

Hug
Kaier
Schmid
Speth

Betriebswirtschaft
für das kaufmännische Berufskolleg II

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl., Argenbühl

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl., Überlingen

Matthias Schmid, Dipl.-Hdl., Sigmaringen

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu



mvurl.de/t9mx



Der Merkur Verlag Rinteln kooperiert mit JL Education. JL Education bietet lehrplangerechte, didaktisch aufbereitete Erklärvideos für den Wirtschaftsunterricht. Erklärvideos und Materialien des Verlags sind aufeinander abgestimmt und werden an geeigneter Stelle verlinkt. Die Kombination unterschiedlicher Lernmedien erleichtert und erweitert den Spielraum für einen übergreifenden Kompetenzerwerb.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen. Die in diesem Buch zitierten und verlinkten Internetseiten wurden vor der Veröffentlichung auf rechtswidrige Inhalte in zumutbarem Umfang untersucht. Rechtswidrige Inhalte wurden nicht gefunden. Bei der Aktivierung von Links baut Ihr Browser ggf. eine direkte Verbindung mit den Servern von Drittanbietern (z.B. YouTube) auf. Auf die dort gesammelten Daten haben wir keinen Einfluss.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

7. Auflage 2023

© 2008 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0582-07

ISBN 978-3-8120-0582-1

Kurzbeschreibung des Industrie- und Gewerbeparks Ulm und seiner Unternehmen

1 Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Ulm

Die Stadt Ulm hatte vor 10 Jahren einen Industrie- und Gewerbepark erschlossen. Im Südwesten des Stadtgebietes gelegen, umfasst er rund 90 ha und liegt in unmittelbarer Nähe eines Autobahnanschlusses. Inzwischen sind die verfügbaren Flächen des Industrie- und Gewerbeparks zu etwa 70 % verkauft. Rund 30 Betriebe unterschiedlicher Art haben sich dort angesiedelt und beschäftigen ca. 1 200 Mitarbeiter.



Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass sie viele Dienste wie z. B.

- Notfalldienste (Werkfeuerwehr, ärztliche Versorgung),
- soziale Einrichtungen (Kindertagesstätten, Kantine),
- Logistik innerhalb des Parks sowie
- Ver- und Entsorgungseinrichtungen

vom Parkmanagement in Anspruch nehmen können. Büro- und Gewerbeflächen können mit wachsender Unternehmensgröße hinzugemietet werden.

2 Exemplarisches Unternehmensportrait der dort angesiedelten Weber Metallbau GmbH

Die Weber Metallbau GmbH ist ein größerer, mittelständischer Handwerksbetrieb.

Firma und Sitz:

Weber Metallbau GmbH
Alfred-Nobel-Straße 8
89079 Ulm

Kontaktdaten:

Telefon: 0731 992-0 (Zentrale)
Fax: 0731 992-1 (Zentrale)
E-Mail: info@weber-metallbau-gmbh.de
Internet: www.weber-metallbau-gmbh.de



Firmengeschichte der Weber Metallbau GmbH

Das Unternehmen selbst hat eine lange Tradition, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht. Johann Georg Weber übernahm 1952 die ehemalige Huf- und Wagenschmiede und machte daraus einen modernen Metallbaubetrieb. Vor fünf Jahren erfolgte die Ansiedlung im Industrie- und Gewerbepark Ulm, weil die ursprüngliche Gewerbefläche in der Zentrumsnähe zu klein geworden war. Der in diesem Zusammenhang erforderliche Kapitalbedarf konnte im gleichen Jahr durch die Gründung einer GmbH und die Aufnahme von Herrn Dr. Klaus Junginger als weiteren Gesellschafter teilweise bewältigt werden. Dr. Junginger hat ein Studium der Betriebswirtschaft absolviert und ergänzt die Geschäftsführung durch seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse.

Produktprogramm der Weber Metallbau GmbH

Die Weber Metallbau GmbH hat sich **spezialisiert**

- auf die Planung, Fertigung und Montage von Brandschutztüren,
- auf Fassadenbau aus Stahl und Glas,
- auf Geländer- und Treppenbau, Wintergärten und
- diverse Sonderkonstruktionen.



In einem **Nebenprogramm** produziert die Weber Metallbau GmbH auch Arbeitstische und Metallzäune. Dazu werden aus Blechstannteilen Büroscheren und Ablage- bzw. Ordnungssysteme für Regale hergestellt.

Geschäftspartner der Weber Metallbau GmbH

Bankverbindungen

Nr.	Name des Kreditinstituts	BIC	IBAN
1	Sparkasse Ulm	SOLADES1ULM	DE61 6305 0000 0000 6485 54
2	Deutsche Bank Ulm	DEUTDESS630	DE55 6307 0024 0008 7263 39
3	Commerzbank Ulm	COBADEFFXXX	DE58 6304 0053 0003 9936 54

Kunden

Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Bereichen. Ihre Ansprüche sind sehr vielfältig. Jeder Auftrag ist individuell und erfordert eine grundlegende Neuplanung und -kalkulation. Die Kostenvorteile durch die Herstellung größerer Stückzahlen eines einheitlichen Produktes können selten genutzt werden. Als Fertigungsorganisation liegt überwiegend Werkbank- und Werkstattfertigung vor.

