

Werner Pepels

BWL-Basics für Start-ups

Was Gründer
wissen müssen

HANSER



BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Werner Pepels

BWL-Basics für Start-ups

Was Gründer wissen müssen

HANSER

Der Autor:
Werner Pepels, Krefeld

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-45835-2
E-Book-ISBN 978-3-446-45962-5
ePub-ISBN 978-3-446-46104-8

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2019 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Cornelia Rothenaicher

Satz: Kösel Media, Krugzell

Coverrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany



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 Unternehmen 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 Abbaugewaren 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).

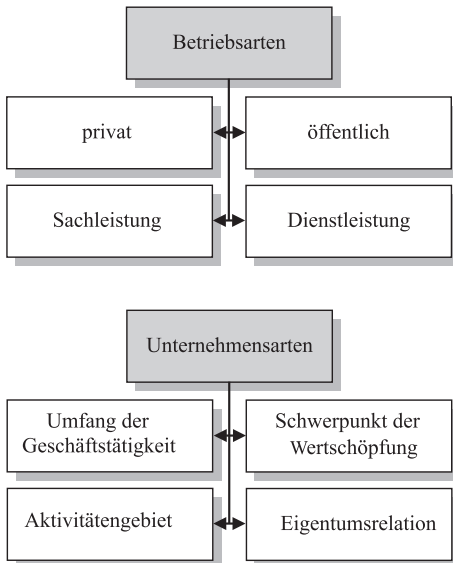


Bild 1.1 Betriebsarten und Unternehmensarten

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) 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.

■ 1.2 Gegenstand des Wirtschaftens

Wirtschaften bedeutet allgemein den planvollen Einsatz knapper Ressourcen für einen gewünschten Güterzweck. Güter können dabei nach verschiedenen **Arten** eingeteilt werden (vgl. zum Folgenden Pepels 2011, S. 7 ff.).

Freie Güter sind unbegrenzt verfügbar und damit nicht Gegenstand des Wirtschaftens (z.B. Luft). **Knappe** Güter sind hingegen nur begrenzt vorhanden, über ihren Einsatz muss daher planvoll entschieden werden. Um sie dreht sich das Wirtschaften. Knappe Güter sind Sachgüter, Dienstleistungen oder Rechte. Freie Güter konvertieren jedoch angesichts restriktiver Umfeldbedingungen zunehmend zu knappen Gütern (z.B. Wasser, Sand).

Materielle Güter sind körperlich anfassbar (tangibel) wie Betriebsmittel, Werkstoffe etc. **Immaterielle** Güter sind nicht-anfassbar (intangibel) wie Dienste, Rechte, Forderungen etc. Dieser Bereich gewinnt zunehmend an Bedeutung und macht häufig bereits faktisch die Mehrheit des Unternehmenswerts aus. Materielle Güter können abnutzbar oder nicht abnutzbar sein. Abnutzbare Güter sind wiederum beweglich wie Maschinen, Fahrzeuge etc. oder unbeweglich wie Gebäude, landwirtschaftliche Flächen etc.

Realgüter haben einen objektiven, originären Wert, **Nominalgüter** sind nur zugewiesene Verfügungsrechte für diese Realgüter als Geld oder Anrechte auf Geld. Die wirtschaftliche Entwicklung ist durch ein Auseinanderdriften beider Größen gekennzeichnet. Traditionell sollte ein Gleichgewicht zwischen beiden bestehen, heute ist der Wert der Nominalgüter jedoch gut dreieinhalbmal höher als jener der Realgüter. Die Folge ist massiv vorhandenes, Anlage suchendes, vagabundierendes Kapital, das zu heftigen Friktionen führt (Bankenkrise).

Produktionsgüter erlauben als **Potenzialfaktoren** den mehrfachen Ge-/Verbrauch als Betriebsmittel wie z.B. Anlagen, Grundstücke. Konsumtionsgüter als Werkstoffe wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe verzehren sich bei ihrem Ge-/Verbrauch als **Repetierfaktoren** und gehen danach wirtschaftlich unter. Potenzialfaktoren müssen nicht im Eigentum des Unternehmers stehen, vielmehr kommt es nur auf ihre Nutzbarkeit an. Daraus folgen innovative Finanzierungsmodelle wie Pay on Performance und Pay per Use (dies entspricht de facto einer Pacht anstelle eines Kaufs).

