

Handwerk – Der Weg in die Selbständigkeit



Das Handwerk stellt mit über einer halben Millionen Unternehmen einen überaus wichtigen Wirtschaftsfaktor in der BRD dar.

Die Handwerkszählung des statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 1995 bringt es statistisch genau an den Tag: Das Handwerk hat ein großes Gewicht in der deutschen Wirtschaft. Es gibt 563.200 Handwerksunternehmen, die 6,1 Millionen Deutschen einen Arbeitsplatz bieten. Diese Unternehmen erzielen einen Umsatz von 800 Milliarden Mark. Das Handwerk, das etwa 10% des gesamtwirtschaftlichen Produktionswertes erwirtschaftet, stellt mehr als 17% aller Arbeitsplätze in Deutschland. Auch wenn der Prozentsatz der gestellten Arbeitsplätze hoch ist, sind die meisten Betriebe klein. 47% der Betriebe haben ein bis vier Beschäftigte, 27% fünf bis neun Beschäftigte, 16% haben 10 bis 19 Arbeitnehmer, 9% haben 20 bis 99 und nur 1% hat 100 und mehr Beschäftigte. Gemessen an der Zahl der Beschäftigten stellen die Gebäudereiniger mit 705.000 Beschäftigten den größten Handwerkszweig, gefolgt von den Maurern (637.000 Beschäftigte), KFZ-Mechanikern (426.000 Beschäftigte) und Elektroinstallateuren (391.000 Beschäftigte). Wenn man sich an der Zahl der Beschäftigten orientiert, liegen die Bäcker mit 311.000 Arbeitnehmern an fünfter Stelle.

Es folgen Tischler (308.000), Maler und Lackierer (276.000), Metallbauer (273.000), Friseure (257.000), Fleischer (232.000), Heizungsbauer (222.000), sowie Gas- und Wasserinstallateure mit 220.000 Beschäftigten.

Die Friseure, die gemessen an der Zahl der Angestellten Platz neun einnehmen, stellen aber mit 54.000 Friseursalons die meisten Unternehmen.

Auch Thomas und Yvonne haben sich - wie Sie in der Spielszene gehört haben - entschlossen, mit einer eigenen Bäckerei den Weg in die Selbständigkeit zu wagen. Dabei mußten sie sich vor allem mit dem Thema der Finanzierung und den beruflichen Voraussetzungen befassen.

Es gibt eine Vielzahl von Institutionen, an die man sich wenden kann, um umfassende Informationen und Unterstützung zu bekommen.



ÜBUNG 1:

Welche der folgenden statistischen Aussagen über das Handwerk in Deutschland sind richtig? Kreuzen Sie an.

1. In Deutschland gibt es etwa

- a) eine halbe Million Handwerksbetriebe.
- b) eine Million Handwerksbetriebe
- c) 1,5 Millionen Handwerksbetriebe.

2. In den Handwerksunternehmen sind etwa

- a) 3 Millionen Arbeitnehmer
- b) 6 Millionen Arbeitnehmer
- c) 9 Millionen Arbeitnehmer

beschäftigt.

3. Das Handwerk in Deutschland erwirtschaftet etwa

- a) 5 %
- b) 10 %
- c) 15 %

des gesamtwirtschaftlichen Produktionswertes.

4. Wie hoch ist der Anteil der kleinen Handwerksbetriebe mit nur einem bis vier Beschäftigten?

- a) 9 %
- b) 16 %
- c) 47 %

5. In welchen drei Handwerkszweigen sind die meisten Arbeitnehmer beschäftigt?

- a) Maurer
- b) Elektroinstallateure
- c) Friseure
- d) Gebäudereiniger
- f) Bäcker
- g) Kfz-Mechaniker



ÜBUNG 2:

Jeder Text beschreibt die Arbeit einer der folgenden Institutionen. Bitte ordnen Sie die Texte den Institutionen zu:

(Bäcker)innung

Bundeswirtschaftsministerium/
ERP Kreditprogramm

Banken

Industrie und Handelskammer

Bundesarbeitsgemeinschaft der
Seniorexperten/Alt hilft Jung e.V.