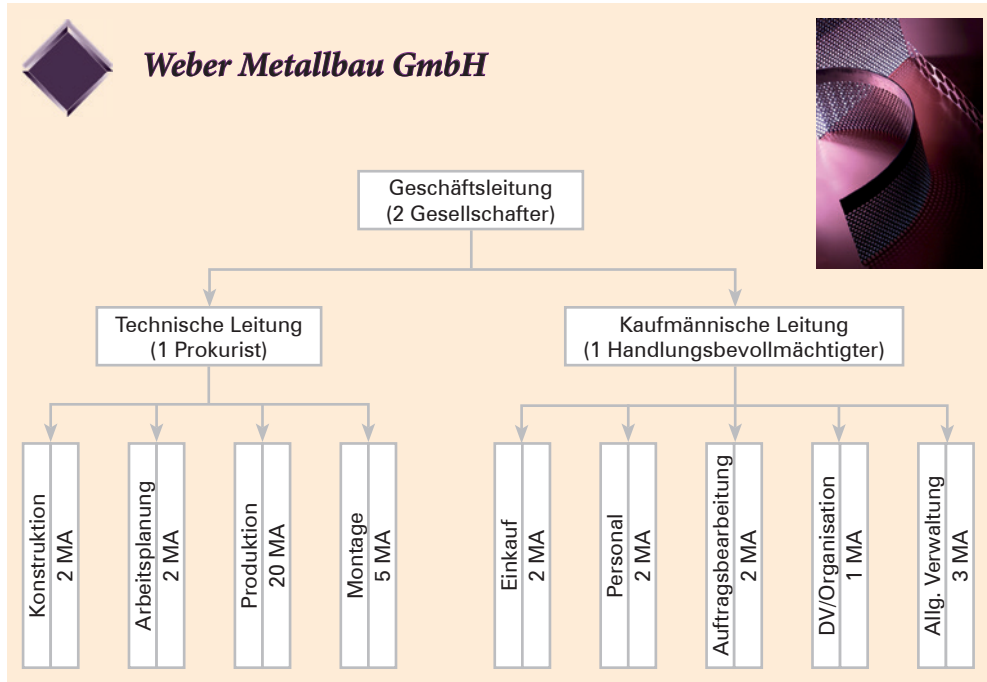
Bereich	Angebotene Leistungen
Industrie und Gewerbe	Tragwerkskonstruktionen der verschiedensten Art, z. B. für Lagerhallen, Parkgebäude sowie Fassadenverkleidungen, Feuertreppen.
Öffentliche Hand (Kommunen, Landkreise)	Fassaden, Brandschutztüren, Treppen für öffentliche Gebäude wie Kindergärten, Schulen, Sportstätten, Fußgängerbrücken usw.
Private Bauträger	Z. B. Balkone, Unterkonstruktionen für Photovoltaikanlagen, Treppenkonstruktionen für innen und außen, Wintergärten, Gewächshäuser.
Nebenprogramm	Diverse Sonderkonstruktionen, Arbeitstische, Metallzäune.

Lieferer

Die Anzahl der Lieferer ist aufgrund des abgegrenzten Produktprogramms (Problemtreue) der Weber Metallbau GmbH sehr beschränkt. Die wichtigsten Zulieferer kommen aus folgenden Bereichen:

Bereich	Bezogene Leistungen
Metallgroßhandel	Bleche unterschiedlicher Stärke und Materialart, Stahlbänder, Rund- und Vierkantrohre, Stahlträger verschiedener Profile.
Glashandel	Einscheibensicherheitsglas (Schiebetüren, Trennwände, Duschen), Verbundsicherheitsglas (für erhöhten Sicherheitsbedarf, z. B. als Einbruchschutz), Isolierglas für den Fassadenbereich, Glas mit keramischem Siebdruck (ermöglicht hochwertige, repräsentative Raum- und Gebäudegestaltung).
Handel für Werkzeuge, Montage- und Befestigungsmaterial	Beschläge, Schrauben, Werkzeuge, Klebstoffe, Dichtungsmaterial, Schmiermittel, Fette, Reinigungsmaterial usw.

Organigramm der Weber Metallbau GmbH



Gesellschaftsvertrag der Weber Metallbau GmbH

§ 1 Firma, Sitz

- (1) Die Firma der Gesellschaft lautet: Weber Metallbau GmbH
- (2) Sitz der Gesellschaft ist: 89079 Ulm, Alfred-Nobel-Str. 8

§ 2 Gegenstand des Unternehmens

- (1) Gegenstand des Unternehmens ist die Fertigung und Montage von Brandschutztüren, Fassadenbau aus Stahl und Glas, Geländer- und Treppenbau, Wintergärten und Gewächshäusern sowie im Nebenprogramm Arbeitstische und Metallzäune.
- (2) Die Gesellschaft darf Zweigniederlassungen errichten, sich an anderen Unternehmen beteiligen sowie andere Unternehmen gründen.

§ 3 Dauer der Gesellschaft

- (1) Die Gesellschaft wird auf unbestimmte Dauer errichtet.