Inputgüter sind betriebliche Einsatzstoffe wie Arbeit, Maschinen, Materialien etc. **Outputgüter** sind Ergebnisse des betrieblichen Transformationsprozesses von Eigenleistung in Kombination mit dem Input vorgelagerter Wertschöpfungsstufen. Inputgüter werden dabei einem planmäßigen **Transformationsprozess** unterworfen, dem sogenannten Throughput. Daraus entstehen andere, marktfähige Güter

und Dienste als Output. Der Erfolg hängt von den Preisen des Outputs, von den Kosten des Inputs und denen des Throughputs ab.

Als Input stehen die **Produktionsfaktoren** zur Verfügung. **Werkstoffe** sind Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halbfabrikate und Teile. Rohstoffe gehen als wesentlicher Bestandteil in zu erzeugende Produkte ein, Hilfsstoffe gehen nur als unwesentliche Bestandteile darin ein. Betriebsstoffe gehen nicht in ein Produkt ein, sind aber für dessen Umwandlungsprozess erforderlich.

Betriebsmittel sind Grundstücke und Gebäude, Maschinen und maschinelle Anlagen sowie innerbetriebliche Transport- und Lagereinrichtungen, Ver- und Entsorgungsanlagen, Werkzeuge/Vorrichtungen, Büro- und Geschäftsausstattungen, Mess- und Prüfmittel, Computer etc. Sie stehen dem Transformationsprozess auf Dauer zur Verfügung und sind zu dessen Erhalt erforderlich.

Exekutive Arbeit steht in unmittelbarem wertschöpfendem Zusammenhang mit der Leistungserstellung, man spricht daher von primären Aktivitäten. Exekutive menschliche Arbeit wird allerdings zunehmend durch maschinelle Anlagen im Zuge arbeitssparenden technischen Fortschritts (Industrie 4.0/Digitalisierung) substituiert. Dies hängt auch mit den so gesehenen Kosten und Unwägbarkeiten des Faktors Arbeit zusammen.

Dispositive Arbeit betrifft die Administration und Koordination der Elementarfaktoren. Originäre Disposition ist von grundlegender Bedeutung für den Bestand des Unternehmens und umfasst Planung, Organisation und Kontrolle (Tabelle 1.1). Derivative Disposition als Durchsetzung (abgeleitet von der Kontrollfunktion) dient dem Management für originär-dispositive Entscheidungen. Man spricht bei beiden von sekundären, unterstützenden Aktivitäten.

Tabelle 1.1 Originäre und derivative Produktionsfaktoren nach Gutenberg

Originäre Faktoren		Derivative Faktoren	
Werkstoffe	▪ Materielle und immaterielle Betriebsmittel	Leitung	▪ Planung
▪ Rohstoffe			▪ Organisation
▪ Hilfsstoffe	▪ Arbeit		▪ Kontrolle
▪ Betriebsstoffe			

Die Differenz zwischen dem erwirtschafteten **Erlös** einer Leistung am Markt und dem Wert dafür **zugekaufter** Güter und Vorleistungen steht zur Verteilung an die am Leistungsprozess Beteiligten zur Verfügung. Diese Differenz ist die **Wertschöpfung**, die zur Abdeckung der **Eigenleistung** im Transformationsprozess und eines letztlich als gewünscht verbleibenden **Gewinns** dient. Die Bruttowertschöpfung (auch Rohgewinn genannt) entsteht dabei vor, die Nettowertschöpfung nach Abzug von materiellen und immateriellen Abschreibungen zum Ausgleich von zeit-, anlass- oder leistungsbedingten Wertminderungen (Bild 1.2).

$$\begin{array}{r}
 \text{Erlös} \\
 \hline
 \text{./. Zukaufleistung} \\
 \hline
 = \text{Wertschöpfung} \\
 \hline
 \text{./. Eigenleistung} \\
 \hline
 = \text{Betriebsergebnis}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 \text{Eigenleistung} \\
 \text{Fertigungstiefe} = \frac{\text{Eigenleistung}}{\text{Gesamtleistung}}
 \end{array}$$

Bild 1.2 Wertschöpfung und Fertigungstiefe

Zu unterscheiden davon ist die **Fertigungstiefe**, die den Anteil der Eigenleistung an der Gesamtleistung einer Transformation, ohne Gewinn, angibt. Die Fertigungstiefe ist hoch, wenn anteilig viel Eigenleistung in den Transformationsprozess einfließt, dies bedeutet im Umkehrschluss, dass zugleich anteilig wenig Fremdleistung (Zukauf) eingeflossen ist. Der Trend geht eindeutig in Richtung niedriger Fertigungstiefe, also großem Zukaufvolumen von Fremdleistungen („Buy“) und niedrigem Eigenleistungsanteil („Make“). Dies resultiert aus der Konzentration auf die jeweilige unternehmerische Kernkompetenz.

■ 1.3 Verantwortung als Unternehmer

1.3.1 Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit

Die Nachhaltigkeit betrieblicher Tätigkeit rückt immer stärker in das Blickfeld. Zentral geht es dabei um die Verhinderung und Begrenzung von Risiken bei Störfällen sowie die Erhaltung und Schonung knapper, nicht regenerativer Ressourcen, vor allem bei energetischen Reserven. Übergreifendes Ziel ist die Vermeidung von Abfall mit Priorität der Verwendung vor der Verwertung und der Beseitigung. Die dabei anfallenden Kosten sollen nicht externalisiert, also auf die Allgemeinheit verlagert, sondern nach dem Verursacherprinzip getragen werden. Das bedeutet, dass der jeweils Produkt-/Produktionsverantwortliche auch für die Folgen seines Handelns aufkommt (Internalisierung).

Umweltmanagementsysteme regeln die Verantwortlichkeiten, Prozesse und Voraussetzungen für Nachhaltigkeit detailliert. Die Grundprinzipien des Ökologie-managements sind dazu in der Norm ISO 14001 niedergelegt:

- Unternehmen und Organisationen soll darin zur eigenverantwortlichen Selbstkontrolle ein Managementinstrument zur Verfügung gestellt werden, mit dem es möglich ist, sowohl ökologische als auch ökonomische Ziele zu erreichen.
- Unternehmensleitungen sollen von sich aus ihre Führungsverantwortung für den Umweltschutz wahrnehmen und diesen zum integrierten Element der Unternehmenspolitik machen. Die Norm soll dazu dienen, die Wirksamkeit der Umsetzung einer selbst definierten Ökologiepolitik und konkreter Zielsetzungen beurteilen und glaubwürdig kommunizieren zu können.
- Die Förderung des Umweltschutzes ist das übergeordnete Ziel eines Umweltmanagementsystems. Umweltbelastungen sollen im Einklang mit sozioökonomischen Erfordernissen vermieden werden. Dies entspricht einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Dazu ist eine Analyse der Umweltwirkungen eigener Aktivitäten zur systematischen Bewertung und Überwachung von gesellschaftlichen Risiken notwendig. Dies erfordert wiederum die Schaffung der notwendigen organisatorischen und personellen Voraussetzungen, deren Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit durch regelmäßige Audits überprüft wird. Damit soll eine dauerhafte Verbesserung der Umweltschutzleistung erreicht werden und wie sollen deren Postulate offensiv nach innen und außen vertreten werden.

Die Dokumentation erfolgt in **Ökobilanzen**, die mithilfe naturwissenschaftlich-technischer Methoden Energie- und Materialflüsse quantifizieren, sowie in Risikoanalysen, die Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenpotenziale von Störeignissen erfassen. Im Ergebnis soll somit eine mehr als unvermeidbare Beeinträchtigung der Umwelt verhindert werden. Die betriebliche Umweltpolitik wird durch Geschäftsleitung und Umweltmanagementbeauftragte/-koordinatoren verkörpert.

Umwelt bezieht sich dabei nicht nur auf die natürliche Umwelt, etwa in Bezug auf Emissionen in die Natur oder Immissionen auf Menschen/Mitarbeiter, sondern auch auf die technologische Umwelt, deren Stand der Technik für den Umweltschutz genutzt werden soll, die gesellschaftliche Umwelt in Bezug auf das Umweltbewusstsein in der Bevölkerung und die rechtliche Umwelt, also die Umweltschutzgesetzgebung.

Die volle Einhaltung und strikte Anwendung der Umweltschutzrichtlinien wird durch turnusmäßige Systemprüfung, Leistungsbewertung und Rechtskonformitätsabgleichung abgesichert, die typischerweise sowohl als Eigen-Review wie auch als Fremd-Review durchgeführt werden. Den dafür anfallenden Kosten stehen neben positiven externalen Effekten auch erhebliche individuelle Nutzen gegen-

über wie Risikominderung, Stärkung der Verhandlungsposition etc. So ist ein Umweltfokus auch abgesehen von unverzichtbaren sozialen und ethischen Aspekten betriebswirtschaftlich vorteilhaft. Gesamtwirtschaftlich entstehen vor allem die Vorteile der effizienten Nutzung endlicher Ressourcen sowie die Verringerung von Verschmutzungen verschiedener Art und Abfällen, die aufwendig zu entsorgen sind (vgl. Pepels 2017a, S. 1006 ff.).



