **Kreishandwerkerschaften** als Körperschaften des öffentlichen Rechts errichtet.

In einer zum Gesetz ergangenen Durchführungsverordnung wurde im Jahre 1935 der »**große Befähigungsnachweis**« geschaffen. Danach durfte sich nur derjenige selbstständig machen, der im gleichen Handwerk die Meisterprüfung bestanden hat. Der große Befähigungsnachweis gilt auch heute noch; in besonderen Fällen sind Ausnahmen gestattet.

Nach dem Zweiten Weltkrieg stand vorerst kein allgemein gültiges Handwerksrecht zur Verfügung. Es wurde auf die Handwerksgesetzgebung vor 1933 zurückgegriffen. Die Pflichtinnungen wurden beseitigt, in der amerikanischen Besatzungszone galt der große Befähigungsnachweis nicht; die Gewerbefreiheit war dort wieder eingeführt worden. In der britischen und französischen Zone galt im Wesentlichen das bisherige Organisationsrecht.

Im November 1949 erfolgte der Zusammenschluss des gesamten deutschen Handwerks im Bundesgebiet zum **Zentralverband des Deutschen Handwerks**.

Durch das **Gesetz zur Ordnung des Handwerks** (Handwerksordnung) vom 17. September 1953 wurde die zersplitterte Handwerksrechtsordnung in der Bundesrepublik und West-Berlin beseitigt und durch ein einheitliches Bundesrecht ersetzt.

Die Vereinbarkeit des großen Befähigungsnachweises mit dem Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland wurde durch das Bundesverfassungsgericht am 17. Juli 1961 ausdrücklich bestätigt.

Die **Handwerksordnung beinhaltet** die Regelungen über

- Ausübung des Handwerks
- Berufsbildung im Handwerk
- Meisterprüfung, Meistertitel und
- Organisation des Handwerks.

Außerdem sind in der Anlage A alle 41 **zulassungspflichtigen Handwerke** genannt. Durch die Novelle zur Handwerksordnung vom 9. September 1965 wurden der Handwerksorganisation zur Betreuung die so genannten **handwerksähnlichen Gewerbe** anvertraut.

Durch das Gesetz zur Änderung der Handwerksordnung und zur Förderung von Kleinunternehmen vom 24. Dezember 2003 sind 52 bisher zulassungspflichtige Handwerke in **zulassungsfreie Handwerke** umgewandelt worden. Diese sind nun in der Anlage B Abschnitt 1 aufgeführt, die 54 handwerksähnlichen Gewerbe in der Anlage B Abschnitt 2.

Hauptanliegen des am 1. Januar 2004 in Kraft getretenen Gesetzes zur Änderung der Handwerksordnung und zur Förderung von Kleinunternehmen war, durch die Neustrukturierung der Anlagen A und B Fachkräften den Schritt in die Selbstständigkeit zu erleichtern (→ **Anhang Anlage A und B zur HwO**).

2.2.2.1.4.2 Strukturwandel

In allen Handwerksbereichen hat sich der Wettbewerb verschärft. Die Gründe dafür sind u. a. in der Öffnung des EU-Binnenmarktes und der osteuropäischen Märkte zu sehen.

Auch dringen Industriebetriebe immer mehr in ursprüngliche Handwerksbereiche ein, finden verstärkt Konzentrationsprozesse statt, um Leistungen »aus einer Hand« anbieten zu können, verdrängen zunehmend große Filialketten das einzelne Handwerksunternehmen.

Viele Märkte sind heute gesättigt, wodurch sich der Wettbewerb weiter verschärft. Hinzu kommt eine höhere Preissensibilität bei den Verbrauchern, auch aufgrund des in den letzten Jahren gesunkenen Realeinkommens.

Daneben haben die Veränderung der Alterspyramide, der Wertewandel in der Gesellschaft und die kürzeren Produktlebenszeiten die Nachfragesituation verändert.

Schließlich stellen Kunden an Qualität, Flexibilität, Termintreue und Wirtschaftlichkeit immer höhere Ansprüche.

2.2.2.1.4.3 Zukunftsperspektiven

Auch das Handwerk ist wie jeder andere Wirtschaftszweig gezwungen, sich diesen Veränderungen, insbesondere aber dem technischen Wandel anzupassen. Die Übernahme **neuer Technologien** dürfte in Zukunft mit noch größerem Tempo notwendig sein.

Erforderlich ist auch Aufgeschlossenheit gegenüber **neuartigen Werkstoffen**. Daraus ergeben sich für den selbstständigen Meister besonders hohe Anforderungen, will er dauerhaft im Wettbewerb bestehen.

Umfassende technische Kenntnisse allein reichen aber nicht aus: Der zukünftige Erfolg hängt zunehmend auch vom betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Wissensstand des Inhabers ab!

Qualifiziertes Personal stellt einen weiteren entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Der beruflichen Ausbildung und Fortbildung muss auch zukünftig – noch verstärkt – ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden.

Individuelle Leistungserstellung und flexible Reaktionen, d. h. Anpassungsfähigkeit an Änderungen des Nachfrageverhaltens, werden traditionelle Stärken des Handwerks bleiben.

Neben einer strikten Qualitätssicherung wird allerdings auch eine stärkere Orientierung des handwerklichen Unternehmers am Absatzmarkt (»Marketing«) erforderlich sein.

Zum Thema »Marketing« soll an dieser Stelle auf die Ausführungen in » *Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten*« verwiesen werden (→ Abschnitt 2.5).

2.2.2.2 Gesellschaftliche Bedeutung

Soziale Spannungen und Auseinandersetzungen sind im Handwerk weit geringer anzutreffen als beispielsweise in der Industrie. Dies liegt an den allgemein günstigen Voraussetzungen, die ein Handwerksbetrieb mit sich bringt.

Durch die relativ kleinen Betriebsgrößen sind engere menschliche Kontakte zwischen Arbeitnehmern untereinander bzw. zwischen Arbeitnehmern und Unternehmer noch möglich.

Der soziale Aufstieg vom Lehrling über den Gesellen bis hin zum Meister ist für jeden im Handwerk Tätigen zu erreichen.

Durch die umfassende Fachausbildung ist der Handwerker flexibel und auch in anderen Wirtschaftsbereichen einsetzbar. Der Meister hat die Möglichkeit, sich selbstständig zu machen oder eine gehobene unselbstständige Tätigkeit anzunehmen.

Die individuellen Arbeitsvorgänge und das selbstverantwortliche Arbeiten sind für das Handwerk typisch. Sie machen das Arbeitsergebnis für jeden sichtbar und fördern zweifellos die freie Entfaltung der Persönlichkeit.

Die sicheren Arbeitsplätze im Handwerk wirken sich ebenfalls günstig aus.

Besonders hervorzuheben ist das **Ausbildungsengagement** der Handwerksunternehmer. Außerdem leisten sie einen wichtigen Beitrag zur sozialen Integration von Mitgliedern gesellschaftlicher Problemgruppen.

Auch geben selbstständige Handwerksmeister wichtige Impulse für das Gemeinleben im Allgemeinen und engagieren sich häufig in politischen Bereichen.

2.2.2.3 Kulturelle Bedeutung

Der Industriebetrieb ist in der Regel auf Massen- und Serienfertigung eingestellt, der Handwerksbetrieb dagegen überwiegend auf Einzelanfertigung und vielseitige Arbeit. Im Handwerk besteht noch eine relativ enge Beziehung zwischen dem arbeitenden Menschen und seinem Werk, während in anderen Wirtschaftsbereichen diese Verbindung bereits verloren gegangen ist.

Die individuellen Fertigkeiten im Handwerk fördern die schöpferischen Fähigkeiten des arbeitenden Menschen. Der kulturelle Beitrag des Handwerks zeigt sich vor allem beim **Kunsth Handwerk**. Aus dem Handwerk sind zu allen Zeiten bekannte Künstler, Baumeister, Maler, Buchdrucker und dergleichen hervorgegangen.

Zu nennen sind hier stellvertretend Johannes Gutenberg, Albrecht Dürer, Tilman Riemen-schneider und Adam Kraft.

2.2.3 Lerninhalt: Handwerksorganisationen

2.2.3.1 Strukturen und Aufgaben

Der organisatorische Aufbau des deutschen Handwerks findet seine rechtliche Grundlage im zum 25. September 1998 novellierten Gesetz zur Ordnung des Handwerks (**Handwerksordnung – HwO**) in den dortigen §§ 52–116.

Die im Abschnitt »Organisationen des Handwerks« genannten Interessenvertretungen sind solche des Gesamthandwerks oder einzelner Handwerke auf Kreis-, Bezirks-, Landes- oder Bundesebene. Je nach Art des Zusammenschlusses kann es um die Wahrnehmung der verschiedensten Interessen der selbstständigen Handwerker und/oder um die der unselbstständigen Handwerker gehen. Die Mitgliedschaft ist entweder freiwillig oder in anderen Fällen durch die Handwerksordnung vorgeschrieben.

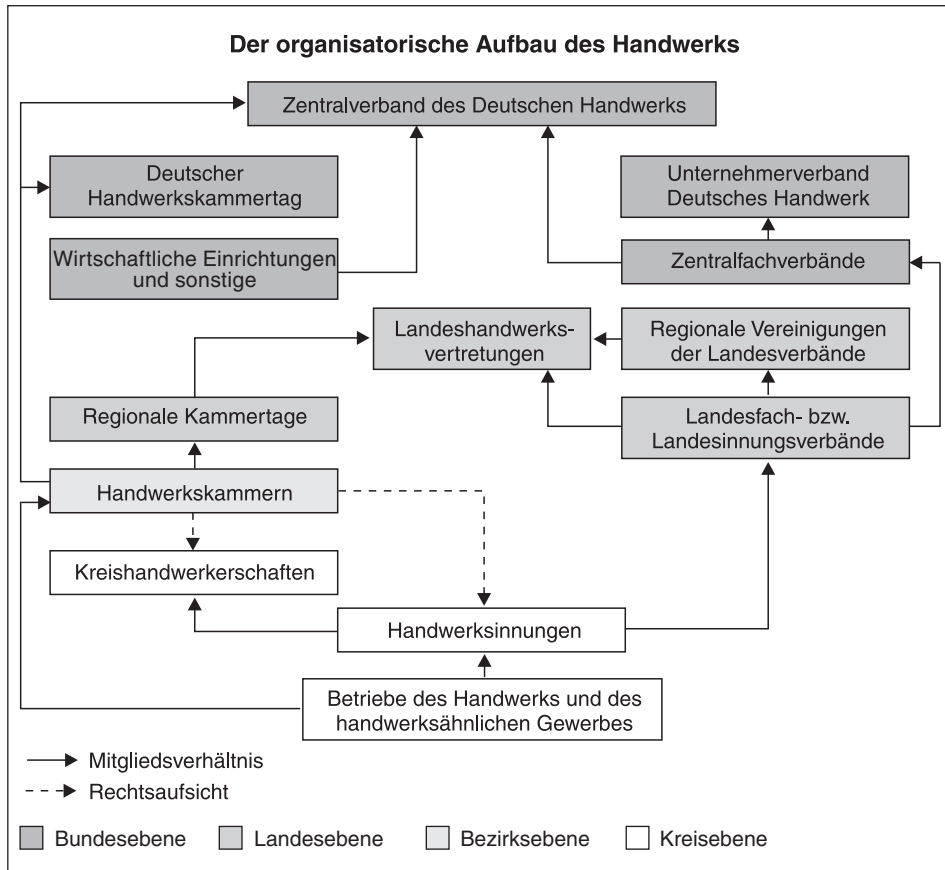
Grundsätzlich sind die Organisationen mit ihren vielen ehrenamtlich tätigen Mitgliedern als Selbsthilfe- und Selbstverwaltungseinrichtungen des Handwerks geschaffen worden. Die von ihr wahrzunehmenden Aufgaben sind nach Art und Umfang durch die Gesetzgebung abgegrenzt.

Nach der Handwerksordnung gliedert sich die Handwerksorganisation in fachliche und berufsständische Vereinigungen.

Die **fachlichen** Zusammenschlüsse erfolgten im Hinblick auf die gewerblichen Interessen des einzelnen Handwerks bzw. verwandter Handwerke. Hierzu zählen Innungen, Landesinnungsverbände, Zentralfachverbände und der »Unternehmerverband Deutsches Handwerk«.

Die **berufsständischen** Organisationen bestehen auf regionaler Ebene und vertreten die Interessen aller Handwerker. Berufsständische Zusammenschlüsse sind Kreishandwerkerschaft, Handwerkskammer, regionaler Handwerkskammertag und der »**Deutsche Handwerkskammertag**«.

Im »**Zentralverband des Deutschen Handwerks**« (**ZDH**) mit Sitz in Berlin sind die 53 Handwerkskammern, 48 Zentralfachverbände des Handwerks sowie andere bedeutende wirtschaftliche Einrichtungen des Handwerks zusammengeschlossen.



2.2.3.1.1 Handwerksinnungen

Eine Handwerksinnung ist der freiwillige Zusammenschluss von selbstständigen Handwerkern desselben Handwerks oder solcher Handwerker, die sich fachlich oder wirtschaftlich nahe stehen, zur Förderung ihrer gemeinsamen Interessen **in einem Bezirk**.