§ 4 Stammkapital, Stammeinlagen

- (1) Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 750 000,00 EUR.
- (2) Auf das Stammkapital übernehmen als ihre Stammeinlagen:
 - a) Hans-Jörg Weber: 400 000,00 EUR Nennbetrag
 - b) Dr. Klaus Junginger: 350 000,00 EUR Nennbetrag

§ 5 Geschäftsführer

- (1) Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer.
- (2) Die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern sowie deren Befreiung vom Wettbewerbsverbot erfolgt durch Gesellschafterbeschluss.

§ 6 Vertretung der Gesellschaft

- (1) Ein alleiniger Geschäftsführer vertritt die Gesellschaft allein.
- (2) Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer gemeinsam vertreten oder durch einen Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Prokuristen.

§ 7 Geschäftsführung

- (1) Die Führung der Geschäfte der Gesellschaft steht mehreren Geschäftsführern gemeinschaftlich zu, sofern nicht durch Gesellschafterbeschluss etwas anderes bestimmt wird.
- (2) Im Verhältnis zur Gesellschaft ist jeder Geschäftsführer verpflichtet, die Geschäftsführungsbeschränkungen einzuhalten, welche durch Gesetz, Gesellschaftsvertrag, Geschäftsführeranstellungsvertrag und Gesellschafterbeschlüsse festgesetzt sind oder werden.
- (3) Geschäfte, die über den gewöhnlichen Betrieb der Gesellschaft hinausgehen, bedürfen der vorherigen Zustimmung durch Gesellschafterbeschluss.

§ 8 Gesellschafterbeschlüsse

- (1) Jede 50,00 EUR Nennbetrag eines Geschäftsanteils gewähren eine Stimme.
- (2) Sämtliche Gesellschafterbeschlüsse sind zu protokollieren.
- (3) Das Protokoll ist von den Geschäftsführern zu unterzeichnen.
- (4) Die Gesellschafter erhalten Abschriften.

§ 9 Geschäftsjahr und Jahresabschluss

- (1) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.
- (2) Der Jahresabschluss ist von den Geschäftsführern in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen.

§ 10 Gesellschafterveränderungen

- (1) Das Ausscheiden eines Gesellschafters führt nicht zur Auflösung der Gesellschaft.
- (2) Die verbleibenden Gesellschafter haben unverzüglich einen Beschluss zu den Modalitäten der Fortführung zu fassen.

§ 11 Wettbewerbsverbot

- (1) Ein Gesellschafter darf ohne vorherigen zustimmenden Gesellschafterbeschluss in dem Geschäftsbereich des Gegenstandes der Gesellschaft keine Geschäfte machen.
- (2) Das Verbot umfasst insbesondere auch direkte oder indirekte Beteiligung an Konkurrenzunternehmen oder deren Beratung.

§ 12 Schlussbestimmungen

- (1) Bekanntmachungen der Gesellschaft werden im Bundesanzeiger veröffentlicht.
- (2) Durch die Unwirksamkeit einzelner Bestimmungen dieses Vertrages wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt.

Ulm, den 14. Juli 20..

Hans-Jörg Weber

Unterschrift des Gesellschafters

Dr. Klaus Junginger




Unterschrift des Gesellschafters

Den vorstehenden Vertrag beurkundet:

Dr. Wilfried Reifner

Unterschrift des Notars

3 Überblick über weitere im Industrie- und Gewerbepark angesiedelte Unternehmen (Auswahl)

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Ulmer Büromöbel AG Industriepark 5 89079 Ulm</p> 	<p>Büromöbel, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Schreibtische, ■ Bürostühle, ■ Büroschränke. <p>Hinweis: Weitere Informationen zum Unternehmensprofil finden Sie im Merkur-Arbeitsheft 1582!</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stefanie Osann e. Kfr. Industriepark 25 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bürobedarf, ■ Computertechnik, ■ Drucker, ■ Kopiergeräte, ■ Business-Papier, ■ usw. 	<p>Handel</p> 
<p>MicroTex Technologies GmbH Alfred-Nobel-Straße 42 89079 Ulm</p> 	<p>Hersteller technischer Garne.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>CLEAN-TEC OHG Alfred-Nobel-Straße 17 89079 Ulm</p> 	<p>Facility Management, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gebäude-, Fassaden- und Fensterreinigung, ■ Grünanlagenpflege, ■ Hausmeisterservice. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. Neuwerk 10 89079 Ulm</p> 	<p>Kosmetikinstitut für Anti-Aging mit</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesichtsbehandlung, ■ Sauerstofflifting, ■ Körper & Figur, ■ Wellnessmassagen. 	<p>Dienstleister</p> 

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Kramer GmbH Neuwerk 21 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lagerhaltung, ■ Transport, ■ Logistik. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Motorenbau Anton Thomalla e. Kfm. Alfred-Nobel-Straße 24 89079 Ulm</p> 	<p>Herstellung von Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stolz & Krug OHG Industriepark 10 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reparatur, ■ An- und Verkauf von Kraftfahrzeugen samt Zubehör. 	<p>Handwerk</p> 
<p>Sport-Burr KG Sportartikelfabrik Neuwerk 15 89079 Ulm</p> 	<p>Herstellung von Winter- und Sommersportgeräten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Skier, ■ Snow-Swinger, ■ Skibobs, ■ Tennisschläger, ■ Nordic-Walking-Stöcke. 	<p>Industrie</p> 
<p>Kaffeerösterei Arabica KG Neuwerk 14 89079 Ulm</p> 	<p>Röstfrischer Kaffee:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Filterkaffee, ■ Crema, ■ Espresso, ■ usw. 	<p>Handwerk</p> 

