



Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

von

Prof. em. Dr. Dres. h.c. Henner Schierenbeck
Universität Basel

Prof. Dr. Claudia B. Wöhle
Universität Salzburg

18., überarbeitete Auflage

Oldenbourg Verlag München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2012 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Christiane Engel-Haas, M. A.
Herstellung: Constanze Müller
Titelbild: thinkstockphotos.de
Einbandgestaltung: hauser lacour
Gesamtherstellung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-59826-1
eISBN 978-3-486-71796-9

„Ökonomie ist die Kunst, das Beste aus unserem Leben zu machen.“

GEORGE BERNARD SHAW

Inhaltsübersicht

Einleitung: Wirtschaften und Wirtschaftswissenschaften		1
1	Der Begriff des Wirtschaftens.....	3
2	Das ökonomische Prinzip.....	5
3	Disziplinäre Arbeitsteilung in den Wirtschaftswissenschaften.....	7

Erster Teil: Betrieb und Unternehmung

Erstes Kapitel: Betriebe und Haushalte als Träger des arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses		19
1.1	Hauptmerkmale moderner marktwirtschaftlicher Systeme.....	21
1.2	Schema der gesamtwirtschaftlichen Güter- und Geldströme.....	26
1.3	Die Unternehmungen im Brennpunkt des Wirtschaftskreislaufs.....	29
Zweites Kapitel: Typologie der Unternehmungen		33
2.1	Wesen und Sinn der Typenbildung.....	35
2.2	Rechtsformen der Unternehmung.....	36
2.3	Gliederung der Unternehmungen nach Branchen und Größenklassen.....	44
2.4	Merkmale der technisch-ökonomischen Struktur von Industriebetrieben.....	47
2.5	Räumliche Strukturmerkmale der Unternehmenstätigkeit.....	51
2.6	Unternehmensverbindungen und verbundene Unternehmen.....	58

Zweiter Teil: Der Wirtschaftsprozess der Unternehmung

Einführung		67
Drittes Kapitel: Unternehmungsziele		69
3.1	Entstehung von Unternehmungszielen.....	71
3.2	Ökonomische, soziale und ökologische Dimensionen von Unternehmungszielen.....	76
3.3	Berücksichtigung von ökonomischen Hebeleffekten in Zielsystemen	89
3.4	Systematische Kennzahlenverknüpfung zur Generierung integrierter Zielsysteme	97
3.5	Die formale Struktur des Zielplanungsprozesses	104
Viertes Kapitel: Unternehmungsführung		111
4.1	Hauptfunktionen des Managements.....	113
4.2	Elemente und Strukturen von Managementsystemen.....	132
4.3	Management-Techniken.....	188
Fünftes Kapitel: Betriebliche Leistungsprozesse		231
5.1	Güterwirtschaftliches Gleichgewicht im Leistungsprozess	233
5.2	Bereitstellungsplanung	237
5.3	Produktionsplanung.....	262
5.4	Marketingplanung.....	302
Sechstes Kapitel: Betriebliche Finanzprozesse		365
6.1	Komponenten und Grundmaximen betrieblicher Finanzprozesse	367
6.2	Investitionskalküle	386
6.3	Finanzierung und Finanzierungsrechnungen	500

Dritter Teil: Das Rechnungswesen der Unternehmung

Siebtes Kapitel: Grundbegriffe und Systematik des Rechnungswesens 595

7.1	Gliederung des Rechnungswesens.....	597
7.2	Buchhalterische Systeme und Grundzusammenhänge.....	599
7.3	Kontenrahmen und Kontenplan.....	608
7.4	Abgrenzung rechnungstheoretischer Strom- und Bestandsgrößen.....	613

Achtes Kapitel: Externe Unternehmungsrechnung 617

8.1	Grundlagen der Bilanzierung.....	619
8.2	Der Jahresabschluss nach HGB und IFRS	661
8.3	Bilanzanalyse und Bilanzpolitik	751

Neuntes Kapitel: Interne Unternehmungsrechnung 815

9.1	Aufgaben und Systeme der internen Unternehmungsrechnung.....	817
9.2	Betriebsabrechnung und Kalkulation.....	825
9.3	Plankostenrechnung.....	865

Abkürzungsverzeichnis.....	881
----------------------------	-----

Literaturverzeichnis	887
----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis.....	925
---------------------------	-----

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Wirtschaften und Wirtschaftswissenschaften		1
1	Der Begriff des Wirtschaftens	3
2	Das ökonomische Prinzip.....	5
3	Disziplinäre Arbeitsteilung in den Wirtschaftswissenschaften.....	7
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Einleitung: S. 3 – 13)	14

Erster Teil:

Betrieb und Unternehmung

Erstes Kapitel: Betriebe und Haushalte als Träger des arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses		19
1.1	Hauptmerkmale moderner marktwirtschaftlicher Systeme	21
1.2	Schema der gesamtwirtschaftlichen Güter- und Geldströme	26
1.3	Die Unternehmungen im Brennpunkt des Wirtschaftskreislaufs.....	29
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Erstes Kapitel: S. 21 – 32).....	32
Zweites Kapitel: Typologie der Unternehmungen		33
2.1	Wesen und Sinn der Typenbildung	35
2.2	Rechtsformen der Unternehmung	36
2.3	Gliederung der Unternehmungen nach Branchen und Größenklassen.....	44
2.4	Merkmale der technisch-ökonomischen Struktur von Industriebetrieben	47
2.5	Räumliche Strukturmerkmale der Unternehmenstätigkeit	51
2.6	Unternehmensverbindungen und verbundene Unternehmen.....	58
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Zweites Kapitel: S. 35 – 62)	62

Zweiter Teil:

Der Wirtschaftsprozess der Unternehmung

Einführung	67
-------------------	-----------

Drittes Kapitel: Unternehmungsziele	69
--	-----------

3.1	Entstehung von Unternehmungszielen	71
3.2	Ökonomische, soziale und ökologische Dimensionen von Unternehmungszielen.....	76
3.3	Berücksichtigung von ökonomischen Hebeleffekten in Zielsystemen.....	89
3.4	Systematische Kennzahlenverknüpfung zur Generierung integrierter Zielsysteme	97
3.5	Die formale Struktur des Zielplanungsprozesses	104
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Drittes Kapitel: S. 71 – 109)	109

Viertes Kapitel: Unternehmungsführung	111
--	------------

4.1	Hauptfunktionen des Managements	113
4.1.1	Begriff und Merkmale des Managements	113
4.1.2	Phasenstruktur des Managementprozesses.....	114
4.1.3	Koordinieren als Managementfunktion	122
4.1.4	Führung und Management.....	126
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (4.1: S. 113 – 130).....	131
4.2	Elemente und Strukturen von Managementsystemen	132
4.2.1	Bestandteile des Managementsystems der Unternehmung.....	132
4.2.2	Organisationssysteme	133
4.2.3	Planungs- und Kontrollsysteme.....	147
4.2.4	Informationssysteme.....	164
4.2.5	Personal-(Führungs-)Systeme	170
4.2.6	Controlling-Systeme.....	177
4.2.7	Analyse ausgewählter „Management-by“-Konzepte.....	180
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (4.2: S. 132 – 184).....	185

4.3	Management-Techniken	188
4.3.1	Übersicht über wichtige Management-Techniken	188
4.3.2	Brainstorming als Kreativitätstechnik	191
4.3.3	Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle).....	192
4.3.4	Szenariotechnik	198
4.3.5	Netzplantechnik	202
4.3.6	Extrapolierende Prognoseverfahren.....	211
4.3.7	Entscheidungstabellentechnik.....	214
4.3.8	Entscheidungsregeln bei Ungewissheit.....	217
4.3.9	Lineare Programmierung als analytische Optimierungstechnik	220
4.3.10	Spieltheoretische Modelle	225
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (4.3: S. 188 – 228).....	228

Fünftes Kapitel: Betriebliche Leistungsprozesse 231

5.1	Güterwirtschaftliches Gleichgewicht im Leistungsprozess	233
5.1.1	Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses	233
5.1.2	Begriff des güterwirtschaftlichen Gleichgewichts	235
5.1.3	Phasenbezogene Gestaltungsprobleme eines optimalen güterwirtschaftlichen Gleichgewichts	236
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (5.1: S. 233 – 236).....	236
5.2	Bereitstellungsplanung	237
5.2.1	Gegenstand der Bereitstellungsplanung	237
5.2.2	Personalbereitstellung	237
5.2.3	Betriebsmittelbereitstellung	243
5.2.4	Materialbereitstellung.....	249
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (5.2: S. 237 – 259).....	260
5.3	Produktionsplanung	262
5.3.1	Gegenstand der Produktionsplanung	262
5.3.1.1	Die Teilpläne betrieblicher Produktionspolitik.....	262
5.3.1.2	Kostendeterminanten und Kostenkategorien im Rahmen der Produktionsplanung.....	267
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (5.3.1: S. 262 – 271).....	271
5.3.2	Produktionsaufteilungsplanung.....	271
5.3.2.1	Produktionstheoretische Grundlagen	271
5.3.2.2	Produktionsaufteilungsplanung auf der Basis einer substitutionalen Produktionsfunktion	280

5.3.2.3	Produktionsaufteilungsplanung auf der Basis einer limitationalen Produktionsfunktion	284
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (5.3.2: S. 271 – 292)	293
5.3.3	Operative Produktionsprogrammplanung	294
5.3.3.1	Problemstrukturen der operativen Produktionsprogrammplanung	294
5.3.3.2	Programmplanung ohne Kapazitätsbeschränkung	295
5.3.3.3	Programmplanung bei Bestehen eines Kapazitätsengpasses	296
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (5.3.3: S. 294 – 300)	301
5.4	Marketingplanung	302
5.4.1	Gegenstand der Marketingplanung	302
5.4.1.1	Marketing als integrierendes Konzept der Absatzplanung	302
5.4.1.2	Instrumente und Einsatzbereiche des Marketings	304
5.4.1.3	Marketing-Forschung zur Unterstützung der Absatzplanung	308
5.4.1.4	Das Problem der Optimierung des Marketingmix	313
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (5.4.1: S. 302 – 319)	320
5.4.2	Erlösplanung bei gegebener Preis-Absatz-Funktion	321
5.4.2.1	Das preispolitische Entscheidungsfeld	321
5.4.2.2	Klassische Preistheorie	324
5.4.2.3	Praxisorientierte Preisfestlegung	331
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (5.4.2: S. 321 – 340)	340
5.4.3	Planung des präferenzpolitischen Mitteleinsatzes	341
5.4.3.1	Produkt- und sortimentspolitische Entscheidungen	342
5.4.3.2	Konditionenpolitische Entscheidungen	348
5.4.3.3	Distributionspolitische Entscheidungen	351
5.4.3.4	Kommunikationspolitische Entscheidungen	355
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (5.4.3: S. 341 – 361)	361

Sechstes Kapitel: Betriebliche Finanzprozesse 365

6.1	Komponenten und Grundmaximen betrieblicher Finanzprozesse	367
6.1.1	Finanzielle Bestands- und Stromgrößen	367
6.1.2	Determinanten des Kapital-, Finanz- und Geldbedarfs	371
6.1.3	Begriff und Wesen von Investitionen	375
6.1.4	Finanzierung und finanzielles Gleichgewicht	378
6.1.5	Teilpläne der Finanzpolitik	380
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (6.1: S. 367 – 384)	385

6.2	Investitionskalküle	386
6.2.1	Investitionsrechnungen als Entscheidungshilfe	386
6.2.1.1	Bedeutung von Investitionsrechnungen für Investitionsentscheidungen	386
6.2.1.2	Arten und Merkmale von Investitionsrechnungen.....	387
6.2.1.3	Einsatz von Investitionsrechnungen für alternative Fragestellungen.....	392
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (6.2.1: S. 386 – 394).....	394
6.2.2	Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung	395
6.2.2.1	Fundierung von Investitionsentscheidungen mithilfe statischer Kalküle.....	395
6.2.2.2	Fundierung von Investitionsentscheidungen mithilfe dynamischer Kalküle.....	409
6.2.2.3	Ansätze zur Bewältigung der Unsicherheit bei Wirtschaftlichkeitsrechnungen	454
6.2.2.4	Wertorientierte Wirtschaftlichkeitsrechnungen mithilfe der Discounted Cash Flow-Verfahren-Verfahren.....	471
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (6.2.2: S. 395 – 477).....	477
6.2.3	Verfahren der Unternehmensbewertung	480
6.2.3.1	Überblick über die Anlässe und Funktionen der Unternehmensbewertung	480
6.2.3.2	Traditionelle Verfahren der Unternehmensbewertung.....	482
6.2.3.3	Moderne Verfahren der Unternehmensbewertung	489
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (6.2.3: S. 480 – 498).....	499
6.3	Finanzierung und Finanzierungsrechnungen	500
6.3.1	Finanzierungsformen	500
6.3.1.1	Systematik der Finanzierungsformen	500
6.3.1.2	Die Beteiligungsfinanzierung emissionsfähiger und nicht-emissionsfähiger Unternehmen	502
6.3.1.3	Grundtypen und Mischformen der Kreditfinanzierung	511
6.3.1.4	Leasing und Factoring als Kreditsubstitute.....	528
6.3.1.5	Subventionsfinanzierung	533
6.3.1.6	Überschussfinanzierung und Finanzierung aus Vermögensumschichtung	536
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (6.3.1: S. 500 – 541).....	541
6.3.2	Finanzierungsmodelle.....	544
6.3.2.1	Arten und Gegenstand von Finanzierungsmodellen.....	544
6.3.2.2	Effektivzinskalküle	545
6.3.2.3	Kapitalstrukturmodelle	564
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (6.3.2: S. 544 – 576).....	576
6.3.3	Liquiditätssteuerung	578
6.3.3.1	Kriterien und Modelle der Liquiditätssteuerung	578
6.3.3.2	Kassenhaltungsmodelle.....	579
6.3.3.3	Inhalt und Struktur des Finanzplans	581
6.3.3.4	Finanzieller Mobilitätsstatus.....	586
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (6.3.3: S. 578 – 590).....	591

Dritter Teil:

Das Rechnungswesen der Unternehmung

Siebttes Kapitel:	Grundbegriffe und Systematik des Rechnungswesens	595
7.1	Gliederung des Rechnungswesens	597
7.2	Buchhalterische Systeme und Grundzusammenhänge	599
7.3	Kontenrahmen und Kontenplan	608
7.4	Abgrenzung rechnungstheoretischer Strom- und Bestandsgrößen	613
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Siebttes Kapitel: S. 597 – 616)	616
Achtes Kapitel:	Externe Unternehmungsrechnung	617
8.1	Grundlagen der Bilanzierung	619
8.1.1	Bilanzarten und Bilanzauffassungen	619
8.1.1.1	Übersicht über wichtige Bilanzarten	619
8.1.1.2	Bilanztheoretische Auffassungen im Überblick	622
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (8.1.1: S. 619 – 625)	625
8.1.2	Rechtsquellen zur Rechnungslegung	626
8.1.2.1	Gesetzliche Vorschriften zu Bilanzierungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflichten nach HGB	626
8.1.2.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB)	638
8.1.2.3	Entwicklung, Ziele, Aufbau und Grundsätze der Rechnungslegung nach IFRS	644
8.1.2.4	Anglo-amerikanische und kontinentaleuropäische Bilanzierungspraxis im Vergleich	652
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (8.1.2: S. 626 – 659)	659
8.2	Der Jahresabschluss nach HGB und IFRS	661
8.2.1	Der Jahresabschluss nach HGB	661
8.2.1.1	Aufbau des Jahresabschlusses nach HGB	661
8.2.1.2	Bilanzierung von Vermögensgegenständen und Schulden nach HGB	686
8.2.1.3	Bewertung von Vermögensgegenständen und Schulden nach HGB	688
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (8.2.1: S. 661 – 699)	699

8.2.2	Der Jahresabschluss nach IFRS	700
8.2.2.1	Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Schulden nach IFRS.....	700
8.2.2.2	Erfolgsmessung nach IFRS	708
8.2.2.3	Elemente des Jahresabschlusses nach IFRS	712
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (8.2.2: S. 689 – 712).....	724
8.2.3	Besonderheiten des konsolidierten Jahresabschlusses.....	725
8.2.3.1	Grundlagen der Konzernrechnungslegung.....	725
8.2.3.2	Konsolidierung der Einzelbilanzen zur Konzernbilanz.....	733
8.2.3.3	Erstellung der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	742
8.2.3.4	Der Pyramideneffekt im Konzern.....	744
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (8.2.3: S. 725 – 749).....	749
8.3	Bilanzanalyse und Bilanzpolitik	751
8.3.1	Die Bilanz als Instrument unternehmenspolitischer Analyse und Gestaltung	751
8.3.1.1	Zum Begriff Bilanzanalyse und Bilanzpolitik	751
8.3.1.2	Wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Bilanzanalyse und Bilanzpolitik.....	753
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (8.3.1: S. 751 – 753).....	753
8.3.2	Bilanzpolitik.....	754
8.3.2.1	Ziele der Bilanzpolitik.....	754
8.3.2.2	Maßnahmen der Bilanzpolitik	760
8.3.2.3	Die optimale Kombination bilanzpolitischer Instrumente	773
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (8.3.2: S. 754 – 774).....	774
8.3.3	Bilanzanalyse	776
8.3.3.1	Erkenntnisziele, Grenzen und Stufen der Bilanzanalyse.....	776
8.3.3.2	Aufbereitung des bilanzanalytischen Zahlenmaterials.....	777
8.3.3.3	Bildung und Berechnung von Bilanzkennzahlen	790
8.3.3.4	Durchführung von Kennzahlenvergleichen.....	808
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (8.3.3: S. 776 – 812).....	813

Neuntes Kapitel: Interne Unternehmungsrechnung 815

9.1	Aufgaben und Systeme der internen Unternehmungsrechnung	817
9.1.1	Gegenstand der internen Unternehmungsrechnung	817
9.1.2	Kostenrechnungssysteme und Kostenrechnungsgrundsätze	818
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (9.1: S. 817 – 823).....	824
9.2	Betriebsabrechnung und Kalkulation.....	825
9.2.1	Traditionelle Betriebsabrechnung auf Vollkostenbasis.....	825
9.2.1.1	Grundstruktur der periodischen Betriebsabrechnung.....	825
9.2.1.2	Kostenartenrechnung	827
9.2.1.3	Kostenstellenrechnung	832

9.2.1.4	Kostenträger-(ergebnis-)rechnung.....	841
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (9.2.1: S. 825 – 844).....	845
9.2.2	Moderne Betriebsabrechnung auf Teilkostenbasis	846
9.2.2.1	Arten von Teilkostenrechnungen	846
9.2.2.2	Das System des Direct Costing	846
9.2.2.3	Das System der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung	850
9.2.2.4	Das System der relativen Einzelkostenrechnung	851
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (9.2.2: S. 846 – 854).....	854
9.2.3	Verfahren der Kalkulation	855
9.2.3.1	Wesen und Aufgaben der Kalkulation	855
9.2.3.2	Divisionskalkulationen	858
9.2.3.3	Zuschlagskalkulationen	861
9.2.3.4	Kuppelkalkulationen.....	862
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (9.2.3: S. 855 – 864).....	864
9.3	Plankostenrechnung.....	865
9.3.1	Aufgaben und Arten der Plankostenrechnung	865
9.3.2	Voll- und Grenzplankostenrechnung.....	867
9.3.3	Prozesskosten- und Standard-Einzelkostenrechnung	874
9.3.4	Zielkostenrechnung.....	877
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (9.3: S. 865 – 879).....	880
	Abkürzungsverzeichnis.....	881
	Literaturverzeichnis	887
	Stichwortverzeichnis.....	925

Vorworte

Vorwort zur 18. Auflage

Die in der 17. Auflage vorgenommenen Änderungen im optischen Erscheinungsbild von Text, Schaubildern und Tabellen haben sich bewährt, wie zahlreiche positive Reaktionen aus dem Kreis der Nutzerinnen und Nutzer gezeigt haben. Demzufolge wurden diese in der nun vorliegenden Neuauflage unverändert übernommen. Inhaltlich erfolgten hingegen alle Aktualisierungen und Überarbeitungen, die seit dem Erscheinen der letzten Auflage notwendig geworden waren oder uns aus didaktischer Sicht als zweckmäßig erschienen. Dabei hat sich auch in dynamischen Zeiten, wie wir sie derzeit erleben, die zeitlose Struktur der „Grundzüge“ wiederum bewährt, die nun mit dieser Neuauflage auf dem aktuellen Stand sind.

Grundlegende Überarbeitungsnotwendigkeiten ergaben sich insbesondere im achten Kapitel zur externen Unternehmungsrechnung aufgrund des steten Wandels der Rechnungslegungsvorschriften. Während die Änderungen bei den internationalen Rechnungslegungsvorschriften stark geprägt sind von den Erfahrungen aus der jüngsten Finanzmarktkrise, sind die notwendigen Änderungen im Handelsrecht durch die Annäherung an eben jene internationalen Standards bestimmt.

Die weiteren Überarbeitungen ziehen sich über die kompletten knapp 900 Seiten und beinhalten an zahlreichen Stellen, die hier nicht im Einzelnen aufgeführt werden sollen, notwendigen Aktualisierungen, Präzisierungen und Ergänzungen.

Über Anmerkungen und Kritik freuen wir uns stets. Dafür findet sich Gelegenheit auf den Internet-Seiten des Verlags: <http://www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/dozenten>. Dort sind auch sämtliche Abbildungen als Download verfügbar.

Zu danken ist – wie auch schon bei der aktuellen Auflage des Übungsbuches – für die tatkräftige Unterstützung beim Korrekturlesen Herrn WOLFGANG SEITZ. An der Universität Salzburg hat sich in der Endphase Studienassistent Herr STEFAN AUFLEGER sehr verdient gemacht. Auch ihm sei herzlich gedankt.

Juni 2012

HENNER SCHIERENBECK und CLAUDIA B. WÖHLE

Vorwort zur 17. Auflage

Die nun vorliegende Neuauflage der „Grundzüge“ erscheint in einem komplett neu gestalteten „Gewand“, das gleichzeitig die Gelegenheit gab, die originäre didaktische Struktur der Texte optisch aufzubereiten und damit auch wieder ein Stück sichtbarer zu machen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Neuerungen. Das Wichtigste zuerst: Im Sinne eines langfristig geplanten, geordneten Generationenwechsels tritt Frau Prof. Dr. CLAUDIA B. WÖHLE neu als Mitautorin der „Grundzüge“ auf. Des Weiteren gibt es erstmalig auch zwei Versionen des Lehrbuchs: Zum einen eine Hardcover-Ausgabe für Dozentinnen und Dozenten mit beiliegender CD, auf der sämtliche Abbildungen des Buches in PowerPoint-Qualität enthalten sind; zum anderen eine spezielle Softcover-Ausgabe für die Studierenden.

Neben den obligaten Fehlerkorrekturen sind inhaltliche Überarbeitungen vor allem im Sechsten Kapitel (Betriebliche Finanzprozesse) und im Achten Kapitel (Externe Unternehmungs-

rechnung) vorgenommen worden. Was Letzteres angeht, sind notwendige Aktualisierungen an die geltenden Rechtsvorschriften erfolgt und die IFRS stärker einbezogen worden. Im Abschnitt zur Investitionsrechnung sind die DCF-Ansätze in ihrem Einsatz sowohl für die Unternehmensbewertung als auch allgemein für die Bewertung von Investitionsprojekten umfassender beleuchtet. Auch hat die in der Praxis verbreitete Form der relativen Unternehmensbewertung mithilfe von Multiplikatoren erstmals Eingang gefunden.

Alles in allem hoffen wir, dass die neu gestalteten „Grundzüge“ am Markt gut aufgenommen werden und wir sind gespannt auf die Reaktionen unserer Nutzerinnen und Nutzer. Für Ihre Anmerkungen, Ratschläge und Fehlerhinweise sind wir sehr dankbar und für diesen Zweck ist beim Oldenbourg Wissenschaftsverlag unter <http://www.oldenbourg-wissenschaftsverlag.de> (und Suchfeldeingabe „Schierenbeck Wöhle“) eine entsprechende Webseite zu diesem Buch eingerichtet worden.

Für die Mitwirkung an der Neuauflage haben wir zahlreichen Personen zu danken. Das sind an der Universität Basel als Assistenten die Herren Dr. MICHAEL POHL, Dipl.-Kfm. SIMON ZABY und Dipl.-Kfm. JENS SAFFENREUTHER und als Hilfsassistent cand.rer.pol. THOMAS EULAU, an der Universität Salzburg als Dissertant Mag. ANDREAS PACHER und als Studienassistent B.iur.oec. SEBASTIAN RATHNER. Last but not least möchten wir unsere „gute Fee“ dieses Projektes, Frau MARIANNE RYSER vom Sekretariat der Abteilung Bankmanagement und Controlling am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel, ausdrücklich erwähnen. Ihnen allen gebührt unser herzlicher Dank.

HENNER SCHIERENBECK und CLAUDIA B. WÖHLE

Vorwort zur 15. Auflage

Nachdem in der 14. Auflage nur kleinere Korrekturen und Änderungen vorgenommen wurden, ist die nun vorliegende Neuauflage wieder gründlich überarbeitet und in Teilen auch erweitert worden.

In früheren Auflagen war das Controlling unter der Rubrik „Planungs- und Kontrollsysteme“ abgehandelt worden. Angesichts der immer größer werdenden Bedeutung des Controllings für die Unternehmenssteuerung und vor dem Hintergrund seiner übergreifenden Querschnittsfunktion werden Controlling-Systeme nunmehr in einem gesonderten Gliederungspunkt beleuchtet. Bei den Management-Techniken ist der zunehmenden Bedeutung der „Spieltheorie“ für Management-Entscheidungen Rechnung getragen worden, indem ein entsprechender Gliederungspunkt eingefügt wurde. Ebenfalls erstmals aufgenommen worden ist die Methode der „Balanced Scorecard“.

Das „Marketing“ wurde in Teilen neu bearbeitet und insbesondere auch die neuere Literatur berücksichtigt. Geblieben bin ich jedoch aus didaktischen Gründen bei der grundsätzlichen Zweiteilung des Marketing-Instrumentariums in Preispolitik einerseits und Präferenzpolitik andererseits.

Überarbeitet wurde ferner das System betriebswirtschaftlicher Erfolgsbegriffe. Gleichzeitig sind in Anpassung an die zunehmende Verwendung angelsächsischer Fachbegriffe in der Betriebswirtschaftslehre die entsprechenden englischen Begriffe aufgenommen worden. Ähnliches gilt für die Rentabilitätskennzahlen, die in ihrer Gesamtsystematik neu abgegrenzt und zusätzlich ebenfalls mit den üblichen englischen Fachbegriffen belegt wurden. Die Kennzahlensystematik wurde darüber hinaus in der Weise erweitert, daß nunmehr auch der arithmeti-

sche Zusammenhang zwischen Eigenkapitalrentabilität und dem Marktwert des Eigenkapitals einer Unternehmung und damit die geschäftspolitischen Stellgrößen für das in jüngster Zeit vermehrt diskutierte Wertorientierte Management sichtbar werden. Die hier eigentlich auch einzubindende Diskussion zum Zusammenhang zwischen Risiko und Rentabilität wird allerdings wie bisher im Rahmen der „Investitionsrechnung unter Ungewissheit“ behandelt. Dort folgt erstmals auch ein Verweis auf das moderne Value at Risk-Konzept, das ein wichtiges Element für die Bewertung von risikobehafteten Geschäftspositionen darstellt.

Eine bisherige Schwachstelle im Kapitel „Unternehmensbewertung“ war die nicht einheitliche Verwendung des Begriffs Unternehmenswert. Zum Teil wurde er als Brutto-Unternehmenswert (einschließlich Schulden) und zum Teil als Netto-Unternehmenswert (im Sinne von Wert des Eigenkapitals) interpretiert. Diese Unschärfen habe ich nunmehr konsequent bereinigt.

Natürlich sind auch wieder vielfältige Korrekturen, Datenanpassungen und kleinere Textumstellungen vorgenommen worden. Nur angemerkt sei, daß ein „Update“ ursprünglich auch für die Angaben in den „Grundzügen“ zur (deutschen) Steuersystematik und den Steuersätzen geplant war. Angesichts des bei Drucklegung völlig unübersichtlichen Standes der sogenannten Steuerreform habe ich mich entschlossen, weitergehende Anpassungen im Text vorläufig zu unterlassen. Lediglich die weggefallene Vermögen- und Gewerbesteuer ist dort, wo sie noch angesprochen worden war, gestrichen worden.

Besonderen Wert habe ich im übrigen auch auf die Neubearbeitung des Stichwortverzeichnis und der Literaturangaben gelegt. Ich hoffe, daß mir das zufriedenstellend gelungen ist.

Mitgewirkt an den umfangreichen Arbeiten haben zahlreiche Personen, denen ich allen in vielfacher Weise zu Dank verpflichtet bin. An erster Stelle ist hier meine Oberassistentin Frau Dr. CLAUDIA B. WÖHLE zu nennen, die mir stets eine kritische Gesprächspartnerin war und viele Verbesserungen angeregt hat. Ausdrücklich erwähnen möchte ich auch das große Engagement meines Oberassistenten Herrn Ass.-Prof. Dr. MICHAEL LISTER, Universität Basel, sowie das von Herrn Prof. Dr. REINHOLD HÖLSCHER, Universität Kaiserslautern, von denen ich manche wichtige Anregung erhielt. Dies gilt auch für Frau Dipl.-Kffr. ANJA ZIMMERMANN, Assistentin am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung von Herrn Prof. Dr. MANFRED BRUHN hier an der Universität Basel, die mir wertvolle Hinweise für das Kapitel „Marketingplanung“ gegeben hat.

