

Berufliche Schulen

Alle Schularten

*Innovativer
Bildungsservice*

Juniorenfirma 2010

Stuttgart 2010 ■ H – 10-/15



Landesinstitut
für Schulentwicklung

www.ls-bw.de
best@ls.kv.bwl.de

Qualitätsentwicklung
und Evaluation

Schulentwicklung
und empirische
Bildungsforschung

Bildungspläne

Redaktionelle Bearbeitung

Redaktion: Karin Bott, LS Stuttgart

Autoren: Karin Bott, Stuttgart

Stand: Oktober 2010

Impressum

Herausgeber: Landesinstitut für Schulentwicklung (LS)
Heilbronner Strasse 172, 70191 Stuttgart
Fon: 0711 6642-0
Internet: www.ls-bw.de
E-Mail: best@ls.kv.bwl.de

Druck und Vertrieb: Landesinstitut für Schulentwicklung (LS)
Heilbronner Strasse 172, 70191 Stuttgart
Fax 0711 6642-1099
Fon: 0711 66 42-1205
E-Mail: best@ls.kv.bwl.de

Urheberrecht: Inhalte dieses Heftes dürfen für unterrichtliche Zwecke in den Schulen und Hochschulen des Landes Baden-Württemberg vervielfältigt werden. Jede darüber hinausgehende fotomechanische oder anderweitig technisch mögliche Reproduktion ist nur mit Genehmigung des Herausgebers möglich.
Soweit die vorliegende Publikation Nachdrucke enthält, wurden dafür nach bestem Wissen und Gewissen Lizenzen eingeholt. Die Urheberrechte der Copyrightinhaber werden ausdrücklich anerkannt. Sollten dennoch in einzelnen Fällen Urheberrechte nicht berücksichtigt worden sein, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber. Bei weiteren Vervielfältigungen müssen die Rechte der Urheber beachtet bzw. deren Genehmigung eingeholt werden.

© Landesinstitut für Schulentwicklung, Stuttgart 2010

1. Vorwort.....	2
2. Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Begriff: Juniorfirmen.....	3
2.2 Geschichtlicher Hintergrund	4
2.3 Pädagogische Zielsetzungen.....	4
2.4 Richtziele und Schlüsselqualifikationen durch Juniorfirmen nach Beck	5
3. Gründung einer Juniorfirmen	7
3.1 Grundsätzliche Überlegungen	7
3.2 Vorüberlegungen zur Gründung	8
3.3 Geschäftsidee – Geschäftsfelder – Aktivitäten	9
3.4 Rechtsformen	11
3.5 Versicherungsschutz der Juniorfirmen	12
3.6 Organisationsform – Organisationsaufbau – Organigramm	13
3.6.1 Organisationsaufbau.....	13
3.6.2 Beispielhafte Organigramme	13
3.7 Geschäftsprozesse	15
3.7.1 Kernprozess.....	15
3.7.2 Managementprozess	17
3.7.3 Supportprozess.....	18
3.8 Firmenname und Logo.....	19
3.9 Das Lehrer/-innenteam	20
4.0 Leistungsbewertung in der Juniorfirmen	22
5. Literaturverzeichnis	23

1. Vorwort

Seit der ersten Veröffentlichung der Handreichung „Juniorenfirma“ im Mai 1993 hat sich dieses Lernarrangement im schulischen Bereich überaus schnell verbreitet und hat heute in vielen Schulen einen festen Platz eingenommen. Ein hohes Maß an Kreativität und Ideenreichtum, unterstützt durch methodisch-didaktisches Fachwissen, sind noch immer die Basiselemente, die neue Wege des Lernens aufzeigen können und betriebswirtschaftliche Prozesse in die Schulen einziehen lassen.

Die neue Handreichung soll eine Anleitung zur praktischen Umsetzung des Spektrums sein, nicht jedoch als systematische fachwissenschaftliche Arbeit angesehen werden. Sie stellt die theoretische Basis einer Ideensammlung dar, erhebt aber nicht den Anspruch ein fertiges, geschlossenes System darstellen zu wollen. Die Handreichung ist eine offene Sammlung von Inhalten bzw. ausbaufähigen, sich ständig ergänzenden Details, die sowohl für Lehrerinnen und Lehrer als auch für Schülerinnen und Schüler, Schulleitungen und Schulträger Informationen bietet, die bei der Gründung aber auch bei der Weiterentwicklung bzw. dem Ausbau schon vorhandener Juniorenfirmen eingesetzt werden können.

Unterrichts- und Arbeitsmaterialien sowie auch Verzeichnisse bestehender Juniorenfirmen sind in dieser Handreichung nicht mehr enthalten. Diese Materialien, die oftmals einer ständigen Überarbeitung bedürfen, um dem Aspekt der Aktualität gerecht zu werden, sind jetzt in der Homepage des Landesinstituts für Schulentwicklung Baden-Württemberg unter www.ls-bw.de/beruf/material/kfm/Juniorenfirma abgelegt.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Begriff: Juniorenfirma

Als real existentes Unternehmen, das eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt, nimmt die Juniorenfirma aktiv am Marktgeschehen teil. In ihrer Aufbau- und Ablauforganisation ist sie wie ein kleines Unternehmen strukturiert und fördert damit die berufliche Qualifikation junger Menschen in einem Umfang, der reine Wissensvermittlung in den Hintergrund treten lässt. Das Lernen geschieht in und durch Arbeit, hierbei basiert das Konzept auf einer größtmöglichen Selbstbestimmung der Junioren.



Den Schülerinnen und Schülern, die in den Juniorenfirmen die Rollen von Mitarbeitern der Unternehmung übernehmen, werden kaufmännische Bildungsziele und Lerninhalte in handlungsorientierter Lernform vermittelt, sie entwickeln dabei eine selbständige Arbeits- und Lernkultur. Bei der Auswahl des Geschäftsfeldes ist Kreativität gefragt. Die Vermarktung der tatsächlich vorhandenen Waren und Dienstleistungen innerhalb der Schule, regional, überregional aber auch weltweit bietet dabei die Chance des wirtschaftlichen Erfolgs, birgt aber auch die Gefahr des unternehmerischen Misserfolgs in sich. Dieser sogenannte Ernstcharakter unterscheidet die Juniorenfirma inhaltlich im Wesentlichen von den Übungsfirmen, bei denen der reale Geld- und Wareneinsatz nicht vorhanden ist.

Wesentliche Inhalte zur Übungsfirma sind in den Handreichungen Nr. H-01/27 (Übungsfirma – Materialien zum Aufbau und Betrieb einer Übungsfirma) sowie H-04/50 (Ausgewählte Handlungsfelder in der Übungsfirma des Kaufmännischen Berufskollegs II mit Übungsfirma) festgehalten.

2.2 Geschichtlicher Hintergrund

In Anlehnung an das Konzept der Übungsfirma, die nur fiktive Geschäftsprozesse abbildet, entstand bereits 1975 die erste betriebliche reale Übungsfirma – die „ZF Üfa“ (später „ZF Synchronia“), die von der Zahnradfabrik Friedrichshafen gegründet wurde.

Größere Verbreitung fand das Konzept der Juniorenfirma dann im Jahre 1983, als das Bundesinstitut für Berufsbildung den Modellversuch „Juniorenfirmen“ initiierte und unter der Trägerschaft der Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben acht weitere Unternehmen Juniorenfirmen gründeten.¹

Auch die im Jahre 1984 gegründete Arbeitsgemeinschaft der Juniorenfirmen (ARGE) (www.juniorenfirmen.de) ist ein Beweis dafür, dass sich Juniorenfirmen in Schulen und Ausbildungsbetrieben etabliert haben. Das Ziel dieser Arbeitsgemeinschaft ist der regelmäßige Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern, die Veranstaltung von Messen für die ARGE-Mitglieder sowie eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit.