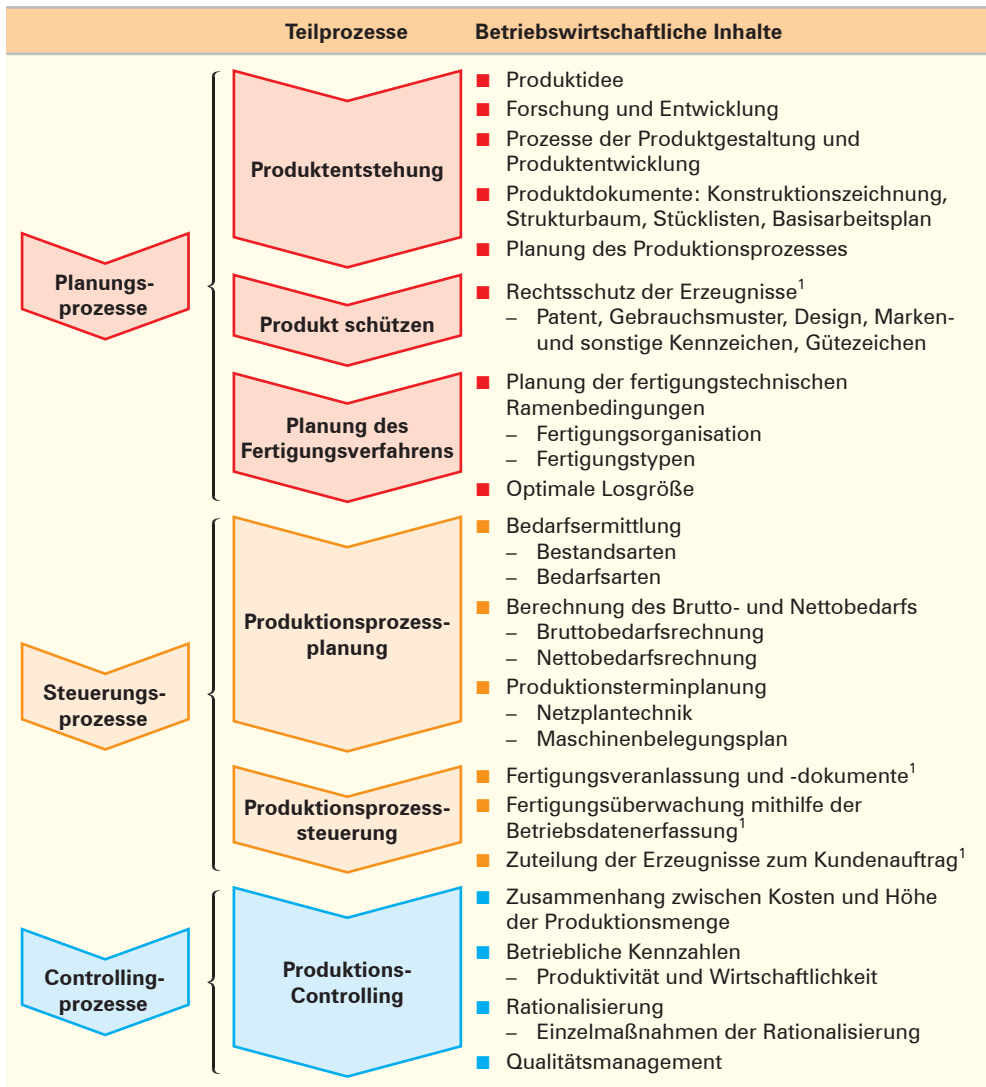
Hinweis:

Die obigen Unternehmensdaten beschreiben die Ausgangssituation. Im Laufe der einzelnen Kapitel werden die Unternehmensdaten teilweise geändert, z. B. durch Aufnahme eines weiteren Gesellschafters.

Kompetenzbereich 1: Leistungserstellung

1 Leistungserstellungsprozesse als Kernprozesse eines Industrieunternehmens

Der Kernprozess Leistungserstellungsprozesse lässt sich wie alle Kernprozesse, in Planungs-, Steuerungs- und Controllingprozesse untergliedern.



¹ Diese betriebswirtschaftlichen Inhalte sind nach dem Bildungsplan nicht zu behandeln.

Die **Planungsprozesse** umfassen die Teilprozesse Produktentstehung, Rechtsschutz der Produkte sowie die Festlegung der einzusetzenden Fertigungsverfahren.

Bevor die Produkte hergestellt werden, müssen in der **Steuerungsphase** zunächst der Materialeinsatz, die zeitliche und örtliche Reihenfolge der Produktionsaufträge sowie die Kapazitätsbelegung festgelegt werden. Dies geschieht im Rahmen der Produktionsprozessplanung. Es schließt sich die Phase der Produktionsprozesssteuerung an, in der dann die endgültige Kapazitätsbelegung bzw. Arbeitsverteilung nach vorheriger Kontrolle der Materialverfügbarkeit festgelegt wird.



