

HANSER



Leseprobe

zu

„BWL-Basics für Start-ups“

von Werner Pepels

Print-ISBN: 978-3-446-45835-2
E-Book-ISBN: 978-3-446-45962-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45835-2>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Eine Existenzgründung bedeutet jede Menge Chancen und Freiräume, doch auch jede Menge Herausforderungen und Risiken. Existenzgründer brauchen daher betriebswirtschaftliche Grundlagen. Ideen alleine reichen nicht aus. Ob es sich um einen Businessplan handelt, den beispielsweise jeder Kreditgeber einfordert, oder um die Wahl der passenden Rechtsform – ohne fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse ist ein Scheitern vorprogrammiert.

Auf internationaler Ebene ist ein deutlicher Existenzgründungsboom zu verzeichnen, und es ist zu erwarten, dass es auch in Deutschland zu einem solchen Boom kommen wird. Die Zeichen für eine erfolgreiche Gründung stehen also günstig. In allen Bereichen von Wirtschaft und Politik wird verstärkt unternehmerische Initiative eingefordert. Existenzgründer tragen durch den Start ihres neuen Unternehmens zum gesamtwirtschaftlichen Wohlstand und zur Verbesserung der Beschäftigungs- und Wettbewerbssituation des Landes bei.

Im Fachliteraturmarkt wird bereits eine Vielzahl von Ratgebern mit den üblichen Tipps und Tricks zur Existenzgründung angeboten. Angesichts dieser Marktlage muss sich jede neue Publikation in diesem Themenfeld daher die Frage nach ihrer Berechtigung gefallen lassen. Die Begründung ist in diesem Fall recht einfach, dieses Buch hat eine andere Mission. Da Existenzgründer überwiegend aus nicht ökonomischen Berufs- und Ausbildungsbereichen stammen, mangelt es ihnen oftmals an gründungsrelevantem, betriebswirtschaftlichem Basiswissen. Für sie bleibt daher allenfalls der Griff zu traditionellen Einführungswerken in die Betriebswirtschaftslehre, die, einmal davon abgesehen, dass sie oft als zu theoretisch wahrgenommen werden, nur eher unspezifisch ihren gezielten Bedarf zu befriedigen vermögen. Oder aber zu meist ungeprüfte Patentrezepte verkaufenden Praxisautoren, die jedoch kaum transferierbare Praxisfälle erläutern, deren Erkenntnisse also nur bedingt auf andere übertragbar sind.

Daher ist es nach Meinung von Verlag und Autor sinnvoll, das praktisch bedeutsame Wissen der Betriebswirtschaft unter dem speziellen Aspekt der Existenzgründung zu dokumentieren und Interessenten marktwirksam zugänglich zu machen. Dies adäquat darzustellen, gelingt nur authentisch, wenn man solide be-

triebswirtschaftliche Ausbildung, didaktische Erfahrung in der Wissensvermittlung und eigenständige Gründerexpertise aufweist. Dies wird in einer Person jedoch nur selten verwirklicht. Der Autor allerdings verfügt sowohl über fundierte BWL-Kenntnisse aus Studium (Dipl.-Betriebswirt und Dipl.-Kaufmann) und Beruf (Consultant und Key Accounter), er kann auf vielen Jahren Hochschullehrererfahrung (BWL-Professor und Lehrbuchautor) aufbauen und war selbst einige Jahre als Gründer bzw. Partner von drei Marketingberatungsunternehmen aktiv, von denen eines geradewegs insolvent wurde, eines von Anfang an notleidend blieb und erst das dritte eine belastbare und erfolgreiche Einkommensbasis bot.

Dieses Werk wendet sich somit aufgrund seiner systematisch-analytischen Auslegung mit sinnvoller Theoriefundierung, aber auch anschaulich anwendungsbezogenen Inhalten, die auf die konkrete Umsetzung in der Existenzgründung ausgerichtet sind, vor allem an folgende Zielgruppen. Zum einen an aktuelle Gründer und Unternehmer, deren Existenzgründung gerade ansteht oder erst kurz zurückliegt, um ihnen das für sie relevante, betriebswirtschaftliche Kernwissen zu vermitteln, zum anderen an Studierende mit Existenzgründungsambitionen an wissenschaftlichen und angewandten Hochschulen in technischen und anderen, nicht betriebswirtschaftlichen Disziplinen sowie an Teilnehmer von anspruchsvollen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen und Berufstätige, die intensiv über eine Selbstständigkeit nachdenken. Dabei wird eine zumutbare Professionalität dieser jeweiligen Aktivitäten unterstellt.

Ziel dieses Werks ist es, die Komplexität eines Projekts Existenzgründung zu verdeutlichen und dazu beizutragen, dass vermeidbare „Stockfehler“ die Existenz nicht bereits gefährden, bevor sie überhaupt hochgefahren ist.

In diesem Sinne sei allen Lesern viel Erfolg bei der Umsetzung dieser Buchinhalte gewünscht. Man sollte jedoch keinesfalls vergessen, dass auf einen in den Medien gefeierten Gründer Dutzende im Schatten der Öffentlichkeit kommen, deren persönliche Perspektive durch wirtschaftliche Fehler häufig auf Jahrzehnte hinaus beschränkt bleibt. Insofern sollte diese Entscheidung äußerst gründlich überlegt werden.

