



Heinrich Keßler

## Unternehmer im Unternehmen.

Das Dokument ist eine Vorlage für den Einsatz in Gruppen oder zur Einzelberatung.

Das Dokument wurde 1984 vom Autor aus einer Vorlage für eine eigene Reflexion abgeleitet und am 21.07.2017 diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler

Hornisgrindestraße 1

D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Unternehmer im Unternehmen

Die Kunden des Unternehmens im Unternehmen sind in der Regel die anderen Organisationseinheiten, die ihrerseits wiederum unternehmerisch geführt werden (wollen, sollen, dürfen oder müssen).

Die Fragen, die das Gesamtunternehmen betreffen, sind von den für die unternehmerische Ausrichtung der von ihnen verantworteten, geführten und geleiteten Organisationseinheiten für die jeweilige Organisationseinheit zu beantworten. Die Unternehmen im Unternehmen stehen rasch im Wettbewerb um Ressourcen.

Die unternehmerische Ausrichtung aller Organisationseinheiten führt nicht automatisch zur unternehmerischen Ausrichtung des Gesamtunternehmens.



## 1. Aussagefähige Unterlagen:

1. Vorgeschichte, Hintergründe
2. Grundidee, Grundauftrag, Gesellschaftszweck
  - 2.1. Grundidee
  - 2.2. Gesellschaftszweck
  - 2.3. Führungsgrundsätze
3. Rechtliche Grundlagen
  - 3.1. Gesellschaftsvertrag/Rechtsform/Eigentümer-Verhältnisse
    - 3.1.1. Sitz, Geschäftsjahr
    - 3.1.2. Zweck und Aufgaben
    - 3.1.3. Rahmenbedingungen, (Selbst-)Beschränkungen
    - 3.1.4. Organe der Willensbildung
    - 3.1.5. Rechte und Pflichten der Organe
    - 3.1.6. Beschlussfassung der Organe
    - 3.1.7. Auflösungsbestimmungen
    - 3.1.8. Gewinnabführungsverträge
  - 3.2. Geschäftsräume; Eigentumsverhältnisse
  - 3.3. Betriebsmittel; Eigentumsverhältnisse
  - 3.4. Personalverträge
  - 3.5. Lieferverträge
  - 3.6. Abnahmeverpflichtungen
  - 3.7. Finanzierungs-, Liquiditäts-, Kredit-, Leasing-Verträge
  - 3.8. Versicherungen
  - 3.9. Sonstige Verträge
4. Wirtschaftliche Grundlagen
  - 4.1. Produkt-/Leistungsübersicht
  - 4.2. Preisübersicht
  - 4.3. Kalkulationsgrundlagen
  - 4.4. Risikomanagement/Haftungsbegrenzungen
5. Marktkonzept
  - 5.1. Kundenstruktur
  - 5.2. Wettbewerbsstruktur
  - 5.3. Lieferantenstruktur
  - 5.4. Marktdaten
  - 5.5. Marktprognosen
  - 5.6. Marketingkonzept
  - 5.7. Recyclingkonzept
  - 5.8. Entsorgungskonzept



6. Organisation
  - 6.1. Geschäftsräume, Lagerplätze und ihre Funktionen
  - 6.2. Betriebsmittel und ihre Funktionen
  - 6.3. Fuhrpark und dessen Einsatzbereiche
  - 6.4. Aufbauorganisation/Führungsorganisation
  - 6.5. Ablauforganisation/Leistungs-/Prozessketten
  - 6.6. Personal-/Funktions-Übersicht
  - 6.7. Beschaffungs-Organisation
  - 6.8. Produktions-/Leistungs-Organisation
  - 6.9. Vermarktungs-Organisation
  - 6.10. Entscheidungs-Organisation / Kompetenzen
  - 6.11. DV-Systeme
  - 6.12. Recycling-Organisation
  - 6.13. Entsorgungs-Organisation
  
7. Vernetzungen innerhalb des Unternehmens
  - 7.1. aktive Abhängigkeiten / Abhängigkeiten von Weisungen Dritter
  - 7.2. passive
    - 7.1.1. Mitwirkungsrechte bei Grundsatzfrage
    - 7.1.2. Mitwirkungsrechte bei Marktgestaltung
    - 7.1.3. andere Mitwirkungsrechte von Dritten
  - 7.2. passive Abhängigkeiten / Abhängigkeiten Dritter
  - 7.3. Kooperationsfelder
  - 7.4. innerbetriebliche Konkurrenten/Wettbewerber
  - 7.5. Gewinnabführung, Liquiditätssicherung
  