1. In diesen Berufsorganisationen sind selbständige Handwerker einer Branche freiwillig zusammengeschlossen. Sie vertreten die gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder und unterstützen sie mit Rat und Tat, besonders auch, wenn eine Betriebsübernahme geplant ist. In Köln z.B. gibt es für die Bäcker sogar eine Unternehmensbörse, die zum Beispiel Bäckermeister, die einen Betrieb suchen, und Bäckermeister, die einen Betrieb übergeben wollen, zusammenbringt.

Antwort: _____

2. Geldinstitute sind natürlich gerne bereit, einen Kredit zu gewähren. Allerdings fordern sie dafür Sicherheiten, die nicht immer in erforderlicher Höhe vorhanden sind. Außerdem sind die hohen Zinsen zusätzliche Kosten und damit ein großes Risiko für einen Existenzgründer.

Antwort: _____

3. Die Kredite dieses Programms sind sehr viel zinsgünstiger. In den ersten zehn Jahren betragen die Zinsen in den alten Bundesländern 5,25% pro Jahr, in den neuen Ländern sogar nur 4,75%. Bei längerer Laufzeit gilt dann der für das Gründungsprogramm festgelegte Zinssatz. Hier werden Existenzgründer der gewerblichen und freien Berufe gefördert, die eine entsprechende fachliche Qualifikation und Berufserfahrung haben.

Antwort: _____

4. Nicht zu unterschätzen ist die Berufserfahrung „alter Hasen“. Bäckermeister im Ruhestand können ihre in einem langen Arbeitsleben erworbenen Kenntnisse an junge Existenzgründer weitergeben, und das fast kostenlos, denn die Ruheständler sind finanziell abgesichert und leisten ihre Arbeit aus Freude am ehemaligen Beruf für ein Taschengeld.

Antwort: _____

5. Hier werden Tagesseminare für Existenzgründer durchgeführt. Für einen günstigen Preis berät die Kammer in fast allen Fragen, von der Wahl der Geschäftsform über Versicherungsfragen bis hin zu Steuerfragen.

Antwort: _____



Es gibt eine Vielzahl von Institutionen, die umfassende Informationen und Unterstützung beim Weg in die Selbständigkeit leisten.

Als Bäcker selbständig

In der Hörfolge hören Sie ein Interview mit Frau Alexandra Dienst, Geschäftsführerin der Bäckerinnung Köln. Sie erklärt die Voraussetzungen für eine selbständige Tätigkeit als Bäcker.

Im Handwerk hat die berufliche Weiterbildung mit der Meisterprüfung die längste Tradition. Sie ist nach wie vor der Königsweg für den Aufstieg in den 125 Handwerksberufen, in denen man zur Zeit den Meisterbrief erwerben kann. Dieser Meisterbrief ist unerlässlich, wenn man sich selbständig machen und/oder Lehrlinge ausbilden will. Deshalb prüfen die Handwerkskammern ihre angehenden Meister nicht nur als Fachleute, sondern auch als Unternehmer und Ausbilder.

Eine weitere Voraussetzung für die Selbständigkeit ist natürlich das Startkapital, das zum Teil auch als Eigenkapital vorliegen muß. Bei der Gründung einer Bäckerei sollten mindestens 30.000 DM Eigenkapital vorhanden sein. Der weitere Finanzbedarf kann aus Förderprogrammen, wie dem ERP (siehe S. 30), dem Eigenkapitalhilfeprogramm, dem Programm GuW (Gründung und Wachstum NRW) und einer Vielzahl von anderen Hilfen gedeckt werden. Aber Geld ist bekanntlich nicht alles. Der zukünftige selbständige Bäcker muß auch ein Meister seines Faches sein. Die Deutschen sind besonders anspruchsvoll, wenn es um ihr

Brot geht, und ein qualitativ ausgezeichnetes und umfangreiches Sortiment ist mitentscheidend für den Erfolg. Darüber hinaus müssen Führungsqualitäten vorhanden sein. Der zukünftige Jungunternehmer muß aber nicht nur gut mit seinem Personal umgehen können, er muß auch die Kunden zuvorkommend bedienen. Kundenorientierung ist ein entscheidender Beitrag zum Erfolg und muß von vielen — gerade jungen — Existenzgründern erst noch erlernt werden.



Der Meisterbrief ist für die Selbständigkeit im Handwerk unabdingbare Voraussetzung.



ÜBUNG 3:

Was ist richtig (R)? Was ist falsch (F)? Markieren Sie!

1. Die Meisterprüfung ist Bedingung für eine Selbständigkeit im Handwerk.
 R F
2. Wenn man im Handwerk ausbilden möchte, muß man nicht unbedingt Meister sein.
 R F
3. Eigenkapital ist bei einer Existenzgründung nicht notwendig.
 R F
4. Man kann seinen gesamten Finanzbedarf aus öffentlichen Hilfsprogrammen decken.
 R F
5. Für den Erfolg einer Bäckerei ist die Qualität des Produktes besonders wichtig.
 R F
6. Die Orientierung am Kunden ist eigentlich für alle Existenzgründer eine Selbstverständlichkeit.
 R F
7. Das ERP Programm ist das einzige Förderprogramm für Bäcker.
 R F

Das ERP Existenzgründungsprogramm

1. Wer kann gefördert werden?

Existenzgründer der gewerblichen und freien Berufe (ohne medizinische Berufe), die über die notwendige fachliche und kaufmännische Qualifikation sowie über Berufserfahrung verfügen.

2. Was wird finanziert?

Dieses Programm finanziert die Errichtung oder den Kauf eines Unternehmens oder einer freiberuflichen Existenz.

Die Übernahme mit leitender Tätigkeit im Betrieb oder auch die Beschaffung eines ersten Lagers an Material oder Ersatzteilen kann finanziert werden.

3. Wie hoch kann die Finanzierung sein?

Die Kredite sind auf 1 Million in den alten Bundesländern und auf 2 Millionen in den neuen Bundesländern begrenzt.

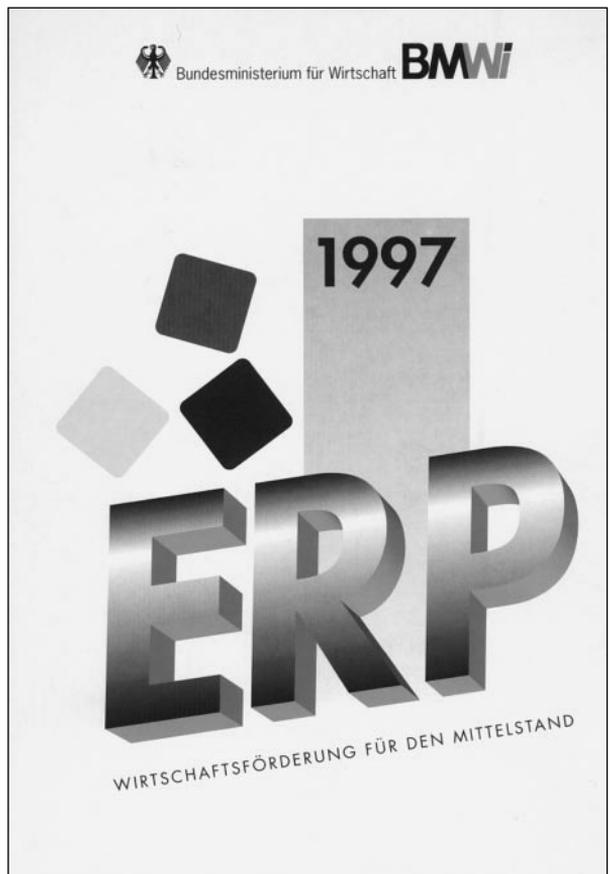
Die Förderung kann bis 50% des Bedarfs betragen und kann mit dem ERP-Eigenkapitalhilfeprogramm und dem Existenzgründerprogramm der Deutschen Ausgleichsbank kombiniert werden.

4. Wie sind die Zinssätze und Laufzeiten?

In den neuen Bundesländern beträgt der Zinssatz 10 Jahre lang 4,75% pro Jahr, in den alten für den selben Zeitraum 5,25% pro Jahr. Bei einer Laufzeit von mehr als 10 Jahren gilt dann der von der ERP festgelegte Zinssatz.

5. Welche Sicherheiten sind zu stellen?

Das ERP Existenzgründungsprogramm verlangt bankübliche Sicherheiten. Form und Umfang werden zwischen dem Existenzgründer und seiner Hausbank, bei der der Kredit ja auch beantragt wird, vereinbart. Üblich sind eine Sicherungsübereignung von Maschinen und Grundschulden.





ÜBUNG 4:

Bitte lesen Sie den umseitigen Text über das ERP Existenzgründungsprogramm und die folgenden Beispiele. Entscheiden Sie dann, ob die Antragsteller für das Programm in Frage kommen. Denken Sie auch daran, was Frau Dienst im Hörtext gesagt hat.

Fall 1:

Herr Müller hat gerade seine Ausbildung als Physiotherapeut beendet und möchte sich jetzt selbständig machen. Er hat eine geeignete Praxis gefunden, für deren Ausstattung er 20.000 DM benötigen würde. Eine reiche Tante schenkt ihm 15.000 DM, und den Rest möchte er zinsgünstig über das umseitige Programm finanzieren. Hat er eine Chance?

Fall 2:

Frau Keller, frischgebackene Bäckermeisterin, erfüllt fast alle Voraussetzungen: Berufserfahrung, eine kaufmännische Ausbildung und eine perfekte Art, mit Kunden umzugehen. Sie wohnt in Köln und könnte eine Großbäckerei übernehmen. Dafür braucht sie aber 1,5 Millionen DM für den Kauf und Maschinen. Das ist viel Geld, vielleicht zuviel Geld?

Fall 3:

Auch Bäckermeisterin Fischer kann eine Bäckerei übernehmen. Die Bäckerei ist klein, hat aber eine ausgesprochen gute Lage und ist, wie der jetzige Besitzer sagt, eine wahre Goldgrube. Er möchte 50.000 DM bei Übernahme haben. Frau Fischer hat 40.000 DM gespart, und möchte die restlichen 10.000 DM über das ERP Existenzgründungsprogramm finanzieren? Wie sieht es für sie aus?

Fall 4:

Herr Schirmmacher hat 50.000 DM im Lotto gewonnen. Er ist Stahlarbeiter von Beruf, aber jetzt arbeitslos geworden. Seine Devise ist: „Gegessen wird immer“, deshalb möchte er eine Bäckerei eröffnen. Heute schon will er zu seiner Hausbank gehen, um sich nach einem ERP Existenzgründerkredit zu erkundigen. Wie sehen Sie seine Chancen?

Fall 5:

Frau Immel wird nach 10 Gesellenjahren in Kürze ihre Meisterprüfung machen und dann die Bäckerei ihrer Eltern übernehmen. Sie möchte aber für 20.000 DM neue Maschinen kaufen und dafür den Kredit beanspruchen. Hat sie eine Chance?

Lexikon

Neugründung:

Es gibt verschiedene Wege zu einem eigenen Unternehmen. Die beiden wichtigsten sind die Neugründung eines Betriebs oder die Betriebsübernahme.

Der Existenzgründer hat bei der Neugründung eines Betriebs alle Möglichkeiten, seine berufliche Existenz selbständig zu gestalten. Sie verlangt von ihm aber auch äußerst genaue Planung und Vorbereitung. Denn anders als bei der Übernahme gibt es hier keinen bestehenden Kundstamm und auch kein Lieferantennetz, auf das der Jungunternehmer sich stützen kann.

Betriebsübernahme

Die Betriebsübernahme scheint auf den ersten Blick sehr viel leichter zu sein. Viele Jungunternehmer, die einen Betrieb übernehmen, denken, daß alles bereits geplant und vorbereitet ist. Dabei kann eine solche Betriebsübernahme schwieriger als eine Neugründung sein. Vorteilhaft ist sicher, daß der Existenzgründer bei der Übernahme eines gut laufenden Betriebs die Kosten für die teure Anlaufphase einer Neugründung sparen kann.



ÜBUNG 5:

Vieles muß beachtet werden, wenn man sich selbständig macht. Bitte ergänzen Sie die fehlenden Begriffe im Text:

Überschuß

Durststrecke

Sortiment

Kaufkraft

Bedarfsplanung

Einzugsbereich

Retouren

Vorräte

Anlaufphase

Aller Anfang ist schwer. Auch Thomas und Yvonne müssen mit ihrer Bäckerei anfangs eine _____ überwinden. Und auch Jürgen Förster berichtet in der Hörfolge von seiner schwierigen Anlaufphase. Dabei sah es anfangs doch sehr gut aus. Seine Bäckerei lag in der Nähe, also im _____ einer Versicherung, deren Angestellte auf jeden Fall an seinem Laden vorbeikamen. Aber als die Versicherung genau am Eröffnungstag wegzog, ging mit den Angestellten die _____ verloren. Ein harter Schlag für Jürgen Förster, aber sein Eltern griffen ihm finanziell unter die Arme, und er hatte eine sehr gute Idee. Neben dem kompletten Bäckereiprogramm erweiterte er den Snackbereich und vergrößerte auf diese Weise sein _____. Ihm war ohnehin klar, daß erst nach einer _____ von ein bis zwei Jahren mit einem durchschnittlichen, normalen Einkommen zu rechnen ist. Und er hat viel gelernt in dieser Zeit. Jetzt weiß er, daß er unbedingt genau wissen muß, was die Kunden einer Bäckerei wünschen. Eine exakte _____ ist unerlässlich, denn Kundenkreis und Geschmack können sich schnell ändern. Deshalb sollte man jeden Tag auflisten, was zurückkommt. Diese _____ sind ein wichtiger Hinweis auf das, was produziert werden muß. Man sollte nicht zuviel, also keine _____, aber auch nicht zuwenig produzieren. Einen _____ von 5% bis 10% der Tagesproduktion sieht er als normal an.

Prüfen Sie doch einmal ihre Erfahrungen und Eignung für eine Existenzgründung:

- 1. Haben Sie, wie die Bäckerinnung es fordert, das nötige fachliche Können?**
 - a) Ja, ganz sicher. 4 Punkte
 - b) Nur teilweise. 2 Punkte
 - c) Nein. 0 Punkte
- 2. Waren Sie schon einmal in einer leitenden Funktion tätig, haben also Mitarbeiter angeleitet und kontrolliert?**
 - a) Mehrjährige Erfahrung. 4 Punkte
 - b) Höchstens einjährige Erfahrung. 2 Punkte
 - c) Keine Erfahrung. 0 Punkte
- 3. Haben Sie, wie die Innung es wünscht, eine kaufmännische Ausbildung, oder diese Kenntnisse zumindest in der Praxis erworben?**
 - a) Ja, umfangreiche Qualifikation. 4 Punkte
 - b) Ja, bin ausreichend qualifiziert. 2 Punkte
 - c) Keine Erfahrung. 0 Punkte
- 4. Haben Sie schon einmal ein Produkt verkauft?**
 - a) Mehrjährige Erfahrung. 4 Punkte
 - b) Maximal zweijährige Erfahrung. 2 Punkte
 - c) Keine Erfahrung. 0 Punkte
- 5. Ein Selbständiger muß besonders in der Anfangsphase überdurchschnittlich viel arbeiten. Sind Sie bereit, bis zu 80 Stunden pro Woche zu investieren?**
 - a) Auf jeden Fall. 4 Punkte
 - b) Mit Einschränkungen. 2 Punkte
 - c) Auf keinen Fall. 0 Punkte
- 6. Sind Sie fit und körperlich belastbar?**
 - a) Ich war fast nie krank. 4 Punkte
 - b) Ich war selten krank. 2 Punkte
 - c) Ich war öfter länger krank. 0 Punkte
- 7. Arbeiten Sie gern unter Stress? Motiviert der Stress Sie sogar?**
 - a) Meistens ja. 4 Punkte
 - b) Eher ja. 2 Punkte
 - c) Selten. 0 Punkte
- 8. Möchten Sie eine Idee verwirklichen, die Sie schon lange vor Augen haben?**
 - a) Ja, ich habe die Idee schon viele Jahre. 4 Punkte
 - b) Ich habe die Idee ca. 3 Jahre. 2 Punkte
 - c) Erst seit einem Monat. 0 Punkte
- 9. Hat Ihre Familie eine positive Einstellung zur Selbständigkeit und wird Sie unterstützen?**
 - a) Ja, in jedem Fall. 4 Punkte
 - b) Ja, mit Einschränkungen. 2 Punkte
 - c) Nein. 0 Punkte
 - d) Ich habe keine Familie. 2 Punkte

- 10. Haben Sie Ersparnisse, die Ihnen eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit geben? Können Sie die problematische Anfangsphase finanziell überbrücken?**
- a) Ja, natürlich. 4 Punkte
b) Teilweise. 2 Punkte
c) Nein, gar nicht. 0 Punkte
- 11. Wie sind die Aufstiegschancen in Ihrem bisherigen Beruf?**
- a) Weniger gut. 4 Punkte
b) Durchschnittlich. 2 Punkte
c) Sehr gut. 0 Punkte
- 12. Glauben Sie, daß man als Selbständiger bei den vielen Unsicherheiten noch ruhig schlafen kann?**
- a) Kein Grund zur Beunruhigung. 4 Punkte
b) Man kann damit leben. 2 Punkte
c) Es macht mir Kopfschmerzen. 0 Punkte
- 13. Lieben Sie berufliche Herausforderungen?**
- a) Ja, sehr. 4 Punkte
b) In Maßen. 2 Punkte
c) Das muß nicht sein. 0 Punkte
- 14. Haben Sie die Gelegenheit, einen Betrieb günstig zu übernehmen?**
- a) Eine Superchance, in jeder Hinsicht. 4 Punkte
b) So etwas findet sich manchmal. 2 Punkte
c) Nein. 0 Punkte
- 15. Sind Sie kreativ genug, bei Problemen Ihr Sortiment zu ändern oder anzupassen?**
- a) Ich halte mich für sehr kreativ. 4 Punkte
b) Mit Einschränkungen. 2 Punkte
c) Kreativität ist nicht meine starke Seite. 0 Punkte

Auswertung des Tests:

Addieren Sie die Punktzahl und lesen Sie die Bewertung!

0 bis 20 Punkte:

Sie sollten sich die Frage stellen, ob die unternehmerische Selbständigkeit wirklich für sie geeignet ist. Wahrscheinlich ist eine Tätigkeit als Angestellter sinnvoller für Sie!

21 bis 39 Punkte:

Der Test ergibt kein eindeutiges Ergebnis. Ob eine Angestelltentätigkeit oder die Selbständigkeit besser für Sie ist, bleibt unklar. Bevor Sie sich beruflich verändern, sollten Sie sich von möglichst vielen Experten beraten lassen.

40 bis 60 Punkte:

Sie scheinen alle Voraussetzungen zu erfüllen. Sie sind fachlich qualifiziert genug, und auch auf der persönlichen Seite stimmt alles. Mit einer guten Geschäftsidee können Sie den Schritt in die Selbständigkeit sicher wagen.

Warum sie keinen Erfolg haben

Trotz vermeintlich guter Planung scheitern viele Jungunternehmer. Viele Institutionen, darunter die Deutsche Ausgleichsbank, haben untersucht, welche Ursachen oft daran mitbeteiligt waren:



ÜBUNG 6:

Bitte ordnen Sie jedem der folgenden Kurztexte einen der Problemkreise zu:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| a) unzureichende Finanzmittel | b) Informationsdefizite |
| c) unzulängliche Qualifikation | d) mangelhafte Planung |
| f) externe Einflüsse | e) familiäre Probleme |
| | g) unerwartet niedriger Umsatz |

Gründer sind oft mangelhaft über die Marktsituation informiert. Sie wissen nicht, wie die Nachfrage nach ihrem Produkt sein könnte. Viele haben sich auch nicht ausreichend über ihre Konkurrenten informiert.

1 =

Viele Existenzgründer planen zwar, aber die Planung ist fehlerhaft. Manche mißachten Änderungsvorschläge der Berater, oder aber halten ein gutes Konzept nicht ein.

2 =

Die Unterstützung der Familie bei der Existenzgründung ist unbedingt nötig. Oft ist nicht nur die Mithilfe anderer Familienmitglieder erforderlich, sie muß auch Verständnis für die lange Arbeitszeit aufbringen.

3 =

Gewisse Einflüsse sind am wenigsten kontrollierbar. Man darf nicht vergessen, daß, wie im Hörtext gesagt, vorhandene Kaufkraft oder eine scheinbar gute Lage sich schnell ändern können.

4 =

Die häufigste Ursache für das Scheitern einer Existenzgründung ist eine Finanzierungslücke. Besonders oft wird der kurzfristige Kapitalbedarf unterschätzt. Wenn dann auch noch Kunden schleppend zahlen, bedeutet das oft das vorzeitige „Aus“.

5 =

Die fachliche Qualifikation ist meistens vorhanden, aber oft fehlen kaufmännische und unternehmerische Kenntnisse.

6 =

Wenn die Investitionskosten hoch waren und auch die monatlichen Fixkosten hoch sind, muß auch der Umsatz hoch sein, sonst stimmt das Ergebnis einfach nicht.

7 =

LÖSUNGEN

ÜBUNG 1

1a, 2b, 3b, 4c, 5a, d, g

ÜBUNG 2

1. Innung, bzw. Bäckerinnung
2. Banken
3. Bundeswirtschaftsministerium / ERP Kreditprogramm
4. Alt hilft Jung e. V. / Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenexperten
5. Industrie und Handelskammer

ÜBUNG 3

1. R 2. F 3. F 4. F 5. R 6. F 7. F

ÜBUNG 4

1. Herr Müller hat keine Chance, denn medizinische Berufe sind ausgenommen.
2. Frau Keller hat auch deshalb keine Chance, weil die Obergrenze für Kredite in den alten Bundesländern bei einer Million liegt.
3. Es sieht gut aus. Bei ihren Ersparnissen wird sie die geringe Restsumme sicher bekommen.
4. Herr Schirmmacher hat keine Chance, ihm fehlt vor allem die Qualifikation. Ohne jegliche Berufserfahrung darf er alleine keine Bäckerei eröffnen. Anspruch auf diesen Kredit hat er nicht.
5. Nach der Meisterprüfung ist alles klar, der Kredit für die Maschinen wird sicher problemlos bewilligt.

ÜBUNG 5

Durststrecke / Einzugsbereich / Kaufkraft / Sortiment / Anlaufphase / Bedarfsplanung / Retouren / Vorräte / Überschuß

ÜBUNG 6

1. b, Informationsdefizite
2. d, mangelhafte Planung
3. e, Familienprobleme
4. f, externe Einflüsse
5. a, unzureichende Finanzmittel
6. c, unzulängliche Qualifikation
7. g, unerwartet niedriger Umsatz