Am 24. März 2010 fand in den Tagungsräumen bei BMW in München die Gründungsversammlung zur Vereinsgründung der neuen Arbeitsgemeinschaft der Juniorenfirmen statt. Die ARGE wird jetzt in Rechtsform eines eingetragenen Vereins geführt. Weitere Information werden unter der Rubrik „Aktuelles“ abgelegt.



2.3 Pädagogische Zielsetzungen

Die Juniorenfirma als Ausbildungskonzept ist eine Reaktion auf veränderte Anforderungen an Qualifizierung und bietet den didaktischen Rahmen für praxisnahes Lernen, bei dem der Lernerfolg im Mittelpunkt steht. Weiterentwickelt aus der Methode des projektbezogenen Unterrichts ermöglicht sie den Schülerinnen und Schülern ein Lernen nach dem Motto „learning by doing“, bei dem berufliche Handlungsfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung durch den Erwerb von Schlüsselqualifikationen eine wesentliche Bedeutung bekommen. Vor allem in der kaufmännischen Ausbildung kann so eine Verknüpfung von entscheidungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und handlungsorientiertem Lernen zu einem methodischen Lernarrangement erreicht werden.

¹ Dippl, Zorana; Elster, Frank; Fassbender, Guido; Fiedler, Wolfgang; Rouvel, Jeanette (Hrsg.): Das Ausbildungskonzept Juniorenfirma, (BW Bildung und Wissen Verlag) Nürnberg 2004, S. 40.

2.4 Richtziele und Schlüsselqualifikationen durch Junioresfirmen nach Beck²

In der Junioresfirma besteht die einzigartige Möglichkeit, Lerninhalte der Unterrichtsfächer der jeweiligen Schulart je nach Geschäftszweck der Junioresfirma so einzusetzen, dass betriebliche und außerbetriebliche Situationen sachgerecht und selbstbestimmt bearbeitet werden und dabei auch Sozial- und Methodenkompetenz in den Vordergrund des Handelns treten.

Das Arbeiten in der Junioresfirma fördert und fordert alle nachfolgend dargestellten Schlüsselqualifikationen.

Richtziele und Schlüsselqualifikationen nach Beck² sind

Fachliche Handlungskompetenz

- Selbständige Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle kaufmännischer Arbeitsvorgänge
- Einsicht in Struktur und Grundfunktionen eines Unternehmens
- Verständnis für das Zusammenwirken betrieblicher Grundfunktionen
- Verständnis für strategische Entscheidungen in der Unternehmensführung
- Fähigkeit, den Sinn kaufmännischer Detailaufgaben für das Betriebsganze zu erfassen und zu beurteilen

Methodische Handlungskompetenz

- Fähigkeit, Probleme zu definieren und Lösungsalternativen zu entwickeln
- Fähigkeit, Lösungsansätze für Probleme zu bewerten
- Fähigkeit, Entscheidungen im Team zu treffen und Ziele zu vereinbaren
- Fähigkeit, Handlungsabläufe zu planen und zu kontrollieren

Sozialkompetenz

- Argumentations- und Verhandlungsfähigkeit
- Fähigkeit, Sachverhalte auditiv und visuell vor einem Auditorium wirkungsvoll darzustellen
- Sozial-integratives Verhalten in einer Gruppe
- Bereitschaft zur Kooperation
- Fähigkeit und Bereitschaft, Konflikte sachgerecht zu verarbeiten
- Fähigkeit, andere zu motivieren

² Beck, Herbert, (1997): Schlüsselqualifikationen - Bildung im Wandel, (Winklers Verlag Gebrüder Grimm) Darmstadt, 3. Auflage, S. 68 ff

Mitwirkungskompetenz

- Verantwortungsbereitschaft
- Fähigkeit, Standpunkte zu diskutieren, zu revidieren, zu tolerieren und bei Widerstand argumentativ zu rechtfertigen

Zusammenfassend dient die Juniorenfirma dazu, das Unterrichtswissen in die Praxis umzusetzen, Schlüsselqualifikationen und neue außerschulische Erfahrungen zu vermitteln und das Entrepreneurship zu entwickeln.

„Die Welt von morgen entsteht auch in den didaktischen Systemen der Schule der Gegenwart.“ J. SZANIAWSKI

3. Gründung einer Juniorenfirma

3.1 Grundsätzliche Überlegungen

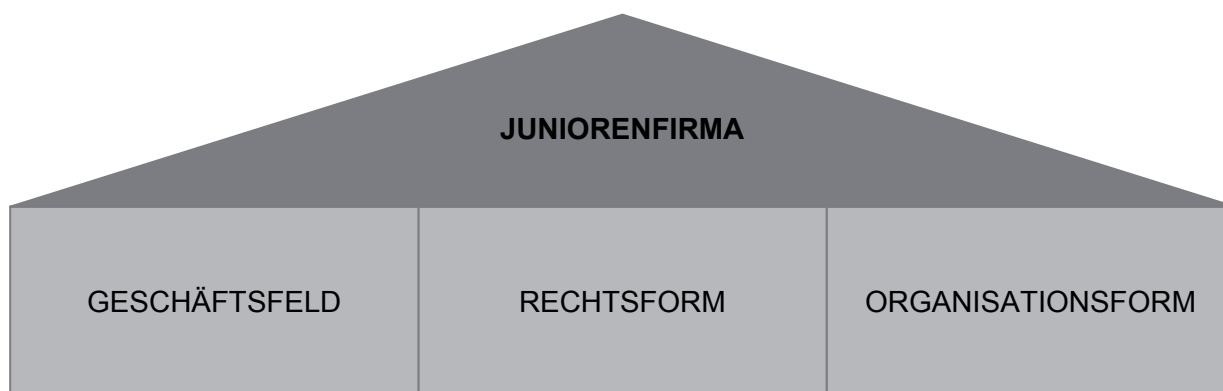
Die Frage - Warum soll es an unserer Schule eine Juniorenfirma geben? - lässt ein breites Spektrum der Beantwortung zu. Die Vielzahl der Qualifizierungsmöglichkeiten und -chancen, die den ökonomischen, arbeitsorganisatorischen und gesellschaftlichen Veränderungen der Arbeitswelt gerecht werden, sind oftmals die Beweggründe von Betrieben und Schulen, die sich für die Gründung einer Juniorenfirma entschieden haben.

Exemplarisch sind nachfolgend einige Gründungsintentionen aufgeführt:

- Die Schülerinnen und Schüler lernen unternehmerisches Denken und Handeln und die realen Abläufe eines Wirtschaftsbetriebs kennen. Die Begriffe – Auftragsakquise, Kundenorientierung, Budgetplanung, Marketingmaßnahmen, Public relations, Controlling und Rechnungslegung - sind nicht mehr nur Bestandteile des Theorieunterrichts.
- Im Umgang mit Lieferanten und Kunden sowie bei der Durchführung des realen Zahlungsverkehrs schlüpfen die Junioren als Marktteilnehmer in die Erwachsenenrollen.
- Teamfähigkeit, Selbstverantwortung und Eigeninitiative sowie Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit werden durch die betriebliche Tätigkeit gefordert und gefördert.
- Im Rahmen der Berufsvorbereitung führt das Arbeiten in der Juniorenfirma oftmals dazu, dass Schülerinnen und Schüler lernen, ihre Stärken und Schwächen besser einzuschätzen (reflexive Kompetenz), dadurch kann manchmal auch ihre individuelle und berufliche Lebensplanung gezielter und erfolgreicher werden.
- Die Tätigkeit in einer Juniorenfirma kann oftmals auch die Arbeitsmarktfähigkeit der Schülerinnen und Schüler steigern.
- Evtl. besteht auch die Möglichkeit, dass Aufgaben für die Schule, die bisher von externen Partnern ausgeführt wurden, z. B. Bewirtung bei Schulfesten, jetzt durch Mitarbeiter/-innen der eigenen Juniorenfirma übernommen werden, dadurch wird ein finanzieller und organisatorischer Zusatznutzen erreicht.
- Letztendlich kann durch positive Publicity ein Imagegewinn für die Schule erreicht werden.