Das **Produktions-Controlling** ist insbesondere darauf ausgerichtet, das Kostenverhalten, die Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsentwicklung, die Qualitätsentwicklung sowie die getroffenen Maßnahmen zum Umweltschutz zu überprüfen und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

2 Den Weg der Produktentstehung aufzeigen

KB 1 Lernsituation 1: Ideen generieren und bewerten

Der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der MicroTex Technologies GmbH, Hersteller von technischen Garnen, Alfred-Nobel-Straße 42, 89079 Ulm, ist eine bahnbrechende Entwicklung gelungen. Sie entwickelte ein Garn, welches die UV-Strahlung der Sonne umwandelt in Wärme. Zudem hat das Garn die folgenden Eigenschaften:



- Es kann beliebig durchgefärbt werden.
- Es lässt sich zu großflächigen Bahnen weben.
- Die Herstellung sowohl von ganz feinen als auch von sehr festen Tuchen ist möglich.
- Die Tuche können sowohl genäht als auch verklebt werden.

Das Garn wurde patentrechtlich geschützt. Eine Konkurrenzanalyse ergab, dass man mit diesem Produkt eine absolute Marktneuheit entwickelt hat.

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Bilden Sie Arbeitsgruppen und erarbeiten Sie im Rahmen eines Brainstorming-Verfahrens für das innovative Garn Ideen,
 - für **welche Kunden** oder Kundengruppen
 - durch die beschriebenen Eigenschaften des Garns ein **spezifischer Kundennutzen** erbracht werden kann.

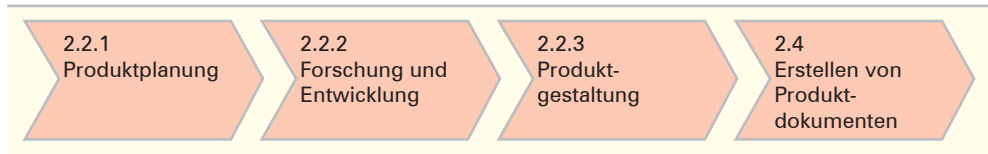
2. Bewerten Sie gruppenintern Ihre Ideen!
3. Bilden Sie eine Reihenfolge für die TOP 5!
4. Präsentieren und begründen Sie Ihr Ergebnis gegenüber den anderen Gruppen!

2.1 Begriff Produkt und Überblick über die Prozesse der Produktentstehung



Produkte sind Sachgüter und Dienstleistungen.

Der **Prozess der Produktentstehung** umfasst **vier Teilprozesse**. Zunächst gilt es die Planung zur Entwicklung neuer Produkte aufzunehmen (vgl. Kapitel 2.2.1), durch Forschung und Entwicklung abzusichern (vgl. Kapitel 2.2.2) und „Probeprodukte“ zu erstellen (vgl. Kapitel 2.2.3). Entscheidet sich die Unternehmensleitung zur Aufnahme der neuen Produkte in das bestehende Produktprogramm, werden in einem weiteren Schritt die für die Planung des Produktionsprozesses erforderlichen Produktdokumente erstellt (vgl. Kapitel 2.4).



2.2 Prozess Produktentstehung

2.2.1 Teilprozess Produktplanung



Die **Produktplanung** ist zunächst ein **strategischer Prozess** und kann grundsätzlich in drei Teilschritte aufgegliedert werden:

- Anstoß zur **Produktplanung**,
- **Ideengewinnung**,
- **Ideenbewertung** und **Ideenauswahl**.

Eine nachfolgende Vergabe von Entwicklungsaufträgen (z. B. an die Abteilung Forschung und Entwicklung) führt dann zur **Projektplanung** und **Projektrealisierung** und ist damit ein **operativer Prozess**.

2.2.1.1 Anstoß zur Produktplanung

Es lassen sich zwei Hauptgruppen von **Innovationsanstößen** feststellen:

- **Interne Auslöser**, die sich aus der Geschäftstätigkeit ergeben sowie
- Auslöser, welche durch die Beobachtung des **Marktumfeldes** wahrgenommen wurden.



(1) Interne Auslöser („Technology Push“)

Die zündende Dynamik für die Innovation geht vom eigenen Betrieb aus.

Beispiele:

Die Entwicklung des iPad und iPhone der Firma Apple. Diese Produkte waren sowohl für Apple als auch für den Gesamtmarkt neu. Sie haben inzwischen Kultstatus und werden mit attraktiven Gewinnspannen verkauft. Vergleichbares

gelang in den 80er-Jahren der Firma Renault mit der Entwicklung eines neuen Autotyps, des Van („Espace“). Der Erfolg dieses Fahrzeugkonzeptes veranlasste viele andere Hersteller zur Nachahmung.

Ein weiterer interner Auslöser ist z. B. das Versprechen, nur innovative Produkte bei hoher Qualität anzubieten. Jedes Produkt unterliegt einem Produkt-Lebenszyklus, der in der Automobilbranche bei etwa sieben Jahren liegt. Danach ist die derzeit laufende Modellreihe in der Wahrnehmung der Kunden veraltet. Mit ihr können keine weiteren Marktanteile gewonnen werden. „Vorsprung durch Technik“ (Audi) oder „Aus Freude am Fahren“ (BMW) verpflichten das Unternehmen, diese Versprechen durch kontinuierliche Fortschreibung der Innovation einzulösen.