Für die Aufsicht über die technische Umsetzung und insbesondere die Koordination aller Arbeiten hat sich wiederum meine Oberassistentin Frau Dr. CLAUDIA B. WÖHLE verdient gemacht. Nicht unerwähnt bleiben sollten auch die Korrekturleistungen von Herrn lic. rer. pol. MARC SCHWARZ und die mühevollen Arbeit meiner Hilfsassistenten bei diesem Projekt, Frau cand. rer. pol. KAIDA-ANDREA THEEN, Herr stud. rer. pol. FELIX KOHLERMANN und Herr cand. rer. pol. OLIVER RIBERZANI, die für die technische Erstellung der Druckvorlagen mitverantwortlich waren. Nicht zuletzt möchte ich auch meine Sekretärin Frau MARIANNE RYSER erwähnen, die meine Manuskriptvorlagen zum Teil in Papierform, zum Teil im Diktat für die Weiterverarbeitung umgesetzt hat. Meine besondere Bewunderung gilt ihrer Fähigkeit, speziell meine schlecht leserlichen Manuskripte zu entziffern und meine Diktate in ein kohärentes Gesamtsystem von Aussagen zu überführen.

Allen Beteiligten an dieser Neuauflage gebührt mein ganz herzlicher Dank.

HENNER SCHIERENBECK

Vorwort zur 10. Auflage

Für die vorliegende Neuauflage habe ich insbesondere das sechste Kapitel „Finanzprozesse“ einer Überarbeitung unterzogen. Neben der Ergänzung und Vertiefung von Passagen zur Subventionsfinanzierung, zum Leasing und zum Factoring, habe ich den Abschnitt „Effektivzinskalküle“ neu formuliert und dabei stärker auf die Belange der Praxis abgestellt. Ferner habe ich mich nach langem Zögern entschlossen, zentrale Basiselemente der „Portfolio Selection-Theorie“ sowie des darauf aufbauenden CAPM („Capital Asset Pricing Model“) in das Lehrbuch zu übernehmen. Wesentliche Teile der modernen Kapitalmarkttheorie sind ohne diese beiden theoretischen Konstrukte nicht denkbar, so daß ich ihre völlige Nichtbeachtung in den „Grundzügen“ zunehmend als Mangel empfunden habe.

Wie stets in allen vorherigen Auflagen sind zahlreiche Korrekturen und Verbesserungen im Detail vorgenommen worden, deren Aufzählung sich hier verbietet. Danken möchte ich an dieser Stelle aber allen, die mich auf Druckfehler oder Inkonsistenzen hingewiesen haben. Namentlich gebührt mein besonderer Dank Frau Dipl.-Kfm. U. ERDMANN, sowie den Herren Dipl.-Kaufleuten A. WIEDEMANN, H. ECHTERBECK, J. MEHL und B. KÖNIG, die mir bei der Neuauflage tatkräftig zur Seite standen. Speziell Herr KÖNIG und Herr WIEDEMANN haben sich dabei um die überfällige Neubearbeitung des Stichwortverzeichnisses verdient gemacht.

HENNER SCHIERENBECK

Vorwort zur 5. Auflage

„Das Wissen um betriebswirtschaftliche Grundtatbestände ist eine notwendige Voraussetzung für jeden, der in Betrieben an verantwortlicher Stelle tätig ist oder sich als Studierender auf eine solche Tätigkeit vorbereitet. Dabei kommt es häufig nicht so sehr auf ein spezifisches Detailwissen, als vielmehr auf die Fähigkeit an, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge konzeptionell zu erfassen und betriebliche Probleme in ihrem spezifisch ökonomischen Wesenskern zu begreifen.

Aufbau und Inhalt des vorliegenden Lehrbuchs sind von dieser Grundüberlegung geprägt. Das unter einer einheitlichen Konzeption entwickelte Lernprogramm ist auf prinzipielle Fragestellungen der Betriebswirtschaftslehre beschränkt und wird – ohne in jeder Hinsicht Vollständigkeit anzustreben – systematisch gegliedert dargestellt. Hinzu treten Kontrollfragen und Übungsaufgaben, durch die das Denken in ökonomischen Kategorien schrittweise geschult wird. Zugleich ergibt sich die Möglichkeit zur Kontrolle des eigenen Lernerfolgs und zur Vertiefung des Gelernten, wozu auch entsprechende Literaturhinweise am Schluß eines jeden Gliederungspunktes dienen ...“ (aus dem Vorwort zur 1. Auflage).

Nachdem der 1. Auflage 1974 drei weitere, im wesentlichen unveränderte Auflagen folgen konnten, liegt nun mit der 5. Auflage eine vollständig überarbeitete und erweiterte Fassung der „Betriebswirtschaftlichen Grundzüge“ vor. Eine Reihe von Teilgebieten sind neu aufgenommen worden, andere wurden wesentlich vertieft und auf den neuesten Stand gebracht. Ferner ist die Zahl der Abbildungen und Übersichten gegenüber den ersten Auflagen erheblich vergrößert worden, was zusammen mit dem verstärkten Einsatz typographischer Mittel dazu beitragen möge, die Darstellung insgesamt gefälliger und leichter lesbar zu machen. Konsequenterweise wurde jedoch die Gesamtkonzeption des Lehrbuchs, die sich im ganzen gesehen didaktisch bewährt hat.

Ein Werk wie das vorliegende ist stets in einem weiteren Sinn das Produkt einer Vielzahl von Personen, Quellen und Anregungen. Besonderen Dank schulde ich in diesem Sinne meinen Münsteraner Kollegen, denen ich manche Einsicht verdanke und deren wissenschaftliches Werk an zahlreichen Stellen verarbeitet wurde. Das gleiche gilt für meine verehrten akademischen Lehrer, die mich persönlich und wissenschaftlich geprägt haben, wovon viele Kapitel Zeugnis ablegen. In der Phase der umfangreichen Vorarbeiten zur vorliegenden 5. Auflage hat mich Herr Dr. KLAUS NEUBÜRGER, Essen, maßgeblich unterstützt. Ihm schulde ich ebenso Dank wie meinen Assistenten, Herrn Dipl.-Kfm. FERDINAND ALLERKAMP und Herrn Dipl.-Kfm. MICHAEL PRILL, die die technische Abwicklung der Drucklegung mit großer Umsicht und Geduld erledigten. Darüber hinaus waren sie mir stets kompetente Gesprächspartner. Dank gebührt auch meiner Sekretärin Frau HELGARD SCHERER, die mit großer Einsatzbereitschaft und Zuverlässigkeit die Umsetzung des nicht immer leicht zu entziffernden umfangreichen Manuskripts in die maschinenschriftliche Form besorgte. Schließlich möchte ich es nicht versäumen, meiner Frau Dank für ihre wichtigen Verdienste um meine wissenschaftliche Arbeit abzustatten. Denn, um EUGEN SCHMALENBACH (aus dem Vorwort von „Kapital, Kredit und Zins“, Leipzig 1933) zu zitieren: „Diese Arbeit kann nur gedeihen in einem Hause, in dem liebevolle Fürsorge den Verfasser und seine Arbeitsstätte umgibt.“

HENNER SCHIERENBECK

Einleitung

Wirtschaften und Wirtschaftswissenschaften

1	Der Begriff des Wirtschaftens.....	3
2	Das ökonomische Prinzip	5
3	Disziplinäre Arbeitsteilung in den Wirtschafts- wissenschaften	7
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Einleitung: S. 3 – 13)	14

1 Der Begriff des Wirtschaftens

Jeder Mensch ist auf die vielfältigste Weise mit dem Phänomen verbunden, das wir gemeinhin „die Wirtschaft“ nennen. Ob als Unternehmer, Arbeitnehmer, Hausfrau, Student oder Rentner, ob als Produzent, Konsument oder Sparer, keiner kann sich den Einflüssen entziehen, die hier wirksam werden.

Die Wirtschaft ist sprichwörtlich unser Schicksal, denn sie bestimmt in fast totaler Weise unsere Lebensbedingungen. Sie ist zugleich aber auch unsere Chance, denn mit ihrer Hilfe lässt sich unser Wohlstand mehren, werden wir zunehmend befreit von der Angst um das tägliche Brot, können wir unser Leben mehr und mehr auch Dingen widmen, die über die Befriedigung unserer existentiellen Grundbedürfnisse (wie Nahrung, Kleidung, Unterkunft) hinausgehen.

Dass dies für die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung in den entwickelten Industrieländern gilt, wird einem nur selten bewusst. Denn es entspricht der Psyche des Menschen, sich sehr schnell an verbesserte Lebensbedingungen zu gewöhnen und sie dann als selbstverständlich hinzunehmen. Ein Blick in die Chroniken lässt aber zumindest erahnen, in welch unvergleichlich kärglichen und dumpfen Verhältnissen die Masse der Bevölkerung vor noch nicht allzu langer Zeit in den jetzigen hoch entwickelten Industriestaaten gelebt hat. Dass wirtschaftlicher Fortschritt und Wohlstand auch in der Gegenwart nicht selbstverständlich sind, mag besonders krass die Situation vieler Entwicklungsländer zeigen, in welchen bis heute für viele Menschen die Versorgung selbst mit den einfachsten Gütern des existentiellen Grundbedarfs nicht zufrieden stellend gewährleistet ist. Hier scheinen also die Faktoren, die den Industriestaaten wirtschaftlichen Wohlstand und Fortschritt gebracht haben, noch unterentwickelt oder nur begrenzt wirksam zu sein. Zu diesen (erst in ihrer wechselseitigen Verstärkung voll wirksamen) **Wohlstandsfaktoren** zählen in erster Linie:

- das Potenzial an **menschlichen und natürlichen Ressourcen**,
- die Nutzung einer produktivitätsfördernden (internationalen, regionalen, nationalen, betrieblichen, personellen) **Arbeitsteilung**,
- das Niveau der **Mechanisierung und Automatisierung** in den Produktionsprozessen,
- die **Standardisierung von Werkstoffen und Produkten**,
- die Entwicklungsrate des **technisch-wissenschaftlichen Fortschritts** und
- die **Effizienz des Wirtschaftssystems**, das die unzähligen Gestaltungskräfte der Wirtschaft optimal anreizt und koordiniert.

Motor der Wirtschaft ist der Mensch mit seinen (unerfüllten) Wünschen, die in den Wirtschaftswissenschaften **Bedürfnisse** genannt werden. Diesen prinzipiell unbegrenzten Bedürfnissen stehen (weil wir bekanntlich nicht in einem Paradies leben) grundsätzlich aber nur begrenzte Möglichkeiten gegenüber, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Es ist also der Tatbestand der **Güterknappheit**, der den Kern des Wirtschaftens ausmacht: Ohne Güterknappheit gäbe es für die Menschen keine unerfüllten Wünsche und somit auch nicht die Notwendigkeit oder den Anreiz, besondere Anstrengungen in Kauf zu nehmen, um in den Besitz dieser Güter zu kommen.

Dass dieser Motor des Wirtschaftens dabei nicht nur in Bezug auf die Güter des menschlichen Grundbedarfs wirksam ist, sondern weit darüber hinausgeht, belegt die Erfahrung.

Wirtschaften kann also umschrieben werden als Disponieren über **knappe Güter**, soweit sie als Handelsobjekte (= Waren) Gegenstand von Marktprozessen sind (oder zumindest potenziell sein können). Voraussetzung für den Warencharakter eines knappen Gutes ist dabei, dass es überhaupt Gegenstand von marktlichen Austauschbeziehungen sein kann (also verfügbar und übertragbar ist) und dass es eine bestimmte Eignung zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse aufweist.

Güter, die diese Eigenschaften aufweisen, werden auch als **Wirtschaftsgüter** bezeichnet. Sie lassen sich dabei nach den verschiedensten Merkmalen weiter unterteilen:

- **Input- (oder Einsatz-)güter und Outputgüter.** Diese Unterscheidung knüpft an der unterschiedlichen Stellung von Wirtschaftsgütern in wirtschaftlichen Produktionsprozessen an. Inputgüter (z.B. Rohstoffe, Maschinen, menschliche Arbeit) werden benötigt um andere Güter (z.B. Nahrungsmittel) zu produzieren, die als Outputgüter insofern das Ergebnis dieser Produktionsprozesse darstellen.
- **Produktionsgüter und Konsumgüter.** Diese Unterscheidung hebt darauf ab, ob die Wirtschaftsgüter nur indirekt oder direkt ein menschliches Bedürfnis befriedigen. Güter der letzteren Kategorie (z.B. Schuhe, Genussmittel, Touristikreisen) sind stets Outputgüter und dienen als solche unmittelbar dem Konsum, während Produktionsgüter (z.B. Werkzeuge, Maschinen) nicht nur Outputgüter darstellen, sondern zugleich auch Inputgüter für nachgelagerte Produktionsprozesse, an deren Ende dann schließlich auch grundsätzlich Konsumgüter stehen.
- **Verbrauchsgüter und Gebrauchsgüter.** Hier werden die Wirtschaftsgüter nach ihrer Beschaffenheit in solche gegliedert, die bei einem einzelnen (produktiven oder konsumtiven) Einsatz verbraucht werden, d.h. hierbei wirtschaftlich gesehen untergehen (z.B. Material, Energie) und in solche, die einen wiederholten Gebrauch, eine längerfristige Nutzung erlauben (z.B. Elektrogeräte, Kraftfahrzeuge). Das Begriffspaar Verbrauchs- und Gebrauchsgüter wird in der Praxis vor allem für Konsumgüter verwendet. Für den Bereich produktiver Inputgüter verwendet man nach einem Vorschlag von HEINEN (1983) häufig die Begriffe **Repetierfaktoren** (was auf den Verbrauchscharakter hinweist, da die Beschaffung dieser Güter „repetiert“, also laufend wiederholt werden muss) und **Potenzialfaktoren** (was auf ihre spezielle Eigenschaft hindeutet, ein bestimmtes Leistungspotenzial zu verkörpern).
- **Materielle und immaterielle Güter.** Diese Unterscheidung ist höchst augenfällig, wenngleich im technisch-physikalischen Sinne durchaus Zweifelsfälle auftreten können. Immaterielle Güter haben im Gegensatz zu den erstgenannten keine materielle Substanz, kommen also vor allem in zwei Ausprägungen vor, als Dienste und als Rechte (z.B. Dienstleistungen jeglicher Art, die Arbeitskraft des Menschen, Lizenzen, Patente).
- **Realgüter und Nominalgüter.** Diese Unterscheidung erlangt nur in einer Geldwirtschaft Bedeutung, da es sich bei den Nominalgütern um Geld und Rechte auf Geld handelt. Sie sind stets immaterieller Natur. In einer reinen Tauschwirtschaft beinhalten Wirtschaftsgüter dagegen ausschließlich materielle und immaterielle Real- oder Sachgüter.

Weitere Unterscheidungsmerkmale von Wirtschaftsgütern ließen sich mühelos finden. Entscheidend ist dabei nur, dass sie stets sauber abgegrenzt werden von den so genannten **freien Gütern**, die wegen fehlender Knappheit aus der Kategorie der Wirtschaftsgüter ausscheiden. Freie Güter brauchen nicht bewirtschaftet zu werden, weil sie ohne Mühe in beliebiger Menge zur Verfügung stehen, also kein Mangelempfinden auslösen. Sie haben wirtschaftlich gesehen keinen Preis, d.h. es gibt keinen Menschen, der bereit wäre, für ihren Besitz Wirtschaftsgüter

einzutauschen oder – anders ausgedrückt – für sie zu bezahlen. Zur Vermeidung von Missverständnissen sei allerdings darauf hingewiesen, dass die Frage, ob ein bestimmtes Gut ein freies Gut oder ein Wirtschaftsgut darstellt, nur situativ sowie räumlich und zeitlich gebunden beantwortet werden kann. Was an einem Ort, zu einer bestimmten Zeit ein freies Gut ist, kann an einem anderen Ort, zu einer anderen Zeit ein Wirtschaftsgut von höchstem Wert darstellen.

2 Das ökonomische Prinzip

Wirtschaftliche Untersuchungen und Aussagen berühren durch ihre spezifische Betrachtungsweise stets unmittelbar oder mittelbar die Frage nach dem optimalen Einsatz bzw. der optimalen Verwendung von Wirtschaftsgütern. Warum dies so ist, wird deutlich, wenn man sich das eingangs beschriebene Spannungsverhältnis von knappen Ressourcen einerseits und prinzipiell unbegrenzten menschlichen Bedürfnissen andererseits vergegenwärtigt: Es erscheint bei Güterknappheit nämlich vernünftig (= **rational**), stets **so zu handeln**, dass

- mit einem gegebenen Aufwand an Wirtschaftsgütern ein möglichst hoher Ertrag (= Nutzen) erzielt wird (**Maximumprinzip**),
- der nötige Aufwand, um einen bestimmten Ertrag zu erzielen, möglichst gering gehalten wird (**Minimumprinzip**),
- ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag realisiert wird (**Extremumprinzip**).

Alle drei Formulierungen sind Ausdruck des so genannten **ökonomischen Prinzips**, wobei letztere die allgemeine Version ist und die ersten beiden als Spezialfälle einschließt: **Wirtschaftlich optimal handeln** heißt also nichts anderes, als Extremwerte zu realisieren und zwar generell im Sinne eines möglichst günstigen Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag.

MÜLLER-MERBACH (1998) hat den **Inhalt des ökonomischen Prinzips** in seinen drei Formulierungen sehr anschaulich beschrieben:

„Studenten, denen es nicht auf die Note, sondern nur auf das Bestehen des Examens ankommt, handeln unabhängig davon, ob dieses Verhalten den Professoren gefällt, ökonomisch, wenn sie ihren Lernerfolg auf ein Minimum begrenzen. Denn bei ihrer Interessenlage ist es vernünftig, nur die für ein ausreichendes Examen unbedingt notwendige Menge an Arbeit zu leisten. Auf der anderen Seite gibt es auch Studenten, die – aus welchen Motiven auch immer – ihre ganze Arbeitskraft auf das Studium konzentrieren und ein möglichst gutes Examen machen wollen. Auch sie handeln ökonomisch, da sie mit gegebenem Bestand an Zeit und Intellekt ein maximales Ergebnis zu realisieren suchen. Zwischen diesen beiden extremen Typen von Studenten gibt es natürlich noch viele andere, die weder ihren Arbeitseinsatz minimieren, noch ihre Arbeitskraft voll dem Studium widmen wollen. Sofern sie aber zumindest ein möglichst günstiges Verhältnis von Einsatz und Ergebnis zu erreichen trachten, handeln sie auch ökonomisch.“

Versteht man unter **Aufwand (bzw. Kosten)** den wertmäßigen Ausdruck für das, was an Wirtschaftsgütern für einen bestimmten Zweck eingesetzt werden muss bzw. eingesetzt wird, und unter **Ertrag (bzw. Leistung)** das bewertete Ergebnis dieses Einsatzes, so beinhaltet das ökonomische Prinzip also (alternativ) das Streben nach:

- Ertrags- bzw. Leistungs-Maximierung,
- Aufwands- bzw. Kosten-Minimierung,
- Ertrags- bzw. Leistungs- und Aufwands- bzw. Kosten-Optimierung.

Dabei wird natürlich nicht behauptet, dass Menschen generell nach diesen Kriterien handeln. Das ökonomische Prinzip ist seiner Natur nach vielmehr ein **normatives Prinzip**, indem es postuliert: Es ist vernünftig (rational), bei Güterknappheit nach diesem Prinzip vorzugehen!

Das ökonomische Prinzip darf nicht mit dem Begriff der **Wirtschaftlichkeit** verwechselt werden. Hier handelt es sich in der Regel um eine einfache Kennzahl, die das Verhältnis von Ertrag (Leistung) und Aufwand (Kosten) zum Ausdruck bringt, ohne aber eine Aussage darüber zu machen, ob dieses Verhältnis im Sinne des ökonomischen Prinzips auch optimal ist. Sie lässt nur die Aussage zu, ob (und in welchem Maße) Wirtschaftlichkeit im Sinne eines Ertrags- oder Leistungsüberschusses gegeben ist. Verfeinerungen dieser Kennzahl

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag (bzw. Leistung)}}{\text{Aufwand (bzw. Kosten)}} \quad [1]$$

können ihre **Aussagefähigkeit** allerdings **erhöhen**, indem

- eine Soll-Wirtschaftlichkeit bestimmt und der Ist-Wirtschaftlichkeit gegenüber gestellt wird;
- die (wertmäßige) Wirtschaftlichkeit in eine mengenmäßige Wirtschaftlichkeit (Technizität im Sinne von KOSIOL) und in eine Preiskomponente aufgespalten wird.

Der Realisierung des ökonomischen Prinzips steht in der Realität eine Reihe von Problemen entgegen. In erster Linie ist das Problem der **unvollkommenen Information** zu nennen. Damit ist gemeint, dass der wirtschaftende Mensch in aller Regel nicht mit Sicherheit weiß, ob

- die von ihm verfolgten (Nah-)Ziele sich später als richtig oder falsch gewählt herausstellen werden,
- er auch alle möglichen Handlungsalternativen zur Erreichung dieser Ziele in seinem Kalkül berücksichtigt hat und schließlich
- er im Rahmen der formulierten Ziele und berücksichtigten Handlungsalternativen auch tatsächlich die im Sinne des ökonomischen Prinzips bestmögliche Entscheidung getroffen hat.

In den Fällen unvollkommener Information lässt sich das ökonomische Prinzip nur schwer exakt realisieren. Nichtsdestoweniger behält es aber seine Bedeutung als Verhaltensmaxime für wirtschaftliches Handeln. Allerdings ist es dahingehend zu modifizieren, als nunmehr „lediglich“ gefordert wird, das **Optimum bei gegebenem Informationsstand** zu suchen, wobei jedoch die **Risikoneigung** (das Sicherheitsstreben) des Entscheiders als eine zusätzliche Variable eingeführt werden muss, um zu einer Lösung zu kommen. Da der Informationsstand in der Regel keine Konstante, sondern eine Variable ist, entsteht zusätzlich das Problem, den Informationsstand selbst unter Kosten-Nutzenaspekten zu optimieren.

Ein weiteres, mit dem ökonomischen Prinzip zusammenhängendes Problem ist die Frage der **Bewertung von Aufwand (Kosten) und Ertrag (Leistung)**. Die Bewertung eines Handlungsergebnisses wie des dazu erforderlichen Mitteleinsatzes ist zunächst ein höchst subjektiver Vorgang. Ob das ökonomische Prinzip im Einzelfall als realisiert angesehen wird oder

nicht, wäre damit abhängig von den jeweiligen individuellen Kosten- und Nutzensvorstellungen des Entscheiders. Wird allerdings den Märkten die Aufgabe der Bewertung von Wirtschaftsgütern übertragen (wie das in marktwirtschaftlichen Systemen der Fall ist), so erfährt dieser Vorgang der Bewertung eine Quasi-Objektivierung. Der **Markt** bestimmt, was Rohstoffe, Dienstleistungen usw. wert sind, und Marktpreise sind es entsprechend, aus denen der Wert von wirtschaftlichen Handlungsergebnissen und Mitteleinsätzen abgeleitet wird.

In marktwirtschaftlichen Systemen ist das ökonomische Prinzip also generell erfüllt, wenn ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen marktmäßig bewertetem Aufwand und Ertrag realisiert wird. Definiert man die Differenz zwischen Ertrag und Aufwand vereinfacht als Gewinn, so läuft das ökonomische Prinzip demnach auf die Forderung nach Gewinnmaximierung hinaus.

Das **Gewinnmaximierungsprinzip** als spezifische Konkretisierung des ökonomischen Prinzips in marktwirtschaftlichen Gesellschaftssystemen unterliegt häufig der Kritik. Abgesehen von der Kritik am marktwirtschaftlichen System als solchem und der aus Unverständnis den marktwirtschaftlichen Mechanismen gegenüber geäußerten Kritik, konzentriert sich die (erst zu nehmende) Kritik vor allem auf **zwei Problemkreise**:

- Auf monopolistischen oder administrierten Märkten verlieren die Preise der Wirtschaftsgüter leicht ihre Funktion als Knappheitsindikatoren, sodass das Gewinnmaximierungsprinzip „Ausbeutungsprozesse“ begünstigt.
- Es werden einerseits nicht alle Wirtschaftsgüter marktmäßig gehandelt und andererseits gehen zwangsläufig nur solche Aufwendungen bzw. Erträge in den Wirtschaftlichkeitskalkül der Wirtschaftssubjekte ein, die der Markt von ihnen fordert bzw. ihnen vergütet. Dadurch, dass z.B. bestimmte kollektive (öffentliche) Güter genutzt werden können, ohne dafür direkt zu bezahlen oder dadurch, dass z.B. die „Social Costs“ einer wirtschaftlichen Entscheidung nicht automatisch auch von dem Verursacher getragen werden müssen, führt das Gewinnmaximierungsprinzip möglicherweise zu schwerwiegenden Fehlallokationen: Der Einzelne handelt nicht mehr unbedingt so, wie es auch gesamtwirtschaftlich von Vorteil ist.

3 Disziplinäre Arbeitsteilung in den Wirtschaftswissenschaften

Die **Wirtschaftswissenschaften** gehören zu den Geistes- und Sozialwissenschaften. Ihr spezifisches Untersuchungs- bzw. Erkenntnisobjekt ist das wirtschaftliche Handeln des Menschen, wobei sie ihre normative Basis aus dem ökonomischen Prinzip ableiten. Dies gilt, da das ökonomische Prinzip einen im Sinne GUTENBERGS (1990) systemindifferenten Tatbestand umschreibt, unabhängig vom zugrunde liegenden Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, wenngleich natürlich der konkrete Inhalt der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ganz erheblich hiervon beeinflusst wird.

Im Folgenden wird vom **Modell einer Marktwirtschaft** mit überwiegend privatwirtschaftlicher Güterproduktion, aber hoher staatlicher Aktivität ausgegangen, wie sie für die westlichen Industriestaaten und speziell für die Bundesrepublik Deutschland typisch ist.

Die Wirtschaftswissenschaften lassen sich nach verschiedenen Kriterien gliedern. Eine erste Aufgliederung lässt die drei Dimensionen sichtbar werden, in denen sich die **wirtschaftswissenschaftliche Forschung** abspielt und deren saubere Trennung – wenngleich im Einzelfall schwierig – wissenschaftlich geboten erscheint (vgl. auch CHMIELEWICZ 1994):

- (1) **Wirtschaftstheorie,**
- (2) **Wirtschaftstechnologie** und
- (3) **Wirtschaftsphilosophie.**

Zu (1) **Wirtschaftstheorie:**

Die Wirtschaftstheorie analysiert Ursachen und Wirkungen wirtschaftlicher Prozesse und bemüht sich, allgemein gültige Aussagen (Gesetzmäßigkeiten) hierüber zu formulieren. Sie strebt damit eine **Erklärung und Prognose** wirtschaftlicher Sachverhalte an. Eine theoretische Erklärung z.B. weist typischerweise folgendes Grundmuster auf: **Wenn** die Situation z_i eintritt, **dann** verändert sich der Wert x nach der Gleichung $x = a + b \cdot z_i$.

Theoretisch gehaltvolle Aussagen mit empirischem Wahrheitsanspruch sind wegen der Komplexität wirtschaftlicher Phänomene äußerst schwierig zu gewinnen. Häufig bleibt es daher bei der im ersten Stadium der Theoriebildung üblichen **systematisierenden Beschreibung** dessen, was in der Realität vorgefunden wird.

Zu (2) **Wirtschaftstechnologie:**

Die Wirtschaftstechnologie analysiert Ziele und Instrumente bzw. Mittel wirtschaftlichen Handelns, wobei sie sich wie die Theorie um empirische Regel- bzw. Gesetzmäßigkeiten bemüht. Ihre Ausrichtung ist aber anders als die Theorie unmittelbar praxeologisch geprägt, was folgende **beispielhafte Fragestellungen** verdeutlichen mögen:

- Unter welchen Bedingungen sind wirtschaftlich relevante Ziele miteinander vereinbar oder nicht vereinbar?
- Welches sind die möglichen Instrumente, um diese Ziele zu erreichen?
- Welche Wirkungsbeziehungen bestehen zwischen den einzelnen Instrumenten sowie zu den Zielen?
- Welches sind die Möglichkeiten und Bedingungen einer Zusammenfassung dieser Instrumente zu optimalen Handlungsprogrammen?
- Welche Maßnahmen können die Effizienz wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse erhöhen, und welche Faktoren vermindern sie?

Die Wirtschaftstechnologie ist das eigentliche Kernstück der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, die sich ausdrücklich als anwendungsbezogene (pragmatische) Wissenschaft versteht. Dabei ist die bereits erwähnte Wirtschaftstheorie systematisch gesehen der Unterbau der Technologie, die sich der Theorie bedient, indem sie die theoretischen Ursachen-Wirkungsaussagen instrumental umformt und in ihr wissenschaftliches Ziel-Mittel-System einbaut.

Zu (3) **Wirtschaftsphilosophie:**

Die Wirtschaftsphilosophie schließlich untersucht wirtschaftliche Abläufe auf ihren ethischen Gehalt und auf ihre Vereinbarkeit mit übergeordneten Grundsätzen und Normen, wie sie z.B. in allgemeinen Menschenrechtskonventionen, im Grundgesetz usw. verankert sind. Darüber hinaus gibt sie selbst (explizit oder implizit) nicht wahrheitsfähige, aber als normativ gültig akzeptierte **Werturteile** ab, und zwar im Einzelnen

- über die mit dem wirtschaftlichen Handeln zu verfolgenden Ziele,
- über die Priorität einzelner Zielvorstellungen im Rahmen einer Mehrheit verfolgter Ziele sowie
- über den Einsatz bestimmter Mittel zur Zielerreichung, insbesondere wegen damit verbundener Nebenwirkungen.