3.2 Vorüberlegungen zur Gründung

Abbildung 1



Drei tragende Elemente prägen die Juniorenfirmen entscheidend: die Rechtsform, die Organisationsform und das Geschäftsfeld. Sehr oft steht eine Geschäftsidee am Anfang und für diese gilt es innerhalb der Schule einen geeigneten Rahmen zu finden. Manchmal steht aber auch der Wunsch bzw. die Notwendigkeit für eine bestimmte Zielgruppe eine Juniorenfirma anbieten zu wollen im Vordergrund und beeinflusst dadurch schon im Vorfeld das Geschäftsfeld. Doch unabhängig davon, in welcher Rang- und Reihenfolge sich die Elemente zeigen, vor dem erfolgreichen Beginn einer Juniorenfirma müssen alle damit verbundenen Fragen beantwortet sein.

Eine typische Juniorenfirma gibt es nicht, denn so vielfältig wie die Struktur des Bildungssystems ist, so vielfältig sind auch die Möglichkeiten der Ausgestaltung der Juniorenfirmen. Es gibt Schulen, deren Juniorenfirmen im Klassenverband von bis zu 30 Schülerinnen und Schülern geführt werden, es gibt aber auch kleine Juniorenfirmen, mit zwei oder drei Büroarbeitsplätzen. Auch die „Produktpalette“ ist sehr stark von den schulischen Rahmenbedingungen abhängig; so findet man Juniorenfirmen, die im gewerblichen und hauswirtschaftlichen Bereich selbst Waren produzieren und diese dann anschließend über die Juniorenfirma vermarkten, aber auch der Handel von Fertigprodukten, die von Dritten hergestellt wurden, stellt ebenso wie kreative Dienstleistungsangebote einen starken Geschäftsbereich innerhalb aller Juniorenfirmen dar.

In der Homepage des Landesinstituts für Schulentwicklung ist eine Übersicht bestehender Juniorenfirmen abgelegt. Die dort notierten Inhalte stellen eine Kurzfassung dar, die genannten Ansprechpartner/-innen sind aber gerne bereit, gestellte Fragen zu Gründung, Organisation, zu den Geschäftsfeldern usw. ausführlich zu beantworten. Auch auf der Homepage der Arbeitsgemeinschaft Juniorenfirmen www.juniorenfirmen.de finden Sie zahlreiche Informationen, die Ihnen helfen, den jeweiligen Ansprechpartner zu ermitteln. Im Rahmen der Existenzgründung und Unternehmensnachfolge findet man auch unter der Adresse www.schulen.newcome.de zahlreiche Informationen des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg.

Im Rahmen der Vorüberlegungen und Gründungsvorbereitungen gibt es eine Vielzahl von Zielsetzungen und Planungsschritten, die beachtet werden sollten, damit die Juniorenfirma erfolgreich starten kann. Eine detaillierte Checkliste, die Schritt für Schritt abgearbeitet werden kann, ist als Unterrichtsmaterial in der Homepage des Landesinstituts für Schulentwicklung Baden-Württemberg im Bereich der Juniorenfirma abgelegt. Zusammenfassend sollten die folgenden Hauptpunkte aber beantwortet sein, damit eine Juniorenfirma erfolgreich starten kann

- Pädagogische Zielsetzungen
- Schulische Rahmenbedingungen
- Ressourcen (räumlich, zeitlich, personell und materiell)
- Vorüberlegungen (Rechtsform, Kapitalbedarf, Organisationsform, Geschäftsfeld, Unternehmensziele....)

3.3 Geschäftsidee – Geschäftsfelder – Aktivitäten

„Am Anfang steht die Information! Denn fehlende Informationen führen oft unweigerlich zum Scheitern junger Juniorenfirmen, wenn sie über zu geringe Kenntnisse ihres zukünftigen Marktes verfügen und potenzielle Kunden nur ungenügend kennen.“³ Nützen Sie deshalb schon vor der Gründung alle Möglichkeiten der Marktforschung bzw. Marktbeobachtung, um eine Fehleinschätzung des Marktes zu vermeiden. Zwar verhält sich der Markt oftmals sehr flexibel und im Laufe der Jahre verändert sich damit auch die Angebotspalette der Juniorenfirmen, doch in der Gründungsphase sollte das Konzept bzgl. Mitbewerbern, Zielgruppen und Angebotssortiment hinreichend analysiert werden.

Problematisch ist auch oft eine Geschäftsidee, die innerhalb der Schule zu Konkurrenzverhalten führen kann. Als Beispiel sei der von der Juniorenfirma betreute Automat mit Getränken und Süßigkeiten erwähnt, obwohl diese Produkte auch am Schulkiosk, der vom Hausmeister betrieben wird, oder in der Cafeteria der Schule angeboten werden. Nicht zu unterschätzen ist auch die Problematik des „Behördenhandels.“ Zwar erfolgt die Rechnungslegung in der Regel im Namen der Juniorenfirma aber die Geschäftsräume werden den Junioren meistens kostenlos überlassen, so dass dadurch oftmals Waren und Dienstleistungen günstiger angeboten werden können als dies durch lokale Produktionsbetriebe, Einzelhandelsfachgeschäfte und Dienstleistungsunternehmen möglich ist. Die lokalen und regionalen Anbieter könnten in dieser Tatsache eine Benachteiligung ihrer Wettbewerbssituation monieren.

³ Dippl, Zorana; Elster, Frank; Fassbender, Guido; Fiedler, Wolfgang; Rouvel, Jeanette (Hrsg.): Das Ausbildungskonzept Juniorenfirma, (BW Bildung und Wissen Verlag) Nürnberg 2004, S. 141

Die nachfolgende Aufstellung zeigt mögliche Geschäftsfelder von Juniorenfirmen auf:

HERSTELLUNG UND/ODER VERKAUF VON PRODUKTEN

- Verkauf von Schreibwaren (Schulbedarf) in der Schule
- Betreiben eines Schulkiosks (Verkauf von Süßwaren und Getränken)
- Bewirtschaftung des Getränkeautomaten der Schule
- Verkauf von Produkten, die Schüler der hauswirtschaftlichen oder gewerblichen Abteilung angefertigt haben
- Handel mit Produkten, die vom Dritten hergestellt wurden (z.B. Prüfungsaufgabensammlungen, Secondhand-Waren, Dritte-Welt-Waren,...)
- Verkauf von CI-Produkten der Schule (Shirts mit Schullogo, Tassen, Mousepads, Kugelschreiber, Schülerkalender usw.)
- Erstellen und/oder Vermarkten einer Schulzeitung/Jahresschrift

DIENSTLEISTUNGEN

- Lehrmittelverwaltung
- Betrieb/Wartung eines Schülerkopierers inkl. Verkauf der Kopierkarten
- Vermietung der Schließfächer in der Schule
- Organisation von Nachhilfekursen/Weiterbildungskursen
- Planung und Organisation von Klassenfahrten, Schullandheimaufenthalten und Studienfahrten
- Organisation von Schulbasaren/Schulfesten
- Fotoservice für Klassenfotos
- Anbieten von Serviceleistungen an Dritte (Reinigungsdienste, Seniorendienste, Babysitten, Nachhilfeunterricht,.....)

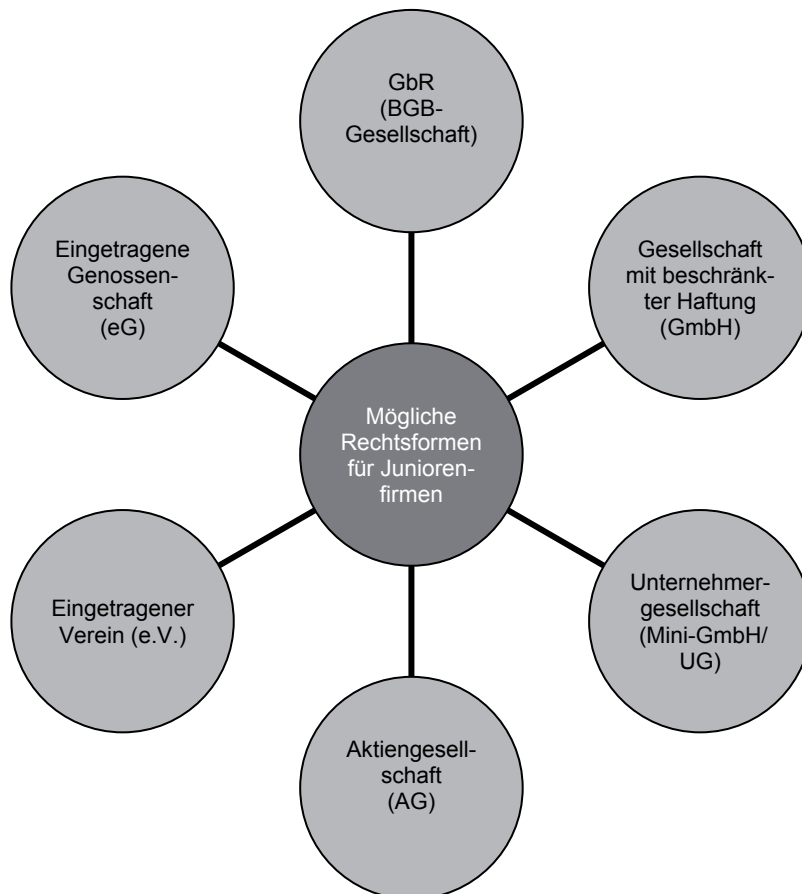
Beschränken Sie sich zu Beginn der Geschäftstätigkeit auf überschaubares Geschäftsfeld, denn

„Je üppiger die Pläne blühen, umso verzwickter wird die Tat.“ Erich Kästner

3.4 Rechtsformen

Die Wahl der passenden Rechtsform für die zu gründende Juniorenfirma gehört sicherlich zu einer der schwierigeren Entscheidungen, die bei der Unternehmensgründung zu fällen ist. Dabei gibt es keine Musterempfehlung, es muss vielmehr eine Abwägung der Vor- und Nachteile der in Frage kommenden Rechtsformen in Zusammenhang mit den Gegebenheiten der Schule betrachtet werden. Grundsätzlich kann eine Juniorenfirma in jeder möglichen Rechtsform gegründet werden, die spezifischen Merkmale einer Juniorenfirma engen jedoch das breite Spektrum möglicher Unternehmensformen ein. In der Abbildung 2 sind die Rechtsformen festgehalten, die sich bei den schon gegründeten Juniorenfirmen als geeignet erwiesen haben oder als geeignet erscheinen.

Abbildung 2



Priorität bei der Wahl der Rechtsform haben im Rahmen schulischer Juniorenfirmen sicherlich die Haftungsfragen für den Schulträger, für die Gesellschafter oder Mitglieder der Juniorenfirma aber auch für die Junioren. Auch die Kosten, die im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung entstehen, sind je nach Rechtsform teilweise sehr unterschiedlich. Besondere Unterschiede ergeben sich bei den einzelnen Rechtsformen insbesondere in den

Bereichen Entstehung (Registereintrag, Form des Gesellschaftsvertrags), besondere Eignung der Unternehmensform für den Unternehmenszweck, Kapital (Art der Einlage, Mindesteinzahlung), Gewinn- und Verlustbeteiligung, Entnahmerecht, Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis und Haftung (im Innen- und Außenverhältnis). Die jeweilige Rechtsform bildet den Ausgangspunkt für weitere rechtliche Überlegungen. Es empfiehlt sich aber mittels geeigneter Fachliteratur sich über die Vor- und Nachteile der evtl. geplanten Rechtsform ausführlich zu informieren.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Mehrzahl der Juniorenfirmen in der Rechtsform des rechtsfähigen und „nicht rechtsfähigen“ Vereins gegründet wurde. Sehr hilfreich bei den Vorüberlegungen zur Wahl der Rechtsform 'Verein' sind dabei die Inhalte der Informationsschrift der Landesregierung in Baden-Württemberg „Rechtswegweiser zum Vereinsrecht“ herausgegeben vom Justizministerium Baden-Württemberg, Stand Dezember 2009. Die Übersicht über die bestehenden Juniorenfirmen ermöglicht außerdem, die Juniorenfirmen direkt zu kontaktieren und Satzungen sowie Gesellschaftsverträge direkt auszutauschen.

Durch die Modernisierung des GmbH-Rechts besteht zwischenzeitlich auch die Möglichkeit, eine „Mini-GmbH“ zu gründen, die für Juniorenfirmen im Einzelfall interessant sein könnte.

Die Wahl der Rechtsform „Aktiengesellschaft“ bietet für Schulen die Möglichkeit, sich das zur Gründung benötigte Kapital durch den Verkauf von „Aktien“ auch an Dritte, z.B. Eltern, Fördervereine, Banken, am Ort ansässige Unternehmen usw. zu beschaffen. Auch dies wurde in der Praxis schon gemacht.

3.5 Versicherungsschutz der Juniorenfirma

Die Schüler/-innen, die als Junioren arbeiten, sind im Rahmen ihres Schulbesuchs versichert. Dieser deckt auch das Unfallrisiko im Rahmen der Tätigkeit in der Juniorenfirma ab. Problematischer wird die Situation aber dann, wenn die Juniorenfirma auf Messen oder bei öffentlichen Veranstaltungen, z. B. im Rahmen eines städtischen Weihnachtsmarktes ihre Produkte oder Dienstleistungen anbietet und auf dem Wege dorthin oder im Rahmen des Handelns Dritte geschädigt werden. Die Juniorenfirma, die eine eigenständige juristische Person darstellt (e.V., GmbH, AG,...), sollte zumindest über eine Betriebshaftpflichtversicherung verfügen, darüber hinaus können optional das Unfall- und Dienstleisterisiko sowie Kasko- und Rechtsschutzfälle abgesichert werden. Zurzeit wird geprüft, ob ein Gruppenvertrag für alle Juniorenfirmen bei der WGV abgeschlossen werden kann. Details und Informationen finden Sie dann unter der Rubrik „News“. Zunächst muss bzw. sollte sich aber jede Juniorenfirma mit einem Einzelvertrag gegen die möglichen Risiken abdecken. Die Juniorenfirmengründer sollten sich vorab Angebote von Versicherungsunternehmen einholen und diese bzgl. Preis und Leistung vergleichen. Als Ansprechpartner der WGV kann Herr Reissig - lutz.reissig@wgv.de – kontaktiert werden.

3.6 Organisationsform – Organisationsaufbau – Organigramm

Die Organisationsform und der Organisationsablauf sollte schon vor der Eröffnung der Juniorenfirma beachtet werden. Grundsätzlich kann dabei allerdings festgestellt werden, dass die innere Struktur durch die Wahl der Gesellschaftsform geprägt wird. Bei Rechtsformen mit Registereintrag werden durch das Gesetz schon ziemlich klare Vorgaben gemacht, die diesen Aufbau bestimmen. Vorab sollten jedoch vor Eröffnung die Frage beantwortet werden, ob es sich um eine rein schulische Juniorenfirma handeln soll oder ob eine schulisch-betriebliche Zusammenarbeit gewünscht wird, bei der Vollzeitschüler/-innen und Auszubildende unter Einbeziehung der Ausbildungsbetriebe zusammenarbeiten.

Bei den rein schulischen Juniorenfirmen wird wie folgt unterschieden:

- organisatorische Identität von Klassenverband und Juniorenfirma,
- Freiwillige Arbeitsgemeinschaft innerhalb einer Klassenstufe oder klassenstufenübergreifend,
- Freiwillige Arbeitsgemeinschaft innerhalb der gesamten Schule bzw. innerhalb von Teilbereichen der Schule

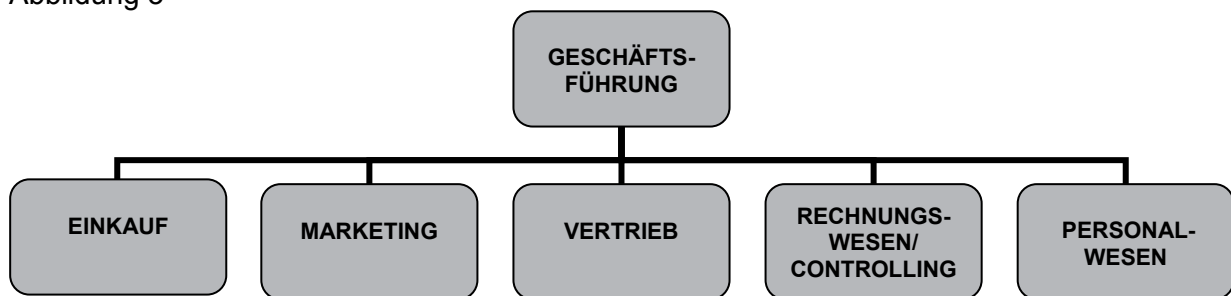
3.6.1 Organisationsaufbau

So vielfältig wie die Geschäftsfelder der Juniorenfirmen sind, so groß ist auch der Gestaltungsspielraum für die Strukturierung, die sich für die Aufgabenverteilung und den Umfang der Kompetenzen ergibt. Teamarbeit hat sich bei vielen Wirtschaftsunternehmen heute mehr denn je durchgesetzt, dies bedeutet jedoch nicht, dass Verantwortungen für die jeweiligen Bereiche nicht klar festgelegt werden. Ein Organigramm stellt graphisch den Aufbau der Juniorenfirma dar und sollte am Ende des Entscheidungsprozesses erstellt und veröffentlicht werden. Wichtig zu erwähnen ist dabei, dass die Juniorenfirma so aufgebaut sein sollte, dass sie jederzeit den betrieblichen Anforderungen gerecht wird und auch ohne große Schwierigkeiten verändert werden kann.

3.6.2 Beispielhafte Organigramme

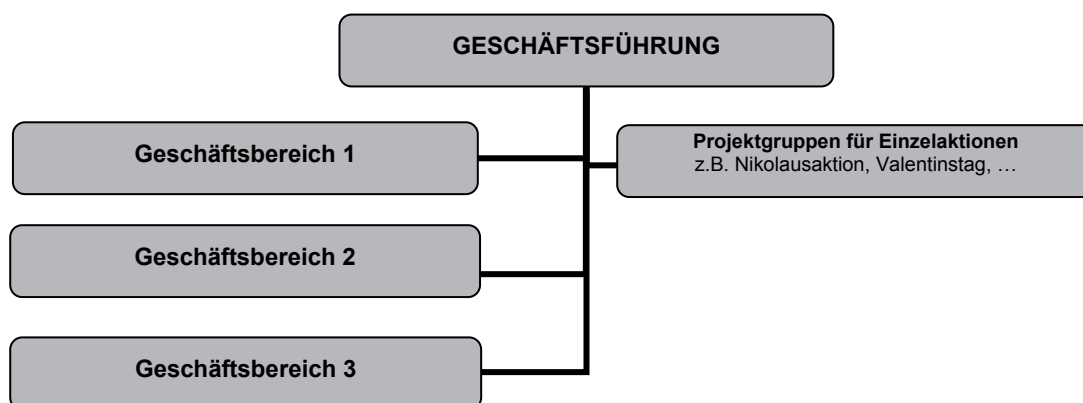
Der Aufbau der Abbildung 3 zeigt ein Organigramm, bei dem die klassische Struktur der Abteilungsbildung im Vordergrund steht. In dieser Form ist es sehr gut möglich, dass sich die Junioren für einen Bereich spezialisieren und dort schwerpunktmäßig das theoretische Wissen in die Praxis umsetzen.

Abbildung 3



Der Aufbau der Abbildung 4 zeigt ein Modell, bei dem sich die Tätigkeiten der Juniorenfirma in einzelne separate Geschäftsbereiche aufspalten lassen. Bei dieser Organisationsform ist es gewünscht und erforderlich, dass Schüler/-innen eigenverantwortlich einen Geschäftsbereich leiten. Einkauf, Marketing, Vertrieb, Rechnungs- und Personalwesen werden dabei innerhalb des Geschäftsbereichs selbständig geplant und durchgeführt. Umfangreiche Fachkompetenzen und Flexibilität stellen in diesem Modell hohe Anforderungen an die Junioren. Ein Vorteil des Modells liegt darin, dass nicht nur Teilbereiche betriebswirtschaftlichen Handelns sondern der Gesamtkomplex als Aufgabengebiet unternehmerischen Handelns in der Praxis geübt werden kann. Die Geschäftsführung ist in der Regel das betreuende Lehrer/-innenteam, das die Aufgabe hat, Koordinator/-in der Geschäftsbereiche zu sein.

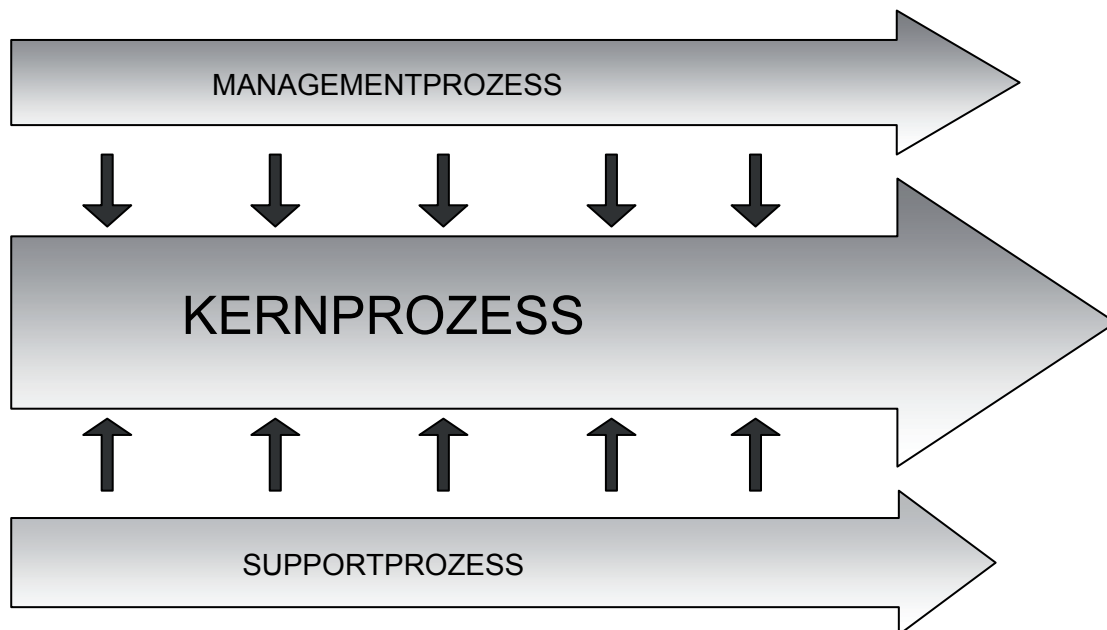
Abbildung 4



3.7 Geschäftsprozesse

Die Analyse der Geschäftstätigkeit, die oftmals auch mit dem Begriff der „Geschäftsprozessanalyse“ gleichgesetzt wird, sollte auch bei Juniorenfirmen durchgeführt werden, um die angestrebten oder schon vorhandenen Geschäftsprozesse zu identifizieren oder voneinander abzugrenzen. Die Qualitätsmanagementnorm der Normenreihe EN ISO 9000 ff. klassifiziert dabei die Geschäftsprozesse in Kern-, Management- und Supportprozesse.

Abbildung 5



3.7.1 Kernprozess

Der Begriff '**Kernprozess**' wird je nach Fachdefinition innerhalb der prozessorientierten Unternehmensführung und Organisationsgestaltung leicht unterschiedlich beschrieben. Hauptaussage aller Definitionen ist jedoch, dass im Kernprozess all die Abläufe gebündelt werden, die in einem direkten Zusammenhang mit der Leistungserstellung stehen. Der Kundenwunsch und dessen Erfüllung stehen dabei im Mittelpunkt. Diese Prozesse wären in einer Juniorenfirma beispielsweise die Herstellung von Produkten sowie deren Vermarktung aber evtl. auch nur das Anbieten von Dienstleistungen.

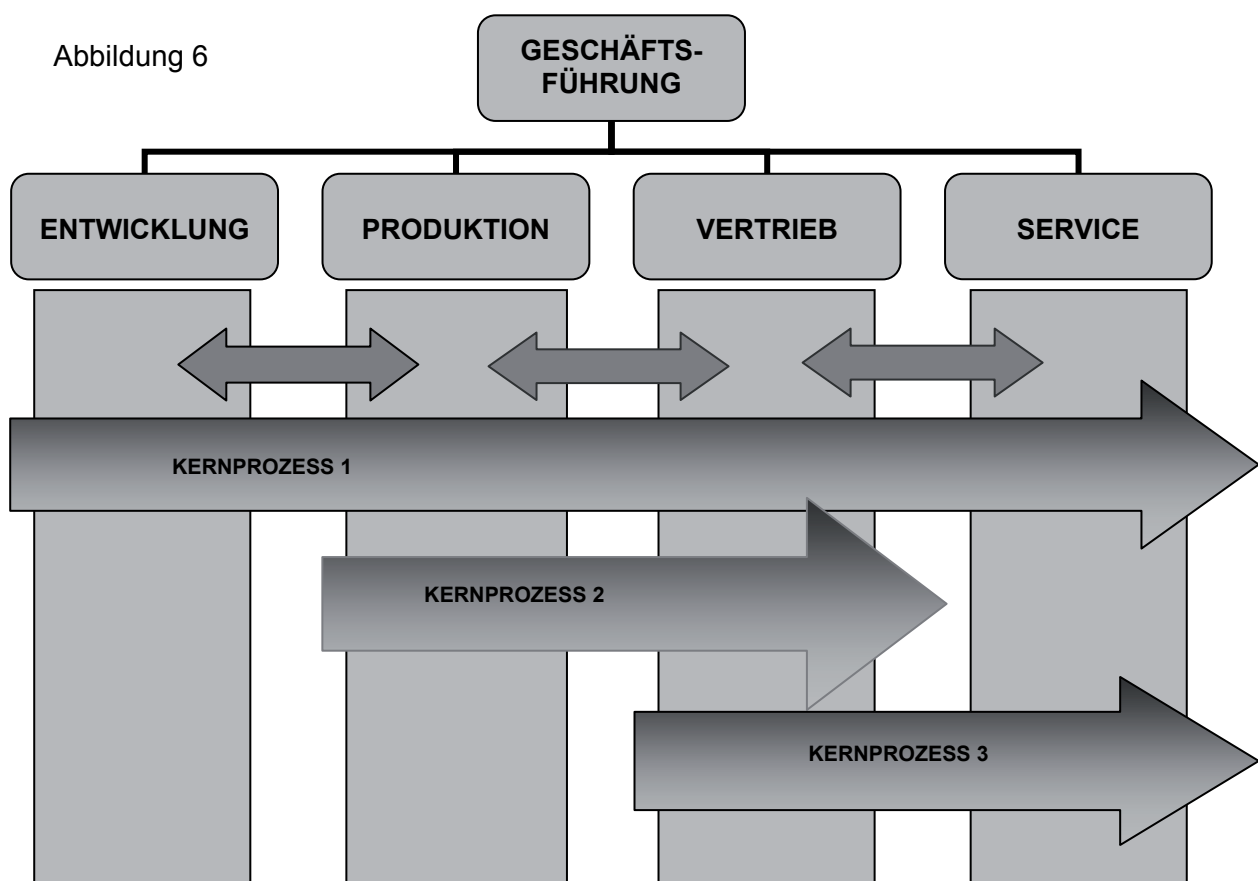
Kernprozesse stellen auch in der Juniorenfirma den Hauptanteil aller Geschäftsprozesse dar. Deshalb ist es auch hier manchmal notwendig, die Kernprozesse zu unterteilen. Die Prozesse vieler Wirtschaftsunternehmen werden dabei häufig in

- CRM (Customer-Relationship-Management) Management zur Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen
 - PLM (Produkt-Lifecycle-Management) Produktlebenszyklusmanagement und
 - SCM (Supply-Chain-Management) Lieferantenmanagement
- unterteilt.

Auch Einteilungen in die Bereiche: Kunde/n, Produkt/e und Vertriebsweg/e sind denkbar.

Die Modellierung der Geschäftsprozesse kann mit Hilfe von geeigneter Software zum Prozessmanagement graphisch dargestellt werden. Teilprozesse, Prozessverkettungen und Prozess-Schnittstellen werden dabei ebenfalls dargestellt. Ob eine solche Modellierung für Juniorenfirmen erstellt wird, bleibt in der Entscheidung der jeweiligen Juniorenfirma. Für Schulen, an denen es Klassen gibt, deren Ausbildungsschwerpunkt im Bereich der Informationsverarbeitung liegt, wäre auch denkbar, dass diese Klassen für die Juniorenfirma solche Graphiken erstellen.

Die Abbildung 6 zeigt im Modell deutlich die Zusammenhänge zwischen Aufbauorganisation und Prozessmanagement, wobei jede Juniorenfirma für sich die Teilprozesse, Verkettungen und Schnittstellen noch detailliert darstellen muss.



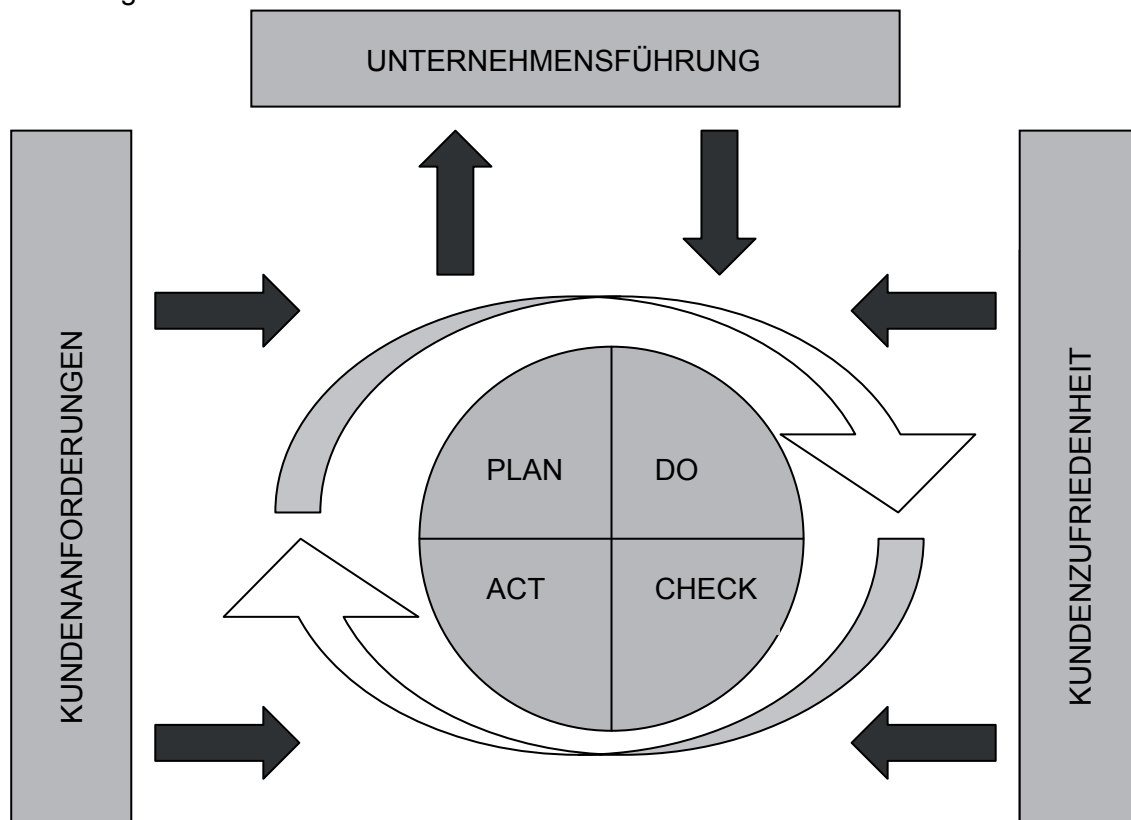
3.7.2 Managementprozess

Der Begriff '**Managementprozess**' wird in der Fachliteratur nicht einheitlich definiert. Die umfassendste Erklärung sieht den gesamten Führungsprozess als Managementaufgabe. Die Entwicklung langfristiger Unternehmensvisionen und -strategien, die Einführung eines Prozess- und Qualitätsmanagement aber auch das Risiko- und Finanzmanagement sind Teilbereiche des Gesamtprozesses. In diesem Bereich können auch Teilaufgaben an die Junioren vergeben werden. Der Deming-Kreis (benannt nach W. Edwards Deming), der auch als PDCA-Zyklus (Plan - Do - Check - Act) bekannt ist, erläutert wie folgt die Aufgaben des Managementprozesses:

- **PLAN** – Planen Sie im Voraus für Veränderungen. Analysieren Sie und sagen Sie die Resultate voraus.
- **DO (it)** – Führen Sie den Plan aus, indem Sie kleine Schritte in kontrollierten Gegebenheiten tätigen.
- **CHECK (STUDY)** – Überprüfen Sie die Resultate
- **ACT** – Ergreifen Sie Maßnahmen, um den Prozess zu standardisieren oder zu verbessern.

NUTZEN - Eine kontinuierliche Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie eine Förderung der „human resources“ werden dadurch ermöglicht.

Abbildung 7



3.7.3 Supportprozess

Die '**Supportprozesse**' unterstützen die betrieblichen Kernprozesse, stehen aber in keinem direkten Kundennutzen. Aber auch hier kann die Arbeit der Juniorenfirma einsetzen, wenn z.B. im Rahmen des Personal- und Rechnungswesens fiktive Gehaltsabrechnungen der Junioren berechnet und verbucht werden.

Anmerkung:

Die Kapitel 3.5 und 3.6 erheben in dieser Form keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Exemplarisch sollen hier nur die Möglichkeiten aufgezeigt werden, die bei der Juniorenfirmenarbeit ebenfalls Spielräume bieten, vor allem dann, wenn diagrammbasierte Methoden zur Geschäftsprozessmodellierung Anwendung finden.

3.8 Firmenname und Logo



Im Rahmen der Gründungsphase wird auf das Finden eines Firmennamens und des dazugehörigen Logos eine wichtige Rolle spielen. Auch hier gibt es vielfältige Möglichkeiten, wie man zu einem passenden Namen für die Juniorenfirma kommt.

Manche Schulen schreiben einen Wettbewerb aus, an dem sich alle Schüler/-innen beteiligen können. Manchmal werden auch nur im Rahmen der Klassen, die später als Junioren tätig sein werden, mit Mind-Mapping Methoden oder im Brainstorming Verfahren Ideen gesammelt. Wichtig ist dabei, dass die Corporate Identity erreicht wird. Die nachfolgende Auflistung⁴ macht deutlich, welche Bereiche bei der Namens- und Logofindung evtl. berücksichtigt werden sollten.

- Einprägsamkeit (wird der Name schnell wahrgenommen und gut erinnert?)
- Zielgruppenanpassung (Passt der Name in den Sprachgebrauch der Zielgruppe?)
- Originalität/Unterscheidbarkeit (Hebt sich der Name unverwechselbar von der Konkurrenz ab?)
- Bedeutsamkeit (Drückt der Name bereits aus, was sich und insbesondere was sich für eine Leistung dahinter verbirgt?)
- Flexibilität (Ist der Name auch in Zukunft verwendbar, wenn sich die Leistung ändern oder erweitern sollte?)
- Werbliche Verwendbarkeit (Ist der Name leicht aussprechbar und sprachlich wohlklingend? Ist das Schriftbild markant und attraktiv?)
- Rechtliche Schutzfähigkeit
- Eventuell internationale Verwendbarkeit (Ist der Name länderübergreifend leicht aussprechbar, verständlich und einheitlich positiv besetzt?)

Zu guter Letzt ist es wichtig zu überprüfen, ob die gewünschte Internetdomain noch zur Verfügung steht oder schon vergeben wurde. Mit Hilfe der Website www.denic.de kann diese Kontrolle stattfinden.

⁴ Dippl, Zorana; Elster, Frank; Fassbender, Guido; Fiedler, Wolfgang; Rouvel, Jeanette(Hrsg.): Das Ausbildungskonzept Juniorenfirma, (BW Bildung und Wissen Verlag) Nürnberg 2004, S. 159

3.9 Das Lehrer/-innenteam



Zumindest in der Gründungsphase ist es schon wegen der umfangreichen Gründungsmodalitäten wichtig, dass sich ein Lehrer/-innenteam bildet, das sich den neuen Herausforderungen, die die Juniorenfirmenarbeit mit sich bringt, stellt. Einige Schulen berichten sehr positiv darüber, dass selbst Aufgaben der Gründungsphase schon den zukünftigen Junioren übergeben wurden. Dies setzt allerdings voraus, dass sich die Schule darüber im Klaren ist, welche Schüler/-innen später in dieser Juniorenfirma mitarbeiten sollen. Eine Möglichkeit besteht z.B. darin, dass geplant wird, die Juniorenfirma durch die zweijährige Berufsfachschule für Wirtschaft zu betreiben, und sich ein Teil der Klasse schon vor Eröffnung der Juniorenfirma mit der Gründung und den damit verbundenen Abläufen beschäftigt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sich die Junioren schon von Beginn an mit ihrer Firma identifizieren.

Ein Schulprojekt zur Gründung einer Juniorenfirma auszuschreiben, an dem alle „Gründungsinteressierten“ mitarbeiten können, ist zwar auch machbar, hat jedoch oftmals den Nachteil, dass ein späteres gemeinsames Arbeiten stundenplantechnisch, da ja klassenübergreifend gearbeitet wird, nur in den Nachmittagsstunden möglich wird.

Im Rahmen der täglichen Arbeit ist es dann der jeweiligen Juniorenfirma überlassen, in welche Rolle das Lehrer/-innenteam schlüpft und in welcher Form das Mitarbeiterteam selbst die Führungs- und Leitungsrolle übernimmt. Wichtig ist jedoch, dass eine klare Aufgabenbeschreibung der jeweiligen Stelle vorliegt, damit schon zu Beginn des Arbeitsprozesses ein effektives Arbeiten möglich wird. Fehlen diese Strukturen kann es sein, dass manche Arbeiten von zwei oder drei Personen parallel bearbeitet werden und andere wichtige Aufgaben einfach vergessen werden.

Etwas schwieriger wird das Arbeiten in der Juniorenfirma auch dann, wenn die Führungskräfte aus dem Schüler-(Mitarbeiter-)team rekrutiert werden. In diesem Fall muss es klare Regelungen geben, welche Anforderungen an die „leitenden“ Mitarbeiter gestellt werden. Es muss auch im Voraus festgelegt werden, ob es schriftliche Bewerbungen mit anschließendem Auswahlverfahren geben soll oder ob z.B. eine demokratische Wahl unter den Interessenten durchgeführt wird. Zusammengefasst lässt sich allerdings aussagen, dass mit steigendem Anforderungsprofil an die „leitenden“ Mitarbeiter das Auswahlverfahren positiver bewertet werden kann.

Als Betreuer/-in der Juniorenfirma hat das Lehrer/-innenteam ebenfalls eine Führungsrolle. In welcher Form dabei seitens der Lehrer/innen interveniert werden darf und soll ist abhängig von der Intension, die mit der Juniorenfirmenarbeit verbunden wird. Pädagogische Konzepte legen einerseits Aussagen wie „nur aus seinen eigenen Fehlern lernt man“ zugrunde, andere hingegen kontrollieren stärker, um schon präventiv grobe Fehler zu vermeiden. Wie intensiv beraten oder aber auch gesteuert wird, sollte schon zu Beginn der Juniorenfirmenarbeit geklärt werden.

Die neue Aufgabe für die betreuenden Lehrer/-innen liegt jedoch darin, Spielräume wirtschaftlichen Handelns zu ermöglichen und nur aus einer gewissen Distanz auf die Handlungen der Junioren einzuwirken. Vergessen werden darf dabei trotz aller Freiräume, die die Juniorenfirmenarbeit bietet, nicht, dass das Lehrer/-innenteam die disziplinarischen Vorgesetzten der Junioren sind. Sie sind jetzt Vertrauenspersonen, die die Stimmungen innerhalb der Juniorenfirma analysieren müssen und ggf. eingreifen, wenn Junioren ihre Sonderstellung innerhalb des Teams missbrauchen oder aber auch die vorgegebenen Arbeiten nur teilweise erledigen. Instrumente der Personalführung, seien es Feedbackgespräche oder auch Zielvereinbarungen sollten von dem betreuenden Lehrer/-innenteam eingesetzt werden.

Regelmäßige Teambesprechungen innerhalb des Betreuerteams aber auch gemeinsam mit den Junioren sollten auf der Tagesordnung stehen. Wie oft solche Besprechungen stattfinden, ist wiederum von den Einsatzzeiten der Junioren abhängig. Bei Berufsschulblockklassen sind im Vergleich zu Vollzeitschulklassen sicherlich andere Modalitäten zu berücksichtigen. Ein wöchentlicher Rhythmus erscheint dabei i. d. R. als sehr geeignet.

Die Beweggründe, mit denen sich eine Schule bzw. eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen mit der Gründung einer Juniorenfirma beschäftigt, sind vielschichtig. Oftmals stehen aber die Vermittlung von fachtheoretischen Inhalten durch einen geeigneten Praxisbezug und/oder die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Vordergrund. Der Lernprozess steht auch hier im Mittelpunkt der Arbeit, erfordert aber weit mehr organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Einsatz.

4.0 Leistungsbewertung in der Juniorenfirma

Die Leistungsbewertung in der Juniorenfirma unterscheidet sich oftmals sehr stark der klassischen Notengebung. In den Juniorenfirmen findet ein Lernen in und natürlich auch durch die Geschäftsprozesse statt. Die Qualitätsmaßstäbe, die an einen erfolgreichen Einzelgeschäftsabschluss aber auch an ein erfolgreiches Geschäftsjahr gestellt werden, sind keine Werte auf einer Notenskala. Aus diesem Grund ist es nötig, andere Bewertungsinstrumente einzusetzen.

Eine Kompetenzorientierung auch unter der Berücksichtigung überfachlicher Kompetenzen steht jetzt im Vordergrund. Fach-, Lern-, Sozial- und Personalkompetenzen sind Aspekte, die bei der Bewertung zu berücksichtigen sind. Bei den Mitarbeiter/-innen darf nicht nur die Fachlichkeit bewertet werden, sondern auch die Fortschritte, die innerhalb des Arbeitens durch den Geschäftsprozess erzielt werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob ein einfacher oder ein komplexer Prozess beurteilt wird. Wichtig ist nur, dass das Team (können auch die Junioren selbst sein), das die Bewertung vornimmt, sich im Voraus darüber im Klaren ist, ob Einzelkompetenzen im Fokus stehen oder ob eine Vielzahl von Kompetenzen beurteilt werden soll. Auch Selbstreflexionen und der Einsatz von Feedbackinstrumenten sind geeignet, um Selbst- und Fremdeinschätzungen abzugleichen und nachhaltig eine höhere Berufsreife zu erzielen. Diese Instrumente sind den Junioren oftmals nur wenig oder gar nicht bekannt und müssen zu Beginn der Juniorenfirmenarbeit auch thematisiert werden.

Am Ende der Juniorenfirmenarbeit sollte jedoch für ein Nachweis erstellt werden, der über den schlichten Wortlaut „teilgenommen“ reicht.

Mögliche Bewertungsgrundlagen könnten

- Arbeitsproben, z.B. Geschäftsbriefe, erstellte Belege, Telefonnotizen, Telefongespräche, ...
- Arbeitsberichte (thematisch oder periodisch motiviert)
- allgemeine Beurteilung mit Hilfe eines Bewertungsbogens
- evtl. Bewerbungsunterlagen (sofern für die Einstellung in der Juniorenfirma notwendig)

sein.

Die Gewichtung bleibt dem Lehrerteam überlassen, muss jedoch dem Mitarbeiterteam transparent gemacht werden.

5. Literaturverzeichnis

Beck, Herbert: Schlüsselqualifikationen - Bildung im Wandel, (Winklers Verlag) Braunschweig, 3. Auflage 1997

Böttcher, Erik: Die Juniorenfirma – Ein Konzept zur Stimulierung unternehmerischen Denkens, (GRIN Verlag), München 2005

Dippl, Zorana; Elster, Frank; Fassbender, Guido; Fiedler, Wolfgang; Rouvel, Jeanette (Hrsg.): Das Ausbildungskonzept Juniorenfirma, (BW Bildung und Wissen Verlag) Nürnberg 2004.

Justizministerium Baden-Württemberg: Rechtswegweiser zum Vereinsrecht, (Justizvollzugsanstalt Heimsheim) Heimsheim, Stand Dezember 2009

Kreuzer, Johannes: Kennzeichen der Juniorenfirma als Ausbildungskonzept, (GRIN Verlag) München, 1. Auflage 2006