8. Produkt/Leistungsübersicht
  - 8.1. Produkte
  - 8.2. Dienstleistungen
  - 8.3. Sonstiges
  
9. Rechnungslegung
  - 9.1. aktuelle Rechnungslegung
    - 9.1.1. Buchführung und Bilanzierung
    - 9.1.2. Feststellung der Abschlüsse
    - 9.1.3. Genehmigung der Abschlüsse
  - 9.2. Planungsrechnungen
    - 9.2.1. Kurzfristige Planung <2 Jahre
    - 9.2.2. Mittelfristige Planung >2 4 Jahre
      - 9.2.2.1. Portfolio
    - 9.2.3. Langfristplanung >4 Jahre
      - 9.2.3.1. Szenarien
    - 9.2.4. Feststellung der Planungen
    - 9.2.5. Genehmigungen der Planungen



10. Entwicklungsplan
  - 10.1. Investitionen
  - 10.2. Produkte/Leistungen/Marktstellung
  - 10.3. Personal
    - 10.3.1. Personalentwicklungsplanung
    - 10.3.2. Personalbeschaffungsplanung
    - 10.3.3. Qualifizierungsplanung
  - 10.4. Entwicklung der Leistungs- und Produktionsmethoden
  - 10.5. Entwicklung der Organisation
  - 10.6. Entwicklungsplanung
  
11. Strategien der Entwicklung zum Unternehmen im Unternehmen
  - 11.1. Strategien zur äußeren Entwicklung
  - 11.2. Strategien zur inneren Entwicklung/Umgestaltung
  - 11.3. Flankierende Strategien
  
12. Realisation des Unternehmens im Unternehmen
  - 12.1. Organisation der Realisation
    - 12.1.1. Auftraggeber
    - 12.1.2. Leitung
    - 12.1.3. Mitwirkende
    - 12.1.4. Zuständigkeiten
    - 12.1.5. Verantwortlichkeiten
    - 12.1.6. Weisungsrechte / Weisungspflichten
    - 12.1.7. Schnittstellen und deren Management
    - 12.1.8. Vernetzung mit anderen Projekten, Aufgaben, Bereichen
    - 12.1.9. Berichtspflichten
  - 12.2. Teilziele
  - 12.3. Teilprojekte
  - 12.4. Meilensteine, Meilensteinplan
  - 12.5. Kosten- und Ressourcenplan

Die aussagefähigen Unterlagen sind von der für das „Unternehmen im Unternehmen“ verantwortlichen Person (= „der interne Unternehmer“) bereit und aktuell zu halten für

- A. Das IST.
- B. Das SOLL.
- C. Den Plan.
- D. Die Vereinbarungen.

Die Informationen sind Hoheitswissen und Herrschaftswissen des „Unternehmers im Unternehmen“. Er darf es nicht aus der Hand geben.



## 2. Fragen zur Phase und Stand der Entwicklung:

In welcher Phase befinden wir uns?

- Sanierungsphase?
- Pionierphase?
- Stabilisierungsphase?
- Differenzierungsphase?
- Integrationsphase?

Wo haben wir ein „SOLL“, wissen aber letztlich nicht, wie das „SOLL“ aussieht?

Woran werden wir letztlich gemessen?



### 3. Fragen zur Struktur:

Wie und wodurch ist unsere Gestalt sichtbar?

Wie stabilisieren wir uns innen?

Was trägt uns?

- Außenstabilisatoren?

Wie sind wir im Umfeld verankert?

Wie sind wir in der Tradition verankert?

- durch welche Raum-Strukturen?  
Z.B. Gebäude, Räume, Maschinen, Ressourcen....  
Hierarchie, Selbstverständnis.....
- durch welche Zeit-Strukturen:  
z.B. Abläufe, Rituale, Funktionen, ...
- durch welche Raumzeit-Strukturen:  
z.B. Aufgaben, Leistungen, Beziehungen,  
Prozesse.....

Welche Risiken tragen wir?

Wie und wodurch sind wir in unserem Bestand und/oder unserer Leistungsbereitschaft gefährdet?

Wie sichern wir uns gegen diese Risiken ab?

Welche Änderungen der zentralen Funktionen sind eingetreten (zu erwarten)?

Welche zentralen Funktionen werden von der Zentrale erfüllt?

Welche Grundfunktionen erfüllen wir für das Gesamtunternehmen?

Welche Grundfunktionen eines Unternehmens übernehmen die Zentrale oder andere Organisationseinheiten für uns?



#### 4. Fragen zur Leistungsbereitschaft:

Wofür sind wir geeignet?

- für welche Art von Leistungen?

Wie stellen wir unsere Leistungsbereitschaft her?

Wie stellen wir unsere Leistungsbereitschaft sicher?

Welche Handlungsspielräume bestehen?

Welche Entscheidungsspielräume bestehen?





## 5. Fragen zur Markterschließung:

Was tun wir, um uns Märkte für unsere Leistungen zu erschließen?

Wer sind unsere Wettbewerber?

Wer sind unsere Konkurrenten?

Welche Ersatzprodukte gefährden uns?

Welche Zusatzleistungen ziehen wir an uns heran?

Wie und wofür akquirieren wir?

Welcher Markt ist auf die eigene Organisation beschränkt?

Welche Markt besteht für unsere Produkte und Leistungen außerhalb des eigenen Unternehmens?



## 6. Fragen zur Auftragsbeschaffung:

Wie erhalten wir Aufträge?

Welche Art von Aufträgen erhalten wir?

Stimmen die Aufträge mit unserem Leistungsprofil überein?

Qualität der Aufträge?

Quantität der Aufträge?

Saisonzeiten?

Zyklen bestimmter Aufträge?

Struktur der Aufträge?

Sind unsere Produkte (Leistungen, Dienstleistungen) gefragt?



## 7. Fragen zum Leistungsprozess:

Worin besteht unsere Leistung?

Wie erbringen wir unsere Leistung?

Welche Ressourcen verbrauchen wir?

Wie gehen wir mit den Ressourcen um?

Störanfälligkeit des Leistungsprozesses?

Qualität der Leistungen?

Quantität der Leistungen?

Immissionen?

Emissionen?

Wofür sind wir verantwortlich?



## 8. Fragen zum Vertriebsprozess:

Wer sind unsere Kunden?

Wie kommunizieren wir mit den Kunden?

Wie vertreiben wir unsere Leistungen?

Wie sichern wir die Lieferfähigkeit?

Wie halten wir es mit der Liefertreue?

Wie "verpacken" wir unsere Leistungen?

Wie sieht das Preis/Leistungsverhältnis aus der Sicht der Kunden aus?

Wie ist die Bonität unserer Kunden?

Welche Probleme haben derzeit unsere Kunden?

Welche Probleme werden sie künftig haben?

Welche Probleme unserer Kunden lösen wir?



## 9. Fragen zur Marktsicherung:

Wie gehen wir mit Reklamationen um?

Wie steht es um unsere Servicequalität?

Wie betreuen wir die Kunden NACH dem Abschluss?

Wie setzen wir uns mit den Wettbewerbern auseinander?

Wie erkennen wir Innovationen?

Wie integrieren oder vernichten wir neue Ideen?

Wie forschen und entwickeln wir?

Wie und wo experimentieren wir?

Wie orientieren wir uns am Markt?

Welche Produkte und Leistungen sind substituierbar?



## 10. Fragen zu den Leistungsfolgekosten:

Wie und wodurch belasten wir unsere Umwelt?

Wie und wodurch belasten wir unser Arbeitsklima?

Wie stellen wir die Abrechnungen und die Rechnungslegung sicher?

Wie pflegen und warten wir unsere Einrichtungen?

Wie pflegen und warten wir unser Arbeitsklima?



## 11. Fragen zur Finanzierung:

Wie sind wir finanziert?

Wie sichern wir unsere ausreichende Liquidität?

Wie erhalten wir eine ausreichende finanzielle Unabhängigkeit?

Wie sichern wir uns gegen Risiken aus der Finanzierung ab?



## 12. Fragen zur Ergebnisverwendung:

Wie und wozu verwenden wir unsere Ergebnisse/Gewinne?

Wie decken wir die Verluste?

Wer fühlt sich für das Ergebnis verantwortlich?

Wem gegenüber legt Wer für das Ergebnis Rechenschaft ab?