Auch geänderte rechtliche Rahmenbedingungen können ein interner Auslöser von Innovationen sein.

Beispiel:

Durch die Europäische CO₂-Gesetzgebung müssen die Automobilhersteller seit dem Jahr 2020 die CO₂-Emissionen von Pkw-Neuwagen auf 95 g/km begrenzen. Dies entspricht einem Verbrauch von 4,1 Litern Benzin bzw. 3,6 Litern Diesel pro 100 km. Ab dem Jahr 2035 sollen

nur noch emissionsfreie Pkw auf den Markt gebracht werden dürfen.

Um diese gesetzlichen Vorgaben zu erreichen, legen die Automobilhersteller den Schwerpunkt der Innovationsanstrengungen zunehmend auf den Ausbau der Elektromobilität.

Weitere interne Auslöser können sein:

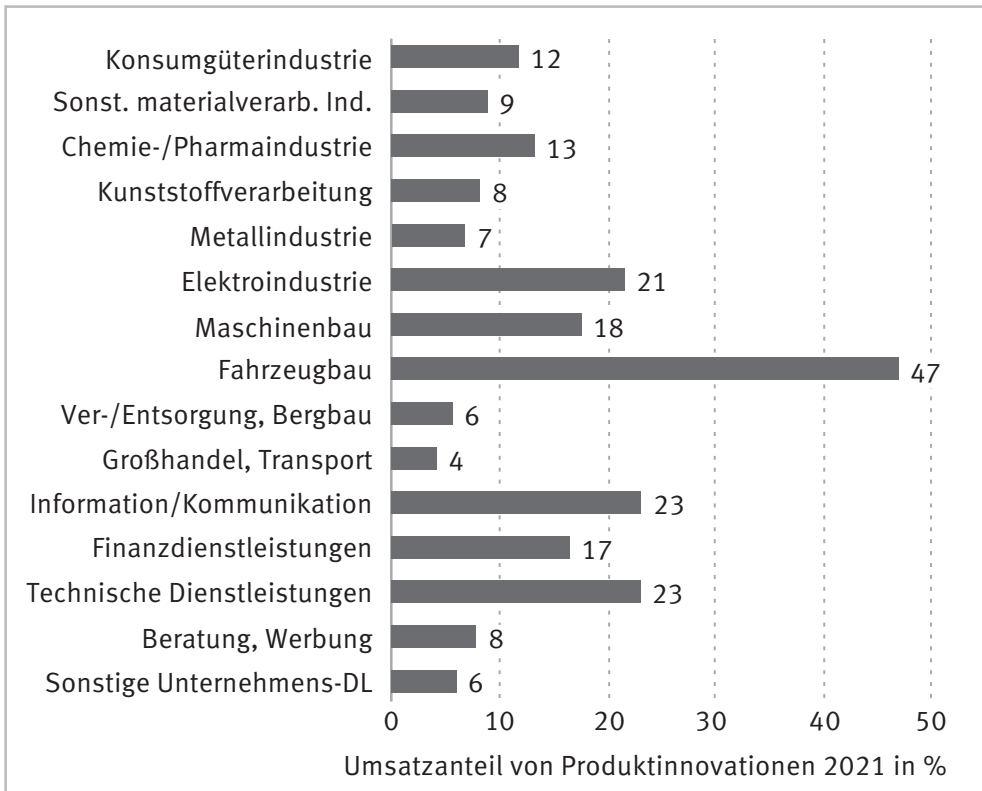
- neue Erkenntnisse im Rahmen der eigenen Forschung und Entwicklung,
- Zufallsentwicklungen (siehe „Post-it“-Beispiel auf S. 26, Teflonbeschichtung als Nebenprodukt der Weltraumtechnik und Nierensteinzertrümmerer als Spin-off¹ aus der Militärtechnik).

¹ Spin-off: Ableger.

(2) Vom Markt angeregte Auslöser („Market Pull“)

Hierbei geht der Zündfunke für die Innovation vom Markt aus. Externe Auslöser können sein:

- Kundenbeschwerden,
 - Beobachtung der Neueintragung von Patenten,
 - Öffnung neuer Märkte (z.B. Wegfall internationaler Handelshemmnisse wie Zölle),
 - Nachahmer aus Fernost zwingen entweder zum Rückzug oder fordern verstärkte Innovationskraft.
- Beispiele:
- Importe japanischer Kamerahersteller führten zum Niedergang deutscher Marken (z.B. Voigtländer).
 - Importe japanischer Automobilhersteller führten hingegen zu verstärkten und erfolgreichen Bemühungen der deutschen Autoindustrie.
 - Heute zeichnet sich auf dem Markt der Solarpanels und Windkraftanlagen eine vergleichbare Entwicklung ab, da China inzwischen diese Märkte dominiert.
 - Weiterentwicklungen der Konkurrenz (z.B. nehmen die Automobilhersteller gegenseitig die Konkurrenzmodelle unter die Lupe und registrieren sorgfältig deren Innovationsstand).