Ihre systematische Basis erhält die Wirtschaftsphilosophie naturgemäß aus der Wirtschaftstheorie und -technologie, obwohl es häufig umgekehrt so ist, dass zuerst spezielle oder generelle Normen vorliegen, um die herum dann erst Theorien und/oder Technologien entwickelt werden.

Wirtschaftstheorie, -technologie und -philosophie können wirtschaftliche Sachverhalte aus gesamtwirtschaftlicher und aus einzelwirtschaftlicher Sicht analysieren. Entsprechend lassen sich die zwei Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften, die **Volkswirtschaftslehre** (Nationalökonomie) und die **Betriebswirtschaftslehre** unterscheiden:

- Die **Volkswirtschaftslehre** untersucht primär gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge. Sie ist durch eine makroskopische, auf das Ganze oder zumindest wesentliche Teile hiervon, gerichtete Betrachtungsweise charakterisiert. Nicht so sehr die einzelnen Wirtschaftssubjekte selbst stehen im Vordergrund des Interesses, sondern das übergeordnete Ganze wird analysiert und dabei nur soweit in Segmente aufgespalten, wie dies notwendig erscheint, um die wesentlichen Wirtschaftsgruppen in ihrer wirtschaftlichen Verflechtung und Wirkung auf das Ganze einer Volkswirtschaft untersuchen zu können. Das wissenschaftliche Interesse an den einzelnen Wirtschaftssubjekten korreliert mit ihrer Bedeutung für die Gesamtwirtschaft. Die Nationalökonomie versucht also aus der übergeordneten Perspektive eines Volkes, Staates oder Staatsverbandes das Wesen der Wirtschaft zu erfassen und ihre Strukturen sowie Abläufe zu gestalten.
- Die **Betriebswirtschaftslehre** ist in Umkehrung zur Nationalökonomie einzelwirtschaftlich orientiert. Sie betrachtet die Wirtschaft in erster Linie aus mikroskopischer Perspektive. Ihr Interessensfeld sind die einzelnen Wirtschaftseinheiten (Betriebe, Haushalte), deren Strukturen und Prozesse, die hier ablaufen. Das übergeordnete gesamtwirtschaftliche Ganze oder Teile hiervon finden nur soweit Berücksichtigung, als sie aus der Sicht der einzelnen Wirtschaftseinheiten Relevanz besitzen. Die Betriebswirtschaftslehre versucht also, die Wirtschaft von ihren Zellen zu begreifen und zu gestalten.

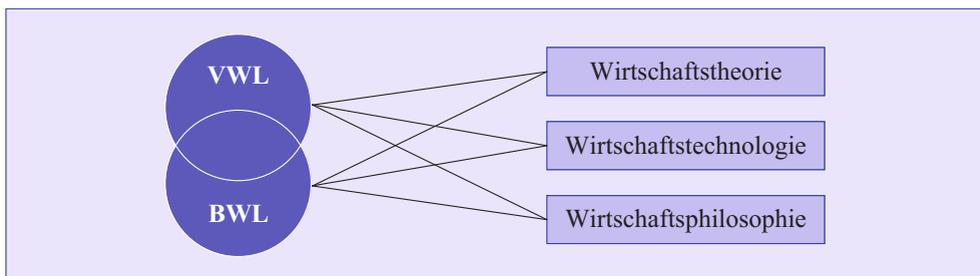


Abb. 1 Gliederung der Wirtschaftswissenschaften

Bei allen Unterschieden im spezifischen Untersuchungsfeld der beiden wirtschaftswissenschaftlichen Teildisziplinen gibt es, wie die Ausführungen angedeutet haben mögen, einige

Berührungspunkte und sogar teilweise Überschneidungen. Abb. 1 verdeutlicht das unter Einbeziehung der für die Betriebswirtschaftslehre (BWL) wie für die Volkswirtschaftslehre (VWL) geltenden drei Dimensionen wirtschaftswissenschaftlicher Forschung.

Die Schnittflächen, welche die Volkswirtschaftslehre mit der Betriebswirtschaftslehre aufweist, zeigen sich deutlich, wenn die einzelnen Teilgebiete der Nationalökonomie näher betrachtet werden. Traditionell wird in der Volkswirtschaftslehre nämlich zwischen **Mikro- und Makroökonomie** unterschieden, wobei die Grundlagen der Mikroökonomie in einer Zeit entstanden sind, als es die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin noch gar nicht gab. Die Mikroökonomie ist also eine Art volkswirtschaftlicher Betriebswirtschaftslehre, deren sachgerechte Rezipierung für die mittlerweile eigenständige Betriebswirtschaftslehre das bleibende Verdienst ERICH GUTENBERGS ist.

Betrachtet man zunächst die **Volkswirtschaftslehre** aus der Sicht der Wirtschaftstheorie, so lassen sich im Wesentlichen die in Abb. 2 (in Anlehnung an WOLL 2011, S. 5) genannten Hauptgebiete unterscheiden.

Mikro- ökonomie	Haushalts- theorie	Warum und in welcher Menge werden bestimmte Güter nachgefragt?
	Unternehmens- theorie	Nach welchen Kriterien werden Güter angeboten und wovon hängt die Wahl des Produktionsverfahrens ab?
	Preistheorie	In welcher Menge werden Güter zu einem bestimmten Preis – oder zu welchem Preis bestimmte Mengen – verkauft und wovon hängt die Zusammensetzung der volkswirtschaftlichen Produktion ab?
	Verteilungs- theorie	Was bestimmt die Verteilung des Produktionsergebnisses auf die Anbieter produktiver Leistungen (Arbeit, Boden, Kapital)?
Makro- ökonomie	Geldtheorie	Welche Aufgaben kann das Geld übernehmen und welche Wirkungen gehen von ihm aus?
	Finanztheorie	Welche Einflüsse gehen von der Staatstätigkeit aus?
	Beschäftigungs- theorie	Wodurch ist die Beschäftigung der Anbieter produktiver Leistungen bestimmt?
	Konjunktur- theorie	Welche Größen beeinflussen die gesamtwirtschaftlichen Aktivitäten?
	Wachstums- theorie	Welches sind die Gründe und Bedingungen für das gesamtwirtschaftliche Wachstum?
	Außenhandels- theorie	Zu welchen Besonderheiten führt die Existenz autonomer Wirtschaftsräume und Wirtschaftseinheiten?

Abb. 2 Hauptgebiete der Volkswirtschaftstheorie

Die Wirtschaftstechnologie wird in der Volkswirtschaftslehre als „Theorie der (staatlichen) Wirtschaftspolitik“ bezeichnet. Auf der Grundlage bestimmter wirtschaftsphilosophischer Grundhaltungen, die sich in der Bundesrepublik Deutschland etwa hinter dem Stichwort „Soziale Marktwirtschaft“ verbergen, kommt der Wirtschaftstechnologie die Aufgabe zu, Ziele und Instrumente staatlicher Wirtschaftspolitik wissenschaftlich zu durchleuchten. Um welche Instrumente es sich hier vor allem handelt, verdeutlicht die Systematik in Abb. 3 (entnommen aus LEIPOLD 1988, S. 126).

	Ordnungspolitik	Ablaufpolitik
Einzelsteuerung	Einzelordnungspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsverfassung (Unternehmensverfassung, Arbeitsrecht, Gewerbeordnung) • Marktverfassung (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Börsengesetz) 	Einzelablaufpolitik <ul style="list-style-type: none"> • Preispolitik (Mindest-, Höchst-, Fixpreise, Zölle, Subventionen) • Mengenzpolitik (Absatzgarantien, Kontingente)
Struktursteuerung	Strukturordnungspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Raumordnungsgesetz • Ordnungsrahmen für Infrastruktur-, Regionalstruktur-, Branchenstrukturplanung • Finanzausgleich 	Strukturablaufpolitik <ul style="list-style-type: none"> • Regional- und Branchenstrukturpolitik (Infrastrukturvorleistungen, Anpassungs- und Erhaltungsmaßnahmen, Preis- und Mengenzpolitik)
Niveausteuerung	Niveaunordnungs politik <ul style="list-style-type: none"> • Geldverfassung (Währungssystem, Bundesbankgesetz) • Finanzverfassung (Steuersystem, Haushaltsgesetz) 	Niveaunablauf politik <ul style="list-style-type: none"> • Geldpolitik (Diskontsatz, Mindestreserve- und Offenmarktpolitik) • Finanzpolitik (Einnahmen- und Ausgabenpolitik öffentlicher Haushalte)

Abb. 3 Instrumente staatlicher Wirtschaftspolitik

Die staatliche Wirtschaftspolitik beeinflusst das Wirtschaftsleben nach dieser Systematik, indem sie einerseits den Rahmen für das Handeln der Wirtschaftssubjekte fixiert (**Ordnungspolitik**), andererseits Einfluss auf die wirtschaftlichen Prozesse selbst nimmt (**Ablaufpolitik**). Sie bezieht sich als **Einzelsteuerung** auf bestimmte Personengruppen, Wirtschaftszweige und Märkte, als **Struktursteuerung** auf die Gestalt und das Verhältnis der Wirtschaftsregionen, Branchen und Sektoren zueinander sowie als **Niveausteuerung** auf makroökonomische Kreislaufgrößen.

Neben die im **traditionellen wirtschaftspolitischen Zielbündel** enthaltenen Ziele der Preisniveaustabilität, der Vollbeschäftigung, des angemessenen Wirtschaftswachstums und des Zahlungsbilanzgleichgewichts treten zunehmend einkommens- und sozialpolitisch orientierte Zielsetzungen, über die eine Korrektur der vom Markt vorgenommenen „Zuweisung“ von Einkommens- und Lebenschancen bestimmter Bevölkerungsteile angestrebt wird. Die Formulierung bzw. Kritik der die Wirtschaftspolitik bestimmenden allgemeinen Wertungen seitens der Wissenschaft ist Aufgabe der Wirtschaftsphilosophie, deren Aussagen allerdings höchstensfalls normativ gültig, nicht jedoch wahrheitsfähig sind. Stellvertretend für die Wirtschaftsphilosophie als wissenschaftliche Disziplin seien zwei ihrer herausragenden Vertreter genannt: F.A. v. HAYEK (als kompromissloser Verfechter marktwirtschaftlicher Ideen) und G. MYRDAL (als Vertreter einer stärker sozialistischen Wirtschaftskonzeption).

Die gleiche Unterscheidung in Theorie, Technologie (Politik) und Philosophie, wie sie für die Volkswirtschaftslehre gilt, ist auch für die **Betriebswirtschaftslehre** relevant. Allerdings bestehen gewisse Nuancen:

- Die Betriebswirtschaftstheorie und die (Theorie der) Betriebswirtschaftspolitik sind in vielen Bereichen fast untrennbar miteinander verqu coastet, wobei die technologische, anwendungsorientierte Sichtweise dominiert. Diese Betonung findet sich bereits bei SCHMALENBACH (1911/12), der von der Betriebswirtschaftslehre als einer **Kunstlehre**, einer technologisch ausgerichteten Wissenschaft sprach.

- Im Gegensatz zur Situation in der Nationalökonomie, die auf eine lange wirtschaftsphilosophische Tradition blicken kann, haben solche Versuche in der Betriebswirtschaftslehre vergleichsweise nur ein Schattendasein geführt. Zwar sind schon in den Anfängen Wissenschaftler (vor allem NICKLISCH und KALVERAM) mit dem Gedanken einer normativen Wirtschaftslehre hervorgetreten, aber eigentlich ist erst in neuester Zeit die Notwendigkeit, sich wissenschaftlich mit den Wertprämissen einzelwirtschaftlicher Entscheidungen zu beschäftigen, stärker ins Bewusstsein gedrungen. Die wachsende Literatur zu Fragen der Management- oder Unternehmensphilosophie sowie zum Thema *Corporate Responsibility* (*Corporate Social Responsibility (CSR)*, *Corporate Governance* und *Corporate Citizenship*) zeugt hiervon.

Die Betriebswirtschaftslehre gliedert sich als wissenschaftliche Disziplin traditionell in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und in Besondere Betriebswirtschaftslehren. Die **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** beschränkt sich von der Idee her auf die Untersuchung von Tatbeständen, die für alle Wirtschaftseinheiten (Betriebe und Haushalte) gleichermaßen Gültigkeit haben. Sie ist damit das Fundament, auf dem die **Besonderen Betriebswirtschaftslehren** aufbauen. Letztere werden vor allem nach zwei Kriterien gebildet,

- nach der Zugehörigkeit der Wirtschaftseinheiten zu bestimmten Wirtschaftszweigen und -sektoren (**institutionelle Gliederung** der Besonderen Betriebswirtschaftslehren) und
- den wirtschaftlich relevanten Funktionen bzw. Aspekten, die in den verschiedenen Wirtschaftseinheiten zu beobachten sind (**funktionelle bzw. aspektorientierte Gliederung** der Besonderen Betriebswirtschaftslehren).

Abb. 4 veranschaulicht mögliche Gliederungen betriebswirtschaftlicher Forschungs- und Lehrgebiete, wobei in letzter Zeit eine zunehmende Hinwendung zu funktionalen Gliederungen festzustellen ist, nachdem lange Zeit die „Institutionenlehre“ vorherrschend war.

Die vorliegende Schrift ist als Lehrbuch der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre konzipiert. Dort, wo der Bezug auf bestimmte Betriebstypen sachlich notwendig ist, wird vom Modell einer (größeren) **Industrieunternehmung** ausgegangen. Diese Sichtweise hat sich nicht nur didaktisch bewährt, es darf auch nicht vergessen werden, dass das Wesen der modernen Wirtschaft entscheidend durch die Industrie und ihre Unternehmungen geprägt wurde (vgl. auch S. 47ff.).

Noch ein letztes Wort zur Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre (bzw. allgemein der Wirtschaftswissenschaften). Gemäß ihrem spezifischen Erkenntnisobjekt werden menschliche Handlungsweisen, Vorgänge und Entwicklungen jeglicher Art unter dem Aspekt des ökonomischen Prinzips betrachtet und analysiert. Dem Ökonomen, der in dieser Weise (nach einer gewissen Zeit der Übung häufig schon unbewusst) an Probleme und Problemlösungen herangeht, muss dabei allerdings stets klar sein, dass ein Sachverhalt nicht nur unter ökonomischen, sondern auch unter technischen, sozialen, rechtlichen und sonstigen Aspekten betrachtet werden kann. Man wird sogar so weit gehen dürfen zu behaupten, dass für ein umfassendes Problemverständnis keine disziplinäre Betrachtungsweise allein ausreicht, sondern letztlich ein interdisziplinärer Ansatz notwendig ist, der die Erkenntnisse verschiedenster Fachdisziplinen integriert.

Besondere Betriebswirtschaftslehren (Institutionelle Gliederung)		Beispiele	Industrie	Handel	Banken	Versicherungen	Gründungsmanagement (Entrepreneurship)	Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen	Land- und Forstwirtschaft	Immobilienwirtschaft	Gesellschaftswesen	Öffentliche Betriebe	Haushalte
		Beispiele											
		Logistik											
		Produktion											
		Marketing											
		Finanzierung											
		Personalwirtschaft											
		Materialwirtschaft											
		Anlagenwirtschaft											
		Organisation											
		Controlling											
		Rechnungswesen											
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre													
Besondere Betriebswirtschaftslehren (Funktionale / Aspektorientierte Gliederung)													

Abb. 4 Gliederung in Allgemeine BWL und Besondere BWL

Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Einleitung: S. 3 – 13)

1. Welches sind wichtige Faktoren des wirtschaftlichen Wohlstands in einer Gesellschaft?
2. Was versteht man a) unter Wirtschaftsgütern und b) unter freien Gütern?
3. Nennen Sie drei Ausprägungen des ökonomischen Prinzips!
4. Was heißt wirtschaftlich optimal handeln?
5. Was sind die möglichen Gründe dafür, dass Menschen ihr Handeln nicht dem ökonomischen Prinzip unterwerfen?
6. Wie lässt sich die Wirtschaftlichkeit messen?
7. Welche Probleme stehen der Umsetzung des ökonomischen Prinzips in der Realität entgegen?
8. Diskutieren Sie den Satz: Wirtschaften heißt bewerten! Welche Probleme sind hiermit angesprochen?
9. Welche Dimensionen wirtschaftswissenschaftlicher Forschung lassen sich unterscheiden? Charakterisieren Sie sie kurz!
10. Worin unterscheiden sich Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre? Was sind die Gemeinsamkeiten, wo ergeben sich Berührungspunkte und Überschneidungen?
11. Welches sind die Hauptgebiete der Volkswirtschaftstheorie?
12. Nennen Sie wichtige Instrumente staatlicher Wirtschaftspolitik!
13. In welche Teilgebiete lässt sich die Betriebswirtschaftslehre gliedern?

Erster Teil

Betrieb und Unternehmung

Erstes Kapitel

Betriebe und Haushalte als Träger des arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses

1.1	Hauptmerkmale moderner marktwirtschaftlicher Systeme	21
1.2	Schema der gesamtwirtschaftlichen Güter- und Geldströme	26
1.3	Die Unternehmungen im Brennpunkt des Wirtschaftskreislaufs	29
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Erstes Kapitel: S. 21 – 32)	32

1.1 Hauptmerkmale moderner marktwirtschaftlicher Systeme

In jeder **Wirtschaftsordnung** stehen drei grundsätzliche Fragen im Vordergrund:

- **Was soll produziert werden?**
- **Wie soll produziert werden?**
- **Für wen soll produziert werden?**

In marktwirtschaftlichen Systemen werden diese Fragen grundsätzlich nicht von einer zentralen Behörde geregelt, sondern ihre Beantwortung wird prinzipiell den **Märkten** überlassen, die sich – je nach Art und Intensität der staatlichen Eingriffe in das Wirtschaftssystem – im Wesentlichen frei bilden können. Auf den Märkten konkretisieren sich das Angebot und die Nachfrage nach Wirtschaftsgütern, wobei die Vielzahl der wirtschaftlichen Entscheidungen dezentral über den **Preismechanismus** koordiniert wird. Märkte sind insofern auch die Bindeglieder des **arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses**, dessen reibungsloses Funktionieren wesentlich durch das **Geld** als allgemein anerkanntes Tauschmittel und Recheneinheit begünstigt wird.

In diesem Sinne stellt ein **marktwirtschaftliches Ordnungssystem**, so wie wir es – bei allen Unterschieden im Detail – in der Realität vorfinden, im Kern also stets

- (1) eine auf dem **Prinzip der Arbeitsteilung** beruhende
- (2) **Geldwirtschaft**
- (3) mit prinzipiell **freien Märkten**
- (4) und **staatlicher Aktivität**

dar.

Zu (1) **Prinzip der Arbeitsteilung:**

Die Arbeitsteilung umschreibt allgemein eine bestimmte Form der Spezialisierung von Wirtschaftsobjekten auf beschränkte Teilaufgaben innerhalb des gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozesses. Bereits die Herausbildung spezieller **Produktionsbetriebe** gegenüber den **Haushalten**, die damit auf eine autonome Selbstversorgung verzichten, ist der erste Schritt zu einer solchen Arbeitsteilung, geht in den entwickelten Industriestaaten aber weit darüber hinaus. Mindestens **drei Ebenen der Arbeitsteilung** sind hier zu beobachten:

- Die **internationale (regionale)** Arbeitsteilung, bei der sich die einzelnen Volkswirtschaften (Regionen) jeweils auf die Produktion derjenigen Güter spezialisieren, für die jeweils im internationalen (regionalen) Vergleich die günstigsten Bedingungen vorherrschen.
- Die **zwischenbetriebliche** Arbeitsteilung, bei der sich die einzelnen (Produktions-)Betriebe insoweit spezialisieren, als sie nur in einem (mehr oder weniger) begrenzten Segment der Gesamtwirtschaft tätig sind und daraus resultierende Wettbewerbsvorteile optimal nutzen.
- Die **innerbetriebliche** Arbeitsteilung, bei der die Arbeitsprozesse insoweit aufgespalten und zerlegt werden, als die Arbeitskräfte somit gemäß ihren speziellen Fähigkeiten und Fertigkeiten eingesetzt, hieraus resultierende Spezialisierungseffekte also weitgehend genutzt werden können.

Die **produktivitätsfördernde Wirkung der Arbeitsteilung** hat bereits im Jahre 1776 der Nationalökonom ADAM SMITH in seinem berühmt gewordenen **Stecknadelbeispiel** beschrieben (zitiert aus: SMITH, A.: Der Wohlstand der Nationen – Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, London 1789, aus dem Englischen übertragen von H.C. RECKTENWALD, 11. Aufl., München 2005):

„Wir wollen daher als Beispiel die Herstellung von Stecknadeln wählen, ein recht unscheinbares Gewerbe, das aber schon häufig zur Erklärung der Arbeitsteilung diente. Ein Arbeiter, der noch niemals Stecknadeln gemacht hat und auch nicht dazu angelernt ist (erst die Arbeitsteilung hat daraus ein selbständiges Gewerbe gemacht), so dass er auch mit den dazu eingesetzten Maschinen nicht vertraut ist (auch zu deren Erfindung hat die Arbeitsteilung vermutlich Anlass gegeben), könnte, selbst wenn er sehr fleißig ist, täglich höchstens eine, sicherlich aber keine zwanzig Nadeln herstellen. Aber so, wie die Herstellung von Stecknadeln heute betrieben wird, ist sie nicht nur als Ganzes ein selbständiges Gewerbe. Sie zerfällt vielmehr in eine Reihe getrennter Arbeitsgänge, die zumeist zur fachlichen Spezialisierung geführt haben. Der eine Arbeiter zieht den Draht, der andere streckt ihn, ein dritter schneidet ihn, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift das obere Ende, damit der Kopf aufgesetzt werden kann. Auch die Herstellung des Kopfes erfordert zwei oder drei getrennte Arbeitsgänge. Das Ansetzen des Kopfes ist eine eigene Tätigkeit, ebenso das Weißglühen der Nadel, ja, selbst das Verpacken der Nadeln ist eine Arbeit für sich. Um eine Stecknadel anzufertigen, sind somit etwa 18 verschiedene Arbeitsgänge notwendig, die in einigen Fabriken jeweils verschiedene Arbeiter besorgen, während in anderen ein einzelner zwei oder drei davon ausführt. Ich selbst habe eine kleine Manufaktur dieser Art gesehen, in der nur 10 Leute beschäftigt waren, so dass einige von ihnen zwei oder drei solcher Arbeiten übernehmen mussten. Obwohl sie nun sehr arm und nur recht und schlecht mit dem nötigen Werkzeug ausgerüstet waren, konnten sie zusammen am Tage doch etwa 12 Pfund Stecknadeln anfertigen, wenn sie sich einigermaßen anstrebten. Rechnet man für ein Pfund über 4000 Stecknadeln mittlerer Größe, so waren die 10 Arbeiter imstande, täglich etwa 48000 Nadeln herzustellen, jeder also ungefähr 4800 Stück. Hätten sie indes alle einzeln und unabhängig voneinander gearbeitet, noch dazu ohne besondere Ausbildung, so hätte der einzelne gewiss nicht einmal 20, vielleicht sogar keine einzige Nadel am Tag zustande gebracht. Mit anderen Worten, sie hätten mit Sicherheit nicht den zweihundertvierzigsten, vielleicht nicht einmal den vierhundertachtzigsten Teil von dem produziert, was sie nunmehr infolge einer sinnvollen Teilung und Verknüpfung der einzelnen Arbeitsgänge zu erzeugen imstande waren.“

Zu (2) **Geldwirtschaft:**

Die Arbeitsteilung führt zwangsläufig zur Tauschwirtschaft, denn die über den Eigenbedarf hinausgehende Produktion von Gütern bringt nur dadurch einen Nutzen für den Produzenten, dass sie gegen andere benötigte Güter eingetauscht werden kann. Dabei spielt das Geld in der modernen Wirtschaft eine so erhebliche Rolle, dass man sie ihrem Wesen nach zutreffend auch als **Geldwirtschaft** kennzeichnen kann.

Das **Geld** verkörpert in der modernen Wirtschaft gleichzeitig **zwei Funktionen** (DEPPE 1973):

- (2a) Geld wird zum einen als **Recheneinheit** verwendet, was gleichbedeutend ist mit der Funktion des Wertmessers der ausgetauschten Güter und Dienste.
- (2b) Geld wird zum anderen als allgemeines **Tauschmittel (Zahlungsmittel)** verwendet, was besagt, dass man mit Geld Verpflichtungen begleichen oder Leistungen erbringen kann, ohne unmittelbar reale Güter oder Leistungen hinzugeben.

Zu (2a) Funktion des Geldes als Recheneinheit:

Die Funktion des Geldes als Recheneinheit wird deutlich, wenn man sich das Geld „wegdenkt“. Gäbe es kein Geld, so müsste man den Wert der zu tauschenden Güter bzw. Leistungen in Einheiten der Gegenleistung ausdrücken. Dies hätte zur Konsequenz, dass die Zahl der zu bestimmenden **Austauschverhältnisse** um ein Erhebliches höher läge als im Fall einer Geldwirtschaft. DEPPE (1973) erhellt dies an einem plastischen Beispiel:

„Die Zahl der Austauschverhältnisse für eine bestimmte Anzahl von Gütern lässt sich nach einer Formel der Kombinatorik ermitteln. Bei n Gütern erhalten wir zunächst $n \cdot n = n^2$ Austauschverhältnisse. Dieses Produkt ist um die Austauschverhältnisse der einzelnen Güter mit sich selbst zu reduzieren: $n^2 - n$. Vernachlässigen wir darüber hinaus noch die reziproken Werte, dann beträgt die Zahl der Austauschverhältnisse:

$$\text{Anzahl der Austauschverhältnisse} = \frac{n^2 - n}{2} = \frac{n \cdot (n - 1)}{2} \quad [1 | 1]$$

Beispiel zur Anzahl der Austauschverhältnisse eines Warenhauses und Folgerungen: Als Ergebnis halten wir fest, dass sich bei der Vielzahl von Gütern, die in einer modernen Wirtschaft produziert und gehandelt werden, eine große Anzahl von Austauschverhältnissen ergäbe, die kein Mensch mehr überblicken könnte. Betrachten wir zur Illustration nur das Sortiment eines modernen Kaufhauses in einer westdeutschen Großstadt, dessen Sortiment 1970 mit ca. 70.000 Artikeln angegeben wurde. 70.000 Artikel bedeuten

$$\text{Anzahl der Austauschverhältnisse} = \frac{70.000 \cdot (70.000 - 1)}{2} = 2.449.965.000$$

Austauschverhältnisse. Diese Größenordnung bedarf keiner näheren Interpretation und demonstriert die Funktion des Geldes als Recheneinheit mit nur 70.000 Preisen nachhaltig. Der Wirtschaftswissenschaftler zieht daraus die Folgerung, dass jeder denkende Mensch angesichts dieser Schwierigkeiten das Geld als Recheneinheit erfinden würde. Er könnte ein Standardgut wählen und bei z.B. 70.000 Gütern eines Warenhauses die anderen 69.999 Güter in Einheiten des Standardgutes ausdrücken und dadurch die etwa 2,5 Mrd. Wertverhältnisse auf 69.999 Preise reduzieren. Sobald ein Gut als Bezugseinheit gewählt würde, erübrigt es sich, die gesamten Austauschrelationen zu ermitteln. Es genügen lediglich die $(n - 1)$ Austauschrelationen, die durch die Wahl einer Bezugseinheit in $(n - 1)$ Preise übergehen. Der Preis des ausgewählten Gutes wäre als 1 anzusetzen.

Dass solche Überlegungen nicht nur reine Theorie sind, zeigt das Beispiel der deutschen Wirtschaft in der Nachkriegszeit bis zur Währungsreform von 1948, als Güter auf den schwarzen Märkten gehandelt wurden. Das offizielle Geld – die Deutsche Reichsmark – erschien als Recheneinheit und Wertmesser ungeeignet, da die Reichsmark durch inflationistische Aufblähung des Geldvolumens nicht mehr als Zahlungsmittel anerkannt wurde. Am Kriegsende bedeutete eine Reichsmark lediglich einen mehr oder weniger wertlosen Papierlappen. Die Praxis schuf sich daher zum Ausgleich auf dem Schwarzmarkt als „Geldeinheit“ reale Güter. Vielfach wurde die sogenannte „Ami“-Zigarette als Recheneinheit verwendet. Die Schwarzhändler legten den Wert des von ihnen angebotenen Gutes in Zigaretteneinheiten fest, z.B. 1 Fahrrad für 1.000 Zigaretten, 1 Radio für 1.000 Zigaretten und entsprechend 1 Fahrrad für 1 Radio. Dadurch entstanden feste Wertrelationen für die einzelnen Tauschobjekte, ohne dass man das reale Austauschverhältnis eines bestimmten Gutes zu allen Gütern zu kennen brauchte. Man sprach in diesem Zusammenhang auch direkt von der „Zigarettenwährung“. Die amerikanische Zigarette war das Standardgut, das als Recheneinheit verwendet wurde.“

Zu (2b) Geld als allgemeines Tauschmittel (Zahlungsmittel):

Würde man das Geld nur als Recheneinheit verwenden, könnte man von einer Geldwirtschaft im eigentlichen Sinne noch nicht sprechen, denn die Wirtschaft bliebe letztlich noch auf der Stufe des Naturaltausches. Erst in dem Augenblick, wo sich die Beteiligten am Wirtschaftsprozess auf Geld als allgemeines Tauschmittel einigen, erfolgt der Übergang zur Geldwirtschaft. Deren Kennzeichen besteht nämlich darin, dass die Wirtschaftssubjekte sich generell bereit erklären, das als Geld definierte Medium für ihre Leistungen in Zahlung zu nehmen, auch wenn es in keiner Weise direkt als Ware verwendet werden kann oder soll. Es muss aber natürlich jederzeit in andere Güter und Dienstleistungen eingetauscht werden können, also eine bestimmte Kaufkraft verkörpern. Durch die Verwendung von Geld als allgemeinem Tauschmittel werden somit **Käufe und Verkäufe in voneinander unabhängige Transaktionen zerlegt**, worin letztlich der entscheidende Fortschritt gegenüber der Naturalwirtschaft zu sehen ist.