Krefeld, Frühjahr 2019

Werner Pepels

Inhalt

Einleitung	11
1 Ökonomische Grundlagen: Um was geht es bei einer unternehmerischen Tätigkeit?	15
1.1 Wirtschaftsakteure in der Übersicht	15
1.1.1 Betriebe	15
1.1.2 Unternehmen	17
1.2 Gegenstand des Wirtschaftens	18
1.3 Verantwortung als Unternehmer	20
1.3.1 Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit	20
1.3.2 Gesellschaftliche Einbindung	23
1.4 Konstituierung als junges Unternehmen	25
2 Zwei grundlegende Entscheidungen: Rechtsform und Betriebsstandort wählen	31
2.1 Wahl der Rechtsform des Unternehmens	31
2.1.1 Wahlkriterien	31
2.1.2 Einzelunternehmerschaft	33
2.1.3 Relevante Formen von Personengesellschaften	34
2.1.4 Relevante Formen von Kapitalgesellschaften	39
2.1.5 Wechsel der Rechtsform	44
2.2 Wahl des Betriebsstandorts	45
3 Drei zentrale Erfolgsfaktoren: Geschäftsmodell, Kernkompetenz und Absatzquelle	49
3.1 Geschäftsmodell bestimmen	49
3.2 Kernkompetenz nutzen	53
3.3 Absatzquelle aktivieren	56

4	Innovation als Voraussetzung für die Marktexistenz?	59
4.1	Innovationsdimensionen	59
4.2	Verfahren zur Ideenfindung von Neuerungen	62
4.3	Wissen als vierter Produktionsfaktor	64
4.4	Sicherung Gewerblicher Schutzrechte	65
4.5	Exkurs: Beispiele für Geschäftsfelder	69
4.5.1	Beispiel Internetgeschäft	69
4.5.2	Beispiel Dienstleistung	75
5	Geschäftsprozesse definieren und Wertschöpfung realisieren	81
5.1	Wertschöpfungsarchitektur	81
5.1.1	Idee der Wertkette	81
5.1.2	Wertkettenstruktur	82
5.1.3	Wertkettenbreite	84
5.1.4	Wertkettentiefe	85
5.2	Prozessumgebung	86
5.2.1	Geschäftsprozess	86
5.2.2	Prozessmodell	88
5.2.3	Prozessgestaltung	89
6	Funktionen einer Organisation im Zusammenspiel	93
6.1	Personal und Organisation	93
6.1.1	Kollektive und individuelle Regelungen im Personalbereich ...	93
6.1.2	Organisationsstruktur	98
6.2	Leadership und Entrepreneurship	100
6.3	Entscheidungsfindung	103
7	Kennen und lenken der monetären Bereiche eines Unternehmens	107
7.1	Kostenrechnung und Kalkulation	107
7.2	Finanzierung und Investition	113
7.3	Buchführung und Bilanzierung	119
7.4	Steuererhebung und Steuerarten	124

8	Mit Waren wirtschaften	127
8.1	Beschaffung und Logistik	127
8.2	Produktion und Qualität	130
8.3	Marktinformation und Absatz	133
9	Marktleistung als zentraler Erfolgsfaktor	137
9.1	Entgeltgestaltung	137
9.2	Vertriebsgestaltung	140
10	Wegweisendes Controlling etablieren	145
10.1	Planung der Aktivitäten	145
10.2	Kontrolle der Aktivitäten	147
10.2.1	Risikobehandlung	147
10.2.2	Wertanalyse	149
10.2.3	Kennzahlenanalyse	150
10.2.4	Leistungsindikatoren	152
11	Strategie: Basis jedes unternehmerischen Handelns	155
11.1	Status-quo-Analyse	155
11.2	Strategierahmen	160
11.3	Zielinhalte	162
11.4	Strategische Stellgrößen	165
11.4.1	Konkurrenzvorteil	165
11.4.2	Konkurrenzverhalten	167
11.4.3	Konkurrenzzeitabfolge	169
12	Gründerfinanzierungs- und Fördermöglichkeiten	171
12.1	Prinzipien der Startfinanzierung	171
12.2	Start-up-Finanzierungen	176
12.2.1	Wagniskapitalgeber	176
12.2.2	Finanzierungsrunden	178
13	Milestone Businessplan	185
13.1	Strukturierung	185
13.2	Formatierung	187
13.3	Projektierung	191

14	Entwicklungsperspektiven definieren: Wie geht es weiter? ..	195
14.1	Wachstumsoptionen	195
14.2	Bewertungsfragen	199
14.3	Wachstumsinhalte	201
15	Mit Krisen rechnen und Worst-Case-Plan entwickeln	205
15.1	Ad-hoc-Aktivitäten	205
15.2	Maßnahmenkatalog	211
	Literatur	213
	Abkürzungsverzeichnis	217
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	221
	Stichwortverzeichnis	223
	Über den Autor	229

Einleitung

In einem kapitalistischen Wirtschaftssystem gilt Darwins Survival of the Fittest. Es setzen sich nur die Besten durch, zweitklassige Lösungen verschwinden (außer vielleicht im Bereich staatlicher Subventionen, die aber dauerhaft auch nicht durchzuhalten sind). Daher ist es wichtig, die Leitlinien des Systems zu verstehen und zu verinnerlichen. Es ist erforderlich, sich zunächst mit den ökonomischen Grundlagen einer Existenzgründung in der Sozialen Marktwirtschaft vertraut zu machen. Dazu gehört das Verständnis der Wirtschaftsakteure, des Gegenstands des Wirtschaftens, der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmern und der erforderlichen Konstituierung als junges Unternehmen. Dies ist Inhalt von **Kapitel 1** dieses Buches.

In diesem Zuge sind einige konstitutive Entscheidungen zu treffen, die bereits den Nukleus der Erfolgsträchtigkeit beinhalten. Werden hier die Weichen falsch gestellt, führt dies zu Wettbewerbsnachteilen, die angesichts der Dynamik der Märkte kaum mehr anderweitig aufzuholen sind. Dabei sind vor allem die Wahl der Rechtsform des Unternehmens und die Wahl des Betriebsstandorts zu beachten. Dazu müssen die vielfältigen Implikationen der Wahloptionen bekannt sein, um darunter die individuell jeweils nachhaltigste und belastbarste Lösung identifizieren zu können. Dies ist Inhalt von **Kapitel 2**.

Zentral für den Erfolg des jungen Unternehmens ist die Bestimmung der Erfolgsfaktoren, die ihm eine Etablierung und den Bestand am Markt verschaffen sollen. Hierzu können vielfältige Elemente genannt werden, betriebswirtschaftlich stehen jedoch nur drei Elemente heraus: Das Geschäftsmodell stellt dar, wie Strukturen und Abläufe geartet sein sollen, damit eine Existenz geschaffen werden kann. Die Kernkompetenz identifiziert den Erfolgshebel, welcher der Berechtigung des jungen Unternehmens am Markt zur Durchsetzung verhelfen kann. Und die Absatzquelle verdeutlicht, woher die Rückflüsse von der Nachfrage zum Ausgleich der investierten Ressourcen kommen sollen. Ohne ein sehr klares Bild über diese drei Erfolgsfaktoren bleibt ein Erfolg nur zufällig und damit äußerst unwahrscheinlich. Dies ist Inhalt von **Kapitel 3**.

Voraussetzung für die Marktexistenz ist, dass das junge Unternehmen den Nachfragern seiner Leistung einen höheren Nutzen zu stiften vermag als vergleichbare andere Anbieter. Dazu bedarf es einer ausdifferenzierten Geschäftsidee. Dazu wiederum reichen nicht vage, undurchdachte Vorstellungen aus, diese haben keine Berechtigung zur Marktexistenz und damit auch keine Chance. Alle erfolgreichen Gründer hatten vielmehr sehr konkrete Vorstellungen von ihren jeweiligen Geschäftsideen. Natürlich kamen glückliche Fügungen, Zufallsumstände, positive externe Einflüsse etc. hinzu, aber diese führten nicht zu einem Wechsel der Geschäftsidee, sondern allenfalls zu einer optimierenden Anpassung. Zumeist sind Geschäftsideen von Gründern innovativ, daher gilt es, solche neuen Ideen zu finden, auszubilden und zu schützen. Dies ist Inhalt von **Kapitel 4**. Im Exkurs werden dazu zwei Beispiele für die häufig genutzten Umfelder Internet und Dienstleistungen dargestellt. Neben der Struktur der Existenz sind zunehmend die betrieblichen Abläufe von Bedeutung. Wichtigster Faktor ist dabei die Wertschöpfung. Nur diese legitimiert zum Marktbestand. Das heißt aber mitnichten, dass man alles selber machen soll, ganz im Gegenteil. Man sollte nur das selber machen, was man besser kann als andere. Das, was andere besser können, sollte man hingegen von diesen zukaufen. Wie dies geschickt und leistungsfähig integriert wird, darüber gibt die betriebliche Wertkette in ihrer Breite und Tiefe Auskunft. Dann kommt es darauf an, externe und interne Leistungen zu verzahnen, indem die Abläufe möglichst friktionslos aufeinander abgestimmt werden. Diese Prozessumgebung ist entscheidender Maßstab der erfolgreichen Umsetzung eines Konzepts. Dies ist Inhalt von **Kapitel 5** dieses Buches.

Um eine unternehmerische Existenz zu gründen, bedarf es sehr genauer Vorstellungen über die Grundfunktion der betrieblichen Koordination in Personal und Organisation. Zumeist sind diese erfolgsentscheidend und bilden die Basis des Bestands. Speziell im Unternehmer selbst müssen Eigenschaften wie Leadership und Entrepreneurship vorhanden sein. Dies ist kaum zu erlernen, sondern muss bereits „in den Genen“ veranlagt sein. Wer darüber nicht verfügt, hat wohl keine Chance auf Erfolg. Aber nicht jeder, der darüber verfügt, ist wirklich ein geeigneter Unternehmer. Dabei sind an Weggabelungen immer wieder wichtige Entscheidungen zu treffen, die diese Intuition, aber vor allem auch analytisch-systematisches Denken erfordern. Dies ist Inhalt von **Kapitel 6** dieses Buches.