Quelle: Innovationen in der deutschen Wirtschaft – Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2022, hg. v. ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, S. 11.

2.2.1.2 Ideengewinnung

Für die Ideengewinnung gibt es zwei Möglichkeiten:

(1) Passive Ideenfindung

■ Ideen kommen **aus dem eigenen Unternehmen**, z. B.

- von Mitarbeitern aus dem Vertrieb, Marketing und der Produktion,
- aus dem betrieblichen Vorschlagswesen,
- aus der eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung,
- aus Kundenbeschwerden dank eines eingerichteten Beschwerdemanagements.

■ Ideen kommen **aus externen Quellen**, z. B.

- durch Befragungen von Endverbrauchern oder Händlern,
- von Experten an Forschungsinstituten oder Hochschulen,
- durch Publikationen,
- durch Beobachtung der Konkurrenz,
- über Patentämter.

(2) Aktive Ideensuche durch Anwendung bestimmter Kreativitätstechniken

Hierfür gibt es eine Reihe von Verfahren mit der Gemeinsamkeit, dass sie die Abwicklung **kreativer¹ Prozesse** unterstützen. Exemplarisch wird das **Brainstorming-Verfahren** skizziert. Das Brainstorming-Verfahren setzt in erster Linie auf Spontaneität der Teammitglieder und hat das Ziel, möglichst viele neue Ideen in kurzer Zeit zu entwickeln.

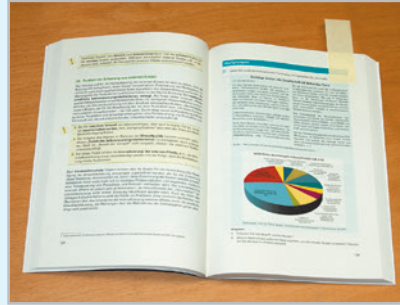
Brainstorming-Verfahren	
<p>Es trifft sich eine Gruppe von Experten unterschiedlicher Fachrichtungen (Techniker, Kaufleute usw.) zu einer Ideenkonferenz. Ein Moderator übernimmt die Leitung der Gruppe. Alle vorgebrachten Ideen und Vorschläge werden kritiklos akzeptiert, nach Möglichkeit aufgegriffen und weiterentwickelt. In dieser ersten Phase hat die Menge der Ideen Vorrang vor deren Qualität. Die Beiträge werden entweder schriftlich protokolliert oder der Ablauf wird elektronisch aufgezeichnet. Eine Bewertung der Ideen findet in dieser Phase nicht statt, sondern erst nach Ablauf der Konferenz. Kritik ist also nicht zugelassen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intensiver Ideenfluss mit vielen, bereits bekannten, naheliegenden Ideen, ■ wenig neue Vorschläge. ■ nachlassender Ideenfluss, ■ längere Pausen.
<p>Die Ideen mit innovativem Charakter ergeben sich vorwiegend erst in der zweiten Phase. Der Brainstorming-Prozess darf also nicht zu früh abgebrochen werden. Vielmehr muss er gezielt überzogen werden, da das kreative Potenzial erst „herausgepresst“ werden muss und andernfalls verloren wäre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bereits vorgebrachte Gedanken werden jetzt verstärkt aufgegriffen und weiterentwickelt. ■ Dies ist die eigentliche kreative Phase mit höherem Anteil an innovativen Ideen.
<p>Im Anschluss an die Ideensammlung werden gleichartige Vorschläge zusammengefasst und auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft. Nicht brauchbare Vorschläge werden gestrichen.</p>	

¹ **Kreativität:** schöpferische Fähigkeit, hier: Fähigkeit von Personen, zur Lösung von Problemen neue Ideen zu entwickeln.

Interessant ist auch die **Ideengewinnung aus unerwarteten Fehlschlägen.**

Beispiel:

Ende der 60er-Jahre versuchte die 3M-Company einen neuen Klebstoff zu entwickeln. Heraus kam ein Kleber, der zwar überall haftete, sich aber rasch ablösen ließ. Jahre später erinnerte sich ein Arbeitskollege des Klebstoffentwicklers, der ein Lesezeichen für sein Gesangbuch benötigte, an diese Entwicklung. Das Lesezeichen haftete und ließ sich leicht entfernen, ohne dass die Seiten des Liederbuches beschädigt wurden. Die „Post-it“-Haftnotizen gehören heute zu den wichtigsten Erfindungen des 20. Jahrhunderts und verschaffen der 3M-Company jährlich Umsätze in dreistelliger Millionenhöhe.

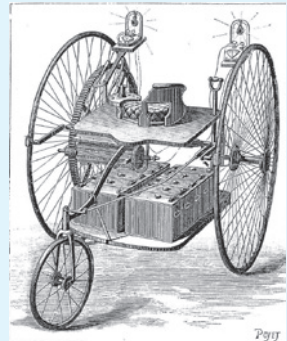


Für manche **Produktideen** können **Jahre** oder **Jahrzehnte** vergehen, bis die **Ideengewinnung auf dem Markt erfolgreich** wird bzw. den **Durchbruch** erlangt.