In der modernen Wirtschaft fallen die beiden Funktionen des Geldes als Recheneinheit und als Zahlungsmittel zusammen. Dies bedeutet, dass jeder Preis eines Gutes in Einheiten der Währung des Landes angegeben ist. Gleichzeitig wird im Barverkehr in diesen Geldeinheiten durch Hingabe von Noten und Münzen in der Währung bezahlt. In der Bundesrepublik Deutschland ist die Einheit des Geldes als Tauschmittel (d.h. Geld in der Zahlungsmittelfunktion) seit dem 1. Januar 2002 der Euro. Die 17 EU-Mitgliedsstaaten (Euro-17) sowie die sechs weiteren europäischen Staaten, in denen der Euro die offizielle Währung ist, bilden gemeinsam die Eurozone (Stand: 1. Juni 2012). Gleichzeitig ist der Euro auch im Sinne einer Recheneinheit der Wertmesser in der Wirtschaft. In diesem Zusammenhang ist nochmals DEPPE (1973, S. 13) zu zitieren:

„Trotzdem erscheint es nützlich und wichtig, den hier behandelten Unterschied zwischen Zahlungsmittel und Recheneinheit zu beachten. Geld ist als Zahlungsmittel etwas Konkretes (Münzen, Banknoten oder Sichtguthaben), dagegen als Recheneinheit etwas Abstraktes. Geld als Zahlungsmittel wirft technisch-organisatorische Probleme auf, von denen die Frage der Automation des bargeldlosen Zahlungsverkehrs besonders aktuell ist. Geld als Recheneinheit wirft Währungsprobleme auf, von denen hier nur das alle Ökonomen der westlichen Welt beschäftigende Fragengebiet der internationalen schleichenden Geldentwertung erwähnt sei.“

Zu (3) Freie Märkte:

Wirtschaftliche Transaktionen, die rechtlich als Kauf-, Miet-, Werk-, Arbeits- oder Dienstverträge gekennzeichnet werden können, sind in einer Marktwirtschaft stets das Resultat aus dem **Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage** auf den dafür existierenden Märkten.

Es gibt die unterschiedlichsten **Arten von Märkten**, und im Allgemeinen kann man so weit gehen, für jedes Gut einen besonderen Markt zu definieren, auf dem eben das Angebot und die Nachfrage für dieses Gut zusammentreffen. Entsprechend lassen sich z.B. unterscheiden:

- Konsumgütermärkte,
- Investitionsgütermärkte,
- Rohstoffmärkte,
- Arbeitsmärkte,
- Finanzmärkte und
- Informationsmärkte.

Funktionierende (freie) Märkte werden dezentral über den **Preismechanismus** gesteuert. Der Preis hat dabei die Aufgabe, Angebot und Nachfrage mengenmäßig aufeinander abzustimmen. Abb. 1 | 1 verdeutlicht diesen Mechanismus einmal für den Fall eines anfänglichen Angebotsüberhangs und einmal für den Fall eines anfänglichen Nachfrageüberhangs. Dabei wird der Normalfall unterstellt, dass nämlich die Nachfrage nach einem Gut umso höher ist, je niedriger der Preis ist, und dass für das Güterangebot der umgekehrte Zusammenhang gilt, die angebotene Menge bei einem höheren Preis also größer ist als bei einem niedrigeren.

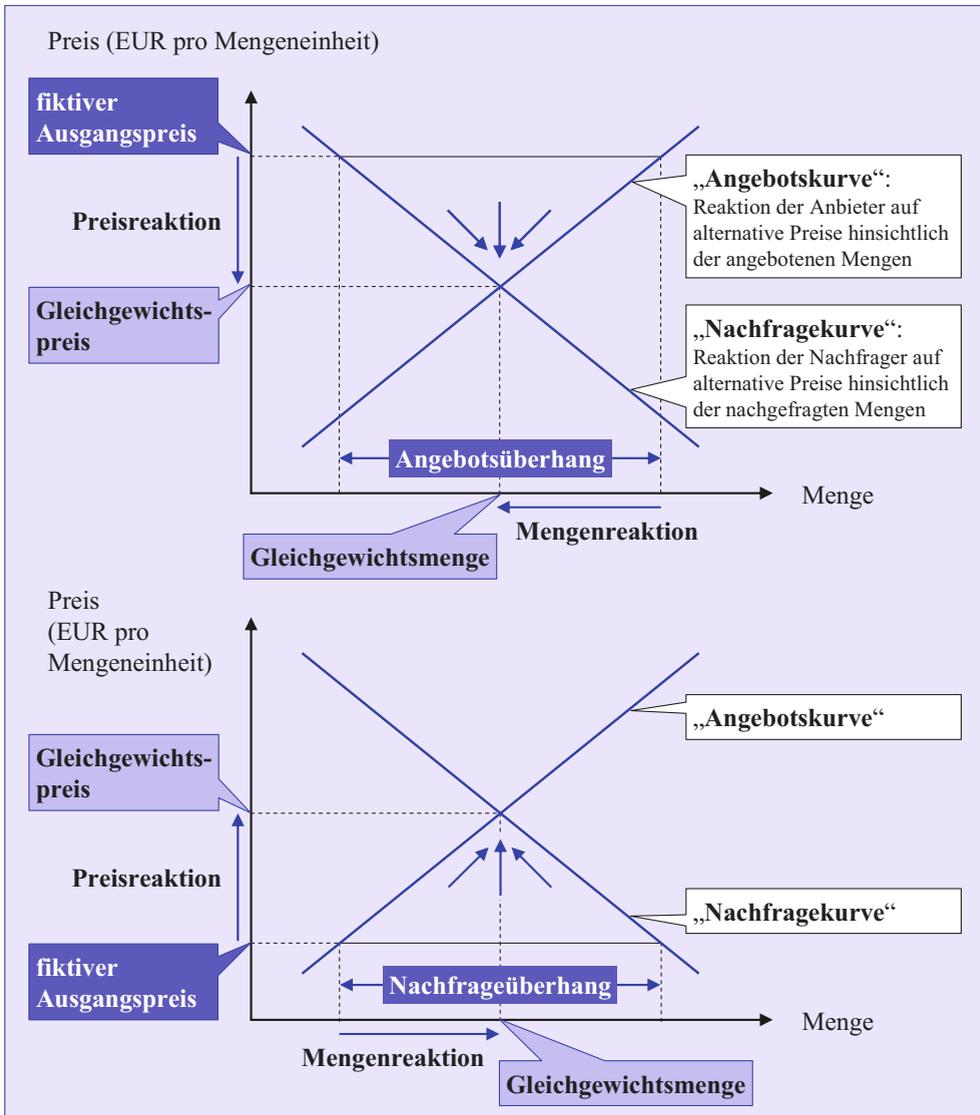


Abb. 1 | 1 Preisreaktion bei anfänglichem Angebots- bzw. Nachfrageüberhang

Zu (4) Staatliche Aktivität:

Moderne marktwirtschaftliche Systeme existieren nicht in einem staatsfreien Raum. Wirtschaftliches Handeln ist hier vielmehr stets begrenzt durch einen von **Staatsgewalt, Verfassung und Rechtsordnung** gezogenen Rahmen. Der staatliche Einfluss geht dabei teilweise recht weit, wie auch die Aufzählung der **Instrumente staatlicher Wirtschaftspolitik** von Abb. 3 gezeigt haben mag.

Aber solange bestimmte **marktwirtschaftliche Grundprinzipien**, wie

- freie wirtschaftliche Betätigung (einschließlich freier Berufswahl und -ausübung),
- Vertragsfreiheit,
- freie Preisbildung auf den Märkten und
- Anerkennung und Sicherung des privaten Eigentums,

zumindest in ihrer Substanz gewährleistet werden und der Staat diese Freiheiten nur dort begrenzt, wo der Wettbewerbsmechanismus zu allgemein unerwünschten Ergebnissen führt, solange kann noch von einer im Prinzip marktwirtschaftlichen Ordnung gesprochen werden.

Wenn diese (zugegebenermaßen fließenden) Grenzen allerdings überschritten werden, etwa dann, wenn die **Planungsautonomie** der privaten Wirtschaftssubjekte durch staatliche Ge- und Verbote so erheblich beeinträchtigt wird, dass von einer freien wirtschaftlichen Betätigung schlechterdings nicht mehr gesprochen werden kann, dann nimmt das Wirtschaftssystem zunehmend Charakterzüge einer zentral gelenkten Wirtschaft an.

1.2 Schema der gesamtwirtschaftlichen Güter- und Geldströme

Mit zunehmender Arbeitsteiligkeit des komplexen Wirtschaftsprozesses wird die Zahl der Betriebe bzw. Produktionsstufen, die in den Prozess der Überführung natürlicher Existenzgrundlagen in konsumreife Produkte eingeschaltet sind, tendenziell größer. Dieser Prozess wird in den Wirtschaftswissenschaften auch als **(Real-)Güterstrom** gekennzeichnet, der sich von der Urproduktion (z.B. Erzabbau) in zunehmender Differenzierung bis zum Konsum bewegt. Diesem (Real-)Güterstrom steht in einer Geldwirtschaft ein **Geldstrom** (Nominalgüterstrom) gegenüber, der dadurch zustande kommt, dass im Normalfall auf jeder Produktionsstufe Geld gegen Ware getauscht wird.

Bereits in einem stark vereinfachten **Zwei-Sektoren-Modell** der Wirtschaft, das nur Produktionsbetriebe einerseits und Haushalte andererseits unterscheidet, wird dieser Zusammenhang deutlich. Wie Abb. 1 | 2 zeigt, stellen die privaten Haushalte Arbeitsleistungen für die Betriebe bereit und beziehen als Gegenleistung hierfür Einkommen. Dieses verwenden die Haushalte im Grundmodell zur Bezahlung der von den Betrieben bezogenen Konsumgüter, sodass insgesamt zwei kombinierte Güter- und Geldströme zu beobachten sind. Sie bilden einen **einfachen Wirtschaftskreislauf**.

Die Zusammenhänge werden realitätsnäher, wenn der Wirtschaftskreislauf differenzierter betrachtet wird. Dazu ist es erforderlich, zumindest noch den Staat und das Ausland zusätzlich als am Wirtschaftsprozess Beteiligte einzuführen und auch die Realgüter- und Geldströme zwischen diesen Sektoren artmäßig noch weiter als in Abb. 1 | 2 geschehen aufzuspalten. Abb. 1 | 3 auf S. 28 zeigt ein solches **erweitertes Schema des Wirtschaftskreislaufs**, in dem

jedoch aus Gründen der Übersichtlichkeit nur die Geldströme (nicht jedoch die gegenläufigen Realgüterströme) Berücksichtigung gefunden haben.

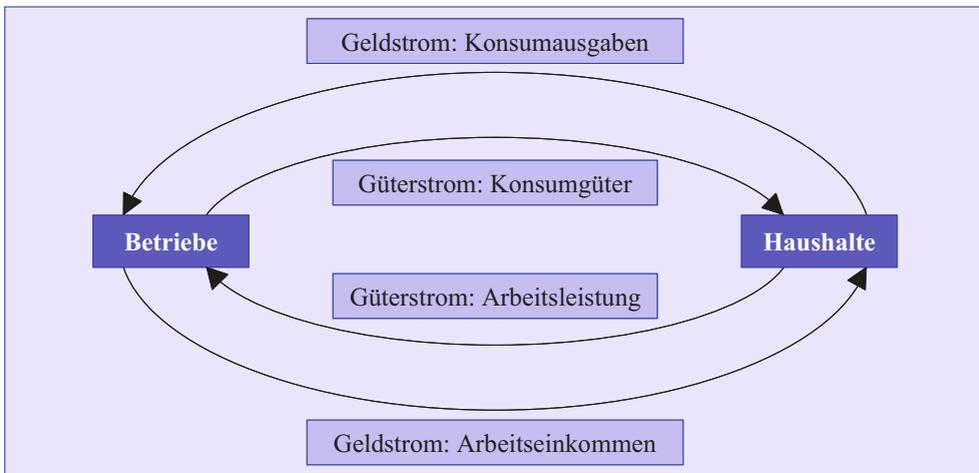


Abb. 1 | 2 Einfaches Schema des Wirtschaftskreislaufs

Die Kenntnis der Ergebnisse aus dem **volkswirtschaftlichen Rechnungswesen** ist unerlässlich für die wirtschaftliche Entscheidungsfindung. Dabei wird häufig das Nationaleinkommen (bzw. Sozialprodukt) verwendet, um in zusammengefasster Form ein Bild der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft zu erhalten.

Das **Nationaleinkommen** soll Wohlstandsindikator und Maßstab für die produktiven Leistungen einer Volkswirtschaft sein. Abb. 1 | 4 zeigt die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Größen des Nationaleinkommens bzw. Sozialproduktes mit den Zahlen (in Mrd. EUR) für die Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2011 auf.

Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen	2.570,80
+ Saldo der Primäreinkommen mit der übrigen Welt	41,62
= Bruttonationaleinkommen (Bruttosozialprodukt zu Marktpreisen)	2.612,42
– Abschreibungen	383,72
= Nettonationaleinkommen (Nettosozialprodukt zu Marktpreisen)	2.228,70
– Produktions- und Importabgaben abzüglich Subventionen	265,97
= Volkseinkommen (Nettosozialprodukt zu Faktorkosten)	1.962,73

Abb. 1 | 4 Zusammenhang zwischen Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen und Volkseinkommen (Zahlen für die Bundesrepublik Deutschland für 2011 in Mrd. EUR; Quelle: Statistisches Bundesamt, www.destatis.de)

Bei der Berechnung des Volkseinkommens bzw. Sozialproduktes muss zwischen der **Entstehungs-, Verteilungs- und Verwendungsseite** unterschieden werden. Abb. 1 | 5 zeigt die Zusammenhänge am Beispiel des Bruttonationaleinkommens für die Bundesrepublik Deutschland für 2011 und verdeutlicht, auf welche Weise die Wertschöpfung der einzelnen Unternehmungen in das gesamtwirtschaftliche Rechnungswesen einfließt.

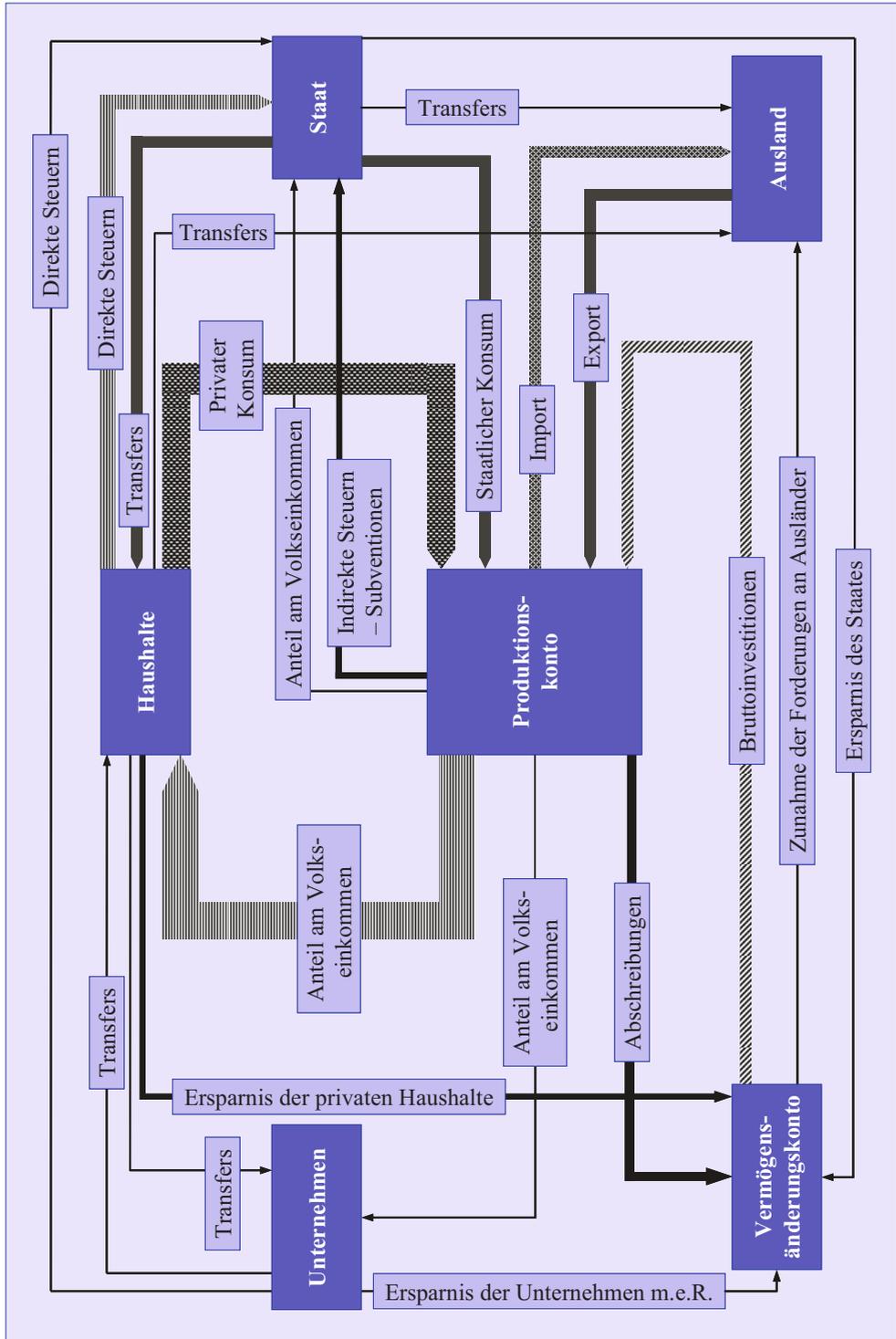


Abb. 1 | 3

Darstellung des erweiterten Wirtschaftskreislaufs

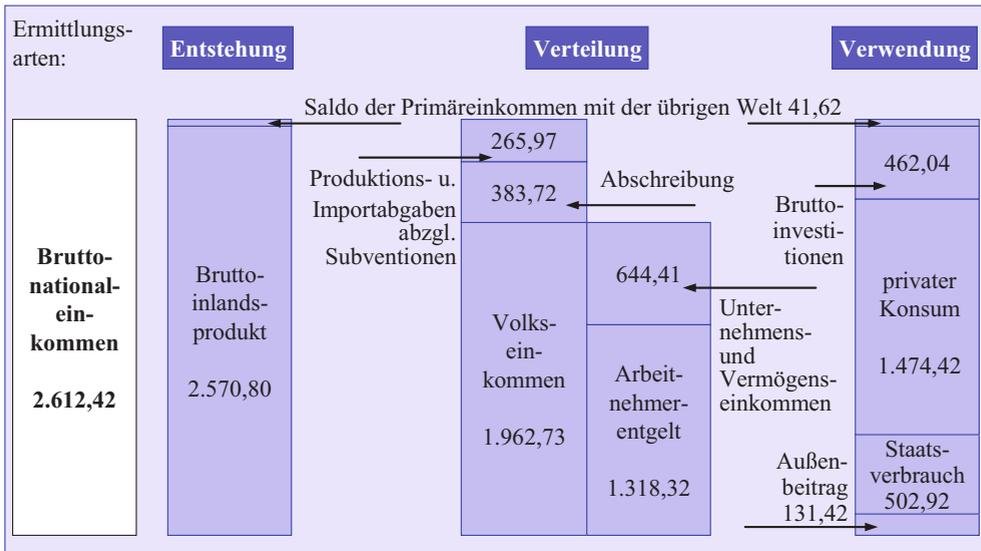


Abb. 1 | 5

Ermittlung des Bruttonationaleinkommens von der Entstehungs-, Verwendungs- und Verteilungsseite (Zahlen für die Bundesrepublik Deutschland für 2011 in Mrd. EUR; Quelle: Statistisches Bundesamt, www.destatis.de)

1.3 Die Unternehmungen im Brennpunkt des Wirtschaftskreislaufs

Die Unternehmungen spielen in marktwirtschaftlichen Ordnungssystemen eine herausragende Rolle bei der Produktion und marktlichen Verwertung von Sachgütern und Dienstleistungen. Auch die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich seit jeher zu Recht mit ihnen besonders intensiv. Es ist demnach abschließend zu fragen, welche besonderen **Merkmale** das Wesen einer Unternehmung ausmachen und wie sie insbesondere zu den privaten Haushalten einerseits und den von staatlichen Einflüssen geprägten öffentlichen Betrieben und Verwaltungen andererseits abzugrenzen sind.

Gemeinsam ist allen drei Gruppen, dass es sich bei ihnen aus betriebswirtschaftlicher Sicht um **Wirtschaftseinheiten** handelt, die (im Regelfall unter einheitlicher Leitung stehend) als Marktparteien oder Kontrahenten am arbeitsteiligen Wirtschaftsprozess beteiligt sind. Die privaten Haushalte bilden dabei insofern eine eigenständige Kategorie, als sie im Gegensatz zu den Unternehmungen sowie den öffentlichen Betrieben und Verwaltungen primär konsumieren. Soweit private Haushalte Sachgüter produzieren und Dienstleistungen vollziehen, geschieht dies regelmäßig nur für den Eigenbedarf, während es für Betriebe konstitutiv ist, dass sie im Sinne arbeitsteiligen Vollzugs des Wirtschaftsprozesses Sachgüter und Dienstleistungen überwiegend für den Bedarf anderer Betriebe und der privaten Haushalte erzeugen bzw. bereitstellen (vgl. Abb. 1 | 6).

Nach GUTENBERG (1983) gibt es **Betriebe** sowohl in marktwirtschaftlichen Systemen als auch in einer zentral geleiteten Wirtschaft. Denn in allen Wirtschaftssystemen müssen fremdbedarfsdeckende Wirtschaftseinheiten (= Betriebe) bestimmte – vom konkreten Wirtschaftssystem unabhängige – **Merkmale** erfüllen (vgl. Abb. 1 | 7):

- Kombination von Produktionsfaktoren (Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe),
- Prinzip der Wirtschaftlichkeit und
- Prinzip des finanziellen Gleichgewichts.

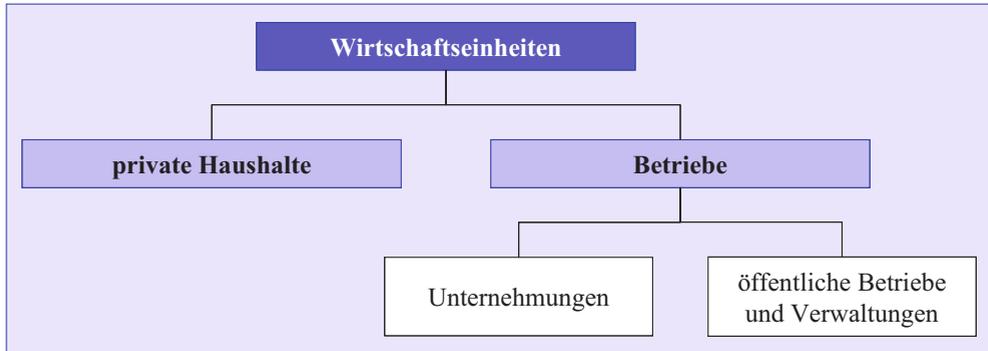


Abb. 1 | 6 Abgrenzung betriebswirtschaftlich relevanter Wirtschaftseinheiten

Eine **Unternehmung** als spezieller Betriebstyp ist für GUTENBERG ein Phänomen marktwirtschaftlicher Systeme. Denn nur hier können die für Unternehmungen **konstitutiven Merkmale** erfüllt sein (vgl. Abb. 1 | 7):

- Autonomieprinzip,
- erwerbswirtschaftliches Prinzip und
- Prinzip des Privateigentums (und des daraus abgeleiteten Anspruchs auf Alleinbestimmung).

Auch für KOSIOL (1972) ist die **Unternehmung** ein ökonomisches Gebilde, das mit der Marktwirtschaft begriffsnotwendig verbunden ist. Allerdings bestehen Unterschiede zu GUTENBERG vor allem darin, dass KOSIOL das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip des Privateigentums nicht zu den konstitutiven Merkmalen einer Unternehmung zählt. Für ihn gibt es also Unternehmen, die nicht nach Gewinnmaximierung streben und die nicht in Privateigentum stehen. KOSIOL zählt hierzu die öffentlichen Unternehmen, die er insofern von den **privaten Unternehmungen** (im Sinne GUTENBERGS) abgrenzt.

Damit kommt er auch zwangsläufig zu einem **Unternehmungsbegriff**, der weiter gefasst ist und dem er entsprechend folgende **Merkmale** zuordnet:

- Fremdbedarfsdeckung über den Markt,
- wirtschaftliche Selbstständigkeit (im Sinne finanzieller Eigenständigkeit und unternehmerischer Entscheidungsfreiheit) und
- Übernahme eines Marktrisikos.

Den gedanklichen Gegensatz zu den Unternehmungen bilden die **öffentlichen Betriebe und Verwaltungen**, die als Organe der Gesamtwirtschaft vom Staat getragen werden und als Wirtschaftseinheiten besonderer Prägung den (gesellschaftlichen) Bedarf nach bestimmten Gütern (z.B. öffentliche Straßen) und nach Dienstleistungen (z.B. Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung) kollektiv oder über den Markt befriedigen. Was die kollektive Art der

Bedarfsdeckung betrifft, die sich zum Teil aus historischen Gründen, zum Teil aus Zweckmäßigkeitserwägungen heraus ergibt, so werden die Leistungen der Allgemeinheit ohne direkte Gegenleistung und zum Teil auch zwangsweise zur Verfügung gestellt. Soweit öffentliche Betriebe und Verwaltungen die Nachfrage nach ihren Leistungen über den Markt befriedigen, ähneln sie von hierher den Unternehmungen, ohne in der Regel aber deren konstituierende Merkmale zu besitzen.

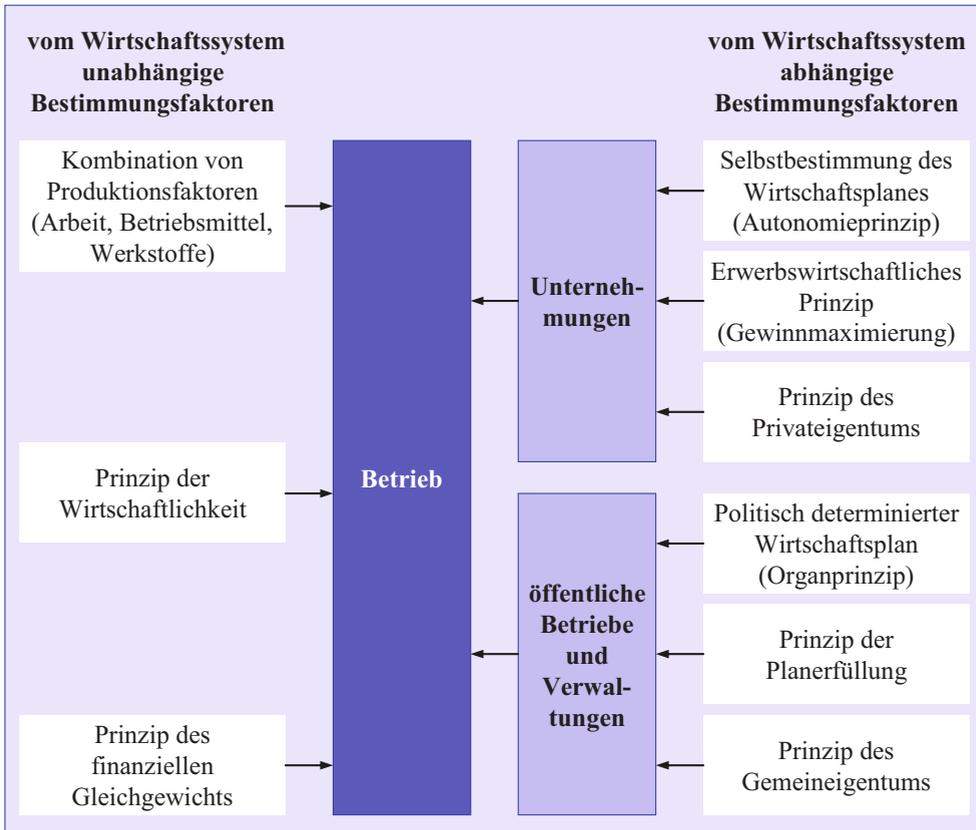


Abb. 1 | 7 Bestimmungsfaktoren des Betriebes

Öffentliche Betriebe und Verwaltungen existieren als besondere Wirtschaftseinheiten grundsätzlich auch in marktwirtschaftlichen Ordnungssystemen. Sie haben hier aber gegenüber den Unternehmungen systemimmanent eine vergleichsweise nur untergeordnete Bedeutung. Dies ist anders in einer zentral geleiteten (Plan-)Wirtschaft, wo sie zusätzlich auch die Funktionen übernehmen, die in einer Marktwirtschaft den Unternehmen zukommen. Ihre **konstitutiven Merkmale** sind aber in einer zentral geleiteten Wirtschaft denen der Unternehmungen nach GUTENBERG diametral (vgl. Abb. 1 | 7):

- Organprinzip,
- Prinzip plandeterminierter Leistungserstellung und
- Prinzip des Gemeineigentums (und eines daraus abgeleiteten gesellschaftlichen Anspruchs auf politische Mitbestimmung).

Diesen konstitutiven Merkmalen von öffentlichen Betrieben und Verwaltungen steht keineswegs entgegen, dass nicht auch in diesen Wirtschaftseinheiten betriebswirtschaftliche Management-Techniken Einzug gehalten haben, wofür sich der Begriff des „**New Public Management**“ durchgesetzt hat (vgl. REICHARD 1987; THOM/RITZ 2008).