Die Mitgliedschaft zur Innung ist freiwillig. Die Innungsbezirke entsprechen im Allgemeinen den Stadt- oder Landkreisen. Die Innung ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie ist mit Genehmigung der Satzung durch die zuständige Handwerkskammer **rechtsfähig**.

Die Satzung wird von der Innungsversammlung beschlossen. Sie enthält alle Bestimmungen über Aufgaben und Verwaltung der Innung sowie über die Rechtsverhältnisse ihrer Mitglieder.

Wesentliche Aufgaben der Innungen ergeben sich aus der folgenden Übersicht.

Die **Handwerksinnung** hat **Aufgaben** der verschiedensten Art zu erfüllen, insbesondere

- Pflege von Gemeingeist und Berufsehre
- Gesellenprüfungen abzunehmen
- die Lehrlingsausbildung zu regeln und zu überwachen
- das handwerkliche Können der Meister und Gesellen zu fördern (Fachschulen, Lehrgänge)
- bei der Verwaltung der Berufsschulen mitzuwirken
- das Genossenschaftswesen im Handwerk zu fördern
- Erstellung von Gutachten und Erteilung von Auskünften an Behörden
- Streitigkeiten zwischen Innungsmitgliedern und deren Kunden zu schlichten
- das handwerkliche Pressewesen zu fördern
- Streitigkeiten zwischen Innungsmitgliedern und ihren Lehrlingen beizulegen
- Tarifverträge abschließen, sofern diese nicht bereits durch den Landesinnungsverband für den Bereich der einzelnen Handwerksinnung abgeschlossen worden sind.

Die Innung kann darüber hinaus **Unterstützungskassen** für ihre Mitglieder und deren Angehörige errichten (Notfälle, wie z. B. Tod, Krankheit, Arbeitsunfähigkeit usw.). Auch **Innungskrankenkassen** können errichtet werden.

Die **Organe** der Innung sind die Innungsversammlung, der Innungsvorstand und die Ausschüsse.

Die **Innungsversammlung** besteht aus allen Mitgliedern der Handwerksinnung. Sie beschließt über alle Angelegenheiten der Innung, soweit sie nicht vom Vorstand oder den Ausschüssen wahrzunehmen sind. Als besondere Aufgaben fallen ihr die Feststellung des Haushaltsplanes zu, die Festsetzung der Höhe der Innungsbeiträge, die Prüfung und Abnahme der Jahresrechnung, die Wahl des Vorstandes und der Ausschussmitglieder durchzuführen, Vorschriften über die Lehrlingsausbildung zu erlassen, über Satzungsänderungen zu beschließen sowie Beschlüsse über bestimmte Verträge, insbesondere vermögensrechtlicher Art, zu fällen. Jedes Innungsmitglied hat eine Stimme. Die Gastmitglieder nehmen an der Innungsversammlung nur mit beratender Stimme teil.

Der **Innungsvorstand** setzt sich zusammen aus dem Obermeister, seinem Stellvertreter, dem Schriftführer, dem Kassierer und den weiteren in der Satzung vorgesehenen Vorstandsmitgliedern. Der Innungsvorstand wird von der Innungsversammlung gewählt. Er vertritt die Innung gerichtlich und außergerichtlich. Er führt die Geschäfte der Innung und hat dabei insbesondere die Beschlüsse der Innungsversammlung auszuführen.

Die Innung kann zur Wahrnehmung besonderer Angelegenheiten **Ausschüsse** bilden:

Der **Berufsbildungsausschuss** dient der Förderung der Berufsausbildung der Auszubildenden (Lehrlinge) und besteht aus einem Vorsitzenden und mindestens vier Beisitzern, von denen die Hälfte Innungsmitglieder und die andere Hälfte Gesellen sein müssen.

Der **Ausschuss für Lehrlingsstreitigkeiten** wird zur Schlichtung von Streitigkeiten zwischen Auszubildenden und Auszubildenden errichtet. Diesem Ausschuss gehören neben dem Vorsitzenden in gleicher Zahl Arbeitgeber und Arbeitnehmer an. Er ist zuständig für alle Berufsausbildungsverhältnisse des entsprechenden Handwerks im Innungsbezirk.

Für die Abnahme der Gesellenprüfung wird ein **Gesellenprüfungsausschuss** errichtet. Er besteht aus mindestens drei Mitgliedern. Dem Ausschuss müssen als Mitglieder in gleicher Zahl selbstständige Handwerker und Arbeitnehmer sowie mindestens ein Lehrer einer berufsbildenden Schule angehören.

Der **Gesellenausschuss** hat die Gesellenmitglieder in Ausschüsse zu wählen, bei denen die Mitwirkung von Gesellen durch Gesetz oder Satzung vorgesehen ist. Außerdem wirkt er mit bei der Förderung und Überwachung der beruflichen Ausbildung, bei der Errichtung der Gesellenprüfungsausschüsse sowie bei Maßnahmen zur Förderung des fachlichen Wissens der Gesellen. Die Mitglieder des Gesellenausschusses werden von den bei den Innungsmitgliedern beschäftigten Gesellen gewählt.

Der **Rechnungsprüfungsausschuss** hat die Aufgabe, die Jahresrechnung und die Kasselführung der Innung zu überprüfen und das Ergebnis der Versammlung mitzuteilen.

Die **Aufsicht** über die Innung führt die zuständige Handwerkskammer. Diese Aufsichtspflicht erstreckt sich darauf, dass Satzung und Gesetz von der Innung beachtet werden.

2.2.3.1.2 Landesinnungsverbände

Ein Landesinnungsverband ist der Zusammenschluss der Innungen desselben Handwerks **innerhalb eines Landes**. Er ist eine juristische Person privaten Rechts.

Oberstes Organ ist die **Landesinnungsversammlung**, die aus Vertretern aller Mitgliedsinnungen besteht. Die Landesinnungsversammlung wählt aus ihrer Mitte den **Vorstand**, der aus dem Landesinnungsmeister, seinen Stellvertretern und weiteren Mitgliedern besteht. Die Aufgaben der Innungsverbände sind fachlicher Art, sie vertreten die wirtschaftlichen, technischen und sozialpolitischen Interessen ihres Handwerks auf Landesebene.

Als einzelne Aufgaben sind zu nennen:

- Errichtung von Fachschulen und Durchführung von Fachkursen
- Beratung der angeschlossenen Innungen und deren Mitglieder
- Abschluss von Tarifverträgen mit den Gewerkschaften
- Schaffung und Förderung einer leistungsfähigen Fachpresse
- Erstellung von Gutachten, Unterbreitung von Vorschlägen und Erteilung von Auskünften an Behörden.

2.2.3.1.3 Zentralfachverbände

Ein Zentralfachverband ist der freiwillige Zusammenschluss der Landesinnungsverbände desselben Handwerks und somit die **fachliche Spitzenvertretung** im Bundesgebiet. Er ist eine juristische Person des privaten Rechts und hat die gleichen Aufgaben auf Bundesebene zu erfüllen wie die Landesinnungsverbände in den Ländern.

Die Zentralfachverbände bilden dann gemeinsam den »**Unternehmerverband Deutsches Handwerk**« (UDH).

2.2.3.1.4 Kreishandwerkerschaften

Alle Handwerksinnungen, die in einem Stadt- oder Landkreis ihren Sitz haben, bilden kraft Gesetzes die Kreishandwerkerschaft. Die Handwerkskammer kann eine andere Abgrenzung zulassen.

Die Kreishandwerkerschaft vereinigt in sich das fachliche und das räumliche Prinzip. Sie ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. In der Satzung sind die Aufgaben der Kreishandwerkerschaft, ihre Verwaltung und die Rechtsverhältnisse ihrer Mitglieder und Organe enthalten.

Die **Aufsicht** über die Kreishandwerkerschaft führt die Handwerkskammer, von ihr muss auch die Satzung der Kreishandwerkerschaft genehmigt werden.

Die **Organe** der Kreishandwerkerschaft sind die Mitgliederversammlung, der Vorstand und die Ausschüsse.

Das oberste Organ der Kreishandwerkerschaft ist die **Mitgliederversammlung**, die aus Vertretern der Mitgliedsinnungen besteht. Die Mitgliederversammlung wiederum wählt den **Vorstand** mit dem Kreishandwerksmeister als Vorsitzenden. Entsprechend der Satzung werden die weiteren Mitglieder des Vorstandes gewählt. Für bestimmte Angelegenheiten werden bei den Kreishandwerkerschaften auf Veranlassung der Mitgliederversammlung **Ausschüsse** gebildet.

Die **Aufgaben der Kreishandwerkerschaft** sind insbesondere:

- Gutachten und Auskünfte an Behörden und handwerkliche Körperschaften zu erteilen
- die Geschäftsführung der angeschlossenen Innungen auf deren Ersuchen zu übernehmen
- die Handwerksinnungen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen
- die von der Handwerkskammer innerhalb ihrer Zuständigkeit erlassenen Vorschriften und Anordnungen gegen angemessene Kostenbeteiligung durchzuführen
- die Handwerksinnungen und deren Mitglieder in rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht zu beraten.

2.2.3.1.5 Handwerkskammern

Die Handwerkskammer ist die Vertretung **der Gesamtheit des Handwerks** im Kammerbezirk (Regierungsbezirk). Sie ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts.

Ihr gehören zwangsweise kraft Gesetzes alle selbstständigen Handwerker und die Inhaber handwerksähnlicher Betriebe des Kammerbezirks an sowie auch die Gesellen und Lehrlinge dieser Gewerbetreibenden. Die Inhaber der Handwerksbetriebe müssen in der **Handwerksrolle** eingetragen sein, die der zulassungsfreien Handwerke und handwerksähnlichen Betriebe in einem von der Handwerkskammer geführten **Verzeichnis**.

Die **Aufgaben der Handwerkskammer** sind insbesondere:

- die Behörden in der Förderung des Handwerks durch Anregungen, Vorschläge und durch Erstellung von Gutachten zu unterstützen sowie regelmäßig Bericht über die Verhältnisse des Handwerks zu erstatten
- Führung der Handwerksrolle und Ausstellung der Handwerkskarte
- Erlass von Meisterprüfungsordnungen und Geschäftsführung der Meisterprüfungsausschüsse
- Führung der Lehrlingsrolle und Überwachung der Berufsausbildung der Lehrlinge sowie Bestellung von Ausbildungsberatern
- Erlass von Gesellenprüfungsordnungen für die einzelnen Handwerke, Errichtung von Prüfungsausschüssen zur Abnahme der Gesellenprüfungen und Überwachung der Prüfungen; die Errichtung von Prüfungsausschüssen kann von der Handwerkskammer auf die Innungen übertragen werden
- Aufsicht über Innungen und Kreishandwerkerschaften
- Bestellung und Vereidigung von Sachverständigen
- Errichtung von Vermittlungsstellen zur Beilegung von Streitigkeiten zwischen Handwerkern und ihren Auftraggebern
- Ausstellung von Ursprungszeugnissen über die in Handwerksbetrieben gefertigten Erzeugnisse
- Förderung der technischen und betriebswirtschaftlichen Fortbildung der Meister und Gesellen
- Unterhaltung von Betriebsberatungsstellen
- Förderung des Genossenschaftswesens
- Unterstützung notleidender Meister und Gesellen.

Die Erfüllung dieser und anderer Aufgaben erfolgt durch verschiedene Organe. Die **Organe** der Handwerkskammer sind die Vollversammlung (Mitgliederversammlung), der Vorstand und die Ausschüsse.

Die **Vollversammlung** besteht aus gewählten Mitgliedern. Ein Drittel der Mitglieder müssen Gesellen sein, die in dem Betrieb eines selbstständigen Handwerkers oder in einem handwerksähnlichen Betrieb beschäftigt sind. Die Mitglieder der Vollversammlung werden auf fünf Jahre gewählt. Die Zahl der Mitglieder und ihre Aufteilung auf die Handwerksberufe und auf die handwerksähnlichen Berufe ergibt sich aus der Satzung.

Die Vollversammlung wählt den Vorstand, die Mitglieder der Ausschüsse, den Hauptgeschäftsführer und andere Geschäftsführer, sie stellt den Haushaltsplan fest, bestimmt die Höhe der Beiträge und Gebühren der Handwerkskammer, prüft die Jahresrechnung, erlässt die Gesellen- und Meisterprüfungsordnung, erlässt Vorschriften über die Bestellung und Vereidigung von Sachverständigen und ist für Änderungen der Satzung das bestimmende Organ.

Der **Vorstand** der Handwerkskammer wird aus den Reihen der Vollversammlung gewählt. Nach dem Gesetz müssen ein Drittel der Vorstandsmitglieder Gesellen sein. Der Vorstand besteht aus dem Präsidenten, zwei Stellvertretern, von denen einer Geselle sein muss, und weiteren in der Satzung bestimmten Vorstandsmitgliedern. Dem Vorstand obliegt die Verwaltung der Handwerkskammer. Der Präsident und der Hauptgeschäftsführer vertreten die Handwerkskammer gerichtlich und außergerichtlich.

Die **Ausschüsse** werden von der Vollversammlung errichtet. Dabei ist nach regelmäßigen und vorübergehend existierenden Ausschüssen zu unterscheiden. Zu den ständigen Aus-

schüssen gehört der **Berufsbildungsausschuss**. Er setzt sich aus je sechs selbstständigen Handwerkern und Arbeitnehmern, die von der Vollversammlung der Kammer gewählt werden, und aus sechs Lehrern von berufsbildenden Schulen zusammen. Die Lehrkräfte nehmen nur mit beratender Stimme teil. Als weitere Ausschüsse können u. a. der **Rechnungsprüfungsausschuss**, der **Finanzausschuss** und **Gewerbeförderungsausschuss** errichtet werden.

Die **Beiträge** zur Handwerkskammer werden von den selbstständigen Handwerkern und den Inhabern handwerksähnlicher Betriebe entrichtet. Der Jahresbeitrag setzt sich zusammen aus dem Grundbeitrag und einem zusätzlichen Beitrag, der sich nach der Höhe des Gewerbeertrages/Gewinns richtet.

Die **Aufsicht** über die Handwerkskammer führt die oberste Landesbehörde (Wirtschaftsministerium); sie genehmigt auch die Satzung der Handwerkskammer.

Die Handwerkskammern sind in den einzelnen Ländern zu **regionalen Handwerkskammertagen** zusammengefasst, z. B. der Norddeutsche Handwerkskammertag, der Westdeutsche Handwerkskammertag oder die Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen Handwerkskammern.

2.2.3.1.6 Spitzenverbände des deutschen Handwerks

Die Handwerkskammern in Deutschland bilden den **Deutschen Handwerkskammertag** (DHKT) mit Sitz in Berlin. Ihm sind zz. 53 Handwerkskammern angeschlossen. Er hat die Aufgabe, die Arbeit der Handwerkskammern zu koordinieren und eine möglichst einheitliche Durchführung der das Handwerk betreffenden Gesetze und Verordnungen anzustreben.

Der **Unternehmerverband Deutsches Handwerk** (UDH) ist der Zusammenschluss der Zentralfachverbände.

Im **Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V.** (ZDH) mit Sitz in Berlin sind die 53 Handwerkskammern, 48 Fachverbände des Handwerks sowie bedeutende wirtschaftliche Einrichtungen zusammengeschlossen. Der ZDH dient der einheitlichen Willensbildung in allen grundsätzlichen Fragen der **Handwerkspolitik**. Er vertritt die Gesamtinteressen des Handwerks gegenüber der Bundesregierung, den übrigen Bundesorganen, anderen Wirtschaftsgruppen, der Europäischen Union (EU) und internationalen Organisationen.

Die **Organe des ZDH** sind die Vollversammlung, das Geschäftsführende Präsidium und das Präsidium. Der Vollversammlung gehören Vertreter der Handwerkskammern, der Zentralfachverbände und der sonstigen wirtschaftlichen Vereinigungen des Handwerks an.

Das **Geschäftsführende Präsidium** besteht aus dem Präsidenten, zwei Stellvertretern (Vizepräsidenten) und zwei weiteren Mitgliedern. Der Präsident ist auf drei Jahre gewählt und darf insgesamt zweimal wiedergewählt werden.

Das **Präsidium** besteht aus 22 Mitgliedern, die selbstständig einen Handwerksbetrieb führen müssen. Ihre Wahl erfolgt durch die Vollversammlung. Es hat die Aufgabe, die einheitliche Willensbildung des ZDH gegenüber den gesetzgebenden und vollziehenden Organen der Bundesrepublik Deutschland sowie gegenüber der EU und internationalen Organisationen, aber auch die Zusammenarbeit mit den Körperschaften des wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Lebens sicherzustellen.

Aus dem gesamten **Aufgabenbereich** sind insbesondere hervorzuheben: Schaffung und Erhaltung eines einheitlichen Handwerksrechts für die Organisation, Förderung des Ausbildungs- und Prüfungswesens, Treffen von Maßnahmen zur Verbesserung der Aus- und Fortbildung aller im Handwerk Tätigen, Einflussnahme auf die Steuer-, Sozial- und Wirtschaftsgesetzgebung und die Verbesserung der Gewerbebeförderung. Beim ZDH sind **Aus-**

schüsse eingerichtet, die sich mit der vorbereitenden Bearbeitung besonderer Aufgabenbereiche befassen.

Der Zentralverband des deutschen Handwerks ist die Vertretung des deutschen Handwerks in internationalen Gremien, z. B. in der Union des Handwerks in der EU.

2.2.3.2 Dienstleistungen

2.2.3.2.1 Betriebsberatungsstellen

Diese Förderungseinrichtungen stehen den selbstständigen Handwerkern und solchen, die sich selbstständig machen wollen, **kostenlos** zur Verfügung. Es existieren Beratungsstellen für Betriebswirtschaft, Technik, Formgebung, Export und EU, Umwelt und Zulieferwesen. Den weitaus größten Rahmen nehmen die betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen ein. Je nachdem, ob nur für ein Handwerk oder aber für alle Handwerke beraten wird, ist nach fachlichen und überfachlichen Beratungsstellen zu unterscheiden. Die fachlichen Berater sind bei den Landes- und/oder Zentralfachverbänden und die überfachlichen Berater bei den einzelnen Handwerkskammern tätig.

Überfachliche betriebswirtschaftliche Berater

Die überfachlichen betriebswirtschaftlichen Berater haben den unmittelbaren und persönlichen Kontakt zum Handwerker und helfen bei

- Gründungs- und Detailplanungen, z. B. Investitions-, Betriebsmittel- und Finanzplanung, Standortwahl, Rentabilitätsberechnung
- Finanzierung (Eigen-, Fremd- und Selbstfinanzierung, Leasing, Factoring)
- Fertigungswirtschaft, insbesondere Arbeitsvorbereitung, Arbeitsablaufüberwachung, Beschaffung und Lagerhaltung, Arbeitskräfteeinsatz, REFA
- Verwaltungs- und Betriebsorganisation sowie Personalwesen
- Einrichtung einer Buchführung (Finanz- und Betriebsbuchhaltung, EDV)
- Betriebsabrechnung, Kalkulation
- Betriebsübertragung (Kaufpreisermittlung, Firmenwertberechnung, Mitwirkung bei der Gestaltung von Kauf- und Gesellschaftsverträgen, Miet- und Pachtberechnung usw.)
- Betriebsanalyse (Aufdecken von Fehlerquellen)
- Einrichtung von Controllinginstrumenten.

Fachliche betriebswirtschaftliche Berater

Im Wesentlichen fallen den fachlichen betriebswirtschaftlichen Beratern die gleichen Aufgaben zu. Sie konzentrieren sich jedoch mehr auf die Erarbeitung von **Grundlagenmaterial für das Einzelhandwerk**. Die Ergebnisse werden dann den Landesinnungsverbänden bzw. Innungen zur Verfügung gestellt und von dort an die Mitgliedsbetriebe weitergeleitet. Dies geschieht i.d.R. durch Innungszeitungen oder -mitteilungen. Die Fachberater sind auch weitgehend beteiligt an zwischenbetrieblichen Vergleichen. Fachliche und überfachliche Berater arbeiten notwendigerweise durch Austausch von Informationen eng zusammen.

Überfachliche technische Berater

Die Arbeit der überfachlichen technischen Berater konzentriert sich insbesondere auf die Gebiete

- | | |
|---------------------|------------------------|
| – Betriebsplanung | – Betriebsorganisation |
| – Betriebsstätte | – Betriebspersonal |
| – Betriebsmittel | – Arbeitssicherheit |
| – Verfahrenstechnik | – Umweltschutz. |

Fachliche technische Berater

Für die fachlichen technischen Berater gilt sinngemäß das, was bereits über die fachlichen betriebswirtschaftlichen Berater gesagt wurde.

Exportberater und EU-Beratung

Die **Exportberatungsstellen** helfen bei Export/Importgeschäften, die Handwerker mit ausländischen Lieferanten bzw. Kunden abschließen, insbesondere bei

- | | |
|----------------------|--|
| – Zollfragen | – Kontaktaufnahme mit ausländischen Geschäftspartnern |
| – Vertragsgestaltung | – Erstellung von Branchen- und Marktstudien |
| – Patentfragen | – Erfassung exportfähiger und -williger Handwerksbetriebe und deren Exporterzeugnisse. |
| – Devisenfragen | |
| – Übersetzungen | |

Die **EU-Beratung** ergänzt die Exportberatung im Hinblick auf den EU-Binnenmarkt. Sie informiert vor allem über

- | |
|--|
| – neue Richtlinien und Verordnungen der EU |
| – Finanzierung und Förderung von Unternehmen durch die EU |
| – europäische Normen und technische Vorschriften |
| – öffentliches EU-Auftragswesen |
| – Fördermaßnahmen der EU in den Bereichen Forschung und Entwicklung. |

Berater für Formgebung

Die Beratungsstellen für Formgebung und Formgestaltung haben vor allem folgende Aufgaben zu erfüllen:

- | |
|--|
| – Gestaltung und verkaufswirksame Darbietung von Erzeugnissen und Dienstleistungen |
| – Gestaltung von Ausstellungen und Messen des Handwerks |
| – Unterrichtung der Handwerksorganisationen und der Arbeitskreise für Formgebungen über allgemeine und spezielle Fachfragen. |

Umweltberater

Hilfestellung zu allen Fragen des Umweltschutzes geben die in den Handwerksorganisationen – überwiegend in den Handwerkskammern – tätigen Umweltberater. Sie beraten insbesondere in diesen Bereichen:

- Abfallentsorgung
- Lärmschutz
- Energietechnik/Heizungsmodernisierung
- Fördermittel (rechtliche Grundlagen, Genehmigung)
- Lagerung von und Umgang mit Gefahrstoffen
- indirekte Einleitung von Abwasser
- Altlastenfreistellung
- Grundstückskauf unter Berücksichtigung von Umweltschutzfragen.

Berater für Zulieferwesen

Diese Beratungsstellen sind mit technischen oder betriebswirtschaftlichen Beratern besetzt, die ihre Aufgaben als so genannte Zulieferbeauftragte wahrnehmen für

- Organisation und Management
- Marketing
- neue Techniken/technische Innovationen/Verfahren
- Qualitätssicherung.

Im Rahmen der Anbahnung und Abwicklung von Zulieferkontakten unterstützen und beraten Zulieferbeauftragte die Handwerksunternehmen bei der Planung und Durchführung von **Messebeteiligungen** und bei der Aufnahme der Betriebe in den **Zulieferkatalog** des Handwerks, der als ein wichtiges Marketinginstrument angesehen wird.

2.2.3.2.2 Sonstige Beratungs- und Informationsstellen

Der Gewerbeförderung im Handwerk dienen schließlich auch die **Referate für Öffentlichkeitsarbeit** bei den Handwerkskammern und Fachverbänden. Die Handwerksbetriebe werden laufend informiert, beraten und betreut, u. a. durch Rundschreiben und verbandsinterne Mitteilungsblätter.

Die **Rechtsabteilungen** bei den Handwerkskammern beraten in Fragen des bürgerlichen Rechts/Vertragsrechts, Arbeitsrechts, Sozialrechts und Handelsrechts.

Die **Ausbildungsberater** bei den Handwerkskammern beraten Ausbilder **und** Auszubildende in allen Fragen der Berufsausbildung.

2.2.3.2.3 Wissenschaftliche Institute

Das Handwerk wird wissenschaftlich begleitet vom Deutschen Handwerksinstitut e.V. in München und von seinen Forschungsinstituten. Die Zusammenarbeit bundesweit geschieht auf wirtschaftlichen, technischen, rechtlichen, finanz- und steuerlichen und berufsbildenden Gebieten zur Förderung des gesamten Handwerks.

2.2.3.2.4 Weiterbildungsinstitutionen

Gewerbeförderungsakademien/Technologiezentren

Die Gewerbeförderungsakademien/Technologiezentren werden von den Handwerkskammern unterhalten. Meister und Gesellen können sich in fachtechnischen, betriebswirtschaftlichen oder allgemeinbildenden Lehrgängen aus- bzw. fortbilden.

Auch **Meistervorbereitungskurse** und Umschulungsmaßnahmen gehören zum Förderungsprogramm. Viele Kursusteilnehmer kommen aus nichthandwerklichen Berufen.

Gleichartige Lehrgänge werden z. T. auch von Kreishandwerkerschaften, Fachverbänden oder Landeshandwerksorganisationen durchgeführt. Die Lehrgangsprogramme können dort oder bei der Handwerkskammer eingesehen werden.

Akademien des Handwerks

Die Anforderungen an den Handwerksmeister steigen nicht nur in den technischen Bereichen, sondern auch in der Unternehmensführung sowie in personeller, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um einen selbstständigen oder um einen angestellten und mit Führungsaufgaben betrauten Handwerksmeister handelt:

So können sich Handwerksmeister oder Teilnehmer mit vergleichbarem beruflichen Abschluss in einem Studiengang über mehrere Semester zum **Geprüften Betriebswirt (HwO)** fortbilden lassen. Diese Möglichkeit bieten seit langem und mit großem Erfolg die i. d. R. bei den Handwerkskammern angesiedelten Akademien des Handwerks an. Neben diesem Studiengang werden Kurzlehrgänge und Seminare über Spezialthemen, wie z. B. über Personalführung, Arbeitsrecht, Rhetorik, Kostenrechnung, Buchführung, Unternehmensformen und Existenzgründung, abgehalten.

Finanzielle Förderung

Die berufliche Aufstiegsfortbildung zum Handwerksmeister und anderer Fortbildungsabschlüsse im Handwerk werden nach folgenden Regeln gefördert (»Aufstiegs-Bafög«).

Für jeden Antragsteller wird die Gesamtsumme der Förderung individuell berechnet:

- Lehrgangs- und Prüfungskosten bis zu € 15 000,–
(40 % Zuschuss, 60 % zinsgünstiges Darlehen)
- Kosten für das Meisterstück zur Hälfte, höchstens jedoch bis zu € 2 000,– (als Zuschuss)
- monatlicher Unterhalt (teils Zuschuss, teils Darlehen).

Bei bestandener Prüfung wird das bis dahin noch nicht fällige Darlehen zu 40 % erlassen.

Die Rückzahlung des auf die Lehrgangs- und Prüfungsgebühren entfallenden Restdarlehens wird zu 66 % **erlassen**, wenn der Darlehensnehmer spätestens am Ende des dritten Jahres nach der Existenzgründung mindestens eine Person sozialversicherungspflichtig beschäftigt.

2.3 Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme aufzeigen und bewerten

2.3.1 Handlungskompetenz des Meisters

Der Meister soll

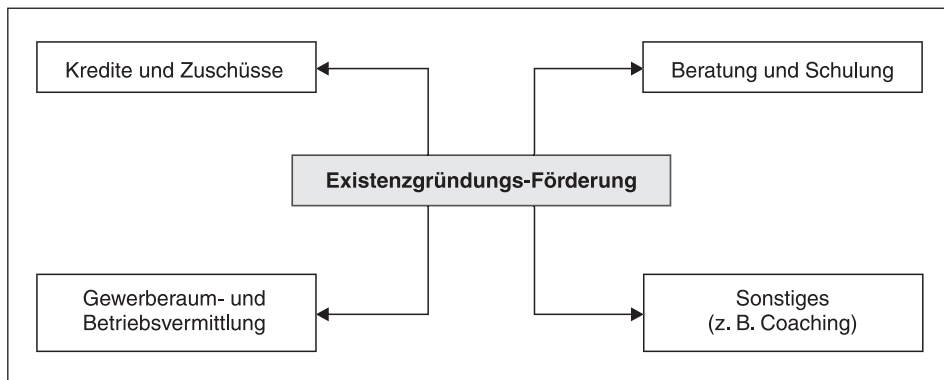
- Anlaufstellen für Gründungsberatung kennen sowie deren Leistungsangebot bewerten
- öffentliche Förder- und Unterstützungsprogramme sowie wichtige Voraussetzungen und Anlaufstellen kennen und begründet auswählen.

2.3.2 Lerninhalt: Gründungsberatung

2.3.2.1 Allgemeines

Dringend ist einem Existenzgründer im Handwerk zu empfehlen, die unentgeltliche und objektive Beratung durch einen organisationszugehörigen betriebswirtschaftlichen Berater in Anspruch zu nehmen. Dieser wird dem Gründer mit der notwendigen Sachkunde deutlich machen, welche Fördermöglichkeiten es grundsätzlich gibt.

Die Fördermöglichkeiten, die ein Existenzgründer – besonders im Handwerk – in Anspruch nehmen kann, sind vielfältig:



Förderungsarten

Finanzielle Förderung kann der Existenzgründer durch staatliche Kreditprogramme, staatliche Zuschüsse, aber auch durch Zuschüsse und Kredite von handwerksorientierten Stiftungen erfahren.

Auf die öffentliche Kreditförderung wird noch unter → Abschnitt 2.3.3 »Finanzierungs- und Unterstützungsleistung für den Handwerksbetrieb« eingegangen.

Zahlreich sind die Anbieter und breitgefächert das Angebot an **Schulungs- und Beratungsleistungen**.

Der Existenzgründer im Handwerk kann sich insbesondere an Fortbildungsträger bei Handwerkskammern, z. B. Akademien, und an die **Betriebsberatungsstellen** wenden. Diese Betriebsberatung erfolgt in der Regel **gebührenfrei**; und Existenzgründungsseminare sind besonders preisgünstig, weil das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie beide Maßnahmen durch Zuschüsse fördert.

Zu verweisen ist auch auf die Organisation »Wirtschafts-Senioren beraten – Alt hilft Jung – e. V.«, aber auch auf freiberuflich tätige Berater, deren Leistung bei Gründungsberatungen vom Ministerium durch Zuschüsse subventioniert wird.

Innungen, Verbände und Handwerkskammern bemühen sich um die **Vermittlung von Betrieben** oder auch **Gewerberäumen** und fordern dafür in der Regel keine Maklercourtage.

Eine weitere Förderung von Existenzgründern kann beispielsweise darin bestehen, dass die Handwerkskammern oder Innungen **Gruppen von Jungunternehmern** bilden, fördern oder begleiten.

In diesem Zusammenhang sind Maßnahmen wie sie die »Hamburger Existenzgründungs-Initiative (H.E.I.)« vorsieht, zu erwähnen. Einzelpersonen werden als Förderer und Berater (»Coach«) eines Existenzgründers tätig.

Durchaus vorstellbar ist es auch, dass Unternehmer, die aus Altersgründen ihren Betrieb abgegeben haben, ihrem Nachfolger in dieser Weise weiterhin zur Verfügung stehen.

2.3.2.2 Rechtliche Aspekte

Für den zu gründenden Betrieb sind aus den verschiedensten Rechtsgebieten vielfältige Vorschriften zu beachten. Eine Gründung ohne gehörige Einbindung in die maßgebliche Gesetzes- und Ordnungsstruktur ist praktisch undenkbar, bzw. wäre, vom laufenden Betrieb her gesehen, nur von kurzer Dauer.

Für die Gründung der Handwerksfirma sind zunächst alle handwerksrechtlichen Vorgaben zu erfüllen. Diese wurden bereits genauestens in → Abschnitt 1.6.2 »Handwerks- und Gewerberecht« dargelegt.

Der körperliche Betrieb selbst, also Gebäude und maschinelle Einrichtungen, muss allen gesetzlichen Anforderungen gerecht werden, die vor dem Hintergrund eines weitreichenden **Umweltschutzes** außerordentlich zahlreich sind. Es kommen der allgemeine Umweltschutz, aber auch das Baurecht und das Abfallrecht in diesem Zusammenhang zum Tragen. Wegen dieser Bereiche wird auf → Abschnitt 2.8.6.1 »Bau-, umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften« verwiesen.

Die Ausgestaltung der Arbeitsplätze, des Maschinenparks, der Räume, hat sich an den Grundsätzen eines möglichst lückenlosen **Arbeitsschutzes** zu orientieren, der in → Abschnitt 3.6.2.5 »Betrieblicher Arbeitsschutz« behandelt wird.

Soweit es den »technischen« Arbeitsschutz anbetrifft, ist hier u. a. die Arbeitsstättenverordnung von großer Bedeutung (→ Abschnitt 2.8.6.3 »Arbeitsstättenverordnung«). Diese enthält diejenigen Vorgaben, die im Rahmen von Unfallschutz und Hygiene an Räume und Arbeitsplätze erfüllt sein müssen (z. B. über Lüftung, Beleuchtung, Raumtemperatur, Feuerschutz, Lärmschutz, Gemeinschaftsräume, Sanitärräume).

Einzelheiten müssen hier stets mit kundigen Fachberatern (z. B. aus der Handwerksorganisation, → Abschnitt 2.2.3.2.1 »Betriebsberatungsstellen«) in Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden geklärt werden.

2.3.2.3 Konzeptionelle Aspekte

Grundsätzlich muss ein neu gegründetes Unternehmen **Aufmerksamkeit** am Markt erregen, um die Anlaufphase möglichst stark abzukürzen. Bei der Übernahme eines bestehenden Betriebes kann dies gleichfalls gelten. Hier, wie auch bei einer Beteiligung, ist es daneben aber sehr gut möglich, dass eine behutsame Vorgehensweise eher angebracht ist; der Gesellschafter oder Nachfolger wird bei den Kunden über einen längeren Zeitraum eingeführt.

Für einen Neugründer stellt die **Geschäftseröffnung** sicherlich die erste Möglichkeit dar, um Kontakte zu seinen Kunden aufzunehmen. Er muss sich also entweder allein, mit Freunden und Bekannten (denkbar auch als Planbeispiel innerhalb eines Kurses zur Vorbereitung auf die Meisterprüfung) Gedanken darüber machen oder in einer Art »Brainstorming« Vorschläge sammeln, wie Kunden angesprochen werden können, wie er sich darstellen kann und wie er den Kundennutzen an seiner Leistung erklären will.

Schon in dieser Phase sollte er sich darum bemühen, originell und möglichst unverwechselbar zu erscheinen.

Im Übrigen werden das Vorgehen oder auch die zu ergreifenden Maßnahmen sehr wesentlich davon beeinflusst, ob es sich um ein Ladengeschäft, eine Fertigungswerkstatt oder ein Dienstleistungsunternehmen handelt, und selbstverständlich auch davon, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen.

2.3.2.4 Finanzielle Aspekte – Investitionsplan

Hinsichtlich dieses Punktes wird auf Abschnitt 2.6.2 »Investitionsplan und Finanzierungskonzept« verwiesen.

2.3.3 Lerninhalt: Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen für den Handwerksbetrieb

Bund und Länder gewähren für bestimmte Vorhaben Finanzierungshilfen, sofern die Vorhaben volkswirtschaftlich förderungswürdig sind bzw. dadurch die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der geförderten Unternehmen gesteigert werden kann.

Für das Handwerk besonders wichtige Programme sollen hier genannt und erklärt werden. Verbindliche Einzelheiten sind aber stets bei den einzelnen Kreditinstituten, Kreishandwerkerschaften und Betriebsberatungsstellen der Handwerkskammern zu erfragen.

2.3.3.1 Finanzierungshilfen des Bundes

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (**KfW**) ist eine Anstalt öffentlichen Rechts, die rechtlich vom Bundesministerium der Finanzen beaufsichtigt wird. Ihre Aufgabe besteht u. a. in der Förderung von Mittelstand und Existenzgründern, der Gewährung von Investitionskrediten an kleine und mittlere Unternehmen sowie der Finanzierung von Infrastrukturvorhaben und Wohnungsbau, der Finanzierung von Energiespartechniken und der kommunalen Infrastruktur. Für Handwerker, die sich selbstständig machen möchten, ist speziell das nachfolgend kurz beschriebene Programm der KfW von Interesse.

ERP-Kapital für Gründung

(Für Existenzgründer und junge Unternehmen bis drei Jahre nach Geschäftsaufnahme)

Der Kreditnehmer haftet persönlich für den Kredit, muss aber darüberhinaus keine Sicherheiten stellen. Die Hausbank ist von der Haftung freigestellt. Die Mittel haben somit Eigenkapitalcharakter (Nachrangdarlehen).

Verwendungszweck:

Neugründungen einer selbstständigen Existenz, Erwerb von bzw. tätige Beteiligung an Unternehmen, Festigung der selbstständigen Existenz

Förderfähig sind (Bemessungsgrundlage):

Betriebsnotwendige Investitionen, der zu zahlende Kaufpreis, Beschaffung und Aufstockung des Material- und Warenlagers. Markterschließungskosten

Umfang der Förderung:

- Der Existenzgründer muss in angemessenem Umfang eigene Mittel (Barmittel oder Sachwerte) zur Verfügung stellen
- Die eingesetzten eigenen Mittel sollen 15 % der Bemessungsgrundlage nicht unterschreiten (10 % in den neuen Bundesländern und Berlin). Sie können mit ERP-Kapital für Gründung bis auf 45 % (alle Länder) bzw. 50 % (neue Länder und Berlin) aufgestockt werden
- Die eigenen Mittel und das ERP-Kapital für Gründung dürfen also zusammen höchstens 45 % bzw. 50 % der Bemessungsgrundlage ausmachen
- ERP-Kapital kann bis zu max. € 500 000,- je Antragsteller gewährt werden.

Konditionen (Stand Oktober 2016)

- Zinssatz 1.–3. Jahr 0,4 % p.a. (Berlin und neue Bundesländer)
0,65 % p. a. (alte Bundesländer)
- ab 4. Jahr 2,4 % p.a. Berlin und neue Bundesländer)
2,65 % p. a. (alte Bundesländer)
- Garantieentgelt jährlich 1 % auf den jeweiligen Darlehensrestbetrag
- Auszahlung 100 %
- Laufzeit: Max. 15 Jahre, davon tilgungsfrei 7 Jahre.

Informationen über die aktuellen Förderangebote sind auf der **Homepage der KfW** (www.kfw.de) dargestellt.

2.3.3.2 Finanzierungshilfen der Länder

Auch die meisten Bundesländer leisten Finanzierungshilfen. Allerdings werden diese Maßnahmen unter dem Gesichtspunkt der regionalen Förderung getroffen. Die Leistungen der einzelnen Länder unterscheiden sich nach Art und Umfang erheblich voneinander.

Im Wesentlichen handelt es sich um

- Investitionszuschüsse
- Zinsbeihilfen
- Gewährung zinsgünstiger Darlehen
- Übernahme von Landesbürgschaften
- Gründungsprämien.

2.3.3.3 Finanzierungshilfen der Bundesagentur für Arbeit

a) Gründungszuschuss

Voraussetzung: Die Gründung muss erfolgen, so lange noch mindestens 5 Monate Anspruch auf Arbeitslosengeld besteht. Die geplante Selbstständigkeit muss einen zeitlichen Umfang von mindestens 15 Stunden ausmachen und tragfähig sein (Businessplan erstellen, Prüfung durch fachkundige Stelle). Weiterhin muss die persönliche Eignung gegeben sein.

Die Förderung besteht in einer sechsmonatigen Grundförderung in Höhe des bisherigen Arbeitslosengeld-Anspruches zuzüglich einer monatlichen Pauschale von € 300,– zur Deckung der Sozialversicherungsausgaben.

Wenn alle Anspruchsvoraussetzungen gegeben sind, besteht Rechtsanspruch auf die Grundförderung. Die Förderung kann um 9 Monate verlängert werden (Ermessen des zuständigen Sachbearbeiters). Gezahlt wird dann allerdings nur noch die Pauschale in Höhe von monatlich € 300,–.

b) Einstiegsgeld

Voraussetzung: Anspruch auf Arbeitslosengeld. Aufnahme einer hauptberuflichen selbstständigen Tätigkeit; Erforderlichkeit der Geldleistung im Hinblick auf die Eingliederung in den allgemeinen Arbeitsmarkt; Erstellung eines Businessplanes.

Das Einstiegsgeld ist ein Zuschuss zum Arbeitslosengeld und beträgt grundsätzlich 50 % der Regelleistung. Es hängt zusätzlich von der Größe der Familie und dem Vorliegen gravierender Vermittlungshemmnisse ab.

Die Förderung darf für maximal 2 Jahre vergeben werden. Es besteht kein Rechtsanspruch. Der Einstiegsgeld-Gründer darf nicht beliebig viel dazu verdienen.

2.4 Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen

2.4.1 Handlungskompetenz des Meisters

Der Meister soll

- die Bedeutung wichtiger Standortfaktoren kennen
- die Eignung von Standorten für betriebliche Zwecke beurteilen
- Einflussgrößen der personellen und räumlichen Betriebsgröße kennen
- Personalbedarfe ermitteln
- den Bedarf an Gütern des Anlage- und Umlaufvermögens ermitteln.

2.4.2 Lerninhalt: Markt- und Standortanalyse

2.4.2.1 Absatzgebiete und -möglichkeiten

2.4.2.1.1 Absatzgebiete

Voraussetzung für beispielsweise den Einsatz von Marketing-Instrumenten ist, dass sich der Existenzgründer um eine genaue Kenntnis des Marktes, in dem das Unternehmen tätig sein soll, bemüht.

Dabei muss er sich mit sämtlichen Marktteilnehmern befassen, also sowohl mit den möglichen Kunden als auch mit den Mitbewerbern. Über die Mitbewerber sollte er Informationen sammeln hinsichtlich Größe, Verhalten im Markt, Ansehen usw.

Danach ist es für den Gründer möglich, den für ihn bedeutsamen Markt zu benennen und abzugrenzen.

Diese Marktabgrenzung kann aus verschiedenen Gesichtspunkten erfolgen:

- regional
- produktorientiert
- nachfrageorientiert.

Die **regionale** Begrenzung des Absatzgebietes kann sich aus der Vertriebsform (z. B. Ladengeschäft) aus der Struktur bzw. Dichte der Wettbewerber, den Transportkosten und eben auch den Vorstellungen des Unternehmers ergeben.

So ist es durchaus denkbar, dass ein Konditormeister von vornherein sein Absatzgebiet auf die nähere Umgebung seines Geschäftes begrenzt. Er kann aber auch eine Kleinstadt oder einen Stadtteil durch Filialgründungen als Absatzgebiet erschließen und schließlich könnte er, völlig unabhängig von solchen regionalen Begrenztheiten, seine Spezialität überregional oder sogar international vertreiben.

Die **produktorientierte** und **nachfragebezogene** Bestimmung der Absatzgebiete führt zu großräumigeren Vorstellungen als sie im Allgemeinen im Handwerk üblich sind. Deshalb soll hierauf auch nicht weiter eingegangen werden.

2.4.2.1.2 Absatzmöglichkeiten

Man könnte unterstellen, dass, wenn das Absatzgebiet einmal regional festgelegt ist, man sich um die Absatzmöglichkeiten in **diesem** Absatzgebiet bemühen muss. Umgekehrt können aber ungenügende Absatzmöglichkeiten auch dazu führen, dass das Absatzgebiet selbst erweitert werden muss.

Es geht hier also um die Erfassung der quantitativen Absatzmöglichkeiten innerhalb eines Absatzgebietes. Dazu sind Daten über die Nachfrager und deren Nachfrageverhalten zu sammeln. Das wird nicht immer ganz einfach sein, insbesondere dann nicht, wenn der Unternehmer eine spezielle, vielleicht auch innovative Leistung erbringen will. Er muss dann versuchen, durch Befragung das Interesse der vorgesehenen Abnehmer an der Leistung zu erkunden und möglichst auch zu quantifizieren.

Neben den Nachfragern spielen natürlich auch die Mitbewerber eine Rolle, da der Gründer normalerweise keineswegs davon ausgehen kann, dass er von vornherein eine Monopolstellung erreicht.

Es geht also um die Bestimmung quantitativer Absatzmengen im Absatzgebiet sowie der Anteile, die der Gründer daran erreichen kann oder will.

2.4.2.2 Kundenstruktur

Um Aussagen zur Kundenstruktur machen zu können, ist es in der Regel notwendig, den Markt in Teile, so genannte **Segmente**, zu untergliedern (Einzelheiten: → Abschnitte 2.5.3.1.3 »Gegenstände der Marktanalyse und der Marktforschung« und 2.5.3.1.2 »Auswertung der Marktdaten«).

Eine noch feinere Differenzierung ist durchaus möglich, wenn sie denn insoweit Sinn macht, als man daraus für den Absatz verwertbare, ergänzende Informationen erhält.

2.4.2.3 Standortbeurteilung (Faktoren und Vergleich)

Wenn aufgrund der Marktanalyse und der besonderen persönlichen Eignung desjenigen, der sich selbstständig machen will, das Unternehmenskonzept als tragfähig festgestellt worden ist, geht es als nächstes darum, einen **geeigneten Standort** zu finden.

Standort ist der Ort, an dem das Unternehmen seine Leistung erstellt. Damit wird man aber z. B. einem Maurermeister nicht ganz gerecht.

Hier soll deshalb als Standort der Ort verstanden werden, an dem sich die Unternehmensleitung (Verwaltung) und/oder die Leistungserstellung (Betrieb) befindet.

Nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip der so genannten Gewinnmaximierung – dem obersten Ziel unternehmerischen Handelns – ist der beste Standort derjenige, an dem das Verhältnis von Kosten und Erlösen vergleichsweise am günstigsten ist.

2.4.2.3.1 Bauplanungsrechtliche Gesichtspunkte

Bei der Standortwahl sind zunächst mögliche, wesentliche Einschränkungen durch das **Bauplanungsrecht** zu beachten.

Die Baunutzungsverordnung unterscheidet eine Reihe verschiedener Nutzungsarten für Grundstücke. Die Festlegung der Nutzung erfolgt in den **Bebauungsplänen**.

Beispielhaft seien hier einige für Handwerksbetriebe wichtige Ausweisungen erläutert:

- In **reinen Wohngebieten** dürfen nur **ausnahmsweise** Läden zugelassen werden, die die Deckung des täglichen Bedarfs der Wohnbevölkerung sicherstellen.
- In **allgemeinen Wohngebieten** sind dagegen schon **grundsätzlich** Läden und nicht störende Handwerksbetriebe zulässig, die Versorgungsaufgaben erfüllen.
- Liegt eine Ausweisung als **Mischgebiet** vor, sind neben Wohnungen Gewerbebetriebe zulässig, die das Wohnen **nicht wesentlich stören**.
- Geht von den Gewerbebetrieben **keine erhebliche Belästigung** aus, können sie sich in **Gewerbegebieten** niederlassen.
- **Industriegebiete** sind schließlich für alle diejenigen Betriebe bestimmt, die in den übrigen Gebieten nicht zugelassen sind.

Ergänzend wird auf → Abschnitte 2.8.6.1.2.5 »Bundesnaturschutzgesetz« und 2.8.6.1.2.6 »Baurecht« hingewiesen.

Im Einzelfall sollte man Erkundigungen über die Ausweisung und die Zulässigkeit der Gewerbeausübung bei Experten der zuständigen Gemeinde, Kreishandwerkerschaft oder Handwerkskammer einholen und, falls zulässig und möglich, verbindliche Auskünfte anstreben.

2.4.2.3.2 Standortfaktoren

Theoretisch gibt es sicherlich für jeden Betrieb den besten Standort. Jedoch wird es in der Praxis genügen, einen guten Standort zu gewinnen. Voraussetzung hierfür ist aber auch die Überlegung, welche Standortfaktoren für den Betrieb von entscheidender Bedeutung sind.

Diese Faktoren können folgende sein:

- Kundennähe, Kaufkraft der Kunden, Konsum- oder Investitionsverhalten der Kunden
- Nähe zum Lieferanten, Leistungsfähigkeit der Lieferanten, Konkurrenz der Lieferanten
- Nähe zu Rohstoffen (im Handwerk selten)
- Nähe zu Arbeitskräften, Lohnniveau, Qualifikation der Arbeitskräfte, aber auch Arbeitsmarktsituation
- gute Verkehrserschließung (Straße, Bahn, Bus, Parkplätze, Wasserwege, Flughafen)
- ausreichende Ver- und Entsorgungseinrichtungen für Strom, Gas, Wasser, Abwasser, Abfälle und deren Kosten
- Konkurrenzsituation nach Zahl, Leistungsfähigkeit und Verhalten der Mitbewerber
- Finanzierungsmöglichkeiten durch verschiedene Kreditinstitute und Nutzung öffentlicher Förderprogramme sowie anderer Subventionen.

Je nach Handwerkszweig haben diese Faktoren eine unterschiedliche Bedeutung und müssen entsprechend geordnet und **gewichtet** werden (→ Abschnitt 2.4.2.3.3 »Standortvergleich«).

Erst nach dieser gedanklichen Vorbereitung kann der Unternehmensgründer darangehen, sich den wirklich geeigneten Standort zu suchen. Hierbei wird sich zunächst schon zeigen, dass es neben diesen **objektiven** Standortfaktoren auch sehr **subjektive** gibt.

Es sind hier zu nennen:

- familiäre Bindungen
- Heimatliebe
- kulturelle Bedürfnisse usw.

Es sei an dieser Stelle aber nochmals darauf hingewiesen, dass es im Allgemeinen nicht darum gehen kann, den besten, sondern nur einen guten Standort zu finden.

Insofern sollte man die Einengung auf einen gewissen regionalen oder sogar lokalen Bereich nicht als allzu negativ ansehen.

2.4.2.3.3 Standortvergleich

Bei der Bewertung der möglichen Betriebssitze kann in ähnlicher Weise wie bei der Marktuntersuchung teilweise auf fremde Erfahrungen oder Ausarbeitungen zurückgegriffen werden. So lassen sich Angaben über die Bevölkerungsdichte und die Sozialstruktur bei den Gemeindeverwaltungen beschaffen. Hier oder bei der zuständigen Innung bzw. Handwerkskammer können auch Auskünfte über die **Betriebsdichten** eingeholt werden (darunter versteht man das Verhältnis der Betriebe zu den Einwohnern innerhalb eines Bezirks oder einer Gemeinde).

Sehr wichtig ist, dass die Entscheidung über den auszuwählenden Betriebssitz nicht übereilt getroffen wird. Selbst wenn ein Objekt im Verhältnis zu den anderen Objekten gut ist, so kann es objektiv noch immer ungenügend sein – und es ist immer besser, ein Jahr zu suchen, als eine zu rasche Entscheidung jahrelang bedauern zu müssen.

Insbesondere bei der Ansiedlung in Laden- oder Einkaufszentren, die in Verbindung mit großen Wohnungsneubaumaßnahmen, aber auch in gewachsenen Strukturen oder auf der »grünen Wiese« entstehen, ist je nach Branche mit einer Anlaufphase von etwa ein bis fünf Jahren zu rechnen.

Zur Erleichterung solcher Entscheidungen kann ein **Bewertungsschema** eingesetzt werden. Man notiert zunächst Kriterien, die für die Entscheidung wichtig sind, wie Kundennähe, Verkehrsanbindung, äußeres Erscheinungsbild, Erweiterungsmöglichkeit, Mietdauer usw. Dann trägt man für jedes der Objekte Noten oder Punkte ein:

Objekte Kriterien	1	2	3	4
a				
b				
c				
d				
Summe				

Bewertungsschema für Standorte

Die Standortkriterien lassen sich im Übrigen noch zusätzlich dadurch gewichten, dass für sie **Multiplikatoren** eingefügt werden. Das Kriterium b kann dadurch beispielsweise das doppelte Gewicht des Kriteriums a erhalten, je nach objektiven Erfordernissen oder auch persönlicher Ansicht.

2.4.3 Lerninhalt: Planung der Gründung

2.4.3.1 Betriebseinrichtung

Die Betriebseinrichtung, das Inventar oder auch das bewegliche Anlagevermögen, ist nach den Betriebsbereichen zu differenzieren. Es sind Aufstellungen für den Inventarbedarf in folgenden Bereichen anzufertigen:

- Lager
- Fertigung
- Werkstatt
- Verwaltung
- Vertrieb.

Branchenbezogen sind die Bedürfnisse selbstverständlich sehr unterschiedlich.

Ebenso differenziert wirkt sich die Betriebsgröße auf den Bedarf an der Betriebseinrichtung aus.

Deren Zusammensetzung ist sehr sorgfältig zu planen, weil sie als Grundlage für den Investitionsplan und schließlich auch für die Finanzierung gilt. Eine Nachfinanzierung dürfte in der Gründungsphase oder in der Anlaufphase eines Unternehmens auf große Schwierigkeiten stoßen.

2.4.3.2 Betriebsgröße (Umsatz, Personal)

Die **Betriebsgröße** wird entweder am Kapital, dem Umsatz oder der Beschäftigtenzahl gemessen. Im Handwerk ist es üblich, die **Zahl der Beschäftigten** entsprechend der Statistik als Merkmal für die Betriebsgröße zu benutzen.

Als optimale Betriebsgröße bezeichnet man diejenigen, bei der der Betrieb mit der günstigsten Kostensituation arbeitet. Das ist in der Regel dann der Fall, wenn die personelle, räumliche und maschinelle Kapazität bestmöglich genutzt wird; dann sind die Fixkosten je Arbeitsstunde am niedrigsten.

Es kann also durchaus mehrere optimale Betriebsgrößen geben, bei denen die Produktionsfaktoren gleichmäßig gut ausgelastet sind.

Die Betriebsgröße wird im Übrigen beeinflusst durch:

- das Betriebsziel
- die Absatzmöglichkeiten (Nachfrage und Konkurrenz)
- die Arbeitsmarktsituation
- die Möglichkeit der Kapitalaufbringung
- die Werkstattverhältnisse und
- die persönlichen und fachlichen Fähigkeiten des Betriebsinhabers.

In der Praxis wird es oft nicht möglich sein, bei der Betriebsgründung gleich mit der optimalen Betriebsgröße zu beginnen. Jedoch sollte der Unternehmer dieses Ziel im Laufe der Zeit nie aus den Augen verlieren.

2.5 Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten

2.5.1 Handlungskompetenz des Meisters

Der Meister soll

- Art und Größe möglicher Kundengruppen und -bedürfnisse, mögliche Auftrags- und Umsatzzahlen einschätzen
- Vorschläge für die Gestaltung der Produkte, Preise, Kommunikationsmittel und Absatzwege beim Markteintritt begründen
- das Geschäftsmodell auf Basis des Kundennutzens sowie der Alleinstellungsmerkmale formulieren.

Zum Thema Marketing werden semesterlange Vorlesungen gehalten und umfangreiche Bücher geschrieben. Dies geschieht sogar für ganz spezielle Branchen, wie das Banken- oder Versicherungsmarketing. Im Rahmen dieses Buches kann es also nur darum gehen, wesentliche Bereiche und Größen des Marketing darzustellen.

Insbesondere die Übertragung auf spezielle Handwerksberufe muss deshalb Kursusleitern und die Umsetzung auf das einzelne Unternehmen natürlich dem jeweiligen Unternehmer und Meister überlassen bleiben.

2.5.2 Lerninhalt: Konzeption des Marketings

Zunächst einmal geht es darum, deutlich zu machen, was man sich unter »Marketing« überhaupt vorzustellen hat.

2.5.2.1 Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

In den Zeiten des Wiederaufbaus der deutschen Wirtschaft nach dem 2. Weltkrieg, also in den 50er und vielleicht auch noch zum Anfang der 60er Jahre, brauchte man sich als Unternehmer um den Absatz nur wenig Sorgen zu machen: Der Nachholbedarf war sehr groß.

Eine ähnliche Situation gab es – allerdings regional begrenzt – nach der Öffnung der innerdeutschen Grenze bis vielleicht noch 1991. Einem großen Bedarf stand ein geringeres Angebot an Gütern und Dienstleistungen gegenüber. In solchen Zeiten mit gewissem Nachfrageüberhang ist die Situation am Markt für die Verkäufer günstig. Man spricht deshalb vom **Verkäufermarkt**.

In entwickelten Volkswirtschaften werden die Produktionskapazitäten unter diesen Bedingungen rasch erhöht und der Nachfrage angepasst. Wenn dann die Nachfrage nicht mehr so stark steigt und konstant bleibt oder sogar zurückgeht, wie z. B. bei den Automobilen nach der Wiedervereinigung (fast alle waren mit Neuwagen ausgestattet), kommt es zum Überangebot. In dieser Marktsituation hat der Käufer das Sagen. Man spricht deshalb auch vom **Käufermarkt**.

Abgesehen von dem kurzzeitigen und regional begrenzten Aufflackern einer Übernachtungsfrage in der Zeit der Wiedervereinigung herrscht dieser Zustand des Käufermarktes bei uns seit Jahrzehnten vor. Hierfür wird auch der Begriff der **Überflussgesellschaft** verwendet.

2.5.2.2 Verkaufs- statt Produktionsorientierung

Mit diesem Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt setzte in den Unternehmen ein Umdenken ein. Der Engpass bestand nicht mehr bei der Produktion der Güter, sondern bei ihrem Verkauf. Zunehmend begann man, sich mit dem **Vertrieb** zu befassen. Fachleute dafür wurden von der Industrie gesucht.

In Amerika hatte diese Entwicklung schon viel früher eingesetzt und viel früher haben sich deshalb dort auch Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaft mit dieser Situationsveränderung befasst. Es entstand der Begriff des Marketing.

2.5.2.3 Marketing und Marktposition

Zunächst wurde unter Marketing ausschließlich die Vermarktung der Produkte, der reine Absatz, verstanden. Inzwischen hat sich ein erweiterter Begriff durchgesetzt. Wie das englische Wort »market« übersetzt »Markt« bedeutet, so hat Marketing das Schaffen oder Machen eines Marktes zum Inhalt, also:

Marketing ist die Ausrichtung des gesamten unternehmerischen Handelns in Richtung auf den Markt.

Der Wunsch des Kunden entscheidet darüber, was im Unternehmen geschieht. »Der Kunde ist König«, muss jedem im Unternehmen bewusst werden. Dies berührt also **alle** betrieblichen Funktionen über Einkauf (Beschaffung), Ver- oder Bearbeitung (Produktion), Verwaltung und Vertrieb (Absatz).

Nach dem Institut für Technik der Betriebsführung bedeutet Marketing deshalb auch:

- bewusste Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche
- zielorientierte, rationale, vorgeplante Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten auf den Markt hin
- Anpassung der Organisation zur Sicherung der Kundenzufriedenheit
- systematische Markterkundung und -erschließung
- analytische Aufteilung des Marktes und selektiver Einsatz einzelner Instrumente zur Gestaltung des Marktes.

Für das einzelne Unternehmen geht es also darum, durch den Einsatz von Marketing-Instrumenten eine bestimmte Marktposition zu besetzen, sich zu **positionieren**.

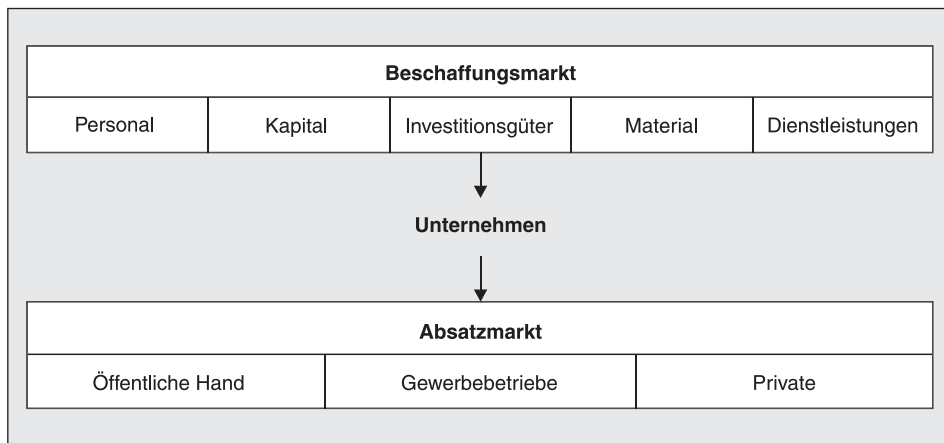
Dabei ist es ganz gleichgültig, ob der Markt lokal, regional, überregional oder sogar international ist, ob er ein geringes oder ein großes Volumen hat, ob es sich um spezielle oder ganz allgemeine Produkte handelt. Das Unternehmen muss sich darum bemühen, in seinem Markt **etwas Besonderes** darzustellen, jedenfalls aus dem Blickwinkel des Kunden.

Dieses Besondere kann sich in den Produkten dokumentieren, aber auch in Zuverlässigkeit, Sauberkeit, Pünktlichkeit, Problemlösungsfähigkeit, Fachwissen oder auch Allgemeinwissen und anderem mehr.

2.5.3 Lerninhalt: Informationsquellen zur Abschätzung des Marktpotenzials

2.5.3.1 Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes

Jede Unternehmung ist eingebettet in Märkte. Auf der einen Seite steht der Beschaffungsmarkt, von dem man die Leistungen beziehen muss, die zur Erstellung der eigenen Leistung notwendig sind, auf der anderen Seite der Absatzmarkt, auf dem die eigenen Leistungen vertrieben werden sollen.



Beschaffungsmarkt und Absatzmarkt

Wenn ein Unternehmer sich im Markt durchsetzen will, muss er sich logischerweise zunächst Informationen über die für ihn relevanten Daten verschaffen, diese sammeln und dann auswerten.

Die Marktanalyse als Auswertung von Marktgegebenheiten setzt also zunächst das Vorliegen von **Marktdaten** voraus.

Die Beschaffung von Marktdaten geschieht durch die **Markterkundung**.

Dabei lassen sich die **Marktforschung** als mehr zeitpunktbezogene Datenermittlung und die fortwährende **Marktbeobachtung** unterscheiden.

2.5.3.1.1 Methoden der Marktanalyse und Marktforschung

2.5.3.1.1.1 Träger der Markterkundung

Die Markterkundung kann im Prinzip von jedem selbst durchgeführt werden. Man kann aber natürlich auch auf fremde Träger zurückgreifen.

Als fremde Träger sind für den Handwerker zu nennen:

- handwerkswissenschaftliche Institute
- Handwerksorganisationen (Innung und Handwerkskammer)
- Redaktionen von Fachzeitschriften
- Verbände oder Organisationen der Unternehmer auf dem Beschaffungsmarkt (Lieferanten, Kreditinstitute, Arbeitsagenturen)
- Beteiligte auf dem Absatzmarkt (Kunden und Konkurrenten)
- selbstverständlich auch Marktforschungsunternehmen.

2.5.3.1.1.2 Methoden der Markterkundung

Bei der Durchführung der Markterkundung unterteilt man methodisch in Sekundär- und Primärerhebung.

Bei der **Sekundärerhebung** handelt es sich um das Sammeln und Lesen von vorhandenen Veröffentlichungen fremder Träger der Markterkundung.

Primärerhebung betrifft Ermittlungen, die selbst oder im eigenen Auftrag bei z. B. möglichen zukünftigen Lieferanten oder Kunden durchgeführt werden.

2.5.3.1.1.3 Quellen der Markterkundung

Als Quellen der Markterkundung bezeichnet man diejenigen Objekte, aus denen man die erforderlichen Daten gewinnt. Bei der Sekundärerhebung sind dies schriftliche Veröffentlichungen aller Art (Statistiken, Berichte, Jahresabschlüsse usw.), bei der Primärerhebung die befragten Personen, Unternehmungen oder Organisationen selbst.

Hierzu gehören auch

- Testkäufe
- Messebesuche
- Expertenbefragung
- Produktvergleich.

2.5.3.1.2 Gegenstände der Marktanalyse und der Marktforschung

Daten, die bei der Markterkundung gewonnen werden sollen, sind zahlreich und je nach Branche oder Zielsetzung auch durchaus sehr unterschiedlich.

Wenn sich jemand auf der **Beschaffungsseite** z. B. für Informationen über den Arbeitsmarkt (Personal) interessiert, so kann es gehen um

- die Zahl der Schulabgänger von Realschulen und
- deren übliche Ausbildungswünsche sowie
- die Anzahl konkurrierender Nachfrager und
- deren Ausbildungsverhalten in den letzten Jahren.

Es kann aber auch ein Bedarf an Informationen bestehen bezüglich

- der Anzahl bestehender Beschäftigungsverhältnisse dieser Facharbeitergruppe im Einzugsbereich,
- der Höhe der durchschnittlich gezahlten Entgelte und Zusatzleistungen,
- der sonstigen Vorteile (Sportraum, Kantine o.ä.) oder Nachteile (alte Gebäude, alte Maschinen, autoritärer Inhaber) bei anderen Arbeitgebern oder
- der Anzahl der in der Region vorhandenen Arbeitslosen der gesuchten Qualifikation,
- deren Alter,
- deren Familienstand und vielleicht auch
- der Dauer ihrer Arbeitslosigkeit.

Je nach Komplexität und Umfang des Erkundungsauftrages kann sich entscheiden, ob die Daten durch Eigen- oder Fremdforschung ermittelt werden können.

Je nach Eigenart der Daten lassen sich diese durch Primär- oder Sekundärerhebung gewinnen.

Auf der **Absatzseite** sollen beispielsweise Informationen erlangt werden:

- Anzahl und Verhalten der möglichen Kunden
- deren Alter und berufliche Tätigkeit
- deren Kaufkraft und Nachfragevolumen sowie
- weiteren Bedürfnissen dieser Gruppe.

Des Weiteren sollte man wissen,

- wie viele Wettbewerber mit welcher Kapazität,
 - mit welchem Angebot und zusätzlichem Service bzw.
 - mit welchen Lücken oder Schwierigkeiten
- am Markt tätig sind.

Gegenstände der Markt(er)forschung können also Kunden, Öffentlichkeit, Lieferanten, Wettbewerber und Produkte sein.

2.5.3.1.3 Auswertung der Marktdaten

Es ist zunächst darauf hinzuweisen, dass diese zukunftsorientierte Markterkundung in der Regel nicht zu absolut sicheren Feststellungen (so genannten Daten) führen kann, sondern nur **zu vermutbaren** Größen. Diese sind z. B. abhängig von

- der Einkommensentwicklung
- dem Mode- und Geschmackswandel
- der technischen Entwicklung
- der Entwicklung der Zahl der Konkurrenzbetriebe
- der Entwicklung des Arbeitsmarktes
- der konjunkturellen Entwicklung
- der Investitions- oder Konsumneigung möglicher Kunden
- den gesetzlichen Bestimmungen u. a. m.

Der Tätigkeitsbereich eines Handwerkers ist im Wesentlichen durch seinen Beruf und seine Meisterprüfung festgelegt. Wegen der Vielfalt der handwerklichen Berufe ist es nun nicht möglich, ein allgemeingültiges Rezept für die Auswertung von Marktdaten zu geben. Es kann für den handwerklichen Unternehmer also bei der **Marktanalyse** nur darum gehen, festzustellen, ob für ihn die künftigen Erfolgsaussichten innerhalb seines Betätigungsfeldes gut sind.

Von Belang ist insbesondere, ob aus den Einflussgrößen **positive Erwartungen** abgeleitet werden können für die Nachfrage nach seinen künftigen Leistungen und für die Güter und Dienstleistungen, die er selbst beschaffen muss.

Beim Absatz geht es in der Regel darum, Aussagen über das Marktvolumen und den Marktanteil zu erhalten, den das eigene Unternehmen gewinnen kann und will.

2.5.4 Lerninhalt: Markteintritts-Marketing-Mix

Marketing ist eine umfassende Daueraufgabe im Unternehmen. Aber nach der **Geschäftseröffnung eines Neugründers** dient sie insbesondere dazu, die noch losen Kontakte zu der vorgesehenen Zielgruppe zu halten und zu verfestigen.

Hinsichtlich der Maßnahmen im Einzelnen wird insbesondere verwiesen auf → Abschnitt 3.3.2.2 »*Kommunikations- und Werbepolitik*«.

Kleine und mittlere Unternehmen können sich häufig einen hohen Werbungskostenetat nicht leisten. Sie müssen deshalb versuchen, diesen Mangel durch originelle und zielorientierte Werbung auszugleichen.

2.6 Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen

2.6.1 Handlungskompetenz des Meisters

Der Meister soll

- den Kapitalbedarf bei der Unternehmensgründung und größeren Investitionen ermitteln
- den Liquiditätsplan der ersten 5 Jahre für mögliche Szenarien erstellen und begründen
- Prognose- und Überwachungsinstrumente zur Vermeidung von Liquiditätsproblemen einsetzen
- Umsatz- sowie Rentabilitätsprognosen erstellen und begründen
- die Finanzierungsstruktur begründen
- Finanzierungsgespräche vorbereiten.

2.6.2 Lerninhalt: Finanzierung

2.6.2.1 Kapitalbedarfsermittlung

Hinsichtlich dieses Themas wird zunächst auf Abschnitt 1.4.2.3 »Finanzrechnung« verwiesen. Zusätzliches ergibt sich aus den folgenden Abschnitten.

2.6.2.2 Investitionsplan und Finanzierungskonzept

2.6.2.2.1 Investitionsplan

Unter Investitionen versteht man die Verwendung von Kapital. Eine engere Auslegung schränkt die Verwendung des Kapitals auf die Beschaffung von beweglichem Anlagevermögen, so genannten, Investitionsgütern, ein. Hier soll der Begriff der Investition weit ausgelegt werden: Es handelt sich demnach bei dem Investitionsplan auch um den **Kapitalbedarfsplan**.

Der Kapitalbedarfsplan wiederum ist zweifellos davon abhängig, ob eine Neugründung, Übernahme oder Beteiligung vorgenommen wird, außerdem von der rechtlichen Gestaltung der Nutzungsmöglichkeit an den betriebsnotwendigen Gegenständen.

2.6.2.2.1.1 Rechtsgeschäfte bei Betriebsgründung

Die **Übernahme** eines bestehenden Betriebes hat den Vorteil, dass gewisse Kunden- und Lieferantenkontakte, die Geschäftsräume, das Inventar sowie die gesamte Betriebsorganisation übernommen werden können, dass es sich um gebrauchtes und damit meistens preisgünstiges Inventar handelt und dass oft auch das Personal bereit ist, die Arbeitsverhältnisse mit dem neuen Unternehmer fortzusetzen.

Der Nachteil besteht darin, dass Räumlichkeiten, Inventar und Personal evtl. nicht den Vorstellungen des Übernehmers entsprechen. Auf längere Sicht muss der Betrieb dann nach den Vorstellungen des neuen Inhabers umgewandelt werden, was regelmäßige Kapital erfordert.

Auch die **rechtliche Gestaltung** der Übernahme von Betriebsräumen und Inventar hat Einfluss auf die Höhe des Kapitalbedarfs. Hier ist zu unterscheiden zwischen

- Miete
- Pacht
- Kauf.

Gemietet werden i. d. R. die **Geschäftsräume**. Da der Unternehmer ein Interesse daran haben muss, die Räumlichkeiten längerfristig benutzen zu können, sollte er einen entsprechenden Mietvertrag abschließen (oder einen bestehenden übernehmen).

Von Vorteil für ihn ist die Vereinbarung eines **Optionsrechtes**. Dies geschieht in der Weise, dass zunächst beispielsweise eine Mietdauer von fünf Jahren vereinbart wird, mit einer Option auf weitere fünf Jahre. Es hängt dann allein von dem Unternehmer ab, ob er durch Ausnutzung des Optionsrechtes nach fünf Jahren das Mietverhältnis um weitere fünf Jahre verlängert, oder ob er diesen Standort aufgibt, weil er inzwischen einen besseren gefunden hat (oder sich diesen nicht mehr leisten kann).

Von ebenfalls großer Bedeutung in diesem Zusammenhang sind die Höhe des **Mietzinses** und die häufig vereinbarte **Wertsicherungsklausel**, also eine Änderung der Mietzinshöhe in Abhängigkeit von den Lebenshaltungskosten.

Die Anmietung von **Inventar** oder Anlagevermögen ist im Handwerk – abgesehen von Kraftfahrzeugen – noch weitgehend ungebräuchlich. Dieses Geschäft bezeichnet man auch als **Leasing**. Die Leasing-Unternehmen kaufen dabei die Inventargegenstände, die der Unternehmer benutzen möchte, und vermieten sie ihm auf die Dauer von zwei bis fünf Jahren. Während dieser Leasing-Zeit wird in monatlichen Raten der gesamte Kaufpreis (abzüglich eines geschätzten bzw. festgelegten Restwertes) und eines vom Leasingnehmer angemessene Verzinsung des von dem Leasing-Unternehmen eingesetzten Kapitals vom Leasingnehmer bezahlt. Der Vorteil besteht darin, dass die Mietraten/Leasingraten als Betriebsausgaben sofort abgesetzt werden können, was bei hoher Einkommensteuerbelastung positive Aspekte haben kann. Als nachteilig sind die relativ hohen monatlichen Zahlungen anzusehen.

Grundsätzlich kann zum Leasing gesagt werden, dass es dann sinnvoll ist, wenn das Unternehmen recht hohe Gewinne erzielt und die Anlagegegenstände voraussichtlich nur für die Dauer der Leasing-Zeit nutzen will (→ Abschnitt 3.4.3.4.1 »Leasing«).

Leasing-Verträge werden auch im Hinblick auf die schnell fortschreitende technische Entwicklung abgeschlossen. Nach Ablauf der Vertragsdauer besteht die Möglichkeit, die bisher genutzte Maschine oder EDV-Anlage durch eine andere mit neuester Technik auszutauschen. Beim Kauf wird ein derartiger Austausch nach der betriebsüblichen Nutzungszeit oft noch nicht erwogen.

Das **Pachten des übernommenen Betriebs** geschieht oft sowohl im Interesse des abgebenden Unternehmers, der sich ein dauerhaftes Einkommen verschaffen möchte, als auch des neuen Meisters, für den sich der Kapitaleinsatz erheblich reduziert.

Betriebswirtschaftlich besteht die Pacht aus der Abschreibung und Verzinsung des zur Nutzung überlassenen Betriebs, eventuell mit einem Aufschlag dafür, dass der abgebende Unternehmer auf besondere Gewinnchancen verzichtet.

Auch die Pacht sollte langfristig vereinbart werden und möglichst sollte der Vertrag auch vorsehen, dass bei Verlängerung ein neuer Pachtzins durch einen außenstehenden Dritten (Sachverständigen) ermittelt wird. Es könnte sonst dazu kommen, dass der Verpächter die Pacht nicht in Abhängigkeit vom zur Verfügung gestellten Vermögen, sondern von den Gewinnen des Pächters festsetzt.

Der **Kauf** von Grundstücken bei Betriebsgründung dürfte relativ selten sein, da er beträchtliches Eigenkapital voraussetzt. Oft gibt es aber die Kombination angemieteter Geschäftsräume mit gekauftem Inventar.

Für den Fall der **Betriebsneugründung** ist auf die Betriebseinrichtungsplanung gemäß → Abschnitt 2.4.3.1 »*Betriebseinrichtung und Betriebsgröße*« zurückzugreifen und der Bedarf an Gegenständen im Einzelnen mit Preisen zu hinterlegen, die bei den vorgesehenen Lieferanten eingeholt werden.

2.6.2.2.1.2 Formular

Für eine zusammenfassende Aufstellung des Kapitalbedarfs eignet sich das folgende Formular.

Investitions- oder Kapitalbedarfsplan

		T€	T€
I. Investitionen	Unternehmenskaufpreis	_____	
	Umbau/Renovierung	_____	
	Maschinen, Geräte, Werkzeuge	_____	
	Büroausstattung	_____	
	Fahrzeuge	_____	
	Courtage	_____	
	Material, Handelsware	_____	
	Markterschließungskosten	_____	
	Förderungsfähige Investitionen		_____
II. Betriebsmittel	Kaution	_____	
	Sonstige Betriebsmittel	_____	
	Betriebsmittel insgesamt		_____
Kapitalbedarf insgesamt			<div></div>

Dabei wird hier unterschieden nach Betriebsmitteln und förderfähigen Investitionen – ein Begriff, der sich keineswegs mit demjenigen des Anlagevermögens deckt, sondern insbesondere die Finanzierungsmöglichkeit durch öffentliche Förderkredite, vor allem denen der KfW Mittelstandsbank, berücksichtigt (ausführliche Angaben zu den verschiedenen Förderungsmöglichkeiten → Abschnitt 2.3.3 »*Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen für den Handwerksbetrieb*«).

Der Betriebsmittelbedarf ergibt sich aus den voraussichtlichen monatlichen Kosten (→ Abschnitte 2.6.3 »*Umsatzplan*« und → 2.6.5 »*Rentabilitätsvorschau*«) und der Dauer der Vorfinanzierung. Insbesondere Betriebe des Bau- und Baunebengewerbes haben häufig einen hohen Betriebsmittelbedarf.

2.6.2.2.2 Personalbedarf und Personalbeschaffung

Der Personalbedarf für den Neugründer ergibt sich insbesondere aus seinem Konzept sowie den Ergebnissen der Marktanalyse. Der Personalbedarf muss auch bei der Bestimmung des Umfanges der Betriebseinrichtung sowie des Betriebsmittelbedarfs und damit bei der Aufstellung des Kapitalbedarfsplanes berücksichtigt werden. Im Übrigen wird auf die Ausführungen in → Abschnitt 3.5.2 »Personalplanung« verwiesen.

Bei einer Betriebsübernahme muss der Personalbedarf keineswegs den zu übernehmenden Arbeitsverhältnissen entsprechen. Die Lösung solcher Personalprobleme, sowohl Einstellungen aber besonders Entlassungen, ist schwierig, zeitraubend und häufig auch teuer.

2.6.2.2.3 Finanzierungskonzept

Zunächst soll verwiesen werden auf die grundsätzlichen Ausführungen zur Finanzierung in → Abschnitt 1.4.2.3 »Finanzrechnung«.

So wie der Investitionsplan schon nach förderfähigen Investitionen und Betriebsmitteln unterschied, kann in gleicher Weise auch wegen der Besonderheiten der Finanzierung eines Existenzgründers auf der Seite der Kapitalbeschaffung verfahren werden.

Finanzierungskonzept oder -plan

		T€	T€
I. Investitionsfinanzierung	Eigene Mittel	_____	
	Barmittel	_____	
	Sachwerte	_____	
	ERP-Kapital für Gründung	_____	
	Unternehmerkredit der KfW	_____	
	Darlehen (Bank, KfW)	_____	
	Sonstige Darlehen	_____	
	Investitionsfinanzierung insgesamt		_____
II. Betriebsmittelfinanzierung	Eigene Mittel	_____	
	Darlehen	_____	
	Kontokorrentkredit	_____	
	Avalkredit	_____	
	Betriebsmittelkredite insgesamt		_____
Finanzierungsmittel insgesamt			<div></div>

Diese Vorstellung von der Finanzierung des Kapitalbedarfs, das Finanzierungskonzept, ist dann sinnvoller Weise mit der Hausbank zu besprechen.

Es ergibt sich aber keineswegs für jeden Existenzgründer (oder auch insbesondere nicht für den Übernehmer einer bestehenden Unternehmung) die Notwendigkeit, ein Bankgespräch über die Finanzierung zu führen. Es kann durchaus sein, dass ein geringer Kapitalbedarf durch eigene Mittel gedeckt wird; und es gibt eben auch die Möglichkeit, dass durch die pachtweise Übernahme oder auch durch die Verrentung des Kaufpreises kein akuter Kapitalbedarf notwendig ist, der durch ein Kreditinstitut zu finanzieren wäre.

2.6.2.3 Finanzierungsregeln

Die Finanzierungskennzahlen geben dem Betriebsinhaber Auskunft darüber, ob sein Betriebsvermögen gut oder schlecht finanziert ist. Auch diese Kennziffern sind zeitpunktbezogen, da sie in der Regel aus den Jahresschlussbilanzen gewonnen werden. Sie unterliegen jedoch keinen schnellen Wandlungen. Sie werden häufig bei Kreditanträgen von den Banken herangezogen (Prüfung der Kreditwürdigkeit).

$$\text{Goldene Bilanz- oder Finanzierungsregel: } \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$$

$$\text{Silberne Bilanz- oder Finanzierungsregel: } \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristige Verbindlichkeiten}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$$

Die goldene Bilanz- oder Finanzierungsregel besagt: das Anlagevermögen eines Betriebes soll in vollem Umfange durch Eigenkapital finanziert sein. Wenn das nicht möglich ist, soll zum Ausgleich der Lücke zwischen Anlagevermögen und Eigenkapital langfristiges Fremdkapital genommen werden (silberne Bilanz- oder Finanzierungsregel). Diese Finanzierungsregeln stehen in enger Verbindung zur Liquidität des Betriebes.

Grundsätzlich sollen die im Betrieb langfristig zur Verfügung stehenden Wirtschaftsgüter auch entsprechend langfristig finanziert werden. Auf keinen Fall darf die Finanzierung des Anlagevermögens kurzfristig erfolgen!

Welche der beiden Finanzierungsregeln für den einzelnen Betrieb maßgebend ist, ergibt sich weitgehend aus der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Handwerkszweig. Während z. B. im metallverarbeitenden Handwerk, im Nahrungsmittelhandwerk und in Friseursalons das Anlagevermögen eine beachtliche Größenordnung aufweist, kann andererseits ein Malereibetrieb oder Gebäudereinigerbetrieb mit relativ geringem Anlagevermögen auskommen. In den erstgenannten Handwerken lässt sich die goldene Finanzierungsregel nur schwer realisieren, die silberne Finanzierungsregel ist hier der Normalfall. In den letztgenannten Handwerken sollte die goldene Finanzierungsregel immer gelten.

Oftmals erhebt sich sogar die Forderung, dass Betriebe mit relativ hohem Umlaufvermögen und relativ geringem Anlagevermögen nicht nur dieses, sondern auch einen Teil des Umlaufvermögens mit Eigenkapital und langfristigen Verbindlichkeiten zu finanzieren hätten: Im Umlaufvermögen sind häufig so genannte eiserne Bestände enthalten, wie z. B. Mindestmengen an Material und Handelswaren, die genau wie das Anlagevermögen im Betrieb langfristig vorhanden sein müssen.

2.6.3 Lerninhalt: Umsatzplan

Dabei handelt es sich um die zahlenmäßige Planung der Erlöse und Aufwendungen in der nächsten Zukunft.

Kreditinstitute und Betriebsberater der Kammern stellen dafür Formulare zur Verfügung und leisten Unterstützung (siehe das folgende Muster).

ERTRAGSVORSCHAU		
erstellt von:		am:
Alle Beträge in T€	1. Jahr	2. Jahr
	20..	20..
1. Umsatz/Erlöse _____		
Wareneinsatz/Materialeinsatz (= ____ %) _____		
Rohhertrag _____		
2. Umsatz/Erlöse _____		
Wareneinsatz/Materialeinsatz (= ____ %) _____		
Rohhertrag _____		
Gesamtrohertrag _____		
Abzüglich _____		
Personalkosten _____		
Geschäftsführergehälter _____		
Raumkosten: Miete/Pacht _____		
Reinigung _____		
Heizung usw. _____		
Energiekosten (Elektrizität, Wasser, Gas) _____		
Reparaturen, Instandhaltung _____		
Versicherungen, Beiträge _____		
Kraftfahrzeugkosten _____		
Reisekosten _____		
Leasingkosten _____		
Buchführungskosten _____		
Werbung _____		
Telefon _____		
Zinsen _____		
Sonstige Kosten _____		
Abschreibungen _____		
Summe der Aufwendungen _____		
Überschuss vor Steuern _____		

Wichtig ist, dass diese Planung von Erlösen, Aufwendungen und Gewinnen vom Gründer selbst oder mit wesentlicher Unterstützung durch ihn erstellt wird. Ihm muss bewusst sein, dass dieses seine Planung ist, dass er sich nach allen Kräften zukünftig darum zu bemühen hat, dass diese Ergebnisse mindestens erreicht werden.

Die Ergebnisplanung ist zwar auch eine notwendige Grundlage für die Gewährung von Bankkrediten. Sie darf aber keineswegs ausschließlich als Mittel zur Krediterlangung angesehen und unter diesem Aspekt erstellt werden.

2.6.4 Lerninhalt: Liquiditätsplanung

Bereits in → Abschnitt 1.4.5.2.2 »*Liquidität*« wurde erläutert, was unter diesem Begriff zu verstehen ist. Einfach formuliert ist Liquidität die Fähigkeit eines Unternehmers, seinen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachkommen zu können. Ist diese Fähigkeit nicht (mehr) gegeben, so liegt mit der so genannten Zahlungsunfähigkeit ein **Insolvenzgrund** vor (→ Abschnitt 3.11.2 »*Insolvenzverfahren*«). Aus diesem Grund muss die Erhaltung der Liquidität im Zielsystem eines Unternehmens stets einen sehr hohen Rang einnehmen.

Da Auszahlungen und Einzahlungen im Rahmen einer selbstständigen Tätigkeit laufend geschehen, ist es sinnvoll, systematisch zu prüfen, inwieweit Geldmittelzuflüsse und Geldmittelabflüsse **synchron** verlaufen, um ggf. in Zeiten der finanziellen Unterdeckung mit geeigneten Finanzierungsmaßnahmen – z. B. der Aufnahme eines Darlehens – für den Erhalt der Liquidität zu sorgen.

Eine derartige systematische Prognose über Aus- und Einzahlungen wird Liquiditätsplan genannt.

2.6.4.1 Liquiditätsplan

Muster für Liquiditätspläne erhält man bei Banken, Sparkassen, Innungen und anderen Stellen. Wer ein wenig geübt mit Tabellenkalkulationsprogrammen (wie z. B. Excel) ist, kann sich einen Liquiditätsplan leicht selbst erstellen.

Ausgehend von dem Bestand an flüssigen Mitteln werden im Plan die erwarteten Einzahlungen und die erwarteten Auszahlungen nach sachlichen Kriterien geordnet aufgeführt. Je nach Bedarf kann man diese Übersicht für einzelne Wochen, Monate oder auch Quartale erstellen.

Ein einfaches Beispiel für einen Liquiditätsplan folgt (stellt gleichzeitig ein Muster dar):

LIQUIDITÄTSPLAN für ...			
	1. Monat	2. Monat	3. Monat
I. Bestand per 01.01. ...			
Guthaben Sparkasse	15 200,22 €	–	–
Guthaben Volksbank	2 900,78 €		
Kasse	799,00 €		
Summe flüssige Mittel	18 900,00 €		
II. Einzahlungen			
Umsatzerlöse	20 000,00 €		
Mieterträge	250,00 €		
weitere Einzahlungen	–		
Umsatzsteuer	3 800,00 €		
Summe Einzahlungen	24 050,00 €		
III. Zwischensumme (I. + II.)	42 950,00 €		
IV. Auszahlungen			
Löhne und Gehälter	– 16 950,00 €		
Mietaufwendungen	– 4 000,00 €		
Materialaufwand	– 6 000,00 €		
Sonstige Auszahlungen	– 5 000,00 €		
Vorsteuer	– 2 000,00 €		
Summe Auszahlungen	– 33 950,00 €		
V. Zwischensumme (III. + IV.)	9 000,00 €		
VI. Sonstiges			
Privatentnahmen	– 4 000,00 €		
Privateinlagen	–		
Steuerzahlungen	– 1 500,00 €		
Bestand per 31.01. ... (V. + VI.)	3 500,00 €		

2.6.4.2 Kritische liquiditätswirksame Ereignisse in der Gründungsphase

Eine Liquiditätsplanung ist immer nur so zuverlässig, wie die ihr zugrunde liegenden Zahlungsbewegungen. Kritisch wird es immer dann, wenn

- unvorhergesehene Auszahlungen zu leisten sind und/oder
- erwartete Einzahlungen ausbleiben.

Gerade jungen Unternehmern in der Gründungsphase fehlt es z. B. noch an Erfahrungen im Umgang mit **Steuern**. An dieser Stelle ist eine gute Gründungsberatung wichtig, damit die jungen Meister die Umsatzsteuer, die sie von ihren Kunden vereinnahmt haben, nicht wieder ausgeben, sondern für die nächste fällige Umsatzsteuer-Vorauszahlung zurücklegen. Auch ist es wichtig, die regelmäßig anfallenden Beträge für Gewerbesteuer-Vorauszahlungen und Einkommensteuer-Vorauszahlungen bzw. Körperschaftsteuer-Vorauszahlungen fest einzuplanen.

Diese Auszahlungen sind jedoch letztlich gut einzuschätzen bzw. sie werden durch Steuerbescheide festgesetzt, sodass sie zuverlässig in einen Liquiditätsplan zu integrieren sind.

Eine **ausbleibende Zahlung** seitens eines Kunden ist hingegen immer ein unerwartetes und nicht im Vorwege planbares Ereignis. Besonders in der Gründungsphase kann ein solcher Forderungsausfall schwerwiegende Folgen für ein Unternehmen haben. Aber auch langjährig tätige Unternehmen können durch den Ausfall von Forderungen in massive Schwierigkeiten geraten, ganz besonders dann, wenn der zahlungsunfähige Kunde dem Unternehmen hohe Beträge schuldet.

Aber Unternehmer schlechthin und auch junge Meister können sich vor einem Forderungsausfall und seinen Folgen auch schützen. Als Schutzmaßnahmen sind u. a. zu nennen:

- Vereinbarung geeigneter Zahlungsbedingungen (z. B. Anzahlung, Vorkasse, Zahlung nach Abnahme der Werkleistung)
- Abschluss einer Kreditversicherung
- Absicherung offener Rechnungsbeträge durch geeignete Sicherungsinstrumente (wie z. B. Eigentumsvorbehalt, Sicherungsübereignung o. Ä. → Abschnitt 2.8.5.3.1 »*Sach-sicherheiten*«).

Welche Maßnahme jeweils geeignet ist, muss aber im Einzelfall entschieden werden. Der Unternehmer sollte nur frühzeitig darauf achten, sich so gut wie möglich vor derartigen Ereignissen zu schützen.

2.6.5 Lerninhalt: Rentabilitätsvorschau

Hinsichtlich dieses Themas wird auf → Abschnitt 2.6.3 verwiesen.