Nachhaltiges und umweltschonendes Wirtschaften zahlt sich betriebswirtschaftlich aus! Zudem steigt das entsprechende Bewusstsein in der Gesellschaft, was sich wiederum positiv auf Absatzzahlen auswirken kann.

Dabei stellt sich die Frage der Beziehung von ökologischen zu ökonomischen Zielen. Naheliegender ist es, einen Konflikt zwischen beiden zu unterstellen, der dann zugunsten eines Teilziels zu entscheiden wäre. Dabei werden ökologische Prinzipien nur insoweit berücksichtigt, wie dies gesetzlich durch Gebote und Verbote vorgeschrieben ist. Hier wäre es dann Sache des Staates, durch Rahmenbedingungen die Verwirklichung ökologischer Ziele zu sichern. Eine solche Defensivstrategie ist jedoch viel zu kurz gedacht. Wer mittel- und erst recht langfristig denkt, erkennt, dass damit entscheidende Erfolgspotenziale unternehmerisch ungenutzt bleiben. Dann kommt es vielmehr zu einer Harmonie zwischen Ökologie- und Ökonomiezielen.

Forderungen gehen so weit, den ökologischen gegenüber den ökonomischen Zielen Priorität einzuräumen. Das Verhältnis beider Teilziele kehrte sich dann um, die ökonomischen Anforderungen sind nur mehr Rahmenbedingungen. Dies ist uneingeschränkt wünschenswert, inwieweit dies jedoch von erwerbswirtschaftlich gesteuerten Akteuren verlangt oder auch nur erwartet werden kann, ist fraglich, denn zweifellos erzielen Unternehmen, die ökologische Ziele hintanstellen, gegenüber ökologisch verantwortungsbewusst agierenden Unternehmen kurzfristig Vorteile, dies gilt im übertragenen Sinne auch für den Wettbewerb unter Ländern. Länder, die ökonomische Ziele priorisieren, verschaffen sich damit einen individuellen Wettbewerbsvorteil vor solchen, die sich freiwillig ökologisch restringieren.

Insofern lassen sich ökologische Belange nicht auf einzelwirtschaftlicher bzw. nationaler Basis allein durchsetzen, weil die Anreize kontraproduktiv wirken. Vielmehr sind diese Ziele nur auf gesamtwirtschaftlicher und internationaler Basis durchsetzbar. Dass dazu die Notwendigkeit besteht, ist offensichtlich. Es ist jedoch festzustellen, dass diese Erkenntnis aus kurzfristigen bzw. egoistischen Gründen immer wieder unterlaufen wird und Akteure, die dies versuchen, damit auch immer wieder zulasten aller durchkommen (z. B. Dieselabgase, Fischfangquote, Walschutzabkommen).

1.3.2 Gesellschaftliche Einbindung

Nachhaltigkeit ist zentraler Bestandteil der Unternehmensethik, die Glaubwürdigkeit für das Unternehmen durch verantwortliches, proaktives und kommunikatives Handeln herstellen will. Dabei wird übergreifend die Anforderung der Corporate Citizenship gestellt, d.h., dass ein Unternehmen sich als „gutes“ Mitglied der jeweils standortansässigen Gesellschaft verhalten soll. Allerdings treten starke Konflikte zu rein betriebswirtschaftlichen Interessen auf, die im Zeitalter des Shareholder Values von Managern bei der Umsetzung Zivilcourage erfordern.

Nach dem **Shareholder-Value**-Konzept (Rappaport 1986) hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, alle Entscheidungen unter der Maxime zu treffen, dass dadurch die Einkommens- und Vermögensverhältnisse der Eigenkapitalgeber verbessert werden. Es wird behauptet, dass dies zugleich auch allen anderen Beteiligten am Wirtschaftsgeschehen maximalen Nutzen stiftet. Dieses Konzept ist in neuerer Zeit starker Kritik unterworfen. Aktuelle Fehlentwicklungen wie Unternehmens- und Wirtschaftskrisen angesichts des Postulats des Shareholder Values scheinen dies zu unterlegen. Daher wird verstärkt ein alternatives Konzept vertreten, das des Stakeholder Values.