Abschließend noch ein Wort zum deutschen **Steuerrecht**, das eine Anzahl unterschiedlicher Betriebs- und Unternehmensbegriffe verwendet. Hier bestehen unterschiedliche Bezeichnungen nicht nur von Gesetz zu Gesetz, sondern auch innerhalb eines einzelnen Gesetzes werden verschiedene Ausdrücke für dieselbe Sache verwendet werden (z.B. Gewerbebetrieb, gewerblicher Betrieb, gewerbliches Unternehmen, wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb) (vgl. ausführlich SCHEFFLER 2012). In der Abgabenordnung wird der Betriebsbegriff dem Unternehmensbegriff untergeordnet. Gleiches gilt für das Umsatzsteuerrecht. Nach § 2 Abs. 1 Umsatzsteuergesetz (UStG) umfasst das Unternehmen die gesamte gewerbliche oder berufliche Tätigkeit des Unternehmers. Diese muss selbstständig ausgeübt werden. Fehlt das Merkmal der Selbstständigkeit, so wird aus einem Unternehmen im Sinne des UStG ein Betrieb (Organschaft).

Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Erstes Kapitel: S. 21 – 32)

1. Welche drei Grundfragen sind in jeder Wirtschaftsordnung zu lösen?
2. Was sind – bei allen Unterschieden im Detail – die vier Hauptmerkmale moderner marktwirtschaftlicher Ordnungssysteme?
3. Was versteht man unter Arbeitsteilung, und welche verschiedenen Ebenen sind hier zu beobachten?
4. Beschreiben Sie die zwei Funktionen, die das Geld in der modernen Wirtschaft verkörpert!
5. Welche Rolle spielt der Preismechanismus in einer Marktwirtschaft?
6. Welches sind wichtige marktwirtschaftliche Grundprinzipien?
7. Skizzieren Sie das Grundsche ma des Wirtschaftskreislaufs!
8. Worin unterscheiden sich Betriebe von den privaten Haushalten?
9. Welches sind die Merkmale (a) eines Betriebs und (b) einer Unternehmung nach GUTENBERG?
10. Wie definiert KOSIOL die Unternehmung?
11. Wie sind die öffentlichen Betriebe und Verwaltungen in das Gliederungsschema von GUTENBERG und KOSIOL einzuordnen?

Zweites Kapitel

Typologie der Unternehmungen

2.1	Wesen und Sinn der Typenbildung	35
2.2	Rechtsformen der Unternehmung	36
2.3	Gliederung der Unternehmungen nach Branchen und Größenklassen.....	44
2.4	Merkmale der technisch-ökonomischen Struktur von Industriebetrieben	47
2.5	Räumliche Strukturmerkmale der Unternehmens- tätigkeit	51
2.6	Unternehmensverbindungen und verbundene Unternehmen	58
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Zweites Kapitel: S. 35 – 62).....	62

2.1 Wesen und Sinn der Typenbildung

Ein Begriff dient allgemein als sprachliches Hilfsmittel, um einen bestimmten Sachverhalt zu erfassen. Dazu werden **Merkmale** herangezogen, die sich nach ihrer Art in diskrete (klassifikatorische) und stetige (quantitative und komparative) unterscheiden lassen. Letztere misst man mithilfe von Kardinalskalen, erstere mit Ordinalskalen.

Typen sind besondere komparative Begriffe. Sie enthalten stetige Merkmale und sind messbar in dem Sinne, dass die Merkmale abstufbar sind und so mit einer Skala eine Ordnung hergestellt werden kann.

In der Auswahl der Merkmale kommt zugleich der jeweilige Untersuchungszweck zum Ausdruck. Denn bei typologischem Vorgehen werden nicht alle möglichen, sondern nur die im Hinblick auf den Untersuchungszweck erforderlichen Merkmale erfasst. Entsprechend lassen sich auch unterschiedliche **Arten von Typen** bilden (KOSIOL 1972):

- **Realtypen**, die sich auf empirisch nachweisbare Erscheinungen beziehen, und **Idealtypen**, die gedachte, empirisch nicht nachweisbare Gebilde erfassen.
- **Individualtypen**, bei denen nur ein einziger Gegenstand angesprochen wird, und **Allgemeintypen**, die eine Klasse von Erscheinungen umfassen.
- **Eindimensionale Typen**, die lediglich ein abstufbares Merkmal verwenden, und **mehrdimensionale Typen**, die gleichzeitig eine Mehrzahl typologisierender Merkmale zur Kennzeichnung von Gegenständen heranziehen.

Fragt man allgemein nach dem **Sinn der Typenbildung**, so treten vor allem zwei Aspekte in den Vordergrund,

- die Durchführung einer logischen Analyse von Erscheinungen bei schwerpunktartiger Fallbildung und
- die ordnende (systematische) Beschreibung der Realität bzw. gedanklicher Gebilde.

Diese Vorzüge des typologischen Verfahrens sollen im Folgenden für die verschiedenen Erscheinungsformen der **Unternehmungen** als „dezentrale Schaltstellen“ des arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses genutzt werden. Von der Art der Typenbildung her gesehen sind Unternehmungen dabei grundsätzlich als **allgemeine Realtypen mehrdimensionaler Art** einzustufen.

Um die vielfältigen Erscheinungsformen der Unternehmungen möglichst von verschiedenen Seiten her zu erschließen, wird die folgende **Differenzierung der Typenbildung** vorgenommen:

- Typologie der Rechtsformen von Unternehmen,
- Branchen- und Größenklassentypologie,
- Typen von Industriebetrieben,
- Typologie der Standortcharakteristika von Unternehmen,
- Typen von Unternehmensverbindungen und verbundenen Unternehmen.

2.2 Rechtsformen der Unternehmung

Unter dem Begriff „Rechtsform“ lassen sich alle diejenigen rechtlichen Regelungen zusammenfassen, die einen Betrieb über seine Eigenschaft als Wirtschaftseinheit hinaus auch zu einer rechtlich fassbaren Einheit machen. Die Rechtsform ist also gleichsam das „**juristische Kleid**“ einer Wirtschaftseinheit und bindet in dieser Funktion deren Handeln in die bestehenden Rechtsnormen ein.

Abb. 2 | 1 gibt eine **Übersicht über die Rechtsformen**, wobei privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Formen unterschieden werden können. Mit Ausnahme einiger privatrechtlicher Mischformen (z.B. GmbH & Co. KG), die von der Wirtschaft entwickelt wurden, handelt es sich dabei um gesetzlich geregelte Formen, die den Betrieben von der Rechtsordnung ausdrücklich zur Verfügung gestellt werden.

<p>Privatrechtliche Formen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Einzelunternehmungen – Personengesellschaften <ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) • Offene Handelsgesellschaft (OHG) • Kommanditgesellschaft (KG) • Stille Gesellschaft – Kapitalgesellschaften <ul style="list-style-type: none"> • Aktiengesellschaft (AG) • Europäische Gesellschaft bzw. Societas Europaea (SE) • Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) mit der Unternehmergesellschaft (UG) (haftungsbeschränkt) als Variante • Private Limited Company (Ltd.) – Mischformen <ul style="list-style-type: none"> • Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) • AG & Co. KG • GmbH & Co. KG – Genossenschaften – Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVaG) – Stiftungen des privaten Rechts <p>Öffentlich-rechtliche Formen</p> <ul style="list-style-type: none"> – ohne eigene Rechtspersönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> • Regiebetrieb • Eigenbetrieb • Sondervermögen – mit eigener Rechtspersönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> • Körperschaft des öffentlichen Rechts (KdöR) • Anstalt des öffentlichen Rechts (AdöR) • Stiftung des öffentlichen Rechts • Gemeinnützige Stiftung

Abb. 2 | 1 Rechtsformen der Betriebe

Speziell für die Unternehmungen spielen natürlich in erster Linie die privatrechtlichen Rechtsformen eine Rolle. Von diesen seien im Folgenden die **fünf wichtigsten Arten** näher betrachtet:

- Einzelunternehmung
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Aktiengesellschaft (AG)

In Abb. 2 | 2 sind diese fünf Rechtsformen anhand der folgenden **Merkmale** näher beschrieben:

- (1) Gesetzliche Grundlage
- (2) Bezeichnung der (Mit-)Eigentümer
- (3) Mindestanzahl bei Gründung
- (4) Vorgeschriebenes Haftungskapital bei Gründung
- (5) Regelung der Haftung
- (6) Ertragsteuerliche Belastung
- (7) Finanzierungspotenzial
- (8) Leitungsbefugnis
- (9) Bedeutung der Rechtsform

Anmerkungen zu Abb. 2 | 2:

- * Mit der Reform des GmbH-Rechts durch das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) von 2008 gibt es die GmbH-Variante mit dem Rechtsformzusatz „Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)“ bzw. UG (haftungsbeschränkt), welche ohne Stammkapital gegründet werden kann. Dafür unterliegt diese aus Gründen des Gläubigerschutzes strengen Transparenzvorschriften und darf ihre Gewinne jährlich nur zu maximal drei Vierteln ausschütten, um eine Ansparung des Stammkapitals (bis zur Erreichung eines Stammkapitals i.H.v. 25.000 EUR und damit des möglichen Status einer „normalen“ GmbH) vorzunehmen.
- ** Mit dem Körperschaftsteuersatz von 15 % in Verbindung mit der Gewerbesteuer und dem Solidaritätszuschlag liegt die Gesamtsteuerbelastung der Gewinne von Kapitalgesellschaften mit durchschnittlich ca. 30 % auf gleichem Niveau wie bei Personengesellschaften.
- *** Quelle: Statistisches Bundesamt (www.destatis.de), Auswertung aus dem Unternehmensregister, Stand: 30.04.2011; die Anteilsangaben gelten für alle Arten von Einzelunternehmern bzw. Personengesellschaften bzw. Kapitalgesellschaften insgesamt.

	Einzelunternehmen		Personengesellschaften		Kapitalgesellschaften	
		OHG §§ 105 – 160 HGB	KG §§ 161 – 177a HGB	GmbH	AG	
(1) Gesetzliche Grundlage	§§ 1 – 104a HGB	§§ 105 – 160 HGB	§§ 161 – 177a HGB	GmbHG	AktG	
(2) Bezeichnung der (Mit-) Eigentümer	Inhaber	Gesellschafter	Komplementäre, Kommanditisten	Gesellschafter	Aktionäre	
(3) Mindestanzahl bei Gründung	1 (höchstens, sonst Gesellschaft)	2	2	1	1 (bei einer Ein-Personen-AG besteht eine Sicherungspflicht bzgl. nicht eingezahltem Grundkapital)	
(4) Vorgeschriebenes Haftungskapital bei Gründung	-	-	-	25.000 EUR, davon mind. 50 % eingezahlt; bei der UG (haftungsbeschränkt) auch weniger, aber voll eingezahlt*	50.000 EUR (Grundkapital bzw. gezeichnetes Kapital); bei einer Ein-Personen-AG davon mind. 50 % eingezahlt	
(5) Regelung der Haftung	unbeschränkt persönlich	unbeschränkt, persönlich und solidarisch	Komplementäre: unbeschränkt persönlich Kommanditisten: beschränkt auf die Kapitaleinlage	beschränkt auf die Stammeinlage; es kann aber eine Nachschusspflicht im Gesellschaftsvertrag vereinbart sein	beschränkt auf die Kapitaleinlage	
(6) Ertragsteuerliche Belastung (ohne Solidaritätszuschlag, ggf. Kirchensteuer und Gewerbesteuer)	Gewinn der Einzelunternehmer bzw. der Mitunternehmer von Personengesellschaften unterliegt der Einkommensteuer; Steuersatz je nach Höhe des zu versteuernden Einkommens 15 – 45 %; ein Steuersatz auf einbehaltene Gewinne von 28,25 % gilt auf Antrag einerseits für bilanzierende Einzelunternehmer, andererseits für Mitunternehmer von Personengesellschaften, deren Gewinnanteil mehr als 10 % beträgt oder 10.000 EUR übersteigt; kommt in Folgejahren mehr als ein Jahresgewinn zur Ausschüttung, muss dies aus der bisherigen Gewinnthesaurierung erfolgen und wird mit einer Abgeltungssteuer von 25 % nachversteuert.	Gewinn der Einzelunternehmer bzw. der Mitunternehmer von Personengesellschaften unterliegt der Einkommensteuer; Steuersatz je nach Höhe des zu versteuernden Einkommens 15 – 45 %; ein Steuersatz auf einbehaltene Gewinne von 28,25 % gilt auf Antrag einerseits für bilanzierende Einzelunternehmer, andererseits für Mitunternehmer von Personengesellschaften, deren Gewinnanteil mehr als 10 % beträgt oder 10.000 EUR übersteigt; kommt in Folgejahren mehr als ein Jahresgewinn zur Ausschüttung, muss dies aus der bisherigen Gewinnthesaurierung erfolgen und wird mit einer Abgeltungssteuer von 25 % nachversteuert.	Gewinn der Einzelunternehmer bzw. der Mitunternehmer von Personengesellschaften unterliegt der Einkommensteuer; Steuersatz je nach Höhe des zu versteuernden Einkommens 15 – 45 %; ein Steuersatz auf einbehaltene Gewinne von 28,25 % gilt auf Antrag einerseits für bilanzierende Einzelunternehmer, andererseits für Mitunternehmer von Personengesellschaften, deren Gewinnanteil mehr als 10 % beträgt oder 10.000 EUR übersteigt; kommt in Folgejahren mehr als ein Jahresgewinn zur Ausschüttung, muss dies aus der bisherigen Gewinnthesaurierung erfolgen und wird mit einer Abgeltungssteuer von 25 % nachversteuert.	Gewinn unterliegt der Körperschaftsteuer mit einem einheitlichen Steuersatz von 15 %.** Besteuerung auf (privater) Anteilseignerebene: Abgeltungssteuer für die vollen Einkünfte aus Kapitalvermögen von 25 %; für Anteile, die vor dem 01.01.2009 erworben wurden, gilt Steuerfreiheit für Kapitalgewinne	Gewinn unterliegt der Körperschaftsteuer mit einem einheitlichen Steuersatz von 15 %.** Besteuerung auf (privater) Anteilseignerebene: Abgeltungssteuer für die vollen Einkünfte aus Kapitalvermögen von 25 %; für Anteile, die vor dem 01.01.2009 erworben wurden, gilt Steuerfreiheit für Kapitalgewinne	

Abb. 2 | 2

Merkmale der fünf wichtigsten Rechtsformen im Überblick – Teil 1

	Einzelunternehmen		Personengesellschaften		Kapitalgesellschaften	
		OHG	KG	GmbH	AG	
(7) Finanzierungspotenzial	Zuführung von Haftungskapital	begrenzt durch Privatvermögen, darüber hinaus allenfalls durch Aufnahme stiller Gesellschafter	begrenzt durch die (notwendigerweise geringe) Zahl der Gesellschafter und ihr Privatvermögen	begünstigt durch Haftungsbeschränkung beim Kommanditkapital, aber begrenzt durch dessen geringe Fungibilität und das vergleichsweise hohe Anlagerisiko	vergleichsweise wie bei der KG; teilweise etwas besser wegen der stärkeren Rechtsstellung der Gesellschafter	relativ die günstigsten Voraussetzungen aufgrund der Emissionsfähigkeit der AG, der hohen Fungibilität der Anteile und dem typischem Kapitalanlagecharakter von Aktien sowie dem weitgehenden Aktionärschutz
	Kreditaufnahme	Kreditwürdigkeit relativ groß durch die unbeschränkte Haftung der (Mit-)Eigentümer	Kreditwürdigkeit relativ gering aufgrund der beschränkten Haftung (bei der KG abhängig vom Privatvermögen des Komplementärs)	Kreditwürdigkeit relativ gering aufgrund der beschränkten Haftung (bei der KG abhängig vom Privatvermögen des Komplementärs)	Kreditwürdigkeit größer, da dem Gläubigerschutz mehr Beachtung geschenkt wird	
(8) Leitungsbefugnis		liegt allein beim Inhaber	liegt je nach Gesellschaftsvertrag bei allen oder einzelnen Gesellschaftern	liegt beim Komplementär (i. a. nicht bei den Kommanditisten)	liegt (mit unterschiedlichen Schwerepunkten) bei den dafür gesetzlich vorgesehenen Organen:	<ul style="list-style-type: none"> a) Geschäftsführer/Vorstand (brauchen nicht unbedingt aus dem Kreis der Anteilseigner zu kommen) b) Aufsichtsrat (Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer bei AGs und GmbHs nur bei mehr als 500 Beschäftigten) c) Gesellschafterversammlung/Hauptversammlung
	(9) Bedeutung der Rechtsform in Deutschland (Stand: 30.04.2011)***	64,2 % aller Unternehmungen	12,1 % aller Unternehmungen	17,2 % aller Unternehmungen		

Abb. 2 | 2

Merkmale der fünf wichtigen Rechtsformen im Überblick – Teil 2

Wenngleich mit der Übersicht von Abb. 2 | 2 die fünf wichtigsten Rechtsformen genannt und charakterisiert sind, so ist es doch nicht ohne Reiz, zumindest kurz auch auf die übrigen in Abb. 2 | 1 genannten **privatrechtlichen Unternehmensformen** einzugehen. Die Ausführungen müssen sich dabei allerdings jeweils auf einzelne charakteristische Merkmale beschränken:

- **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR, auch BGB-Gesellschaft genannt):** Vertraglicher Zusammenschluss von natürlichen oder juristischen Personen zur Förderung eines gemeinsamen Zwecks. Häufig in Form der Gelegenheitsgesellschaft (Arbeitsgemeinschaften, Kartelle, Konsortien).
- **Stille Gesellschaft:** Beteiligung an einem Unternehmen durch Vermögenseinlage, ohne dass der stille Gesellschafter nach außen hin als Gesellschafter in Erscheinung tritt. Der stille Gesellschafter ist am Gewinn der Firma beteiligt (Verlustbeteiligung kann ausgeschlossen werden). Die Haftung des stillen Gesellschafters ist auf seine Einlage beschränkt. Er besitzt gewisse Kontrollrechte (wie Einsichtnahme in die Bücher, Anspruch auf Erhalt der Jahresbilanz).
- **Societas Europaea (SE):** Mit der Societas Europaea (SE), der Europäischen Aktiengesellschaft (auch „Europa-AG“ genannt), wurde eine Rechtsform für in verschiedenen EWR-Staaten tätige Unternehmen geschaffen. Umstrukturierungen und Expansionen sind damit in einer rechtlich einheitlichen Organisation, ohne komplizierte und zeitaufwändige Gründung ausländischer Tochtergesellschaften – für welche die verschiedenen nationalen Gesetze gelten würden – möglich. Die Gründung einer SE beruht stets auf der grenzüberschreitenden Umwandlung bzw. Neuorganisation bereits bestehender Gesellschaften. Das dabei notwendige Mindestkapital in Höhe von 120.000 EUR wird in Aktien zerlegt. Es kann zwischen einem dualistischen Leitungssystem (Vorstand und Aufsichtsrat) und einem monistischen Verwaltungsrat nach angelsächsischem Modell gewählt werden. Fragen der Arbeitnehmermitbestimmung sind durch ein so genanntes besonderes Verhandlungsgremium, welches die Arbeitnehmer aller unmittelbar an der SE-Gründung beteiligten Gesellschaften vertritt, gemeinsam mit den zuständigen Organen der Unternehmensleitungen zu erörtern und festzulegen. Wird dabei nach sechs Monaten keine rechtmäßige Vereinbarung erzielt, werden die Arbeitnehmer automatisch kraft Gesetzes beteiligt (Auffangregelung): Im Grundsatz gilt dann das von allen beteiligten Gesellschaften weitest reichende Mitbestimmungsmodell. Zwei Rechtsakte des Rates der Europäischen Union (Verordnung Nr. 2157/2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft und Richtlinie 2001/86/EG betreffend die Beteiligung der Arbeitnehmer) sowie die diesbezüglichen nationalen Ausführungsnormen bilden die rechtlichen Grundlagen der SE. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Vorschriften des jeweiligen EWR-Sitzstaats, wobei insbesondere das Körperschaftsteuer- und Insolvenzrecht Relevanz erlangt. Die Sitzverlegung einer SE in andere Länder des EWR ist ohne Auflösung oder Neugründung möglich.
- **Private Limited Company (Ltd.):** Vergleichbar mit der deutschen GmbH ist die noch recht junge britische Limited, die sich durch das geringe Gründungskapital von nur einem Britischen Pfund (ca. 1,23 EUR im Mai 2012) auszeichnet. Zusätzlich sind die Gründungskosten dadurch geringer, weshalb im Vergleich zur GmbH die notarielle Beurkundung nicht erforderlich ist. Allerdings unterliegt diese Rechtsform grundsätzlich dem britischen Recht (mit Unterhalt eines „Registered Office“ in England), sodass in Verbindung mit der Unterstellung der Zweigniederlassung in Deutschland (als Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit) unter das deutsche Handels- und Steuerrecht ein höherer laufender, rechtsformbedingter Aufwand entsteht. Obwohl es sich um eine Kapitalgesellschaft handelt, ist nach britischem Recht in Krisenzeiten die Haftung nicht nur auf das Gesell-

schaftsvermögen beschränkt. Falls der Geschäftsführer nicht entsprechende Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz durchgeführt hat, haftet er mit seinem Privatvermögen.

- **Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA):** Eine Kombination von KG und AG, wobei die KGaA als juristische Person der AG näher steht als der KG (und entsprechend auch im AktG geregelt ist). Das Kommanditkapital ist in Aktien verbrieft, mindestens ein Gesellschafter haftet aber als Komplementär unbeschränkt persönlich und ist damit auch zur Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft befugt. Die KGaA verbindet die Vorteile der AG (insbesondere was die Finanzierungsmöglichkeiten betrifft) mit der starken Stellung der persönlich haftenden Gesellschafter einer KG.
- **AG & Co. KG bzw. GmbH & Co. KG:** Spezialform der KG, bei der eine juristische Person (AG, GmbH) die Funktion des Komplementärs übernimmt. Dabei können die Gesellschafter der AG oder GmbH gleichzeitig auch Kommanditisten der KG sein. Durch die spezielle Konstruktion dieser Rechtsform ist einerseits die Haftung aller natürlichen Personen, die an einer solchen Unternehmung beteiligt sind, auf ihre Kapitaleinlage beschränkt, andererseits gelten für die Kommanditisten die gesetzlichen Vorschriften zur KG als Personengesellschaft, was insbesondere aus steuerlichen Gründen vorteilhaft sein kann. Spezielle Unterschiede zwischen den beiden Formen AG & Co. KG und GmbH & Co. KG sind in den Unterschieden der beiden Grundformen AG bzw. GmbH zu suchen.
- **Genossenschaft:** Gesellschaft mit offener, wechselnder Zahl von Mitgliedern (Genossen), die einen wirtschaftlichen Zweck verfolgen und sich dazu eines gemeinsamen Geschäftsbetriebes bedienen. Genossenschaften sind ein wirtschaftlicher Verein, dessen Kapital sich aus den Einlagen der Mitglieder zusammensetzt. Die Statuten bestimmen, ob die Mitglieder beschränkt mit ihrer effektiven Einlage, mit einer bestimmten Haftsumme oder unbeschränkt haften. Genossenschaften werden steuerlich ähnlich wie Kapitalgesellschaften behandelt, genießen aber eine Reihe steuerlicher Privilegien. Genossenschaften treten vor allem auf als
 - Einkaufsgenossenschaften,
 - Baugenossenschaften,
 - Kreditgenossenschaften und
 - Landwirtschaftliche Verwertungsgenossenschaften.
- **Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG):** Unternehmensform der Versicherungswirtschaft, die sowohl Merkmale der Genossenschaft wie der BGB-Gesellschaft aufweist. Der „Gründungsstock“ (das Haftungskapital) wird von Vereinsmitgliedern oder anderen Personen als Darlehen oder Schenkung eingebracht. Mitglieder des Vereins sind die Versicherungsnehmer, die auch das wirtschaftliche Risiko des Vereins tragen und etwaige Überschüsse aus der Geschäftstätigkeit in der Regel in Form der Beitragsrückgewähr erhalten. Entsprechend besteht bei Auftreten von Verlusten (je nach Satzung) eine beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht, deren Folgen jedoch üblicherweise durch den Abschluss einer Rückversicherung aufgefangen werden.

Nach dieser kurzen Charakterisierung der nicht in der Übersicht von Abb. 2 | 2 enthaltenen privatrechtlichen Unternehmensformen ist abschließend noch auf ein Sonderproblem einzugehen, nämlich das des **Wechsels der Rechtsform** einer Unternehmung. Diesen Vorgang bezeichnet man auch als **Umwandlung**. Ein Wechsel der Rechtsform kann **vielfältige Ursachen** haben. Wichtige Faktoren sind u.a.

- das Wachstum oder die Schrumpfung des Unternehmens,
- veränderte Steuergesetze,

- Veränderung des Kreises oder der Zahl der Gesellschafter,
- Auflagen der Kreditgeber.

Der Gesetzgeber hat die Möglichkeiten und Bedingungen eines Wechsels der Rechtsform sehr weitgehend geregelt. Das gilt natürlich insbesondere für die steuerrechtliche Seite der Umwandlungsvorgänge, geht aber weit darüber hinaus. Abb. 2 | 3 gibt eine Übersicht über die verschiedenen rechtlichen Formen der Umwandlung und der dabei anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften.

Nur erwähnt sei, dass die rechtliche Form der Umwandlung nicht zuletzt auch von erheblicher ökonomischer Bedeutung ist. Die Umwandlung im Wege der Gesamtrechtsnachfolge oder durch Satzungsänderung ist kostenmäßig und insbesondere auch steuerlich in aller Regel wesentlich vorteilhafter als eine Umgründung, also die formelle Liquidation und Einzelübertragung der Vermögensteile auf die neue Rechtsform. Ist letzteres vorgeschrieben, so führen diese Belastungen nicht selten dazu, dass eine wirtschaftlich an sich zweckmäßige Umwandlung unterbleibt oder zumindest hinausgezögert wird.

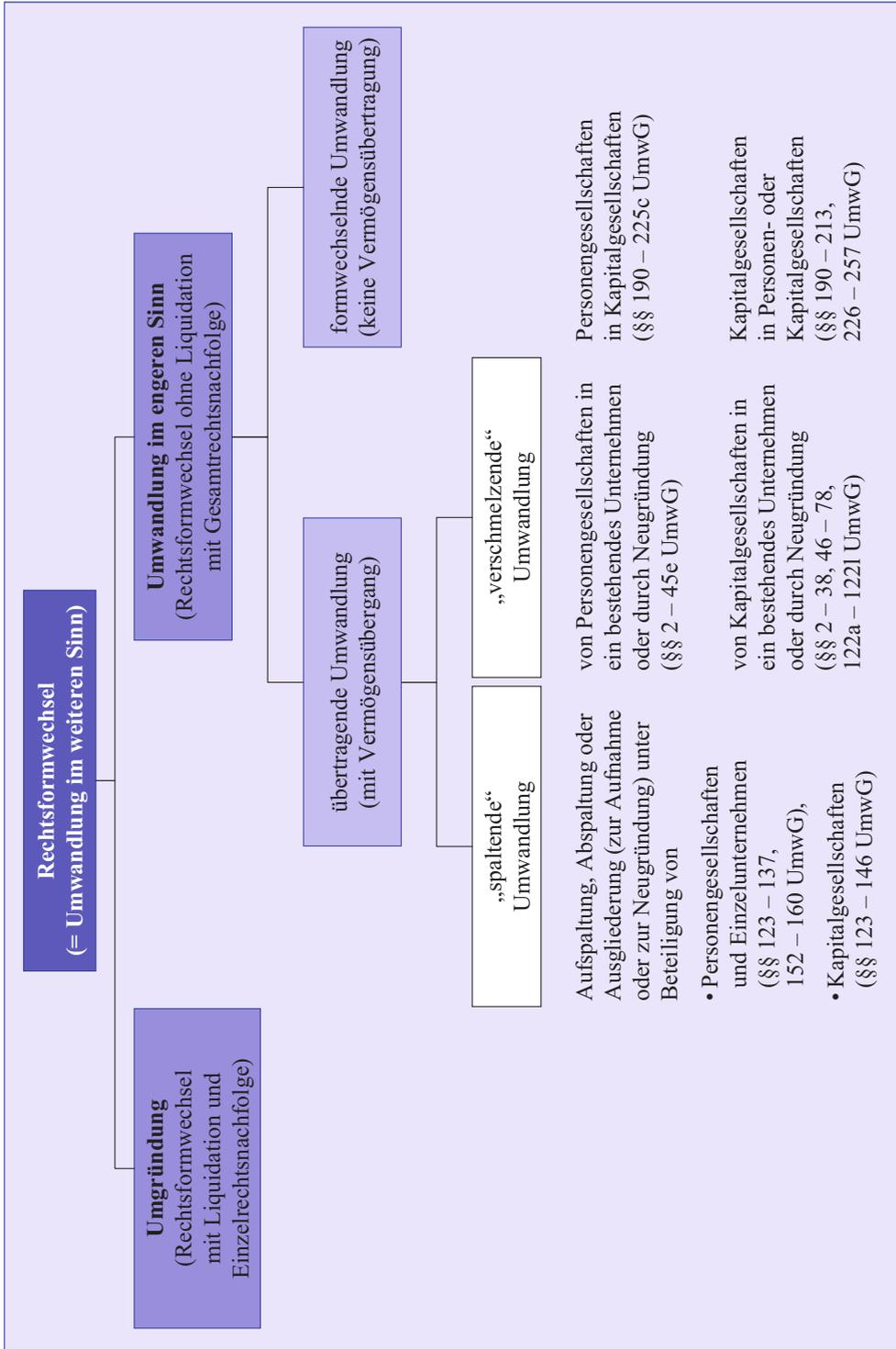


Abb. 2 | 3

Formen der Umwandlung

2.3 Gliederung der Unternehmungen nach Branchen und Größenklassen

In der modernen arbeitsteiligen Wirtschaft wird der volkswirtschaftliche Leistungsprozess von einer Vielzahl von Unternehmungen vollzogen, die alle entweder in unmittelbarer oder aber zumindest in mittelbarer Weise für den menschlichen Konsum tätig sind. Der wirtschaftliche Gesamtprozess findet in der Versorgung menschlicher Bedürfnisse zwar seinen „letzten“ Sinn, nicht jede Unternehmung ist hieran aber unmittelbar beteiligt. Vielmehr wird es Unternehmungen geben, die nur mittelbar mit dem menschlichen Konsum verbunden sind, indem sie lediglich „Vorprodukte“, also noch nicht konsumreife Produkte erzeugen, die bis zu ihrer konsumptiven Verwendbarkeit noch weitergehend be- oder verarbeitet werden müssen. Verfolgt man den gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozess in dieser Weise über die verschiedenen Produktionsstufen zurück, so kann er schließlich bis auf die Naturgrundlagen der menschlichen Existenz zurückgeführt werden. Ausgangspunkt des Wirtschaftsprozesses sind damit die mineralischen, pflanzlichen oder tierischen Naturvorkommen oder die Naturkräfte. Angefangen von ihrem Abbau bzw. ihrer Nutzbarmachung bis hin zum konsumreifen Erzeugnis erstreckt sich der volkswirtschaftliche Leistungsprozess; und die Träger dieses Prozesses, die Unternehmungen, sind in diesen Prozess eingespannt.