Beispiele:

Bereits 1881 entwickelten die Wissenschaftler William Ayrton und John Perry das erste straßentaugliche **Elektroauto** der Welt. Das „Tricycle“ schaffte eine Maximalgeschwindigkeit von 18 km/h bei einer Reichweite von immerhin 40 km.

Erst 130 Jahre später greifen die Automobilhersteller auf die Ideen der Elektromobilität zurück und ergänzen zunehmend die Modellpalette mit elektrifizierten Antrieben. Im Hinblick auf eine sich verändernde Gesellschaft, die zunehmend ihre ökologische und soziale Verantwortung erkennt, sehen viele Automobilhersteller die Zukunft in der Elektromobilität. Bis zum Jahr 2030 sollen nach dem Willen der Bundesregierung 15 Millionen Elektrofahrzeuge auf deutschen Straßen fahren.



Der Hersteller IBM setzte die Ideen für ein **Smartphone** bereits ab dem Jahr 1992 in Form des Modells „IBM Simon“ um. Es wurde ausschließlich über den Touchscreen bedient und die Nutzer konnten E-Mails und Faxe versenden, einen Kalender und ein Adressbuch verwalten sowie Spiele spielen.

Erst im Jahr 2007 gelang es dem Unternehmen Apple mit dem Modell iPhone, dem Smartphone zum Durchbruch zu verhelfen.

Dass man sich aber auch gewaltig irren kann und Gefahr läuft, Chancen zu verpassen, belegen **nachfolgende Irrtümer**,¹ über welche wir aus heutiger Sicht nur schmunzeln:

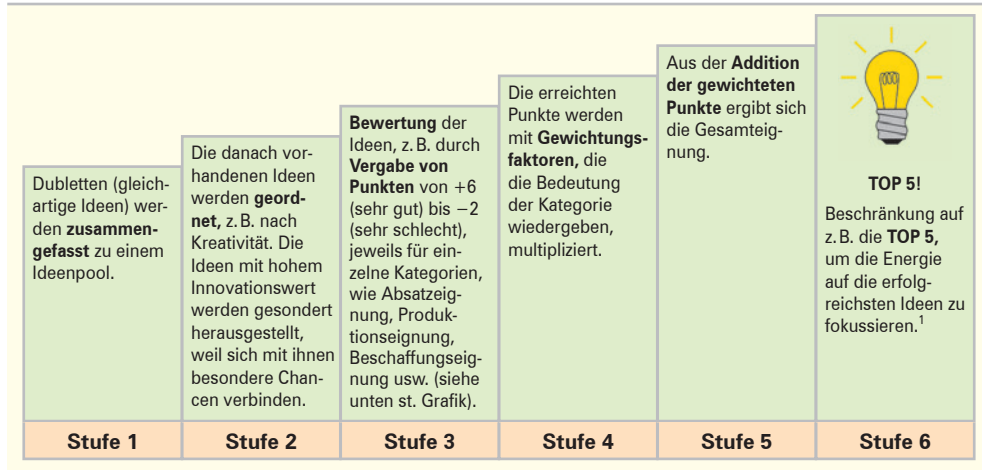
Beispiele:

- „640 Kilobyte sind genug für jeden (Computer).“
Bill Gates, 1981
- „Das Telefon hat zu viele ernsthaft zu bedenkende Mängel für ein Kommunikationsmittel. Das Gerät ist von Natur aus von keinem Wert für uns.“
„Western Union“,
Interne Meldung, 1876
- „Es gibt keinen Grund, warum irgendjemand einen Computer in seinem Haus wollen würde.“
Ken Olson,
Präsident von Digital Equipment Corp., 1977

¹ Quelle: <http://www.r-winners.de/sonstige/spass6.htm>.

2.2.1.3 Ideenbewertung und Ideenauswahl

Empfehlenswert ist ein **mehrstufiges Verfahren**:



Beispiel für die Bewertung von Ideen (siehe Stufe 3 oben)

Produktbewertungsprofil ²								
	sehr gut (6)	gut (4)	durchschnittl. (2)	schlecht (0)	sehr schlecht (-2)	Punktzahlen	Gewichtungsfaktoren	gewichtete Punktzahlen
Absatzseignung:								
Markteignung						6	2	12
Vertriebseignung	●					6	2	12
Produktionseignung:								
Verfahrensbeherrschung						2	2	4
Kapazitätsbeanspr.						4	1,5	6
Beschaffungseignung:								
Rohstoffverfügbarkeit						4	1,5	6
Lieferantenabhängigkeit						2	1	2
F&E-Eignung:								
Know-how d. Mitarb.						2	1	2
techn. Ausstattung						-2	1	-2
Kapitalbindung:								
Anlagevermögen						2	0,5	1
Umlaufvermögen						4	0,5	2
Ergebnisbeiträge nach produktspezifischen fixen Kosten (ggf. inkl. Lizenzk.)	●					6	2	12
GESAMTEIGNUNG								57

1 **Fokussieren**: auf einen zentralen Punkt ausrichten.

2 Nach: Hahn, D./Laßmann, G.: Produktionswirtschaft, 3. Aufl. Heidelberg 1999, S. 220. Beim Produktbewertungsprofil handelt es sich um einen Mehrfaktorenvergleich (Scoringmodell).