Nach dem **Stakeholder-Value**-Konzept (Freeman 1984) hat die Unternehmensleitung vielmehr die Aufgabe, ihre Entscheidungen so zu treffen, dass alle Interessengruppen in angemessener Weise von Unternehmenshandeln und -erfolg profitieren, nicht nur die Anteilseigner, sondern auch alle anderen, die durch das Unternehmenshandeln in irgendeiner Weise tangiert sind, und das ist praktisch jeder. Stakeholder stellen Ansprüche an das Unternehmen und können Machtmittel zu deren Durchsetzung einsetzen. Das Problem besteht nunmehr darin, dass diese Interessen vielfach konfliktär sind und die Gruppen vom Einsatz ihrer Macht egoistisch (man sagt, opportunistisch) Gebrauch machen, wenn sie der Ansicht sind, dass ihren Interessen unternehmensseitig nicht angemessen nachgekommen wird. So legen kleine Arbeitnehmergruppen (Lokführer, Fluglotsen, Müllwerker etc.) Großunternehmen lahm, um unverhältnismäßige Lohnerhöhungen durchzusetzen.

Im Einzelnen können interne, transaktionale und interaktionale Stakeholder unterschieden werden (Bild 1.3). Zu den **internen** Stakeholdern (im Unternehmen) gehören folgende:

- Mitarbeitende, sie fordern z. B. leistungsgerechte Bezahlung und produktive Arbeitsatmosphäre. Ihre Machtmittel sind Streik, Inanspruchnahme von Mitbestimmungsrechten, Aktivierung des Betriebsrats, Senkung der Arbeitsqualität, Mobilisierung anderer Anspruchsgruppen.

- Führungskräfte, sie fordern z.B. hohe Vergütung, Übertragung von Verantwortung und Handlungsfreiheit. Ihre Machtmittel sind Abwanderung zur Konkurrenz, „innere Kündigung“, Politik und Ränkespiele in der Organisation.
- Eigenkapitalgeber, sie fordern z.B. höhere Dividenden und Kurspflege der Aktien. Ihre Machtmittel sind Ausübung von Stimmrechten, Rückforderung von Finanzmitteln, Verweigerung zusätzlichen Kapitals, Forderung überhöhter Gegenleistungen, externe Prüfung der Geschäftsaktivitäten.
- Fremdkapitalgeber, sie fordern z.B. pünktliche Zins- bzw. Tilgungszahlungen und Bonitätssicherung. Ihre Machtmittel sind Rückforderung von Darlehen/Streichung von Kreditlinien, falls Zahlungen ausbleiben, Verweigerung zusätzlicher Kredite etc.

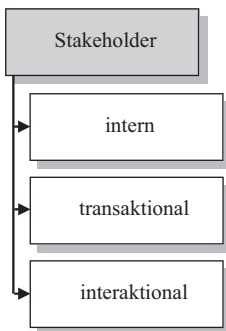


Bild 1.3 Gruppen von Stakeholdern

Zu den **transaktionalen** Stakeholdern (mit Geschäftsbeziehung) gehören folgende:

- Kooperationspartner, sie fordern z.B. Know-how-Einbringung und faire Ertragsverteilung. Ihre Machtmittel sind Blockade, Wechsel zu Marktgegnern, Parallelaktivitäten etc.
- Gewerbliche Endabnehmer, sie fordern z.B. faire Geschäftspraktiken und zuverlässige Lieferungen und Leistungen. Ihre Machtmittel sind Kauf von Konkurrenzprodukten, Lieferantenboykott, Inanspruchnahme von Vertragsrechten, zögerliche Erfüllung vertraglicher Vereinbarungen, Publikmachung von Mängeln.
- Lieferanten, sie fordern z.B. regelmäßigen Auftragseingang und Verzicht auf den Einsatz von Nachfragemacht. Ihre Machtmittel sind Belieferung von Konkurrenten, Inanspruchnahme gesetzlicher Rechte, Zurückweisung/Verschleppung von Aufträgen, versteckte Verminderung der Qualität von Leistungen, Variation der Konditionen, Realisation eines eigenständigen Produktangebots.
- Absatzmittler, sie fordern z.B. zeitgemäße Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen und Qualitäten, die hohe Nachfrageakzeptanz aufweisen. Ihre Machtmittel