Je nach Art ihrer Produkte oder Leistungen bzw. ihrer Funktion im gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozess lassen sich die Unternehmungen dementsprechend einteilen. Das Ergebnis ist zugleich eine erste grobe Branchengliederung.

Abb. 2 | 4 unterscheidet zunächst **Sachleistungsunternehmen** (= Unternehmungen, die Sachgüter erzeugen und anbieten) und **Dienstleistungsunternehmen** (= Unternehmungen, die Dienste bereitstellen und anbieten). Die weitere Aufgliederung der Sachleistungsbetriebe lässt die **drei Hauptstufen der Erzeugung** sichtbar werden (MELLEROWICZ 1968):

- Gewinnung des Urproduktes,
- Veredlung (Aufbereitung) zum Zwischenprodukt,
- Verarbeitung zum Endprodukt.

Sachleistungsbetriebe			Dienstleistungsbetriebe
Gewinnungsbetriebe	Veredlungsbetriebe	Verarbeitungs- bzw. Fertigungsbetriebe	

Abb. 2 | 4 Beispiel einer (groben) Branchengliederung

Um einen Eindruck über die Struktur der Wirtschaft nach Branchen bzw. Wirtschaftszweigen zu erhalten, ist auf **statistische Auswertungen** zurückzugreifen. Zum Zwecke der einheitlichen Erfassung der wirtschaftlichen Tätigkeiten von Unternehmen, Betrieben und anderen statistischen Einheiten in allen amtlichen Statistiken der Bundesrepublik Deutschland dient die **Klassifikation der Wirtschaftszweige** (WZ 2008), die auf der statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE) abgestimmt ist. Die WZ 2008 ist eine hierarchisch gegliederte Wirtschaftszweigklassifikation mit 21 Abschnitten (A-U), 88 Abteilungen, 272 Gruppen, 615 Klassen und 839 Unterklassen.

In Abb. 2 | 5 sind die Anzahl der in 2010 aktiven Unternehmen sowie deren **Beschäftigtenzahlen nach Größenklassen** für die 17 Abschnitte der Klassifikation der Wirtschaftszweige,

für die das Unternehmensregister geführt wird (Abschnitte A. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, O. Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung sind ausgenommen). Bezüglich der Abbildung der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen in Deutschland ist allerdings einschränkend anzumerken, dass im statistischen Unternehmensregister nur die Unternehmen als rechtlich selbstständige Einheiten erfasst werden, die im Jahr 2008 der Umsatzsteuerpflicht unterlagen und/oder sozialversicherungspflichtige Beschäftigte hatten.

Wirtschaftsabschnitt gemäß Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008)	in 2010 aktive Unternehmen davon mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2010				
	ins- gesamt	0 – 9	10 – 49	50 – 249	250 u. mehr
B. Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	2.531	1.891	512	107	21
C. Verarbeitendes Gewerbe	269.174	203.703	46.002	15.482	3.987
D. Energieversorgung	23.450	22.185	645	442	178
E. Wasserversorgung	13.596	10.252	2.472	743	129
F. Baugewerbe	386.539	352.912	30.671	2.746	210
G. Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	727.536	668.791	49.177	8.127	1.441
H. Verkehr und Lagerei	128.810	110.940	14.550	2.809	511
I. Gastgewerbe	265.849	252.527	11.658	1.490	174
J. Information und Kommunikation	135.063	125.016	7.715	1.941	391
K. Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	69.859	65.583	2.156	1.352	768
L. Grundstücks- und Wohnungs- wesen	306.176	302.643	2.988	484	61
M. Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	483.807	459.050	21.495	2.804	458
N. Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	168.817	151.590	11.921	4.322	984
P. Erziehung und Unterricht	71.979	60.872	9.090	1.605	412
Q. Gesundheits- und Sozialwesen	233.164	200.979	23.206	7.158	1.821
R. Kunst, Unterhaltung und Erholung	104.664	101.586	2.480	496	102
S. Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	245.481	234.261	9.095	1.795	330
Summe	3.636.495	3.324.781	245.833	53.903	11.978

Abb. 2 | 5 Unternehmen nach Wirtschaftsabschnitt und Beschäftigtenengrößenklassen, Stand: 30.06.2010
(Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2011)

Die alleinige Verwendung von Beschäftigtenzahlen zur Messung der Unternehmensgröße ist nicht unproblematisch. Denn die Beschäftigtenzahl, die in einem Wirtschaftszweig als typisch für einen Großbetrieb angesehen wird, mag in einer anderen Branche noch für einen eher kleinen Betrieb charakteristisch sein. Auch besteht nicht notwendigerweise eine direkte Korrelation zwischen der Beschäftigtenzahl und anderen Maßgrößen, wie etwa dem Umsatz, der

Wertschöpfung oder der Höhe des investierten Kapitals, die ebenfalls grundsätzlich zur Messung der Unternehmensgröße in Frage kommen. Deshalb verwendet man im Allgemeinen einen **mehrdimensionalen Maßstab**, dessen Bildung durch die notwendige Auswahl und Gewichtung der einzelnen Maßgrößen zwangsläufig nicht frei von Willkür ist und eine entsprechende Konvention voraussetzt.

Beispielsweise verwendet das **Publizitätsgesetz** (PublG) zur Messung der Unternehmensgröße einen dreidimensionalen Maßstab. Nach diesem Gesetz müssen Unternehmen unabhängig von ihrer Rechtsform grundsätzlich dann **öffentlich Rechenschaft** ablegen, wenn für einen Bilanzstichtag und in der Regel für die zwei darauffolgenden Stichtage jeweils mindestens zwei der drei folgenden Merkmale zutreffen:

- Bilanzsumme übersteigt 65 Mio. EUR,
- Umsatzerlöse übersteigen 130 Mio. EUR,
- Beschäftigtenzahl übersteigt 5.000 Arbeitskräfte.

Da in der Begründung zum Publizitätsgesetz von der Notwendigkeit einer Erweiterung der Publizitätspflicht auf Großunternehmen ohne Rücksicht auf deren Rechtsform gesprochen wird, sind obige Merkmale also nach dem Willen des Gesetzgebers kennzeichnend für eine **Großunternehmung**.

Erheblich restriktiver werden im „Bilanzteil“ des **Handelsgesetzbuches** (HGB) die großen Kapitalgesellschaften definiert. Da hierbei gleichzeitig auch der Begriff der kleinen und mittleren Kapitalgesellschaft festgelegt wird, sei dieses Schema als Beispiel für eine dreidimensionale Größengliederung dargestellt (vgl. Abb. 2 | 6). Für die Zuordnung zu einer Größenklasse reicht dabei die Erfüllung von zwei der drei genannten Kriterien gemäß § 267 HGB aus.

Größenklassen von Kapital- gesellschaften	Merkmale		
	Arbeitnehmer	Bilanzsumme	Umsatzerlöse
Kleinbetrieb	≤ 50	≤ 4,84 Mio. EUR	≤ 9,86 Mio. EUR
Mittelbetrieb	51 – 250	4,84 – 19,25 Mio. EUR	9,86 – 38,50 Mio. EUR
Großbetrieb	> 250	> 19,25 Mio. EUR	> 38,50 Mio. EUR

Abb. 2 | 6 Bildung von Unternehmensgrößenklassen für Kapitalgesellschaften gemäß § 267 HGB

In die entsprechende Richtung geht auch die **Definition der Europäischen Union (EU)** bei der Abgrenzung des Mittelstands von den großen Unternehmen (vgl. Abb. 2 | 7), die insbesondere für die Eingrenzung des Empfängerkreises für EU-Förderprogramme relevant ist. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang noch, dass als zusätzliches Kriterium für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine weitgehende Unabhängigkeit verlangt wird, d.h. dass kein anderes Unternehmen einen Anteil von mehr als 25 % daran halten darf.

Größenklassen	Merkmale		
	Anzahl der Mitarbeiter und ...	Bilanzsumme/Jahr oder ...	Umsatz/Jahr
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio. EUR	≤ 2 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis 49	≤ 10 Mio. EUR	≤ 10 Mio. EUR
Mittleres Unternehmen	bis 249	≤ 43 Mio. EUR	≤ 50 Mio. EUR
Großes Unternehmen	ab 250	> 43 Mio. EUR	> 50 Mio. EUR

Abb. 2 | 7 Unternehmensgrößenklassen der EU mit KMU-Schwellenwerten (seit 01.01.2005)

2.4 Merkmale der technisch-ökonomischen Struktur von Industriebetrieben

Eine bedeutsame Kategorie der Unternehmungen sind die Industriebetriebe. Ihre Bedeutung zeigt sich schon in der Verwendung der Worte „Industriestaaten“ oder „Industriegesellschaft“, die darauf hindeuten, dass das Wesen der modernen Wirtschafts- und Gesellschaftsformen entscheidend durch die Industrie und ihre Unternehmungen geprägt wird.

Durch welche **Merkmale** lässt sich ein Industriebetrieb generell charakterisieren und von anderen Unternehmensformen abgrenzen? Nach JACOB (1990) erzeugt ein Industriebetrieb **Sachgüter**, ist also gemäß Abb. 2 | 4 entweder ein Gewinnungs-, Veredelungs- oder Verarbeitungsbetrieb. Nicht alle Sachleistungsbetriebe sind aber einfach gleichzusetzen mit einem Industriebetrieb. Als **weitere Merkmale** werden entsprechend genannt:

- Industriebetriebe verwirklichen in besonders weitgehender Weise das Prinzip der **Arbeitsteilung**, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Zerlegung ausführender Tätigkeiten, sondern auch hinsichtlich der Trennung von ausführenden und leitenden Tätigkeiten.
- Die industrielle Erzeugung ist durch einen relativ hohen **Mechanisierungsgrad** gekennzeichnet, der Anteil individueller Handarbeit ist entsprechend gering.
- Industriebetriebe produzieren für einen **größeren Markt** und treten damit auch nur selten als ausgesprochener Kleinbetrieb in Erscheinung.

Nicht zu den industriellen Unternehmen zählen in der Regel die Betriebe der Land- und Forstwirtschaft, auch wenn sie im Einzelfall obige Merkmale erfüllen sollten. Schwierig ist die Abgrenzung zwischen Industrie- und **Handwerksbetrieb**. Allgemein gilt hier, dass Handwerksbetriebe typischerweise weniger arbeitsteilig organisiert sind, einen geringeren Mechanisierungsgrad aufweisen und im Durchschnitt kleiner sind als Industriebetriebe.

Geht man von dieser Abgrenzung zunächst aus, so fragt sich weiterhin, welche Arten von Industrieunternehmen denn im Einzelnen unterschieden werden können. Hierzu ist es zweckmäßig, die speziellen typologischen **Merkmale der technisch-ökonomischen Struktur** eines Industriebetriebs darzulegen. SCHÄFER (1979, S. 371ff.) verwendet dazu einen sehr umfangreichen Katalog von Merkmalen mit den dazugehörigen Merkmalsausprägungen, der in der Übersicht von Abb. 2 | 8 etwas abgewandelt und verkürzt wiedergegeben wird. Die Mehrzahl der dort genannten Merkmale ist nicht nur strukturbildend für die unterschiedlichen Erscheinungsformen industrieller Unternehmungen, sondern wirken auch als relevante Einflussgrö-

Ben auf deren Kosten und Erträge, auf deren wirtschaftliche Stabilität ebenso wie auf deren Anpassungsfähigkeit.

I. Allgemeine Merkmale		
1. Stellung im gesamtwirtschaftlichen Leistungszusammenhang	1.1	Natur- bzw. Konsumnähe
	1.2	Produktionstiefe (vertikaler Integrationsgrad)
	1.3	Grad der Verflechtung mit Vor- und Nachstufen
2. Art der Stoffverwertung	2.1	analytische Stoffverwertung
	2.2	durchlaufende Stoffverwertung (veredelnd/verformend)
	2.3	synthetische Stoffverwertung
3. Vorherrschende Technologie	3.1	mechanische Technologie
	3.2	chemische Technologie
4. Produktionstyp (Programmtyp)	4.1	Massenfertigung(-programm)
	4.2	Sortenfertigung(-programm)
	4.3	Serienfertigung(-programm)
	4.4	Partie- und Chargenfertigung(-programm)
	4.5	Einzelfertigung (-programm)
5. Repertoire	5.1	Tiefe (tiefes/flaches Sortiment)
	5.2	Breite (breites/schmales Sortiment)
	5.3	Konturen (konturiertes/unkonturiertes Sortiment)
	5.4	Produkt- und Sortimentsänderungen (ständig/von Zeit zu Zeit/selten/nie)
6. Art der produktionsrelevanten Marktbeziehung	6.1	Produktion auf Bestellung
	6.2	Produktion nach (Mengen-, Sorten- oder Muster-) Vordisposition
	6.3	Produktion auf Verdacht
7. Spezialisierung	7.1	Grad der Spezialisierung (stark/gering)
	7.2	Richtung der Spezialisierung (Material-/Verfahrens-/ Bedarfsspezialisierung)
8. Vermögens-, Kosten- und Ertragsstruktur	8.1	anlagenintensiv (abschreibungsintensiv)
	8.2	personalintensiv (lohnintensiv)
	8.3	materialintensiv
	8.4	wertschöpfungsintensiv

Abb. 2 | 8 Merkmale der technisch-ökonomischen Struktur von Industriebetrieben – Teil 1

Insofern wird auf sie noch wiederholt einzugehen sein. An dieser Stelle seien lediglich **drei Merkmale** etwas näher betrachtet:

- (1) der **Produktionstyp (bzw. Programmtyp)** einer Industrieunternehmung,
- (2) ihre **Produktionstiefe bzw. ihr vertikaler Integrationsgrad**,
- (3) die **Breite ihres Repertoires**.

Zu (1) Produktionstyp (bzw. Programmtyp):

Der in einem Industriebetrieb vorherrschende Programmtyp lässt sich zunächst anhand des **Homogenitätsgrades** der Produkte im Leistungsprogramm kennzeichnen. Homogen in diesem Sinne sind Produkte immer dann, wenn sie einem einheitlichen, allenfalls geringfügig differenzierten Produktionsprozess entstammen und auch in den Augen der Nachfrager als gleichartig und austauschbar angesehen werden. Liegt kein homogenes Leistungsprogramm vor, so spricht man von einem heterogenen Programm.

Ein **homogenes Leistungsprogramm** kann nun weiterhin danach unterschieden werden, ob es sich um ein undifferenziertes Massenprogramm mit einem einzigen Massenprodukt und kontinuierlicher, für einen gegebenen Zeitraum auch unbegrenzter Auflage handelt, oder aber um ein so genanntes differenziertes Massenprogramm. Letzteres liegt vor, wenn im Rahmen eines Massenprogramms Sortenleistungen hergestellt werden, die im Gegensatz zum undifferenzierten Massenprodukt nach äußeren Merkmalen wie Farbe, Ausstattung, Abmessung usw. differenziert werden können. Die Unterschiede zwischen den Produkten sind dabei aber noch so geringfügig, dass die Homogenitätsbedingung im Wesentlichen nicht verletzt wird.

II. Merkmale des Fertigungsaufbaus und -ablaufs	
1. Standortverhältnisse	1.1 ortsgebunden/frei 1.2 vorstufen-/nachstufenorientiert 1.3 offen/geschlossen
2. Art der Anlagen (Fertigungs-/Produktionsmittel)	2.1 modern/veraltet 2.2 langlebig/kurzlebig 2.3 beweglich/unbeweglich 2.4 multipel/dimensioniert 2.5 isolierte/integrierte Fertigungseinheiten 2.6 betriebs-/repertoire-/produkt-/auftragsbezogene Fertigungsmittel 2.7 Vielzweck-/Mehrzweck-/Einzweckanlagen 2.8 material-/verfahrens-/erzeugnis-spezialisierte Produktionsmittel
3. Mechanisierungsgrad	3.1 reine Handarbeit 3.2 maschinell unterstützte Handarbeit 3.3 handwerkliche Maschinenarbeit 3.4 Maschinenarbeit 3.4.1 mit menschlicher Steuerung 3.4.2 mit mechanischer Steuerung
4. Zuordnung von Mensch und Aggregat	4.1 Einzel-Aggregatbedienung 4.2 Mehr-Aggregatbedienung 4.3 aggregatbezogene Gruppenarbeit
5. Arbeitskräftestruktur	5.1 männliche/weibliche Arbeitskräfte 5.2 gelernte/angelernete/ungelernte Arbeitskräfte 5.3 einheimische/auswärtige Arbeitskräfte
6. Fertigungssystem	6.1 Werkstattfertigung 6.2 Baustellenfertigung 6.3 Fließfertigung (Straßenfertigung) 6.3.1 mit/ohne Taktzwang 6.3.2 mit/ohne automatisierten Teiletransport 6.3.3 mit/ohne parallelen, konvergierenden oder divergierenden Fertigungssträngen
7. Körperliche Eigenschaften des Fertigungsobjektes	7.1 ungeformt/geformt 7.2 klein/groß 7.3 leicht/schwer 7.4 kompakt/sperrig
8. Beherrschbarkeit der Fertigungsabläufe	8.1 quantitative Dosierbarkeit (hoch/gering) 8.2 qualitative Beherrschbarkeit (hoch/gering)
9. Dauer und Rhythmus der Fertigung	9.1 lange/kurze Fertigungsdauer 9.2 gleichförmiger/ungleichförmiger Fertigungsrhythmus 9.3 kontinuierliche/diskontinuierliche Beschickung
10. Anpassung bei Beschäftigungsschwankungen	10.1 Anpassung über Lager- und Auftragsbestände 10.2 intensitätsmäßige Anpassung 10.3 zeitliche Anpassung 10.4 quantitative Anpassung 10.5 kombinierte Anpassung

Abb. 2 | 8

Heterogene Leistungsprogramme können unterteilt werden in Serien- und Individualprogramme. Beim Serienprogramm werden innerhalb heterogener Produktgattungen homogene Gruppierungen zu Serien zusammengefasst. Zwischen den homogen gruppierten Serienprodukten bestehen dabei so große Unterschiede, dass man nicht mehr von homogenen Sortenleistungen sprechen kann. Auch das Individualprogramm ist wie das Serien- ein Mehrproduktprogramm. Allerdings besteht der wesentliche Unterschied darin, dass die Auflagehöhe typischerweise bei eins liegt, wobei allerdings Wiederholungen möglich sind. Den Serienprodukten steht also die Individualleistung gegenüber, die keinerlei homogene Gruppierungen mehr ermöglicht. Abb. 2 | 9 gibt einen Überblick über das Gesagte.

homogenes Leistungsprogramm		heterogenes Leistungsprogramm	
undifferenziertes Massenprogramm	differenziertes Sortenprogramm	Serienprogramm	Individualprogramm
Einproduktprogramm	Mehrproduktprogramm		
Auflagenhöhe > 1			Auflagenhöhe = 1

Abb. 2 | 9 Programmtypologie

Zu (2) Produktionstiefe bzw. vertikaler Integrationsgrad:

Die Produktionstiefe bzw. der vertikale Integrationsgrad einer Industrieunternehmung drückt ihren relativen Anteil am wirtschaftlichen Gesamtprozess der Überführung natürlicher Existenzgrundlagen in konsumreife Produkte aus. Anders ausgedrückt zeigt sich die Produktionstiefe einer Unternehmung an der Anzahl der von ihr übernommenen Produktionsstufen, und eine Zunahme der **vertikalen Integration** erfolgt entsprechend durch Angliederung produktionstechnischer Vor- oder Nachstufen.

Eine **Rückwärtsintegration** führt zu den Bezugsquellen der Unternehmung und wird im Allgemeinen zur besseren Kontrolle der Preise und Qualitäten sowie zur Sicherung der Versorgung auch in Krisenzeiten betrieben.

Bei einer **Vorwärtsintegration** werden hingegen Weiterverarbeitungs- und Handelsstufen angegliedert. Dabei ergibt sich typischerweise eine zunehmende Differenzierung der Produkte und Spezialisierung der Fertigungsverfahren, was vom Effekt her einer Art Risikostreuung entspricht, wenngleich die Produktpalette stets im Bereich der vorgegebenen Schwerpunktdindustrie bleibt. Auch verringert sich mit zunehmender Verarbeitungstiefe erfahrungsgemäß häufig die Konjunkturrempfindlichkeit der Nachfrage, und zudem nimmt wegen der mit fortschreitender Vorwärtsintegration einhergehenden Produkt- und Verfahrensdifferenzierung in aller Regel auch der Wettbewerbsdruck ab, wodurch nicht zu unterschätzende Stabilitätsakzente gesetzt werden.

Zu (3) Breite des Repertoires:

Die Breite des Repertoires eines Industriebetriebs wird entweder von dem Wunsch bestimmt, den so genannten Sortimentsverbund von Erzeugnissen zu nutzen oder durch Diversifikation die schicksalhafte Abhängigkeit von einem Produkt bzw. Tätigkeitsfeld zu mildern.

Der **Sortimentsverbund** von Erzeugnissen beschreibt zwei Kategorien von Effekten: Zum einen lassen sich durch eine gezielte Kombination von Erzeugnissen unter Umständen spezifische Kostenvorteile in der Fertigung realisieren, zum anderen besteht die Möglichkeit einer Nutzung komplementärer Ertragseffekte dadurch, dass den Kunden ein komplettes Sortiment in einem Gesamtbereich angeboten wird, wobei der Absatz des einen Produkts dann gleichzeitig den Verkauf der anderen Erzeugnisse fördert und umgekehrt.

Ein effizient **diversifiziertes Produktprogramm** wird insbesondere als Mittel verstanden, die Gewinnentwicklung über Konjunkturschwankungen hinweg zu verstetigen. Dazu macht man sich die Existenz gespaltener Konjunkturen nutzbar, indem

- die Strukturierung des Produktprogramms betont in Richtung auf vergleichsweise konjunkturstable Branchen oder Märkte erfolgt und/oder
- eine Ausdehnung auf spezielle Geschäftsbereiche vorgenommen wird, die eine möglichst entgegengesetzte Konjunkturentwicklung zu den vorhandenen Tätigkeitsfeldern aufweisen.

Abb. 2 | 10 zeigt (neben der bloßen Markterweiterung, hier als Strategie 1 bezeichnet) beispielhaft unterschiedliche Arten von Diversifikationsstrategien (2 – 7), wobei in Abwandlung des Prinzips der „reinen“ Risikostreuung von organischer Diversifikation dann gesprochen wird, wenn die Verbreiterung des Repertoires um ein zentrales, wettbewerbsfähiges Know-how (in Technologie und Distribution) vorgenommen wird (vgl. hierzu auch ANSOFF 1957).

		alte Märkte und Abnehmergruppen	neue Märkte und Abnehmergruppen
zweck-homogene Produkte	alte Technologie	angestammtes Tätigkeitsfeld	1
	neue Technologie	7	2
zweck-heterogene Produkte	alte Technologie	6	3
	neue Technologie	5	4

Abb. 2 | 10 Markterweiterungs- und Diversifikationsstrategien

2.5 Räumliche Strukturmerkmale der Unternehmenstätigkeit

Ein Unternehmen hat in der Regel einen „Sitz“ (Hauptniederlassung) als ihren rechtlichen Mittelpunkt, ihre Unternehmenstätigkeit ist aber zumeist auf mehrere Standorte verteilt. Die räumliche Struktur der Unternehmenstätigkeit hängt damit weniger mit der Unternehmung als abstraktem Rechtsgebilde als in erster Linie mit ihren konkret wirtschaftenden Teileinheiten zusammen. Die Festlegung dieser räumlichen Struktur ist aufgrund der damit (meistens) verbundenen räumlichen und zeitlichen Bindung hoher Kapitalbeträge eine Entscheidung von erheblicher Tragweite und gehört somit zu den **konstitutiven unternehmerischen Führungsentscheidungen**. Innerhalb dieses Themenkomplexes ergeben sich dabei für ein Unternehmen Entscheidungen bezüglich

- (1) des **Grades der geographischen Zentralisierung/Dezentralisierung der Unternehmenstätigkeiten** und
- (2) der **Bestimmung der spezifischen topographischen Lage der Betriebsstätten einer Unternehmung.**

Zu (1) Grad der geographischen Zentralisierung/Dezentralisierung der Unternehmenstätigkeiten:

Zur Festlegung der räumlichen Struktur der Unternehmenstätigkeit gehört zunächst eine Entscheidung über den Grad ihrer geographischen Zentralisierung bzw. Dezentralisierung. Dabei lassen sich mindestens **drei Dimensionen** unterscheiden,

- ein Unternehmen kann nur inländische Stützpunkte haben oder aber diese sind über verschiedene Länder/Kontinente verteilt (**nationale/internationale/multinationale Unternehmen**),
- ein Unternehmen kann innerhalb eines Landes mehrere Produktions-/Vertriebsstätten haben oder aber nur in einer Region dieses Landes tätig sein (**regionale Unternehmen**) oder
- ein Unternehmen kann in dieser Region nur einen Betrieb in einer Stadt/Gemeinde haben (**lokale Unternehmen**).

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung bis hin zur Globalisierung der Unternehmenstätigkeit gewinnt die geographische Dezentralisierung der Unternehmenstätigkeit auf internationalen Märkten (**Internationalisierung**) zunehmend an Bedeutung. Sie wird aus diesem Grund im Folgenden näher betrachtet.

Motive für diese verstärkte **Auslandsdiversifikation** der Unternehmenstätigkeit sind im Wesentlichen:

- Absatzsicherung durch größere Marktnähe,
- Senkung der Lohn- und Lohnnebenkosten,
- Umgehung von Importrestriktionen,
- Realisierung von Transportkostenvorteilen,
- Investitionsförderung der Gastgeberländer sowie die
- Unabhängigkeit von der unsicheren Entwicklung der Devisenkurse.

Unterschieden werden können dabei nationale, internationale und multinationale Unternehmen, wobei als wesentliches Abgrenzungskriterium die **räumliche Struktur von „Produktion“ und „Absatz“** verwendet werden kann (vgl. zu weiteren möglichen Abgrenzungskriterien ausführlich KUTSCHKER/SCHMID 2011, S. 257ff.). Während die **nationale Unternehmung** ihre Produkte im Inland produziert und absetzt, weitet die **internationale Unternehmung** den Absatz ihrer im Inland produzierten Güter bereits auf die Auslandsmärkte aus. **Multinationale Unternehmungen** schließlich besitzen ein internationales Produktionssystem und vertreiben ihre Produkte auf den verschiedensten Auslandsmärkten. Diese Grenzen sind naturgemäß fließend und bedürfen daher noch einer zusätzlichen Abgrenzung durch weitere Merkmale. Beispielsweise wird eine Unternehmung mit geringfügiger Exporttätigkeit sicher noch als nationale Unternehmung, eine Unternehmung mit einer oder zwei ausländischen Produktionsstätten noch nicht als multinationale Unternehmung zu klassifizieren sein. Für eine Abgrenzung eignet sich damit ein Polaritätsprofil, mit dem die unterschied-

lichen Schwerpunkte der genannten Unternehmenstypen verdeutlicht werden können (vgl. Abb. 2 | 11).

Als **Vorteile internationaler/multinationaler Unternehmungen** gegenüber nationalen Unternehmungen werden besonders häufig genannt:

- verbesserter Zugang zu den internationalen **Faktormärkten** (Arbeit, Kapital, Rohstoffe, ausländische Technologien),
- Möglichkeit der internationalen **Produkt- und Prozessspezialisierung** durch die Ausnutzung komparativer Kostenvorteile in verschiedenen Ländern,
- Produktion für einen **größeren Markt** zur Realisierung von „Skaleneffekten“,
- Minimierung der internationalen **Steuerbelastung** durch die Möglichkeit des konzerninternen Im- und Exports von Zwischenprodukten zu Transferpreisen, um etwa dadurch Gewinne statt in Hoch- in Niedrigsteuerländern anfallen zu lassen.

		nationale Unternehmung	→ internationale Unternehmung	→ multinationale Unternehmung
1.	Geographischer Standort der Betriebsstätten	national	← →	weltweit
2.	Anteil der internationalen Aktivitäten am Gesamtgeschäft	niedrig	← →	hoch
3.	Ethnische Zusammensetzung des Managements	national	← →	multikulturell
4.	Internationalität der Eigentümerstruktur	gering	← →	hoch
5.	Tendenz zur Verwendung internationaler Rechnungslegungsstandards	gering	← →	hoch

Abb. 2 | 11 Polaritätsprofil zur Abgrenzung von nationaler, internationaler und multinationaler Unternehmung

Natürlich sind internationale/multinationale Unternehmungen auch mit zusätzlichen Problemen gegenüber nationalen Unternehmungen belastet. Im Vordergrund stehen dabei vier zentrale **Problemfelder internationaler/multinationaler Unternehmungen**,

- die notwendige Berücksichtigung unterschiedlicher politischer und rechtlicher Gegebenheiten in den verschiedenen Ländern,
- das teilweise starke **Niveaufälle** im technologischen **Know-how** und der wirtschaftlichen/technischen **Infrastruktur** zwischen einzelnen Ländern,

- die erhöhte **Schwierigkeit bei der Koordination der Unternehmensaktivitäten** unter dem Gesichtspunkt einer (konzernweiten, alle Länder einschließenden) Liquiditäts- und Rentabilitätsoptimierung,
- die erhöhten **Anforderungen an das Führungssystem**, um die Integration der aus unterschiedlichen Kulturen stammenden Mitarbeiter zu gewährleisten und ein gemeinsames Leistungsverhalten zu generieren.

