

Unternehmenskybernetik in der Praxis

Band 5

**Giuseppe Strina, Klaus Henning (Hrsg.)**

**Klein aber oho! -  
Mikrounternehmer in der Praxis**

Shaker Verlag  
Aachen 2003

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

*Strina, Giuseppe; Henning, Klaus (Hrsg.):*

Klein aber oho! - Mikrounternehmer in der Praxis / Giuseppe Strina,  
Klaus Henning (Hrsg.).

Verfasser: Martina Schmette, Christine Nußbaum, Giuseppe Strina

Mit Beiträgen von Karin Bockelmann, Irene Pawellek und Mirko Sporkert,  
Christian Robbin, Pierre Scheve, Ulrich Schumann und Christa Spengler-Rast

Aachen : Shaker, 2003

(Unternehmenskybernetik in der Praxis ; Bd. 5)

ISBN 3-8322-1263-9

Copyright Shaker Verlag 2003

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen  
oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungs-  
anlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-1263-9

ISSN 1615-8431

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • eMail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

Unternehmenskybernetik in der Praxis

Band 5

Giuseppe Strina, Klaus Henning (Hrsg.):

## **Klein aber oho! - Mikrounternehmer in der Praxis**

Verfasser: Martina Schmette, Christine Nußbaum, Giuseppe Strina

mit Beiträgen von Karin Bockelmann, Irene Pawellek und Mirko Sporket, Christian Robbin,  
Pierre Scheve, Ulrich Schumann und Christa Spengler-Rast

Das Projekt MikroTOP wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), unter folgenden Förderkennzeichen:

- Teilvorhaben 1: „Tailoring - Muster für mikrounternehmerische Aktivitäten“ – Bearbeitung durch AIQ Arbeit Innovation Qualifikation e. V. (Förderkennzeichen 01 HG 9954)
- Teilvorhaben 2: „Fähigkeit und Bereitschaft des Mikrounternehmers als Mitglied sozialer Systeme (Arbeitsorganisation)“ – Bearbeitung durch CSR Partner für Organisation und Personal (Förderkennzeichen 01 HG 9955)
- Teilvorhaben 3: „Telematikdienste zur Unterstützung von Mikrounternehmen“ – Bearbeitung durch IBR Ingenieurbüro Robbin (Förderkennzeichen 01 HG 9956)
- Teilvorhaben 4: „Feedforward-Systeme für Mikrounternehmer (Arbeitsorganisation)“ – Bearbeitung durch das Institut für Unternehmenskybernetik e. V. (Förderkennzeichen 01 HG 9953)
- Teilvorhaben 5: „Der Mikrounternehmer in Zusammenarbeit mit seinen Kunden und seinem regionalen Umfeld (Arbeitsorganisation)“ – Bearbeitung durch LogistikPlus GmbH (Förderkennzeichen 01 HG 9957)
- Teilvorhaben 6: „Beratungs- und Qualifizierungskonzept für Kooperationsmanagement“ – Bearbeitung durch SCHUMANN - OE/QE (Förderkennzeichen 01 HG 9959)

## Vorwort

Vor dem Hintergrund einer sich verändernden Wirtschaft, in der der Dienstleistungssektor eine zunehmende volkswirtschaftliche Bedeutung gewinnt, wird den Kleinstunternehmern in den letzten Jahren nicht nur aufgrund der Entwicklungen im Bereich der New Economy eine steigende wirtschaftliche Relevanz zugeschrieben. Die Anzahl der Kleinstunternehmen in Deutschland hat zugenommen, was auch auf den Anstieg der Selbstständigen in den freien Beruf zurückzuführen ist.

Im Zuge der Diskussion zur „neuen“ Selbstständigkeit rückt ein neuer Unternehmertyp in den Mittelpunkt des Interesses, der sogenannte Mikrounternehmer.

Der Mikrounternehmer steht für eine Erwerbsarbeit mit einer spezifischen Wertebasis, in der beispielsweise der Wunsch nach Vereinbarkeit von Leben und Arbeiten sowie Selbstverwirklichung wesentliche Hauptmotive für die Selbstständigkeit sind. Es handelt sich hierbei oft um hochqualifizierte und hochspezialisierte Dienstleistungserbringer, die auf Dauer eher klein (maximal 9 Beschäftigte) und damit hoch flexibel bleiben.

Dieser Unternehmertyp „Mikrounternehmer“ stand im Fokus des Projektes MikroTOP (**Mikrounternehmer** als ein **Modell** für die Dienstleistungsgesellschaft der Zukunft – **Arbeitsbedingungen, Vernetzung, Perspektiven**).

Im Rahmen des Projektes wurden eine Reihe von Beratungs- und Unterstützungsinstrumenten in Form von Produkten entwickelt, die vor allem auf Mikrounternehmer und ihre Unternehmen ausgerichtet sind. Die Themenbandbreite der Produkte erstreckt sich dabei von Hilfestellungen für die persönliche und qualifikatorische Entwicklung über betriebswirtschaftliche und technische Unterstützungen. Ergänzend wurden einige Tools für Beratungseinrichtungen entwickelt, die den Mikrounternehmer als Kunden haben. Insgesamt entstand somit eine themenübergreifende Dienstleistungsinfrastruktur rund um den Mikrounternehmer und sein Umfeld.

Die vorliegenden Projektergebnisse leisten neben diesen praxisorientierten Unterstützungsleistungen zudem einen wissenschaftlichen Beitrag zum Themenfeld Mikrounternehmer, u. a. im Hinblick auf seine begriffliche und typologische Eingrenzung im Kontext von Kleinstunternehmen, der Ermittlung seiner Wertebasis und der Diskussion über die gesellschaftliche Zukunftsbedeutung von Mikrounternehmern.

Für die tatkräftige und freundliche Unterstützung im Rahmen des Projektes, dass mit Mitteln des Bundesministeriums für Forschung und Bildung (BMBF) finanziert wurde, danken wir zunächst den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR), Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, Projektträger des BMBF, in persona insbesondere Herrn Zühlke-Robinet und Frau Kopp, die unsere Ansprechpartner während der Projektlaufzeit waren. Darüber hinaus danken wir allen assoziierten Projektpartnern, insbesondere Herrn Peter Flesch von network consulting, Verbundprojektpartnern aus Mikrounternehmen und sonstigen Projektbeteiligten, die sich beispielsweise als Pilotanwender von Produkten zur Verfügung stellten, an Befragungen teilnahmen oder durch ihre Teilnahme an unseren Veranstaltungen und Workshops ihr Interesse an diesem Projekt zeigten.

Unser besonderer Dank gilt aber unseren Projektpartnern in MikroTOP, die nicht zuletzt aufgrund ihrer Perspektive als Mikrounternehmer bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Mikrounternehmen die Belange und Bedürfnisse, aber auch Anforderungen von Mikrounternehmern einzuschätzen wussten und ihre eigenen Erfahrungen entsprechend einbringen konnten. Im Einzelnen waren dies:

- Frau Dr. Karin Bockelmann, LogistikPlus GmbH, Bad Zwischenahn,
- Frau Irene Pawellek, AIQ Arbeit Innovation Qualifikation e. V., Dortmund,
- Herr Christian Robbin, IBR Ingenieurbüro Robbin, Aachen,
- Frau Christa-Spengler-Rast, CSR – Partner für Organisation und Personal, Bergisch Gladbach sowie
- Herr Ulrich Schumann, SCHUMANN – OE/QE, Wuppertal

Die Projektpartner sind mit Beiträgen zu ihren jeweiligen Produktdarstellungen vertreten.

Mülheim an der Ruhr im Februar 2003

Giuseppe Strina,  
Geschäftsführer des  
Instituts für Unternehmenskybernetik e. V.

Klaus Henning,  
Wissenschaftlicher Leiter des  
Instituts für Unternehmenskybernetik e. V.

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Projektpartner und Projektstruktur .....	1
1.2	Ausgangssituation und Ziele .....	2
1.3	Zielgruppen dieses Buches .....	6
1.4	Aufbau .....	7
<b>2</b>	<b>Der Mikrounternehmer als ein Modell für die Dienstleistungsgesellschaft der Zukunft .....</b>	<b>9</b>
2.1	Statistische Daten zur Gründung von Kleinstunternehmen .....	9
2.2	Das Modell Mikrounternehmer .....	14
2.2.1	Die „neue Selbstständigkeit“ .....	14
2.2.2	Der Mikrounternehmer – Versuch einer Typologisierung .....	15
2.3	Der Mikrounternehmer und seine gesellschaftliche Zukunftsbedeutung .....	20
<b>3</b>	<b>Vorgehensweise im Projekt .....</b>	<b>23</b>
3.1	Projektorganisation .....	23
3.2	Methoden .....	27
3.3	Produkthaus .....	29
3.4	Projektergebnisse im Überblick .....	34
<b>4</b>	<b>Hilfestellung für persönliche und qualifikatorische Entwicklung .....</b>	<b>37</b>
4.1	Vertrauensbildung und Informationsverhalten .....	37
	<i>Christa Spengler-Rast</i>	
4.1.1	Hintergrund der Produktentwicklung .....	37
4.1.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung .....	40
4.1.3	Produktdarstellung .....	41
4.1.4	Fazit .....	45
4.2	Mikrounternehmer-Stärkenmanagement .....	47
	<i>Christa Spengler-Rast</i>	
4.2.1	Hintergrund der Produktentwicklung .....	47
4.2.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung .....	50
4.2.3	Produktdarstellung .....	51
4.2.4	Fazit .....	56

4.3	Planspiel für Mikrounternehmer .....	57
	<i>Christine Nußbaum</i>	
4.3.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	57
4.3.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	57
4.3.3	Produktdarstellung .....	58
4.3.4	Fazit.....	65
<b>5</b>	<b>Barrieren, Wagnis der Unsicherheit aus Sicht der Kunden und Mikrounternehmer....</b>	<b>67</b>
5.1	Mikrounternehmer(-netzwerke) als Standortfaktor einer Wirtschaftsregion.....	67
	<i>Karin Bockelmann</i>	
5.1.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	67
5.1.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	69
5.1.3	Produktdarstellung .....	70
5.1.4	Fazit.....	72
5.2	Leitfaden zur Beratung und Einbindung von Mikrounternehmern .....	73
	<i>Karin Bockelmann</i>	
5.2.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	73
5.2.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	76
5.2.3	Produktdarstellung .....	78
5.2.4	Fazit.....	79
5.3	Organisationsmodelle für Mikrounternehmer .....	81
	<i>Irene Pawellek/Mirko Sporket</i>	
5.3.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	81
5.3.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	82
5.3.3	Produktdarstellung .....	83
5.3.4	Fazit.....	87
<b>6</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Unterstützung und Beratung .....</b>	<b>89</b>
6.1	Business Coach .....	89
	<i>Irene Pawellek/Mirko Sporket</i>	
6.1.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	89
6.1.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	90
6.1.3	Produktdarstellung .....	90
6.1.4	Fazit.....	95

6.2	Typische Szenarien von Kunden- und Umfeldbeziehungen.....	97
	<i>Karin Bockelmann</i>	
6.2.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	97
6.2.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	100
6.2.3	Produktdarstellung.....	102
6.2.4	Fazit.....	103
6.3	Dokumentation des Zertifizierungsbedarfes.....	105
	<i>Karin Bockelmann</i>	
6.3.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	105
6.3.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	107
6.3.3	Produktdarstellung.....	109
6.3.4	Fazit.....	111
6.4	Kooperationsexzellenz.....	113
	<i>Ulrich Schumann</i>	
6.4.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	113
6.4.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	114
6.4.3	Produktdarstellung.....	116
6.4.4	Fazit.....	120
6.5	Risikomanagementsystem für Mikrounternehmer.....	123
	<i>Pierre Scheve</i>	
6.5.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	123
6.5.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	124
6.5.3	Produktdarstellung.....	124
6.5.4	Fazit.....	130
<b>7</b>	<b>Technische Unterstützung für Mikrounternehmer.....</b>	<b>131</b>
7.1	Virtual Enterprise Manager - Internet Projektmanagement System.....	131
	<i>Christian Robbin</i>	
7.1.1	Hintergrund der Produktentwicklung.....	131
7.1.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	133
7.1.3	Produktdarstellung Virtual Enterprise Manager.....	135
7.1.4	Produktdarstellung Internet basiertes Projektmanagementsystem.....	138
7.1.5	Fazit.....	141

---

<b>8</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>143</b>
8.1	Bewertung der Ergebnisse .....	143
8.2	Weiterführender Forschungsbedarf .....	143
8.3	Struktur- und wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen.....	144
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>145</b>
<b>10</b>	<b>Service-Anhang.....</b>	<b>147</b>
	Adressen der Projektpartner von MikroTOP .....	147
10.2	Themenbezogene Linkliste .....	148
10.3	Publikationen aus dem Projekt MikroTOP .....	148
10.4	Abkürzungsverzeichnis.....	152
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>155</b>