Ebenso bedarf es sehr genauer Vorstellungen über die Grundfunktionen der betrieblichen Geldwirtschaft. Hierbei ist an bedeutsame Funktionen wie Kostenrechnung und Kalkulation, Finanzierung und Investition sowie Buchführung und Bilanzierung zu denken. Selbst wenn man diese Aufgaben an Berater/Experten outsourct, was in einer Vielzahl von Fällen zu empfehlen ist, gilt es dennoch, die Rahmenbedingungen und Zusammenhänge zu kennen, um nicht von der Expertise Externer, die das Gründungsszenario möglicherweise nicht genügend kennen und nachvollziehen können, abhängig zu sein. Die zugrunde liegenden Sachver-

halte mögen zwar trocken und unspektakulär sein, sie sind aber dennoch als Lebensader der Existenz zu betrachten. Dies ist Inhalt von **Kapitel 7** dieses Buches.

Schließlich bedarf es auch sehr genauer Vorstellungen über die Grundfunktionen der Warenwirtschaft in Beschaffung und Logistik, in Produktion und Qualität sowie in Marktinformation und Absatz. Dies gilt selbst bei Internet- oder Dienstleistungsgeschäften, denn auch diese haben immer ein mehr oder minder ausgeprägtes, realwirtschaftliches Pendant. Und am Ende gibt nicht die geniale Idee den Ausschlag, sondern die pedantische Abarbeitung von kritischen Stellgrößen in der Wertschöpfung. Bevor man hier über langweilig und unbedeutend erscheinende Unzulänglichkeiten stolpert, sollte dem unbedingt vorgebeugt werden. Dies ist Inhalt von **Kapitel 8**.

Tatsächlich lebt jedes Unternehmen nur von der Präsenz und der Honorierung seiner Leistungen am Markt. Alle Aktivitäten müssen unbedingt kundengetrieben sein. Viel zu viele Gründer sind technikverliebt oder übertrieben überzeugt von ihren unternehmerischen Fähigkeiten. Am Ende aber entscheidet eine opportunistische, fehlerintolerante Nachfrage über Gedeih und Verderb der Existenz. Insofern gilt die Vermarktung als Engpass für den Unternehmenserfolg, und immer der Engpass limitiert den Erfolg des Gesamtvorhabens. Die „dicksten Bretter“ stellen dabei das Leistungsentgelt und die Leistungsverfügbarkeit dar. Hierzu gilt es, sich die gültigen Optionen vor Augen zu führen und kenntnisreich die bestgeeigneten von ihnen auszuwählen. Dies ist Inhalt von **Kapitel 9**.

Der Erfolg wird aber entscheidend auch von der Planung und Kontrolle der betrieblichen Aktivitäten geprägt. Beide Elemente gehören fest zusammen und sind ohne das jeweils andere sinnlos. Daher gilt es, sich zunächst die Planungsgrundlagen vor Augen zu führen und deren Ergebnisse umzusetzen. Danach ist es unabdingbar, diese Ergebnisse dahingehend zu kontrollieren, inwieweit die gewünschten Vorgaben sich eingestellt haben oder nicht. Dies ist Inhalt des Controllings (das also deutlich mehr als nur Kontrolle bedeutet) als Lenkung des jungen Unternehmens. Dazu steht eine Reihe von Werkzeugen zur Verfügung, die helfen, auf Kurs zu bleiben. Dies ist Inhalt von **Kapitel 10**.

Damit es zu einer erfolgreichen Existenz kommen kann, ist die Ausarbeitung einer strategischen Konzeption unerlässlich, will man sich nicht von glücklichen Fügungen abhängig machen. Dazu sind drei Elemente essenziell, erstens die gründliche Analyse des Istzustands, zweitens die exakte Definition der Zielinhalte und drittens die zweckmäßige Setzung der Strategischen Stellgrößen. Ohne diese Orientierungen ist man vor allem auf Glück angewiesen, also eine sehr waghalsige Basis. Zur Status-quo-Analyse stehen vielfältige Analysewerkzeuge zur Verfügung. Die Zielinhalte ergeben sich durch Ableitung aus den übergeordneten Unternehmenszielen durch fortschreitende Konkretisierung. Und die Strategie ist angesichts dicht besetzter, hoch kompetitiver Märkte zunehmend vor allem vom Wettbewerb determiniert. Dies ist Inhalt von **Kapitel 11**.

Damit es zur Existenzgründung überhaupt kommen kann, ist häufig eine Gründungsförderung nötig, wie sie heute vielfältig angeboten wird. Dabei können verschiedene Finanzierungsinstrumente und -quellen genutzt werden. Angesichts der Gründerwelle sind auch hierzulande die diesbezüglichen Möglichkeiten stark ausgeweitet worden. Dabei kommt zugute, dass es viel anlagesuchendes, vagabundierendes Kapital gibt und nur wenig rentable alternative Anlagemöglichkeiten. Investoren nehmen daher selbst höhere Risiken billigend in Kauf. Insofern liegt hier kaum mehr ein Engpass für Gründer vor. Hinzu kommt, dass auch der Staat Gründungsförderungen gibt, um die Arbeitslosenzahlen weiter zu drücken. Allerdings sind hier erhebliche bürokratische Hürden zu überwinden. Dies ist Inhalt von **Kapitel 12**.

Um an Finanzierungen bzw. Förderungen zu gelangen, ist es erforderlich, den Geldgebern ein schlüssiges Konzept über Basis und Aufbau der Existenzgründung zu geben. Dafür hat sich der Businessplan als Dokument eingebürgert. In ihm legen der oder die Gründer transparent den Rahmen und die Inhalte ihrer gewünschten Tätigkeit dar. Wichtig sind dabei die Prinzipien der Einfachheit durch Konzentration auf die Kernfaktoren, der Exaktheit durch nachvollziehbare Daten und Fakten sowie des Einfallsreichtums zur Überwindung von Widrigkeiten. Dies ist Inhalt von **Kapitel 13**.

Nach einem erfolgreichen Start darf keine Lücke in der Entwicklung entstehen. Vielmehr müssen vor- und ausgedachte Perspektiven gegeben sein, wie das junge Unternehmen sein weiteres Wachstum befeuert. Dieses kann organisch, also durch internes Wachstum erfolgen, was vergleichsweise reibungsarm, aber auch langsam vonstattengeht, oder anorganisch durch externes Wachstum, also Formen von Unternehmensverbindungen, die aktiv oder passiv eingegangen werden. Dies birgt zwar erhebliche Friktionen, beschleunigt jedoch die Entwicklung, was angesichts sich rasant verändernder Umfelder einen großen Vorteil bedeutet. Dabei stellen sich vor allem auch Fragen der Unternehmensbewertung. Dies ist Inhalt von **Kapitel 14**.

Schließlich ist auch ganz realistisch ins Auge zu fassen, dass eine Gründung nicht sofort auf den gewünschten Wachstumspfad führt, sondern stockt und damit die unternehmerische Existenz, aber auch die persönliche Existenz des/der Gründer/s bedroht. Um hier rasch und gezielt reagieren zu können, ist es sinnvoll, einen Worst-Case-Plan für eine solche Krisensituation auszuarbeiten, denn Krisenmanagement ist vor allem auch Zeitmanagement. Zum Glück ergeben sich vielfältige Optionen für Aktivitäten, welche eine Frühkrise begrenzen und beherrschbar machen. Dazu ist allerdings fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how erforderlich. Dies ist Inhalt von **Kapitel 15**.

1

Ökonomische Grundlagen: Um was geht es bei einer unternehmerischen Tätigkeit?



Viele Gründer gehen ohne Ökonomievorkenntnisse in die Existenzgründung. Sie verfügen zwar meist über ein hohes Maß an Fachkenntnissen und große Motivation, aber oft genug vereitelt mangelnde ökonomische Erfahrung den möglichen Erfolg. Daher ist es unerlässlich, sich zunächst mit den betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Existenzgründung zu befassen.

Dieses Kapitel führt Sie kompakt in diese betriebswirtschaftlichen Grundlagen ein, erläutert die zentralen Begriffe, thematisiert Ihre gesellschaftliche Verantwortung und gibt Hinweise zu den verwaltungstechnischen Voraussetzungen eines jungen Unternehmens.

■ 1.1 Wirtschaftsakteure in der Übersicht

1.1.1 Betriebe

Betriebe produzieren Güter und Dienste zum Zwecke der **fremden** Bedarfsdeckung durch planvoll organisierte Kombination der Produktionsfaktoren Betriebsmittel, Werkstoffe und exekutive wie dispositive Arbeit (Gutenberg) sowie nach moderner Auffassung auch Wissen. Betriebe sind gekennzeichnet durch die Prinzipien der Wirtschaftlichkeit als Rationalität des Handelns und des Finanzgleichgewichts als Ausgaben-Einnahmen-Saldo (vgl. zum Folgenden Pepels 2011, S. 3 ff.).

Nach dem **Eigentum** gibt es private Betriebe und öffentliche Betriebe. Besondere Kennzeichen **privater** Betriebe sind das Privateigentum an den Produktionsfaktoren, die Autonomie in der Entscheidung und die Gewinnerzielungsabsicht. Besondere Kennzeichen **öffentlicher** Betriebe sind das Gemeineigentum an den Produktionsfaktoren, das Organprinzip durch Mitsprache staatlicher Stellen und die Gemeinnutzorientierung.

Öffentliche Betriebe befinden sich ganz oder teilweise im Eigentum des Staates, also Bund, Länder, Gemeinden, und finden sich z.B. in Wirtschaftsbereichen wie Versorgung, Entsorgung, Verkehr/ÖPNV, Kredit, Versicherung und Medien sowie in Kultur, Bildung, Erholung/Freizeit, Gesundheit/Pflege, Schutz/Sicherheit etc. Allerdings vollzieht sich dabei eine zunehmende Privatisierung dieser Betriebe im Zuge der Liberalisierung der Märkte, z.B. Flughafenbetriebe, Energieversorger. Meist, jedoch nicht immer, geht damit eine Verbesserung der Marktleistung einher. Nach gängiger Ansicht sollten sich jedoch Infrastrukturleistungen in Gemeineigentum befinden (fraglich z.B. bei der Postzustellung, Telekommunikation oder im Bahnverkehr). Immerhin geht man noch von ca. 44% Staatsanteil am BIP in Deutschland aus.

Nach der **Güterart**, die durch Betriebe allgemein bereitgestellt wird, kann in Sachleistungs- und Dienstleistungsbetriebe unterteilt werden, wobei die meisten Betriebe dem Markt beide Leistungsarten in mehr oder minder großem Anteil zur Verfügung stellen. Erstere sind im primären gesamtwirtschaftlichen Sektor mit Anbau- und Abbaugütern als Gewinnungsbetriebe tätig (z.B. Landwirtschaft oder Rohstoffabbau) und im sekundären Sektor für Industrie, Veredelung, Aufbereitung, Fertigung als Verarbeitungsbetriebe. Letztere sind im tertiären Sektor tätig und machen bereits mehr als zwei Drittel des Bruttoinlandsprodukts (BIP) aus, d. h. der Summe aller im Inland von Inländern und Ausländern erzeugten Waren und Dienste. Dazu gehören z.B. Betriebe des Handels, der Banken, der Versicherungen etc. und auch die meisten Online-Anbieter (Bild 1.1).

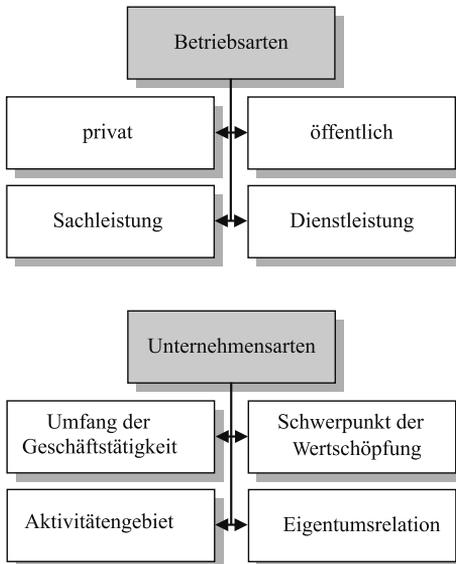


Bild 1.1 Betriebsarten und Unternehmensarten

1.1.2 Unternehmen

Das Unternehmen ist der formale, vor allem rechtliche und finanzielle Mantel eines **privaten** Betriebs. Es ist ein produktives soziales System, dessen Zweck darin besteht, den Ansprüchen verschiedener Interessengruppen gerecht zu werden. Oberziele des Unternehmens sind seine Bestandssicherung, die Gewinnerzielung, der optimale Ressourceneinsatz und ein qualitatives bzw. quantitatives Wachstum. Dabei müssen die Prozesse durch unternehmerische Entscheidungen an erratisch sich verändernde Umfeldbedingungen immer wieder von Neuem angepasst werden. Vor allem das Wachstumspostulat gerät dabei in Argumentationsnot.

Nach dem **Umfang** der Geschäftstätigkeit handelt es sich dabei um große, mittlere oder kleine Unternehmen. Fraglich ist jedoch, woran der Begriff „Größe“ festgemacht werden soll, denkbar sind dazu etwa Umsatz (< 40 Mio. €), Mitarbeiterzahl (< 250 Personen) oder Bilanzsumme (< 20 Mio. €, Angaben jeweils nach § 267 HGB) für mittelgroße Kapitalgesellschaften. Je nach Kriterium (Industrie- und Handelskammertag/DIHT, Bundesministerium für Wirtschaft/BMWi) werden ca. 98% aller deutschen Betriebe als kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eingeordnet, die ca. 50% der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung (BIP) ausmachen (Werte sind gerundet). Andere Messungen gehen vom KMU-Anteil an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus und kommen auf ca. 60%.

Nach dem **Wertschöpfungsschwerpunkt** handelt es sich um personalintensive Unternehmen mit hohem Lohnkostenanteil, um anlagenintensive mit hohem Betriebsmittelanteil, um materialintensive mit hohem Rohstoffeinsatzanteil, um energieintensive mit hohem Ressourcenverbrauch oder informationsintensive mit hohem Datenanteil. Personal, Anlagen und Informationstechnologie haben überwiegend Fixkostencharakter, sodass daraus eine gewisse wirtschaftliche Inflexibilität folgt, Material und Energie haben überwiegend variablen Kostencharakter, sodass eine flexiblere Anpassung möglich wird. Dies ist vor allem bei Rückgang der Beschäftigung relevant, da Fixkosten nicht oder zumindest nicht kurzfristig abbaubar bleiben. Da diese Kosten fest (fix) anfallen und zudem zumeist auszahlungswirksam (pagatorisch) sind, können daraus Illiquidität und in der Folge Zahlungsunfähigkeit entstehen.

Nach der **Relation** von Managern und Eigentümern gibt es eigentümergeführte Unternehmen, bei denen die Inhaber alle zentralen betrieblichen Führungsfunktionen selbst ausüben. Managergeführte Unternehmen sind hingegen solche, bei denen die zentralen Führungsfunktionen an angestellte Leitende Mitarbeiter übertragen werden, die selbst nicht oder nur unwesentlich am Unternehmen beteiligt sind. Dadurch kommt es zu einem Auseinanderfallen von Risikoübernahme beim Eigenkapitalgeber und Leitung beim Management. Dies wird für viele Friktionen in der Unternehmensführung verantwortlich gemacht.

A

Ablauforganisation 99
Absatz 127, 133
Absatzfinanzierung 140
Absatzhelfer 143
Absatzkanalstruktur 141
Absatzquelle 49, 52, 56
Aktiengesellschaft (AG) 41
Aktivitätenkontrolle 147
Aktivitätenplanung 145
Aufbauorganisation 98
Aufsichtsrat 42

B

Balanced Scorecard 152
Befragung 133
Beobachtung 133
Beschaffung 127
Beteiligung 196
Beteiligungsfinanzierung 114
Beteiligungsgesellschaftskredit 173
Beteiligungskapital, offenes 173
Betrieb 15
Betriebsarten 16
Betriebsrat 94
Betriebsstandort 45
Bewerbersauswahl 95
Bilanz 120
Bilanzierung 40, 107, 119
Bookbuilding 182
Branchenstrukturanalyse 156
Bridge Stage 181

Buchführung 34, 107, 119
Buchhaltung 120
Budgetfestlegung 146
Business Angel 176
Businessplan
– Formatierung 187
– Struktur 185

C

Cashflow 171
Chancen-Risiken-Analyse 158
Controlling 145, 147

D

Dienstleistung 75
– Intangibilität 75
– Nichtlagerfähigkeit 75
– Nichttransportfähigkeit 75
– Veredelung 76
Differenzierung 166
Direktabsatz 141
Diversifikation 202

E

Eigenkapital 113, 172
Einbindung, gesellschaftliche 23
Einkommensteuer 126
Einnahme-Überschuss-Rechnung 123,
218
Einzelhandel 142

Einzelunternehmerschaft 33
 Eisenhower-Tableau 192
 Entgeltgestaltung 137
 Entity -Verfahren 200
 Entrepreneurship 100, 101
 Entscheidung 17, 31, 42, 47, 93, 180, 203
 Entscheidungsfindung 103
 Equity-Verfahren 200
 Ergebnisstandardisierung 79
 Existenzgründung
 – Grundlagen 15
 – konstitutiver Rahmen 31
 Exit Stage 182
 Expansionsphasenfinanzierung 181

F

Familiendarlehen 172
 Fertigungstiefe 20
 Fertigungsverfahren 131
 Finanzierung 51, 113, 139, 171
 – in der Expansionsphase 181
 – in der Frühphase 178
 – private 172
 Finanzierungsrunden 178
 First Stage Financing 180
 Fokussierung 166
 Folger, früher 170
 Förderung, öffentliche 174
 Fremdkapital 115
 Frühkrise
 – Ad-hoc-Aktivitäten 205
 – Maßnahmenkatalog 211
 – Präventionsansätze 211
 Frühphasenfinanzierung 178
 Führungsstil 100
 Führungstechnik 100

G

Gebrauchsmuster 68
 Geldvorgänge im Betrieb 121
 Geschäftseinheit, strategische 159
 Geschäftsfeld, strategisches 161

Geschäftsidee 59, 60, 69, 189
 – Beispiele 69
 Geschäftsmodell 49, 74, 152, 180, 185
 Geschäftsprozess
 – Gestaltung 89
 – Modell 88
 – Optimierung 90
 – Umgebung 86
 – Verantwortlichkeit 89
 Geschäftsübernahme 199
 Geschmacksmuster 68
 Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 (GmbH) 39
 Gewerbefreiheit 26
 Gewerbesteuer 125
 Gewinn-und-Verlust-Rechnung 122
 GmbH & Co. KG 37
 Großhandel 142
 Growth Stage 181
 Grundschulddarlehen 174
 Gründungsförderung 171
 Gruppe, strategische 161, 220
 Güterarten 18

H

Handelsgesellschaft 35
 Handelsregister 27
 Hauptversammlung 42
 Hausbankdarlehen 173

I

Ideenfindung 62
 Indirektabsatz 141
 Informationsgrad 89
 Informationsversorgung 146
 Initial Coin Offering 178, 218
 Innovation 59
 – Ideenfindung 62
 Inside-out-Denken 54
 Internationalisierung 203
 Internetgeschäft 69
 – Distribution 73
 – Preisbildung 70

- Produktangebot 69
- Werbung 72
- Investition 113
- Investitionsrechnung 118
- Istanalyse 155

J

Jahresabschluss 122

K

Kalkulation 61, 107
 Kapitalgesellschaft 39
 Kennzahlenanalyse 150
 Kernkompetenz 20, 49, 53, 64, 85, 129, 153, 180, 188, 197
 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) 43
 Kommanditgesellschaft (KG) 36
 Konkurrenzverhalten 167
 Konkurrenzvorteil 165
 Konkurrenzzeitabfolge 169
 Konstituierung 25
 Kontrolle 145
 Konzentration 196
 Konzeption, strategische 155
 Kooperation 195
 Kopist 170
 Körperschaft 39
 Körperschaftsteuer 125
 Kostenführerschaft 166
 Kostenrechnung 61, 107
 Kostenstellenrechnung 108
 Kostenträgerrechnung 109
 Kreativitätstechniken 62
 Kredit 115
 Krisensituation 205
 Kundenorientierung 137
 Kündigung 96

L

Leadership 100
 Leistungsindikatoren 152

Lizenz 68
 Logistik 127

M

Marketing 134
 Marktabdeckung 166
 Marktdurchdringung 201
 Marktexistenz 59
 Marktinformation 127, 133
 Marktleistung 137
 Marktsegmentierung 134
 Mittelverwendung 117
 Modifikator 170

N

Nachhaltigkeit 20, 23
 Nutzenergebnis 52

O

Offene Handelsgesellschaft (OHG) 35
 Ökobilanz 21
 Organisation 93
 Organisationskultur 101

P

Pareto-Prinzip 193
 Partnerschaftsgesellschaft 38
 Patent 67
 Personal 93

- Beschaffung 95
- Freisetzung 96

 Personengesellschaft 34
 Pionier 169
 Planung 145
 Portfolio-Analyse 159
 Potenzialbasis 50
 Potenzialintegration 78
 Potenzialstandardisierung 79
 Preisanker 137
 Preisbündel 139
 Preisinnovation 139

Preis-Leistungs-Verhältnis 138
 Preisoptik 138
 Preispolitik 137
 Preisvariation 139
 Private-Equity-Fonds 177
 Privatgesellschaft 34
 Produktion 127, 130
 Produktionsfaktoren 19
 Projektierung 191
 Prozessgestaltung 89
 Prozesskosten 88
 Prozessmodell 88
 Prozessoptimierung 90
 Prozessstandardisierung 79
 Prozessumgebung 86
 Prozesszeiten 88
 Public Limited Company (PLC) 41

Q

Qualität 127, 130
 Qualitätsniveau 88

R

Rabattierung 140
 Rechtsform
 – des Unternehmens 31, 32
 – Wechsel der 44
 Risiko 104
 Risikobehandlung 147
 Rückstellung 115

S

Scheinselbstständigkeit 28
 Schutzrechte, Gewerbliche 65
 Schwachstellenanalyse 90
 Schwarmfinanzierung 177
 Seed Financing 179
 Selbstfinanzierung 113
 Shareholder-Value-Konzept 23
 Sicherheit 103
 Stakeholder 24
 Stakeholder-Value-Konzept 23

Standardisierung des externen Faktors
 80
 Stärken-Schwächen-Analyse 157
 Start-up Financing 180
 Start-up-Finanzierung 176
 Status-quo-Analyse 155
 Stellenbeschreibung 97
 Stellenbildung 97
 Stellgröße, strategische 155, 165
 Steuer 107
 Stille Gesellschaft 37
 Strategierahmen 160
 Strategische Geschäftseinheit (SGE) 159
 Strategische Gruppe (SGr) 161, 220
 Strategisches Geschäftsfeld (SGF) 161
 Strategy Map 153
 Stressbewältigung 193
 SWOT-Analyse 158

T

Tarifvertrag 93
 TOWS-Matrix 158
 Transformationsprozess 51
 Transport 129

U

Überbrückungsfinanzierung 173
 Übernahme 196
 Umfeldanalyse 155
 Umsatzsteuer 125
 Ungewissheit 104
 Unsicherheit 104
 Unternehmen 17
 Unternehmensarten 16
 Unternehmensbewertung 199
 – Ertragswertansatz 199
 – Mischansatz 200
 – Multiplikatoransatz 200
 – Substanzwertansatz 199
 Unternehmengesellschaft (UG) 40
 Unternehmertum 101
 Unternehmerverantwortung 20

V

Venture Capital 176
Vertriebsgestaltung 140
Vier-Felder-Portfolio 159
Vorstand 42
VRIO-Schema 55

W

Wachstum 195
Wachstumsinhalte 201
Wachstumsoptionen 195
Wagniskapitalgeber 176
Warenwirtschaft 127
Wertanalyse 149
Wertkette 82
- Breite 84
- Struktur 82
- Tiefe 85

Wertschöpfung 17, 19, 81
Wertschöpfungsschwerpunkt 17
Wirtschaften 18
Wirtschaftsakteure 15
Wissen 64

Z

Zahlungsfähigkeit 119
Zeitplantechnik 192
Ziele, konkurrierende 105
Zielinhalt 155
Zielinhalte 162
Zielkostenrechnung 112

Werner Pepels hat Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaften jeweils mit Diplomabschluss studiert. Er war zwölf Jahre als Kundenberater für führende Markenartikler tätig, dabei Mitgründer einer Werbeagentur (Insolvenz nach einem Jahr), dann Partner (Gesellschafter) einer erfolgreichen VKF-Agentur (1,5 Jahre) sowie, nach Anteilstausch, einer großen, inhabergeführten Werbeagentur-Gruppe (zwei Jahre). Darauf folgten 27 Jahre Tätigkeit als Hochschullehrer (Staatliche Fachhochschule) für Marketing und Management. Er hat zahlreiche Lehraufträge im In- und Ausland wahrgenommen, war vereidigter Sachverständiger, vereidigter Handelsrichter, Akkrediteur (federführend) und Studiengangsleiter bzw. wissenschaftlicher Studienleiter. Er gehört zu den meistgelesenen Fachautoren im D-A-CH-Raum mit einer Verkaufsauflage seiner Werke von über 180.000 Exemplaren. Hinzu kommen ungezählte Publikationen als E-Books.