Im Regelfall entstehen internationale/multinationale Unternehmen aus nationalen Unternehmen. Innerhalb des Problemkomplexes „Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit“ ergibt sich für ein Unternehmen dabei die **Form der internationalen Betätigung** als ein wesentliches Entscheidungsproblem.

Die Betätigungsform hängt von der jeweiligen Situation (z.B. Aufnahmefähigkeit des Auslandsmarktes, Größe und Finanzkraft des Unternehmens) sowie den strategischen Zielvorstellungen und der daraus formulierten Internationalisierungsstrategie des Unternehmens ab. Dabei versteht man allgemein unter **Internationalisierungsstrategie** einen längerfristigen, bedingten Verhaltensplan zur Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen auf Auslandsmärkten. Eine Möglichkeit zur Strukturierung der sich hier bietenden Alternativen bildet das Stufenkonzept zur Internationalisierung, das hypothetisch die Entwicklung eines Unternehmens, das bislang nur auf dem Inlandsmarkt tätig ist, zum internationalen Unternehmen darstellt (vgl. hierzu auch KUTSCHKER/SCHMID 2008, S. 254ff.). In Abhängigkeit von den notwendigen Kapital- und Managementleistungen im Stamm- bzw. Gastland zeigt Abb. 2 | 12 (entnommen aus MEISSNER/GERBER 1980, S. 224) die einzelnen **Internationalisierungsstufen** eines Unternehmens.

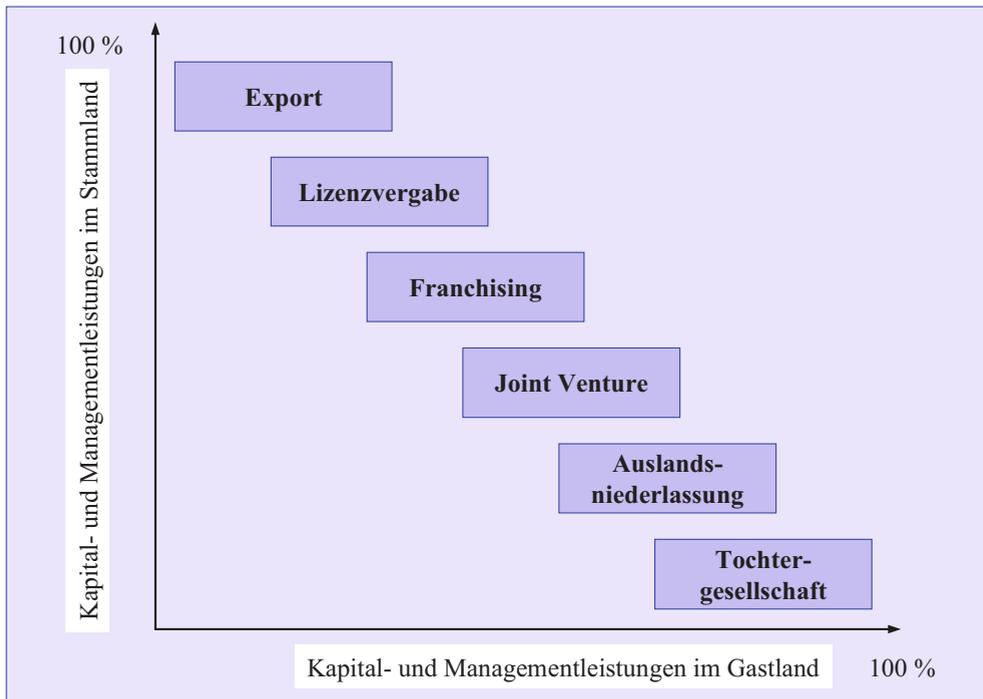


Abb. 2 | 12

Internationalisierungsstufen in Abhängigkeit von Kapital- und Managementleistungen

Während der **Export** den ausländischen Absatz der im Inland hergestellten Produkte bezeichnet, beinhaltet die **Lizenzvergabe** an ausländische Unternehmen die Erlaubnis zur (entgeltlichen) Nutzung der gewerblichen Schutzrechte des Lizenzgebers, insbesondere Patente und Warenzeichen und/oder der nicht schutzrechtsfähigen Betriebsgeheimnisse (Know-how in Form von Kenntnissen, Erfahrungen, Zeichnungen etc.) zur Herstellung und zum Absatz der Produkte. Eine Sonderform der Lizenzvergabe ist das **Franchising-System**, bei dem die Übertragung der Schutzrechte und der Betriebsgeheimnisse zusätzlich die Verpflichtung des Franchise-Nehmers umfasst, sich nach den geschäftspolitischen Vorgaben des Franchise-Gebers (z.B. bezüglich Werbemaßnahmen, Produktqualitäten, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen bis hin zur Ausstattung der Geschäftsräume) zu richten.

Werden in der Entwicklung zur Internationalisierung Direktinvestitionen im Ausland vorgenommen, lassen sich drei weitere Stufen aufzeigen. Bei **Direktinvestitionen** im Ausland handelt es sich um solche Investitionen, die nicht allein auf die Erzielung von Kapitalerträgen im Ausland ausgerichtet sind, sondern zusätzlich auf die Geschäftspolitik des ausländischen Unternehmens Einfluss zu nehmen beabsichtigen (vgl. PERLITZ 2004). Im Einzelnen handelt es sich bei internationalen **Joint Ventures** um Kooperationsformen, an denen zwei oder mehrere Unternehmen beteiligt sind, um Geschäftsführung, Risiko und Ertrag der Unternehmenstätigkeit teilen zu können, wobei häufig einer der Kooperationspartner im betreffenden Ausland ansässig ist. Befinden sich die ausländischen Produktions- und Absatzstätten des Unternehmens hingegen im Alleineigentum, lassen sich die Errichtung rechtlich unselbstständiger **Auslandsniederlassungen** oder rechtlich selbstständiger **Tochtergesellschaften** unterscheiden.

Zu (2) Bestimmung der spezifischen topographischen Lage der Betriebsstätten einer Unternehmung:

Die im Rahmen einer geplanten geographischen Zentralisierung/Dezentralisierung getroffene Entscheidung über die räumliche Struktur der Unternehmenstätigkeit ist durch die Bestimmung der spezifischen topographischen Lage der Betriebsstätten zu konkretisieren. Hierbei geht es somit um die **Wahl eines „optimalen“ Standortes**, die sich in einer Hierarchie der Standortentscheidung in folgende **Entscheidungsstufen** einteilen lässt:

- **In welchem Land** sollen die geplanten Unternehmungstätigkeiten durchgeführt werden,
- innerhalb des Landes **in welcher Region** und
- innerhalb der Region **in welcher Stadt/Gemeinde** soll der Aufbau/Kauf der Produktions- und/oder Absatzstätten erfolgen?

Von Bedeutung bei jeder Standortentscheidung ist zunächst der **Freiheitsgrad** bei der Wahl eines betrieblichen Standorts. Hier wird üblicherweise zwischen **gebundenen** und **freien Standorten** unterschieden. An bestimmte Standorte gebunden sind vor allem die Betriebe der Urproduktion (z.B. Bergbau, Forstwirtschaft), während die Mehrzahl der verarbeitenden Betriebe, Handelsbetriebe usw. relativ frei sind in der Wahl ihres Standortes.

Unternehmen mit einer gewissen Freiheit bei der Wahl ihres Standortes können sich (zumindest theoretisch) einen optimalen Standort suchen. Was dabei unter „optimal“ zu verstehen ist, hängt im Wesentlichen von den Unternehmungszielen einer Unternehmung ab. Für erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen ist der optimale Standort durch die Bedingung definiert, dass dort die Differenz zwischen standortabhängigen Erträgen und standortbedingten Aufwendungen größtmöglich ist.

Entscheidungskriterien für die Auswahl eines optimalen Standortes sind die so genannten **Standortfaktoren**, die für diese Unternehmen (ausschließlich oder mit anderen Faktoren kombiniert) jeweils von besonderer Bedeutung sind. Sie tragen, als die an einem Ort anzutreffenden Gegebenheiten und Gestaltungskräfte mit positiver/negativer Wirkung auf die unternehmerische Tätigkeit, wesentlich zur Zielerreichung der Unternehmung bei. Die Standortfaktoren können mithilfe ausgewählter Merkmale systematisiert werden (vgl. ZINK 1971):

- (2a) **Standortfaktoren nach dem Stellenwert in der Hierarchie der Standortentscheidung,**
- (2b) **Standortfaktoren nach dem Ausmaß ihrer Entscheidungsrelevanz,**
- (2c) **Standortfaktoren nach der finanziellen Wirksamkeit.**

Zu (2a) Standortfaktoren nach dem Stellenwert in der Hierarchie der Standortentscheidung:

Entsprechend ihrem Stellenwert in der Hierarchie der Standortentscheidung sind **nationale, regionale und lokale Standortbedingungen** zu differenzieren, die in Abb. 2 | 13 (in Anlehnung an TESCH 1980) zusammengefasst worden sind.

Zu (2b) Standortfaktoren nach dem Ausmaß ihrer Entscheidungsrelevanz:

Entsprechend dem Ausmaß ihrer Entscheidungsrelevanz bei der Standortwahl lassen sich allgemein limitationale und substitutionale Standortfaktoren (vgl. KÜPPER 1982) unterscheiden. **Limitationale Standortfaktoren** (so genannte Muss-Kriterien) kennzeichnen dabei Standortanforderungen, die von einem gewählten Standort auf jeden Fall erfüllt werden müssen. Sie dienen der Vorauswahl potenzieller Standortalternativen. **Substitutionale Standortfaktoren** (so genannte Soll- oder Kann-Kriterien) sind dadurch gekennzeichnet, dass ungünstige Ausprägungen eines Faktors durch günstige Ausprägungen anderer Faktoren kompensiert werden können. Diese Faktoren dienen der relativen Bewertung der in die engere Wahl gezogenen alternativen Standorte.

Konkret lassen sich die folgenden Standortfaktoren aufzeigen, wobei der angesprochene Charakter der Limitationalität bzw. Substitutionalität der einzelnen Faktoren von der speziellen Entscheidungssituation des jeweiligen Unternehmens abhängt. Bei der Standortentscheidung eines Unternehmens können z.B. die folgenden Aspekte vorherrschend sein:

- **Materialorientierung:** Standort richtet sich nach den minimalen Kosten der gesamten Materialbereitstellung;
- **Arbeitsorientierung:** Standort in „Niedriglohn-Gebieten“, in Landesteilen mit ausreichendem Arbeitskräftepotenzial oder mit hohem Freizeitwert sowie guter Infrastruktur;
- **Abgabe- und Subventionsorientierung:** Standort in Kommunen mit niedrigen „Hebesätzen“, in internationalen Steueroasen oder in Gebieten mit hoher staatlicher Förderung;
- **Energieorientierung:** Standort richtet sich nach den Orten mit entsprechendem Energievorkommen oder nach den minimalen Energiepreisen;
- **Verkehrsorientierung:** als Standort werden Umschlagplätze, Verkehrsknotenpunkte sowie allgemein Gebiete mit guter Verkehrsanbindung bevorzugt;
- **Absatzorientierung:** Standort des Betriebes richtet sich nach den Standorten seiner Kunden.

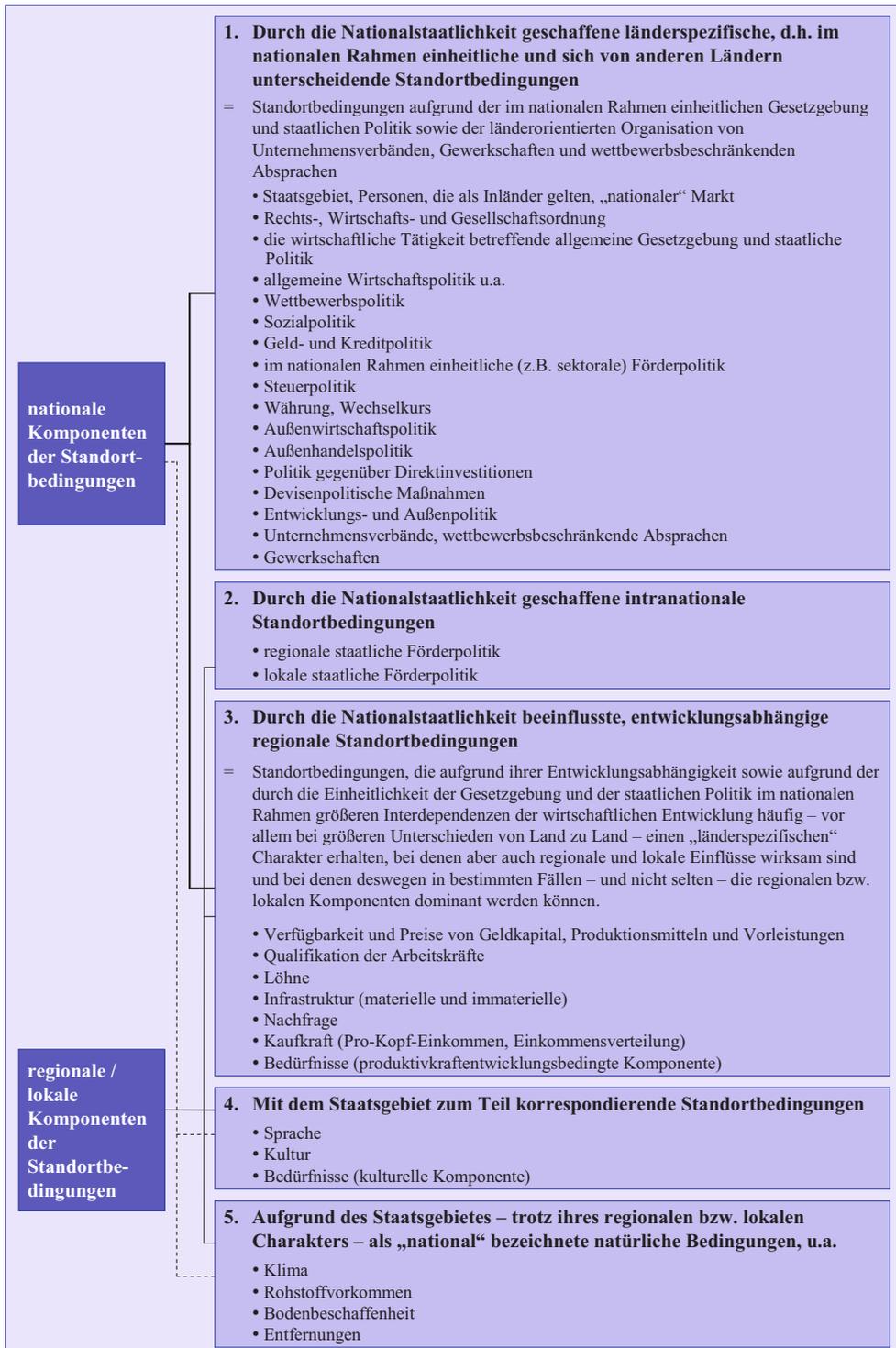


Abb. 2 | 13

Nationale, regionale und lokale Standortbedingungen

Zu (2c) Standortfaktoren nach der finanziellen Wirksamkeit:

Anhand der finanziellen Wirksamkeit lassen sich finanzielle und nicht-finanzielle Standortfaktoren unterscheiden. Die finanziellen Auswirkungen der einzelnen Standortfaktoren haben dabei wesentlichen Einfluss auf die möglichen **Bewertungsmethoden** zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einzelner Standorte und der sich daran anschließenden Entscheidung für einen Standort.

Handelt es sich dabei um Standorteigenschaften, deren finanzielle Konsequenzen von vornherein abschätzbar sind (**finanzielle Standortfaktoren**) (vgl. KÜPPER 1982), wie z.B. die Kosten für die Errichtung von Produktions- und Absatzstätten, eignen sich die **Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung** (vgl. S. 395ff.) zur Auswahl des Standortes. Betrachtet man zusätzlich die Standortfaktoren, bei denen entweder die Abschätzbarkeit der finanziellen Auswirkungen ex ante nicht möglich ist oder deren Entscheidungsrelevanz in der Standortwahl aus den nicht-finanziellen Zielen der Unternehmung resultiert (**nicht-finanzielle Standortfaktoren**), wie z.B. Rechtssicherheit, politische Stabilität etc., werden bei der Standortwahl **qualitative Entscheidungstechniken** eingesetzt. In diesem Zusammenhang seien speziell **Scoring-Modelle** erwähnt, die an anderer Stelle ausführlich behandelt werden (vgl. S. 192ff.).

2.6 Unternehmensverbindungen und verbundene Unternehmen

Einzelne Unternehmungen sind häufig, ohne dass sie hierbei ihre rechtliche Selbstständigkeit unbedingt aufgeben, Teil oder Mitglied größerer Wirtschaftseinheiten, die durch **Unternehmenszusammenschlüsse** gebildet worden sind. Hierbei unterschieden werden müssen Vorgänge der Kooperation und Konzentration.

Unter **Kooperation** versteht man allgemein die (freiwillige) Zusammenarbeit selbstständiger Unternehmen mit dem Ziel, bei grundsätzlicher Aufrechterhaltung ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit gewisse Vorteile aus der Zusammenarbeit zu ziehen.

Solche **Kooperationen** treten vornehmlich in **drei Gruppen** auf:

- (1) **Kartelle**,
- (2) **Arbeitsgemeinschaften (Konsortien)** und
- (3) **Unternehmensverbände**.

Zu (1) Kartelle:

Hier handelt es sich um **Zusammenschlüsse auf vertraglicher Basis**, aber auch aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen von Unternehmen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken und damit wettbewerbsbeschränkend (sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene) sind. Kartelle, wie beispielsweise

- Preisabsprachen,
- Einkaufskooperationen,
- Wettbewerbsverbote,
- ausschließliche Bezugs- oder Lieferpflichten,

- Marktaufteilungen,
- Absprachen über Verkaufs- oder Bezugsbedingungen,
- Marktinformationssysteme, die die Geheimhaltung des Wettbewerbs beeinträchtigen,

sind nach europäischem Recht verboten. Von dem Verbot freigestellt sind Vereinbarungen, die der Verbesserung der Warenerzeugung oder -verteilung dienen oder zur Förderung des technischen oder wirtschaftlichen Fortschritts beitragen, wobei die Verbraucher angemessen an den entstehenden Gewinnen zu beteiligen sind. Allerdings gilt auch hier wieder, dass diese Freistellung nicht die Möglichkeit eröffnet, den Wettbewerb für einen wesentlichen Teil der betreffenden Waren auszuschalten (§ 2 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen GWB).

In Deutschland gibt zudem die besondere Ausnahme des so genannten Mittelstandskartells. Es handelt sich hierbei um Absprachen bzw. Beschlüsse zur Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen, die deren Wettbewerbsfähigkeit gegenüber größeren Unternehmen stärken können. Nach deutschem Recht (§ 3 GWB) können Mittelstandskartelle vom Verbot freigestellt werden, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass sie auf europäischer Ebene den Wettbewerb beeinträchtigen können.

Zu (2) Arbeitsgemeinschaften (Konsortien):

Im Unterschied zu den Kartellen handelt es sich hier um **Zusammenschlüsse ohne wettbewerbsrechtliche Relevanz**, die zur Durchführung genau abgegrenzter Aufgaben (im allgemeinen Großprojekte) gebildet werden und sich nach Erfüllung der Aufgaben wieder auflösen. Beispiele sind Bauarbeitsgemeinschaften, Banken- und Versicherungskonsortien.

Zu (3) Unternehmensverbände:

Sie umfassen solche Zusammenschlüsse, die zum Zwecke der **Vertretung gemeinsamer Interessen** gegenüber der Öffentlichkeit, dem Staat usw. gebildet werden. Daneben erfüllen sie häufig auch Koordinierungs- und Informationsaufgaben gegenüber den angeschlossenen Unternehmen (vgl. GROCHLA 1959). Die Unternehmensverbände gliedern sich in

- Wirtschaftsfachverbände,
- Kammern und
- Arbeitgeberverbände.

Ebenfalls zur **Gruppe der Kooperationen** wird die Gründung eines **Gemeinschaftsunternehmens (Joint Venture)** durch mindestens zwei Gesellschaftsunternehmen gezählt. Bestimmendes Merkmal ist auch hier die (freiwillige) Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen, die sich in der Gründung eines rechtlich selbstständigen Unternehmens unter gemeinsamer Leitung dokumentiert. Ziel ist die Ausführung von Aufgaben im gemeinsamen Interesse aller Gesellschafterunternehmen (vgl. SCHUBERT/KÜTING 1981).

Im Gegensatz zu den drei erstgenannten Gruppen der Kooperation, die allein auf vertraglichen Regelungen basieren, wird bei Joint Ventures die Zusammenarbeit allerdings durch Kapitalbeteiligungen der Gesellschafterunternehmen zusätzlich verstärkt und auch nach außen verdeutlicht. Typisch ist die gleichmäßige Beteiligung aller Gesellschafterunternehmen am Kapital des gemeinsam gegründeten, neuen Unternehmens (z.B. bei zwei Gesellschafterunternehmen eine Kapitalverteilung von 50 : 50 beim Gemeinschaftsunternehmen).

Neben die Kooperation treten Vorgänge der **Konzentration**. Hier erfolgt eine Angliederung bestehender Unternehmen an eine andere Wirtschaftseinheit, wobei die wirtschaftliche Selbstständigkeit des angegliederten Unternehmens zugunsten der übergeordneten Einheit verloren geht oder zumindest eingeschränkt wird.

Konzentrationsfälle treten grundsätzlich in **zwei Arten** auf:

- (a) **Fusion (Verschmelzung)** und
- (b) **Bildung eines wirtschaftlichen Verbunds rechtlich selbstständig bleibender Unternehmen.**

Zu (a) Fusion (Verschmelzung):

Hier erfolgt ein Zusammenschluss zweier oder mehrerer Unternehmen in der Weise, dass sie danach eine rechtliche Einheit bilden. Man unterscheidet grundsätzlich zwei Gestaltungsformen der Verschmelzung:

- Sofern bei der Fusion von zwei Unternehmen das Vermögen des einen in das andere Unternehmen eingeht, liegt die **Verschmelzung durch Aufnahme** vor.
- Bei der **Verschmelzung durch Neubildung** gehen die Vermögen von beiden Fusionsunternehmen auf ein neu zu gründendes Unternehmen über.

Zu (b) Bildung eines wirtschaftlichen Verbunds rechtlich selbstständig bleibender Unternehmen:

In einem Unternehmensverbund sind die einzelnen Unternehmen über die Grenzen der Kooperation hinaus durch kapitalmäßige Verflechtung (möglich auch nur durch Vertrag) miteinander verbunden. Dabei drückt sich die Intensität der kapitalmäßigen Verflechtung in der Höhe der jeweiligen Beteiligungsquoten aus, die von den angegliederten Unternehmen gehalten werden (vgl. Abb. 2 | 14).

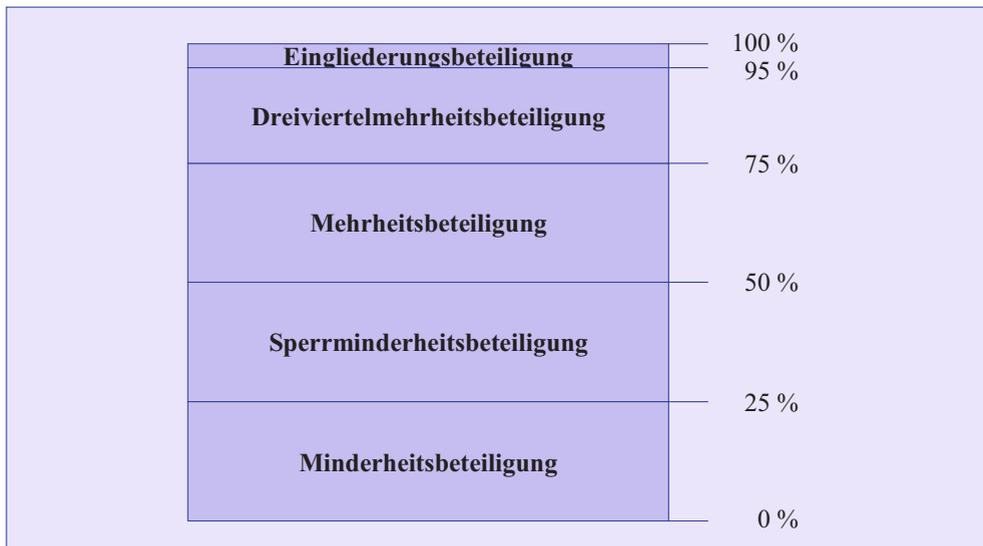


Abb. 2 | 14

Abstufungen kapitalmäßiger Verflechtung (Beteiligungsquoten)

Auskunft über die in der Realität vorkommenden Beteiligungsstrukturen liefern so genannte „**Beteiligungsstammbäume**“, die besonders bei stark verschachtelten Besitzverhältnissen dazu beitragen, die Zusammenhänge zu erhellen. Wie Abb. 2 | 15 zeigt, enthält ein solcher Beteiligungsstammbaum Informationen über

- die gehaltenen Beteiligungsquoten,
- die Art der Beteiligungsverhältnisse (einseitige/wechselseitige Beteiligungen) und
- den vertikalen (hierarchischen) Aufbau des Unternehmensverbundes.

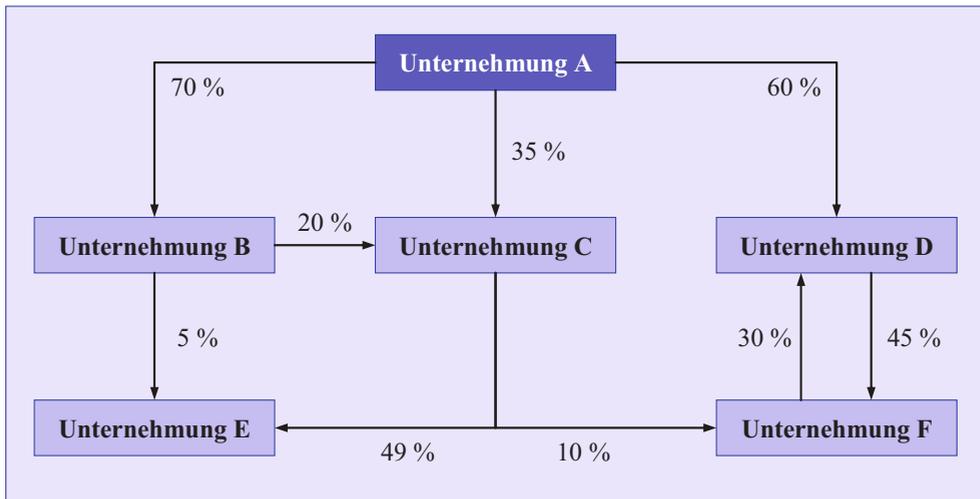


Abb. 2 | 15 Beispiel für den „Beteiligungsstammbaum“ eines mehrstufigen (verschachtelten) Unternehmensverbundes

Der Begriff des **verbundenen Unternehmens** findet sich sowohl im HGB als auch im AktG, wobei die jeweiligen Definitionen allerdings nicht deckungsgleich sind.

Im **Handelsgesetzbuch** verweist § 271 Abs. 2 HGB zur näheren Begriffsbestimmung auf § 290 HGB, der den Einbezug von Mutter- oder Tochterunternehmen in einen Konzernabschluss regelt. Es werden zwei Fälle unterschieden. Der Tatbestand des verbundenen Unternehmens liegt zum einen vor, wenn eine Beteiligung unter einheitlicher Leitung steht (§ 290 Abs. 1 HGB) und zum anderen, wenn **konzerntypische Merkmale** erfüllt sind (§ 290 Abs. 2 HGB). Hinsichtlich der konzerntypischen Merkmale werden im Gesetz **drei Fälle** präzisiert:

- Mehrheit der Stimmrechte (§ 290 Abs. 2 Nr. 1 HGB),
- Recht, als Gesellschafter die Mehrheit der Organmitglieder zu bestimmen (§ 290 Abs. 2 Nr. 2 HGB),
- beherrschender Einfluss (§ 290 Abs. 2 Nr. 3 HGB).

