

BWL-Basics für Start-ups

Was Gründer wissen müssen

Bearbeitet von
Von: Werner Pepels

1. Auflage 2019. Buch. 229 S. Hardcover
ISBN 978 3 446 45835 2

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie und Allgemeines](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

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 verkaugenden 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-

triebwirtschaftliche 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 Hochschullehrerfahrung (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 frictionslos 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. Insoweit 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 ange-sichts dicht besetzter, hoch kompetitiver Märkte zunehmend vor allem vom Mitbe-werk 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 vonstatten geht, 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, Veredlung, 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).

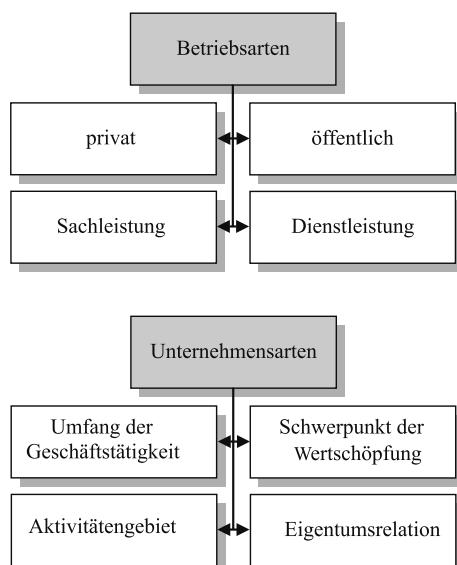


Bild 1.1 Betriebsarten und Unternehmensarten

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) eingetragen, 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.

19

Stichwortverzeichnis

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
Bewerberauswahl 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
- Nutzergebnis 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

Überbrückung finanzierung 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
 Unternehmergegesellschaft (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

20

Über den Autor

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.