Demgegenüber unterscheidet das **Aktengesetz** in den §§ 15ff. AktG (klammert man den rein vertraglich begründeten Unternehmensverbund, der in §§ 291, 292 AktG geregelt ist, aus) **vier verschiedene Arten von verbundenen Unternehmen**:

- **Im Mehrheitsbesitz stehende Unternehmen und mit Mehrheit beteiligte Unternehmen** (§ 16 AktG). Gemäß Abb. 2 | 15 trifft dies direkt für die Unternehmen A, B, D zu. Hinzu treten aber in einer weiteren Betrachtung auch die Unternehmen C, E, F, da sich nämlich bei Kumulierung der einzelnen Beteiligungsquoten zeigt, dass diese sich auch zumindest indirekt im Mehrheitsbesitz von A befinden.
- **Abhängige und herrschende Unternehmen** (§ 17 AktG). Für das Vorliegen eines Abhängigkeitsverhältnisses genügt die Möglichkeit der beherrschenden Einflussnahme, wie sie in der Regel durch Kapitalmehrheit gegeben ist. In diesem Sinne sind in Abb. 2 | 15 die Unternehmen B, C, D, E, F von der herrschenden Unternehmung A abhängig. Bei einem (möglichen) Auseinanderfallen von Kapitalmehrheit und Stimmenmehrheit kommt es allerdings letztlich auf die Mehrheit der Stimmrechte an, damit von einem Abhängigkeitsverhältnis gesprochen werden kann.
- **Konzernunternehmen** (§ 18 AktG). Von einem Konzern spricht man, wenn verbundene Unternehmen unter einheitlicher Leitung stehen. Wird dieser Tatbestand in Abb. 2 | 15 als gegeben angenommen, so sind die Unternehmen A bis F entsprechend Konzernunternehmen. Dabei liegt ein **Unterordnungskonzern** vor, wenn die einheitliche Leitung von einer herrschenden Unternehmung ausgeübt wird. Besteht ein solches Abhängigkeitsverhältnis nicht, ist aber das Merkmal der einheitlichen Leitung erfüllt, wird von einem **Gleichordnungskonzern** gesprochen.
- **Wechselseitig beteiligte Unternehmen** (§ 19 AktG). Da das Aktiengesetz im Zweifel als Beteiligung nur Anteile an einer Kapitalgesellschaft ansieht, deren Nennbeträge insgesamt mindestens den vierten Teil des Nominalkapitals dieser Gesellschaft ausmachen, liegt der Fall wechselseitig beteiligter Unternehmungen nur dann vor, wenn jedem Unternehmen mindestens 25 % der Anteile des anderen Unternehmens gehören. Dies ist in Abb. 2 | 15 für die Unternehmen D und F der Fall, die damit auch ohne die übrigen kapitalmäßigen Verflechtungen als verbundene Unternehmen gelten. Nach Handelsrecht gelten im Zweifel bereits Anteile an einer Kapitalgesellschaft, deren Nennbeträge insgesamt 20 % des Nennkapitals überschreiten, als Beteiligung (§ 271 Abs. 1 HGB).

Konzentrationsfälle fallen nach ähnlichen Kriterien wie Kooperationen unter bestimmte Verbote (oder zumindest Anzeigepflichten). Von Verboten betroffen werden vor allem **horizontale Konzentrationsvorgänge** (Zusammenschlüsse von Unternehmen der gleichen Produktions- oder Handelsstufe), wenn durch den Zusammenschluss eine marktbeherrschende Stellung entsteht oder verstärkt wird. **Vertikale Zusammenschlüsse** sowie **Diversifikationsvorgänge** sind dagegen weitgehend zulässig, sofern der Wettbewerb hierdurch nicht beeinträchtigt wird. Zunehmend eingengt wird aber auch hier die Möglichkeit gerade großer Unternehmen, serienweise kleine Unternehmen aufzukaufen.

Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Zweites Kapitel: S. 35 – 62)

1. Was sind Wesen und Sinn der Typenbildung?
2. Nennen Sie wichtige Rechtsformen von Betrieben des privaten und des öffentlichen Rechts!
3. Charakterisieren Sie die Einzelunternehmung, die OHG, die KG, die GmbH und die AG anhand ausgewählter Merkmale!

-
4. Was ist eine stille Gesellschaft, eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, eine Doppelgesellschaft, eine Genossenschaft?

 5. Charakterisieren Sie die Rechtsform der Societas Europaea (SE)!

 6. Was sind die wesentlichen Motive für die Gründung einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) und einer GmbH & Co. KG?

 7. Skizzieren Sie die verschiedenen rechtlichen Formen der Umwandlung (= des Wechsels der Rechtsform)!

 8. Nach welchen (leistungswirtschaftlichen) Merkmalen lassen sich die Unternehmungen grob einteilen? Welche Wirtschaftszweige bzw. -abschnitte unterscheidet das Statistische Bundesamt?

 9. Welche Merkmale lassen sich zur Bildung von Unternehmensgrößenklassen heranziehen? Wann liegt nach dem Publizitätsgesetz eine Großunternehmung vor?

 10. Was sind die Hauptmerkmale eines Industriebetriebs?

 11. Nennen Sie ausgewählte Merkmale der technisch-ökonomischen Struktur von Industriebetrieben!

 12. Was versteht man unter dem Produktionstyp (bzw. Programmtyp) einer Unternehmung? Welche Typen können unterschieden werden?

 13. Wodurch lässt sich die Produktionstiefe einer Unternehmung kennzeichnen? Was heißt in diesem Zusammenhang Vorwärts- und Rückwärtsintegration?

 14. Welche Überlegungen sind bezüglich der optimalen Breite des Repertoires eines Industriebetriebs anzustellen?

 15. Charakterisieren Sie nationale, internationale und multinationale Unternehmen anhand ausgewählter Merkmale!

 16. Was versteht man unter einer Internationalisierungsstrategie? Welche Internationalisierungsstufen eines Unternehmens lassen sich unterscheiden?

 17. Nennen Sie die wichtigsten Faktoren, die die Standortwahl eines Unternehmens bestimmen können! Systematisieren Sie die genannten Faktoren mithilfe verschiedener Kriterien!

 18. Was versteht man unter Kooperation? In welcher Weise können Unternehmungen kooperieren?

 19. Was ist das Wesen einer Fusion? In welchen Formen kann sie auftreten?

 20. Welche vier Arten kapitalmäßig verbundener Unternehmen unterscheidet das Aktiengesetz?

 21. Welche Abstufungen kapitalmäßiger Verflechtung (Beteiligungsquoten) sind in der Praxis von Bedeutung?
-

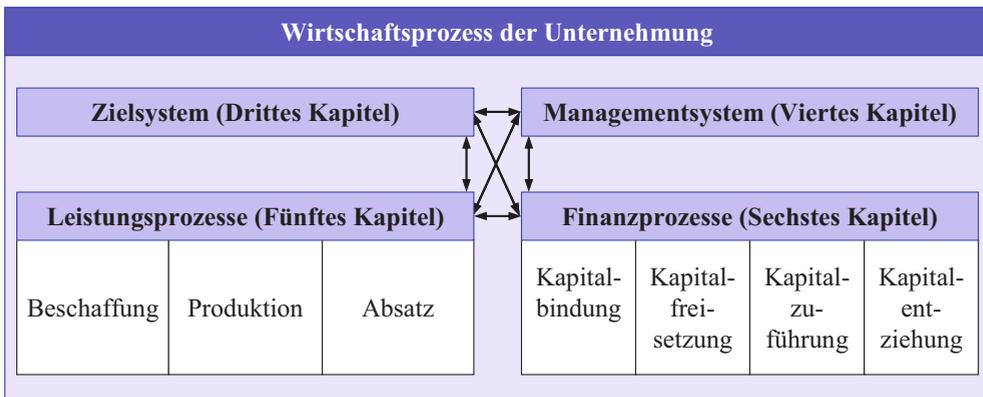
Zweiter Teil

Der Wirtschaftsprozess der Unternehmung

Einführung

Das Wirtschaften in den Unternehmungen vollzieht sich als ein Komplex von Prozessen oder Handlungsabläufen, die nach verschiedenen Aspekten analysiert werden können. Die nachfolgende graphische Darstellung verdeutlicht dies in einem Vorstellungsmodell, das vier „Bausteine“ enthält:

- Wirtschaftliches Handeln ist im Kern eine spezifische Form **zielgerichteten Handelns**. Daraus folgt, dass das Wirtschaften in den Unternehmungen sich zumindest bei „rationalem“ Vorgehen an klar umrissenen **Zielen** orientieren sollte.
- Der Wirtschaftsprozess ist in Richtung auf die verfolgten Ziele bewusst zu lenken. Das heißt, es bedarf des Einsatzes schöpferischer und dynamischer Gestaltungskräfte, damit die Unternehmungsprozesse zielgerecht in Gang gesetzt werden und koordiniert ablaufen. Ob und inwieweit dies erfolgreich gelingt, hängt von der Qualität des **Managementsystems** einer Unternehmung ab.
- Den Gegenstandsbereich des Wirtschaftens bilden die sich in der Unternehmung real vollziehenden Prozesse der (technischen) Leistungserstellung und (marktlichen) Leistungsverwertung. Die betrieblichen **Leistungsprozesse** gliedern sich dabei genetisch in drei Grundphasen (Beschaffung, Produktion, Absatz).
- In einer Geldwirtschaft schlagen sich die realen Güterprozesse (gleichsam spiegelbildlich) regelmäßig auch in den **Finanzprozessen** nieder, in deren Problembereiche aber weitergehend auch solche finanziellen Sachverhalte fallen, die losgelöst von den realen Güterprozessen auftreten, und die insoweit allgemein die Prozesse der Kapitalbindung, Kapitalfreisetzung, Kapitalzuführung und Kapitalentziehung beinhalten.



Im nun folgenden **zweiten Teil** schlägt sich die hier vorgenommene Differenzierung insoweit nieder, als die Gliederung ebenfalls vier Hauptpunkte vorsieht, wobei die Zuordnung zu den entsprechenden Kapiteln aus der graphischen Darstellung hervorgeht.

Drittes Kapitel

Unternehmungsziele

3.1	Entstehung von Unternehmungszielen	71
3.2	Ökonomische, soziale und ökologische Dimensionen von Unternehmungszielen	76
3.3	Berücksichtigung von ökonomischen Hebeleffekten in Zielsystemen	89
3.4	Systematische Kennzahlenverknüpfung zur Generierung integrierter Zielsysteme.....	97
3.5	Die formale Struktur des Zielplanungsprozesses.....	104
	Fragen und Aufgaben zur Wiederholung (Drittes Kapitel: S. 71 – 109).....	109

3.1 Entstehung von Unternehmungszielen

Die Ziele der Unternehmung, auf die sich ihre gesamten zielerreichenden Maßnahmen auszurichten haben und anhand derer die Zielerreichung der Unternehmung als wirtschaftliche Einheit beurteilt wird, sind keine von vornherein vorgegebenen, festen Größen. Vielmehr sind sie regelmäßig das Ergebnis eines (vor allem in größeren Unternehmungen multipersonalen und multioperationalen) Zielentscheidungsprozesses, in dem die unterschiedlichen **Ziele der Unternehmungsträger und gesellschaftlicher Gruppen für die Unternehmung** zu einem Ausgleich gebracht werden.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die **Machtverteilung** zwischen den verschiedenen Unternehmesträgern(-gruppen). Denn es ist leicht einzusehen, dass es hierfür letztlich darauf ankommt, die Willensbildung in der Unternehmung im Sinne der individuellen oder kollektiven Ziele zu beeinflussen und diese Ziele auch gegenüber konfliktären Interessenlagen durchzusetzen. Je mehr es einzelnen Personen bzw. Personengruppen gelingt, ihre Individual- bzw. Gruppenziele zu Zielen der Unternehmung zu machen und andere Personen oder Personengruppen zur Akzeptanz und Verfolgung dieser Ziele zu veranlassen, desto umfassender kann die Unternehmung von ihnen zur Erfüllung individueller oder kollektiver Ziele instrumentell genutzt werden.

Die hinter diesen Aussagen stehende These von der **Instrumentalfunktion** der Unternehmung (SCHMIDT, R.-B. 1977) verknüpft also die Unternehmungsziele (als **Ziele der Unternehmung**) mit den Zielen der Unternehmungsträger und gesellschaftlichen Gruppen **für die Unternehmung**, wobei der Erklärungszusammenhang von der so genannten **Anreiz-Beitrags-Theorie** bzw. **Koalitionstheorie** (vgl. CYERT/MARCH 1963 und MARCH/SIMON 1977) wie folgt hergestellt wird:

Individuen oder Gruppen besitzen stets Werte und Ziele, die sie über ihre Mitwirkung am Wirtschaftsprozess erfüllt sehen möchten. Als Gegenleistung unterwerfen sie sich der „Organisationsgewalt“ und leisten die erforderlichen Beiträge zumindest solange, wie dies unmittelbar oder mittelbar die eigenen Ziele fördert.

Die „Organisation“ befindet sich im Gleichgewicht, wenn die Anreize für jeden „Organisationsteilnehmer“ dessen Beiträge gerade übersteigen. Wird dieses Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht gestört, so versucht der Organisationsteilnehmer wieder zu einem Gleichgewicht zurückzufinden. Er kann sich dabei zum einen als Anpasser verhalten, indem er die Ursachen der Gleichgewichtsstörung als Datum hinnimmt und sein Anspruchsniveau variiert. Er kann jedoch auch versuchen, die Ursachen selbst zu ändern, indem er Ziele formuliert, die zum Ausdruck bringen, wie der zukünftige Zustand der Organisation sein müsste, damit sein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht wieder hergestellt ist.

Damit ein Ziel für die Organisation zu einem Ziel der Organisation wird, muss das Ziel „autorisiert“ werden, d.h. die Zielformulierung muss von der hierzu **legitimierten Person oder Gruppe (Kerngruppe)** beschlossen und für die Organisation als verbindlich erklärt werden. Die Unternehmungsziele sind somit die durch die Kerngruppe autorisierten Zielformulierungen. Die individuellen Ziele für die Unternehmung stellen demgegenüber allenfalls Forderungen an die Kerngruppe dar, bestimmte Ziele zu autorisieren. Deren „Konzessionsbereitschaft“ wird dabei allerdings ganz erheblich durch den Umstand beeinflusst, dass sie ihre eigenen Ziele durch die Organisation nur insoweit erreichen kann, wie sie die Beiträge der anderen Teilnehmer durch das Angebot hinreichender Anreize erhält.

Als Ausgangsgröße für die Beschreibung (und Erklärung) von Zielbildungsprozessen sind also zunächst die jeweils dominierenden Interessenlagen respektive **Motive (Bedürfnisse) der**

Unternehmungsträger (vor allem Unternehmensleiter, Anteilseigner, Arbeitnehmer) anzusehen (vgl. Abb. 3 | 1).

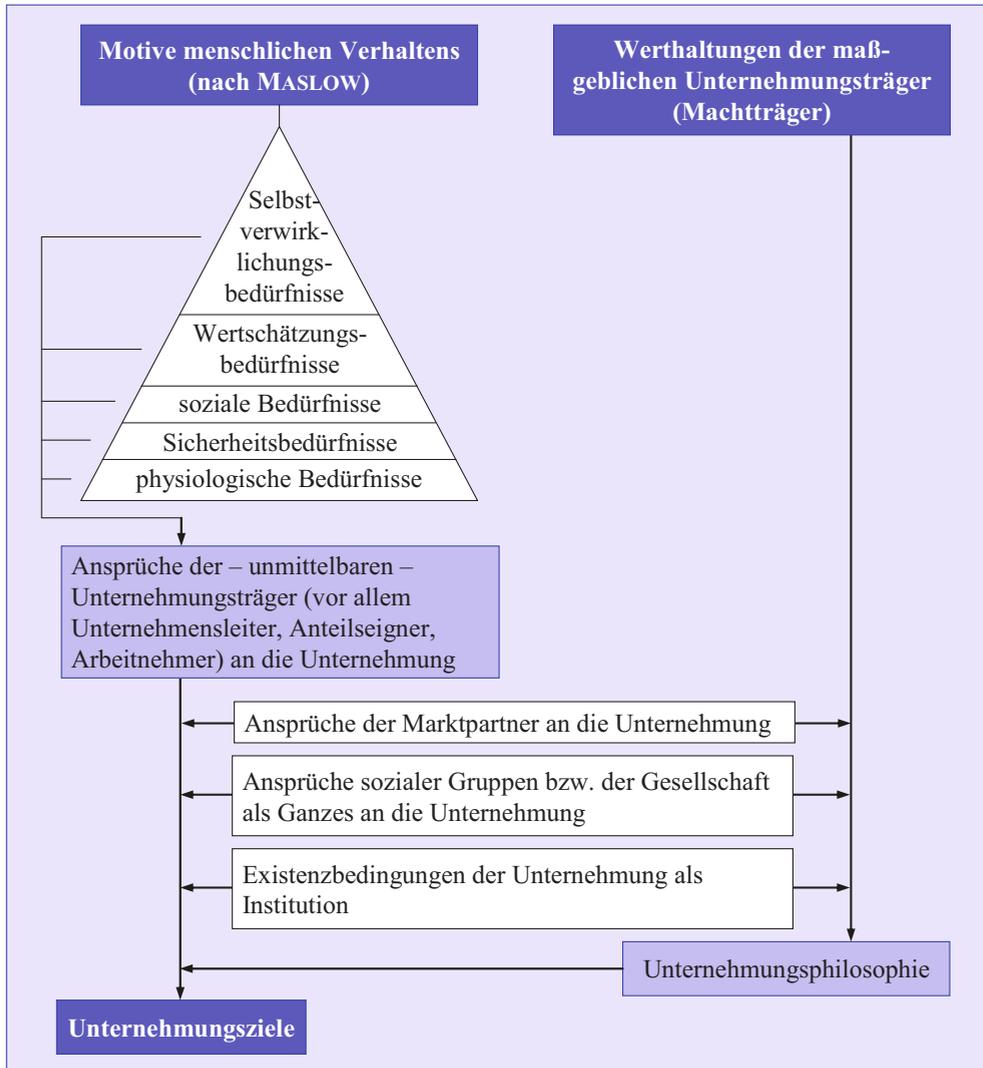


Abb. 3 | 1 Entstehung von Unternehmungszielen aus den Bestimmungsgrößen menschlichen Verhaltens und den Existenzbedingungen der Unternehmung

Nach MASLOW (1970), an dessen Motiv-Klassifikation hier angeknüpft wird, können die vielfältigen Motive menschlichen Handelns in **fünf hierarchisch angeordnete Motivklassen** eingeteilt werden, wobei sich die Hierarchie der Bedürfnisse aus der unterschiedlichen Dringlichkeit ihrer Befriedigung ergibt (vgl. Abb. 3 | 1):

Die unterste Stufe bilden die **physiologischen Motive**, wie z.B. die Bedürfnisse nach Nahrung und Schlaf, von denen der stärkste Verhaltenseinfluss ausgeht. Bei dauerhafter Deprivation dieser – für das Überleben des Menschen entscheidenden – Bedürfnisse werden nämlich die übrigen Motive verdrängt, und alle Aktivitäten sind nur noch auf die Befriedigung dieses Motivs ausgerichtet, solange der Mangelzustand nicht behoben ist. Nun ist es insbesondere für die physiologischen Bedürfnisse charakteristisch, dass sie immer wieder – teilweise in regelmäßigen zeitlichen Abständen – auftreten, sodass sie auch ständig innerhalb kürzerer Zeitspannen befriedigt werden müssen. Dennoch können sie aber – aus der Sicht des Individuums – dann als dauerhaft „quasi-befriedigt“ angesehen werden, wenn ihre Befriedigung bzw. „Gratifikation“ auch in der Zukunft als sicher betrachtet werden kann.

Wenn die physiologischen Motive in dieser Sichtweise hinreichend befriedigt sind, wird die nächst höhere Motivklasse, die die **Sicherheitsbedürfnisse** umfasst, für das Verhalten dominant. Zur Kategorie der Sicherheitsmotive gehören beispielsweise das Verlangen nach Schutz vor physischen Gefahren, das Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit und Altersvorsorge, sowie das allgemeine Verlangen nach geordneten und vorhersehbaren Lebensverhältnissen, mit denen das Individuum konfrontiert wird.

Sind auch die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt, so verlieren sie ihre dominante Verhaltenswirksamkeit und **soziale Motive** treten auf, die nun die Verhaltensorientierung bestimmen. Die sozialen Motive umfassen z.B. das Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit, nach persönlichem Kontakt und Freundschaft.

Erst wenn auch die Befriedigung dieser Motive sichergestellt ist, werden die **Wertschätzungsmotive**, die auf der nächst höheren Stufe der Motivhierarchie angesiedelt sind, verhaltenswirksam. Zu diesen Wertschätzungsmotiven gehören zum einen die Bedürfnisse nach Fremdwertschätzung bzw. Achtung durch andere, wie beispielsweise das Verlangen nach Anerkennung, Status, Prestige und Respekt, zum anderen gehört hierzu das Bedürfnis nach Selbstwertschätzung bzw. Selbstachtung, wie es in dem Streben nach Kompetenz, Nützlichkeit, Wichtigkeit und Leistung zum Ausdruck kommt. In diese Bedürfnisklasse kann also auch das Leistungsmotiv eingeordnet werden, das im Mittelpunkt zahlreicher Untersuchungen steht (vgl. beispielsweise MCCLELLAND 1969; ATKINSON 1974; HECKHAUSEN 1967).

Wenn auch diese Wertschätzungsmotive befriedigt sind, werden die **Selbstverwirklichungsbedürfnisse**, die die oberste Motivklasse bilden, für das Verhalten dominant. Die Selbstentfaltungsmotive umfassen die Bedürfnisse nach Realisierung und Weiterentwicklung der individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten und damit der Verwirklichung auch der nur latent vorhandenen Potenziale. Die Voraussetzung dafür, dass die Selbstverwirklichungsmotive, die auch als „Wachstums-Motive“ bezeichnet werden, für das Verhalten die höchste Priorität erlangen, ist also, dass die Bedürfnisse der vier unteren Bedürfnisklassen, die auch „Defizit-Motive“ genannt werden, hinreichend befriedigt sind. Während diese „Defizit-Motive“ mit fortschreitender Befriedigung an relativer Dringlichkeit verlieren, weisen die Selbstverwirklichungsbedürfnisse insofern eine Besonderheit auf, als sie auch bei ständig zunehmender Befriedigung das dominante Handlungsmotiv bleiben.

Der von der erreichten Bedürfnisbefriedigung abhängige Dominanzwechsel bedeutet aber nicht, dass das jeweils dominierende Bedürfnis allein das Verhalten bestimmt. Der Übergang von einer Motivklasse zur anderen vollzieht sich nämlich graduell und nicht etwa durch einen abrupten Sprung. Das Verhalten eines Individuums kann demnach zu einem bestimmten Zeitpunkt durch mehrere Motivklassen beeinflusst werden. Doch immer spielt eine Bedürfnisklasse die dominierende Rolle. Folglich üben auch die bereits weitgehend befriedigten niedrigeren Bedürfnisse wie auch die allmählich aktivierten – in der Hierarchie oberhalb der dominanten Motivklasse angeordneten – Bedürfnisse Verhaltenseinflüsse aus, wenn auch von vergleichsweise viel geringerer Intensität.

Die unterschiedlichen Motive menschlichen Handelns, deren erlebte Dringlichkeit und Intensität im Einzelfall natürlich auch von der **MASLOWSCHEN PRIORITÄTENORDNUNG** abweichen kann, haben als persönlichkeitspezifische Verhaltensdeterminanten der jeweiligen Unternehmungsträger ohne Zweifel maßgeblichen Einfluss auf die Wahl der Unternehmungsziele. Denn dominante Verhaltensmotive von Unternehmungsleitern, Anteilseignern und Arbeitnehmern (etwa der Wunsch nach angemessener Entlohnung bzw. Kapitalverzinsung, nach sicheren Arbeitsplätzen, Aufstiegsmöglichkeiten u.Ä.) lassen sich gleichsam als Ansprüche an die Unternehmung interpretieren, die damit in den Zielen respektive bei der Zielerreichung der Unternehmung entsprechende Berücksichtigung verlangen.

Ansprüche, die sich in dieser Weise in den Unternehmungszielen niederschlagen können, sind regelmäßig nicht beschränkt auf die unmittelbaren Unternehmungsträger. Zusätzliche Einflüsse kommen auch von den Marktpartnern (Lieferanten, Kunden) sowie sozialen Gruppen bzw. der Gesellschaft als Ganzes (vgl. Abb. 3 | 1). So erwarten **Lieferanten** beispielsweise angemessene Erlöse und pünktliche Bezahlung, während für die **Kunden** der Unternehmung gelten wird, dass ihre Anforderungen etwa darauf gerichtet sind, preisgünstige Leistungen für die gewünschte Qualität fristgerecht zu erhalten. Auch der **Staat** und die **Öffentlichkeit** stellen Ansprüche an die Unternehmung, indem etwa erwartet wird, dass (Wirtschafts-, Umweltschutz- und sonstige) Gesetze eingehalten werden, dass ein angemessener Beitrag zur Finanzierung des gesellschaftlichen Lebens durch Spenden und Steuern geleistet wird oder dass die Ziele der staatlichen Wirtschaftspolitik unterstützt werden.

Von besonderer Bedeutung sind schließlich noch die **Existenzbedingungen der Unternehmung als Institution**, die sichergestellt werden müssen, damit die Unternehmung überhaupt zur Erfüllung der an sie gerichteten vielfältigen Ansprüche instrumentell genutzt werden kann (vgl. Abb. 3 | 1). Zu solchen Existenzbedingungen zählen in erster Linie:

- **Liquidität** (als Fähigkeit, fällige Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können):
Die Liquidität ist eine Existenzbedingung „sine qua non“, die jederzeit auch kurzfristig gesichert werden muss, wenn Illiquidität mit der daraus folgenden Konkurskonsequenz vermieden werden soll.
- **Rentabilität** (als Fähigkeit, die aus dem Wirtschaftsprozess erwachsenden Aufwendungen respektive Kosten durch entsprechende Erträge – mindestens – abzudecken):
Eine Unternehmung muss zumindest langfristig (und im Durchschnitt) rentabel arbeiten, da sie sonst keine Kapitalgeber findet bzw. das vorhandene Eigenkapital sich durch die Verluste verzehrt, was schließlich auch zur Illiquidität oder zur Überschuldung mit daraus folgender Konkurskonsequenz führt.
- **Wachstum** (gemessen an Größen wie Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung, Bilanzsumme, Beschäftigtenzahl u.Ä.):
In einer prinzipiell wachsenden Gesamtwirtschaft ist ein zumindest durchschnittliches „Mitwachsen“ für eine Unternehmung existenznotwendig, um im Wettbewerb bestehen zu können und Rentabilität sowie Liquidität zu sichern.

Die in der bisherigen (exemplarischen) Aufzählung zum Ausdruck gekommenen vielfältigen Interessenlagen lassen sich häufig nur schwer auf einen Nenner bringen. Denn einerseits muss regelmäßig von der Existenz **konfliktärer Interessenverknüpfungen** ausgegangen werden und andererseits liegt wegen der unterschiedlichen persönlichen oder finanziellen Bindung der einzelnen Träger(-gruppen) an die Unternehmung regelmäßig eine unterschiedliche **Be-**

reitschaft vor, persönliche Ziele vor übergeordneten Gesamtzielen oder kurzfristige Ziele im Interesse langfristiger Ziele zurücktreten zu lassen.

Insoweit ist es von zentraler Bedeutung,

1. wer in einer Unternehmung die rechtlichen, satzungsmäßigen und tatsächlichen Möglichkeiten hat, die eigenen Ziele oder die als richtig für die Unternehmung als Institution erkannten Ziele gegebenenfalls gegen andere Ziele durchzusetzen, und
2. wie hierbei auftretende Interessenkonflikte bewältigt werden.

Was **1.** betrifft, so gilt für die Marktwirtschaft der Grundsatz, dass dem **Eigentümer-Unternehmer bzw.** dem von den Eigentümern (bzw. den Anteilseignern) eingesetzten **Management** die dominierende Stellung zukommt. Sie haben gegenüber allen anderen Trägergruppen umfassende Einflussrechte auf die Zielsetzung der Unternehmung und besitzen die Legitimation, Akzeptanz dieser Ziele für die Zielerreichung der Unternehmung zu fordern. Lediglich in den von den **Mitbestimmungsgesetzen** betroffenen Kapitalgesellschaften wird diese Machtstellung in bestimmter Weise eingeschränkt (vgl. ausführlicher S. 83ff.).

Was **2.** betrifft, so sind zwei grundlegende **Durchsetzungsstrategien** zu unterscheiden:

- Strategien, die auf einseitige Interessendurchsetzung zielen, und
- Strategien, die auf gegenseitige Interessenberücksichtigung zielen.

Welche hiervon gewählt werden, ist nicht zuletzt eine Frage der dominierenden **Werthaltungen** bei den Machträgern der Unternehmung. Diese Werthaltungen sind dabei zugleich als Bestimmungsgrößen für die jeweils vorherrschende Unternehmungsphilosophie anzusehen, die insofern ebenfalls in engem Zusammenhang zu den Unternehmungszielen stehen (vgl. Abb. 3 | 1).

Als **Unternehmungsphilosophie** wird nach ULLRICH (1977) ein System von Leitmaximen verstanden, deren Ausprägungen von ethischen und moralischen Werthaltungen bestimmt werden. Damit dient sie als eine Art „moralischer und ethischer Unterbau“ für den Wirtschaftsprozess der Unternehmung. In ihr manifestieren sich insbesondere solche Grundeinstellungen, die das Verhältnis der Kerngruppen (Machträger) zu Mitarbeitern, Aktionären, Kunden, Lieferanten sowie allgemein das Verhältnis der Unternehmung zur Gesellschaft zum Ausdruck bringen. Definiert werden können in einer Unternehmungsphilosophie demnach beispielsweise

- das Bekenntnis zur Wirtschaftsordnung und zur gesellschaftlichen Funktion der Unternehmung,
- die Einstellung zu Wachstum, Wettbewerb und technischem Fortschritt,
- die Rolle des Gewinns für die Unternehmung und Gesellschaft,
- die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und Aktionären,
- die akzeptierten Spielregeln und Verhaltensnormen im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmung.