



Anwendungsorientierte
Betriebswirtschaftslehre
für
Klein- und Mittelunternehmen

Von
Professor
Dr. Jürgen Bussiek

Zweite, durchgesehene Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Bussiek, Jürgen:

Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und
Mittelunternehmen / von Jürgen Bussiek. - 2., durchges. Aufl.
- München ; Wien : Oldenbourg, 1996

ISBN 3-486-23793-4

© 1996 R. Oldenbourg Verlag GmbH, München

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.

Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-23793-4

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XIII
----------------------	------

A Wirtschaft und Unternehmen	1
---	---

1	Das Unternehmen	1
1.1	Historische Entwicklung zum Unternehmen	1
1.2	Betriebswirtschaftliche Betrachtung des Unternehmens	3
1.3	Die grundsätzlichen Ziele des Unternehmens	7
1.3.1	Sachziele	7
1.3.2	Formalziele	9
1.3.3	Die Wirtschaftsprinzipien der Unternehmen	13
1.4	Das Unternehmen in seinem Umfeld	14

2	Das Klein- und Mittelunternehmen	16
2.1	Die quantitative Abgrenzung	17
2.2	Die führungsspezifische Abgrenzung	18
2.3	Weitere Abgrenzungsmerkmale	19
2.4	Die volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU	21

3	Struktur des Unternehmens	22
3.1	Rechtsform	22
3.1.1	Arten der Rechtsform	22
3.1.2	Beurteilung der Rechtsformen	27
3.2	Unternehmensverbindungen	32
3.2.1	Zweck und Form von Unternehmensverbindungen	32
3.2.2	Verbände	33
3.2.3	Konsortien	33
3.2.4	Kartelle	34
3.2.5	Interessengemeinschaft	35
3.2.6	Konzern	36
3.3	Standort	36
3.3.1	Standortkriterien	36
3.3.2	Beurteilung der Kriterien	37

B Die Elemente der betrieblichen Prozesse	39
--	----

1	Der Mensch	40
1.1	Der Unternehmer	40
1.1.1	Stellung des Unternehmers	40
1.1.2	Anforderungsprofil	42
1.1.3	Typen des Unternehmers	45
1.2	Die Führungskräfte	47
1.2.1	Art und Umfang der Aufgabe	47

1.2.2	Ausbildung, Entgelt und Bindung.....	49
1.3	Die Mitarbeiter	50
1.4	Faktoren der menschlichen Leistung.....	51
1.4.1	Leistungsangebot.....	51
1.4.2	Leistungsmöglichkeit	52
1.5	Zwischenmenschliche Beziehungen	53
1.6	Rechtliche Beziehungen.....	57
1.7	Arbeitszeit	60
1.7.1	Sollarbeitszeit.....	60
1.7.2	Istarbeitszeit	60
1.7.3	Vorgabezeit	61
1.8	Entgelt	63
1.8.1	Entgeltgerechtigkeit und Entgeltfestlegung	63
1.8.2	Arbeitskosten.....	66
1.9	Außerbetriebliche Dienstleistungen	68
2.	Die Sachmittel	69
2.1	Betriebsmittel	69
2.1.1	Ausstattung mit Betriebsmitteln.....	69
2.1.2	Der EDV-Einsatz.....	70
2.1.3	Die Kapazität.....	73
2.1.4	Die Betriebsmittelzeit.....	74
2.1.5	Die Betriebsmittelkosten.....	75
2.1.6	Die Investitionsentscheidung	78
2.2	Werkstoff.....	79
2.2.1	Arten der Werkstoffe.....	79
2.2.2	Der wirtschaftliche Einsatz	80
2.2.3	Werkstoffzeit.....	81
2.2.4	Recycling.....	82
3.	Information.....	82
3.1	Begriffserläuterung.....	82
3.2	Die Information als Erfolgsbasis.....	83
3.3	Informationsarten	85
3.3.1	Routineinformationen.....	85
3.3.1.1	Das Fachwissen	85
3.3.1.2	Die Prozeßinformationen	86
3.3.1.3	Die Administrationsinformationen.....	87
3.3.1.4	Die Allgemeininformationen.....	87
3.3.2	Führungsinformationen.....	88
3.3.2.1	Problematik der Führungsinformationen	88
3.3.2.2	Arten der Führungsinformationen	90
3.4	Die Informationsquellen.....	91
3.4.1	Die internen Quellen	92
3.4.1.1	Das Rechnungswesen	92
3.4.1.2	Die Funktionsbereiche.....	92
3.4.1.3	Die Mitbestimmungsorgane	94
3.4.1.4	Die persönlichen Kontakte	94
3.4.1.5	Die Dokumentation	95

3.4.2	Die externe Quellen.....	95
3.4.2.1	Die Kunden	96
3.4.2.2	Die Konkurrenz	98
3.4.2.3	Die Lieferanten.....	98
3.4.2.4	Messen/Tagungen.....	99
3.4.2.5	Verbände	99
3.4.2.6	Berater	100
3.4.2.7	Diverse Institutionen	101
3.4.2.8	Zeitungen/Zeitschriften	101
3.4.2.9	Datenbanken.....	102
3.5	Die Informationslogistik	103
3.6	Die Informationstechnik.....	105
3.6.1	EDV-Ausstattung	105
3.6.2	Datenfernübertragung.....	107
4	Finanzmittel.....	109
4.1	Begriffe, Inhalt, Übersicht.....	109
4.2	Eigenkapital.....	111
4.2.1	Außenfinanzierung	111
4.2.1.1	Beteiligung in verschiedenen Rechtsformen.....	111
4.2.1.2	Beteiligungsgesellschaften	113
4.2.2	Innenfinanzierung.....	114
4.3	Fremdkapital.....	116
4.3.1	Innenfinanzierung.....	116
4.3.2	Außenfinanzierung	117
4.3.2.1	Handelskredite.....	117
4.3.2.2	Kontokorrentkredit	118
4.3.2.3	Lombardkredit	118
4.3.2.4	Diskontkredit	119
4.3.2.5	Kreditleihe	121
4.3.2.6	Langfristige Darlehen.....	123
4.3.2.7	Schuldverschreibungen	124
4.3.2.8	Schuldscheindarlehen.....	125
4.4	Sicherheiten	125
4.5	Sonderformen der Finanzierung.....	128
4.5.1	Leasing	128
4.5.2	Factoring.....	131
4.5.3	Forfaitierung.....	132
4.5.4	Förderung durch öffentliche Hand	132
4.6	Kosten der Finanzierung	133
4.7	Finanzielles Gleichgewicht	135
4.7.1	Liquidität	135
4.7.2	Kapitalstruktur.....	137
4.7.3	Vermögensdeckung.....	138
4.8	Belastung durch Erbschaftsvorgang	138
4.9	Zusammenfassung	139

C Unternehmensführung	140
1 Die Führungsaufgabe	140
1.1 Wesen der Führung	140
1.2 Entwicklung von Zielvorstellungen	143
1.2.1 Aufgabe und Wesen der Zielbildung	143
1.2.2 Qualitative Unternehmensziele	144
1.2.3 Quantitative Unternehmensziele	145
1.2.4 Zielkonflikte	147
1.3 Planung als Alternativsuche	148
1.4 Entscheidung und Durchsetzung	149
1.5 Kontrolle als Rückkopplung.....	150
2 Organisation	151
2.1 Wesen der Organisation	151
2.2 Klassische Organisationsformen	152
2.2.1 Leitungsprinzipien.....	152
2.2.2 Prinzipien der Stellenbildung	153
2.3 Biologische Organisationsform.....	156
2.4 Die Netzorganisation	157
2.4.1 Problemstellung	157
2.4.2 Grundsätze der Netzorganisation	158
2.4.3 Das Ablaufnetz	160
2.4.4 Das Informationsnetz	162
2.4.5 Zusammenfassende Betrachtung.....	165
3 Analyse als Führungsgrundlage	165
3.1 Analysefelder	165
3.2 Analyseinstrumente.....	167
3.2.1 Quantitative Analyseinstrumente	167
3.2.1.1 Die Buchführung	167
3.2.1.2 Die Kostenrechnung.....	169
3.2.1.3 Die kurzfristige Erfolgsrechnung	175
3.2.1.4 Die Plankostenrechnung.....	176
3.2.1.5 Die Deckungsbeitragsrechnung.....	177
3.2.1.6 Das Target Costing.....	179
3.2.1.7 Die Erfolgsbeitragsrechnung.....	180
3.2.1.8 Die Break-Even-Analyse.....	182
3.2.1.9 Kennzahlenanalyse	183
3.2.2 Qualitative Analyseinstrumente	186
3.2.2.1 Profildarstellungen	186
3.2.2.2 Die Nutzwertanalyse	187
3.2.2.3 Die ABC-Analyse	189
3.2.2.4 Die Wertanalyse	190
3.2.2.5 Der Produktlebenszyklus.....	191
3.2.2.6 Die Erfahrungskurve	192
3.2.2.7 Die Portfolio-Matrix-Analyse	194
3.2.3 Prognoseinstrumente	195
3.2.3.1 Aufgabe der Prognoseinstrumente	195

3.2.3.2	Quantitative Prognoseinstrumente	196
3.2.3.3	Qualitative Prognoseinstrumente	197
3.2.3.4	Szenariotechnik	199
4.	Die strategische Führung.....	202
4.1	Wesen und Aufgabe	202
4.2	Empirische Erkenntnisse	204
4.3	Strategische Grundaussagen.....	209
4.3.1	Allgemeine strategische Grundsätze	209
4.3.2	Allgemeine Normstrategien	211
4.4	Grundstrategie	213
4.4.1	Wesen und Aufgabe	213
4.4.2	Allgemeine Unernehmenspolitik.....	215
4.4.2.1	Herausforderungen der Zukunft	215
4.4.2.2	Konsequenzen für KMU	216
4.4.2.3	Lean Management und KMU.....	217
4.4.3	Führungs- und Personalpolitik	224
4.4.3.1	Führungsgrundsätze	224
4.4.3.2	Interne Kommunikationspolitik	227
4.4.3.3	Entgeltpolitik	228
4.4.3.4	Aus- und Weiterbildungspolitik	229
4.4.3.5	Outsourcing	230
4.4.3.6	Sonstige Dienstleistungsverhältnisse	232
4.4.4	Marketingstrategien.....	233
4.4.4.1	Die Bedeutung der Marketingstrategien	233
4.4.4.2	Markt und Wettbewerb.....	236
4.4.4.3	Produkt-Markt-Strategien.....	242
4.4.4.4	Marketing-Mix-Strategien.....	245
4.4.4.5	Innovationspolitik.....	262
4.4.4.6	Resumee der Marketingstrategien.....	267
4.4.5	Logistikstrategien	268
4.4.5.1	Materialwirtschaft	268
4.4.5.2	Wesen der Logistik.....	269
4.4.5.3	Beschaffungsvorbereitung.....	270
4.4.5.4	Beschaffungsabwicklung	271
4.4.5.5	Just-in-Time-Beschaffung.....	272
4.4.5.6	Distibutionslogistik	273
4.4.6	Fertigungsstrategien	274
4.4.6.1	Fertigungsprogramm und Fertigungstiefe	274
4.4.6.2	Fertigungstypen.....	276
4.4.6.3	Organisationstypen der Fertigung.....	277
4.4.6.4	Maschinelle Ausstattung und Laufzeit.....	280
4.4.6.5	Standort	281
4.4.6.6	Qualitätsstrategien.....	282
4.4.7	Investitions- und Finanzierungsstrategien.....	284
4.4.7.1	Risikopolitik	284
4.4.7.2	Gewinnpolitik.....	285
4.4.7.3	Kostenpolitik	286
4.4.7.4	Cash-flow-Politik	289

4.4.7.5	Invstitutionspolitik	289
4.4.7.6	Finanzierungspolitik.....	290
4.4.8	Kooperationsstrategien.....	293
4.5	Geschäftsstrategien.....	295
4.6	Sonderstrategien	295
4.6.1	Gründungsstrategien.....	295
4.6.2	Übernahmestrategien.....	299
4.6.3	Wachstumsstrategien.....	301
4.6.4	Nachfolge durch Erben.....	303
4.6.5	Nachfolge durch Management-Buy-Out.....	306
4.6.6	Abwicklung eines Unternehmens.....	308
4.7	Unternehmenskultur als strategisches Element.....	309
4.8	Strategieüberwachung	312
5	Das operative Management.....	313
5.1	Grundlagen des Mangement.....	313
5.1.1	Wesen und Aufgabe	313
5.1.2	Planungsobjekte	313
5.1.3	Entwicklungsfolge der Planung	315
5.1.4	Planungsverantwortlichkeit.....	315
5.1.5	Elastizität der Planung.....	316
5.1.6	Planungsinhalte	317
5.2	Prozeßmanagement	319
5.2.1	Maßnahmeplanung.....	319
5.2.2	Instrumente.....	321
5.2.3	Qualitätsmanagement	325
5.2.4	Integration des Prozeßmanagements	327
5.2.5	Rückkopplung	329
5.3	Leistungs- und Ressourcenmangement.....	330
5.3.1	Mengenplanung	330
5.3.2	Personalmanagement.....	332
5.3.2.1	Personaleinstellung.....	333
5.3.2.2	Personaleinsatz	334
5.3.2.3	Personalverwaltung und -betreuung.....	335
5.3.3	Investitionsmanagement.....	337
5.3.3.1	Aufgabe	337
5.3.3.2	Der Entscheidungsprozeß.....	338
5.3.3.3	Die qualitative Nutzenprüfung	340
5.3.3.4	Die quantitative Wirtschaftlichkeitsprüfung	340
5.3.4	Das Informationsmanagement.....	345
5.3.4.1	Wesen des Informationsmanagement.....	345
5.3.4.2	Die Informationsbeschaffung	347
5.3.4.3	Die Informationsverwendung.....	348
5.3.4.4	Informationssysteme	350
5.3.5	Finanzmanagement.....	352
5.3.5.1	Finanzplanung	352
5.3.5.2	Finanzierungsmaßnahmen.....	354
5.4	Erfolgsmangement.....	357
5.4.1	Anforderungen an das Erfolgsmangement	357

5.4.2	Grundsätze des Erfolgsbeitragsmanagement	358
5.4.3	Entwicklung der Erfolgsplanung.....	359
5.4.3.1	Richtgrößen	359
5.4.3.2	Ausgangsdaten	360
5.4.3.3	Die Kostenplanung.....	362
5.4.3.4	Die Ertragsanteilsplanung	364
5.4.3.5	Die Erfolgsbeitragsplanung	370
5.4.4	Die Rückkopplung.....	373
5.4.4.1	Die Kostenerfassung	373
5.4.4.2	Die Ermittlung der Ertragsanteile	374
5.4.4.3	Die Erfolgsbeitragsermittlung.....	375
5.4.4.4	Analyse und Berichte	379
5.4.5	Resumee	381
 Literaturverzeichnis.....		383
 Stichwortverzeichnis		387

VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE

Da das Buch auf ein erfreulich großes Interesse gestoßen ist, kann schneller als erwartet die zweite Auflage erfolgen. Das zeigt, welcher Wert der Problematik der Klein- und Mittelunternehmen in Wissenschaft und Praxis zugemessen wird. In der Kürze der Zeit seit der ersten Auflage haben sich keine grundlegenden neuen Erkenntnisse ergeben, so daß von einer Überarbeitung und Erweiterung abgesehen werden kann.

Für die Anregungen, die ich nach der ersten Auflage erhalten habe, bedanke ich mich. In einer weiteren überarbeiteten Auflage werden sie den gebührenden Niederschlag finden.

Jürgen Bussiek

VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE

"Die Ökonomie macht Spaß. Dabei meine ich nicht die trockene, klassische Nationalökonomie. Die wahre Ökonomie handelt von Unternehmen. Sie handelt von der Geburt und dem Tod von Produkten und Unternehmen. Sie handelt von wunderlichen Gründen für den Erfolg eines Produktes - jetzt, oder überhaupt nie. Die Quintessenz der realen Ökonomie ist die Dynamik" hat Th. J. Peters einmal gesagt. Genau diese Dynamik und Vielfalt prägt die Welt der kleinen und mittleren Unternehmen. Die Faszination, die von diesen Unternehmen und ihren Menschen ausgeht, hat mich veranlaßt, meine in der jahrelangen Führung und Beratung mittlerer Unternehmen gesammelten Erfahrungen sowie meine Erkenntnisse aus wissenschaftlicher Tätigkeit in einer Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen zusammenzufassen.

Die in diesem Buch dargestellte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen versteht sich als anwendungsorientierte, selbständige Betriebswirtschaftslehre und setzt keine theoretischen Grundlagenkenntnisse voraus. Insofern ist sie eine allgemeine Betriebswirtschaftslehre, auf die für die Erfordernisse der Großunternehmen in einer speziellen Betriebswirtschaftslehre der Großunternehmen aufgebaut werden kann.

Angesichts der Vielzahl der Klein- und Mittelunternehmen und der geringen Anzahl der Großunternehmen stellt sich sogar die Frage, ob es für den Studierenden, aber auch für den Praktiker, nicht ratsam ist, sich mit der Betriebswirtschaftslehre zunächst auf der Basis der Klein- und Mittelunternehmen zu befassen und dann die Kenntnisse hinsichtlich der komplexeren und spezielleren Situation in den Großunternehmen zu vertiefen. Auch ist es leichter, dem Interessenten Zusammenhänge zunächst in kleineren Einheiten darzustellen, als ihn bereits zu Beginn des Studiums mit theoretischem, abstraktem Modelldenken in Teilbereichen zu konfrontieren. Die Wirtschaft ist in erster Linie eine lebende Realität und weniger eine abstrakte Theorie.

Es erscheint auf den ersten Blick schwierig, die Vielfalt der Klein- und Mittelunternehmen und ihre unterschiedlichen Probleme in eine systematische Betrachtung einzubringen, wie es eine allgemein gültige Betriebswirtschaftslehre erfordert. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber, daß diese Probleme garnicht so unterschiedlich sind und sich durch ihre spezifischen Merkmale allgemein von den Großunternehmen unterscheiden.

Die Besonderheit dieser Unternehmen macht es aber erforderlich, die in der Betriebswirtschaftslehre häufig anzutreffende funktional gegliederte Betrachtungsweise aufzugeben. Im ersten Kapitel wird daher auf das Unternehmen als solches, die Kriterien der Zuordnung zu den Klein- und Mittelunternehmen und deren Struktur eingegangen. Das zweite Kapitel widmet sich den im Unternehmen wirksamen Elementen - auch Leistungsfaktoren genannt - und beschreibt die diesbezüglichen spezifischen Merkmale der Klein- und Mittelunternehmen. Im Hauptkapitel C werden dann die eigentlichen Probleme der Führung der Klein- und Mittelunternehmen behandelt, ihre speziellen Stärken und Schwächen und die Möglichkeiten, wie sie sich im wirtschaftlichen Umfeld erfolgreich behaupten können. Es werden keine Rezepte vermittelt, aber es sollen Anregungen gegeben werden, wie durch weitsichtige strategische Konzepte und flexibles, erfolgsorientiertes operatives Management die besonderen Stärken der Klein- und Mittelunternehmen entwickelt und eingesetzt werden können.

Ich hoffe, damit einen Beitrag zur qualifizierten Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte dieser Unternehmen leisten zu können und so dazu beizutragen, daß diese für die Entwicklung unserer Wirtschaft so entscheidende Unternehmensgruppe nicht nur quantitativ ihre Bedeutung behält, sondern auch qualitativ an Einfluß auf das wirtschaftliche Geschehen gewinnt.

Diese Publikation hätte nicht entstehen können ohne Einfluß und Unterstützung einer Vielzahl von Personen, die meine Kenntnisse und Erfahrungen prägten. Dankbar bin ich meinen Eltern, die mir die ersten bleibenden Eindrücke von der Tätigkeit und dem persönlichen Einsatz von Unternehmern vermittelten. Nicht vergessen möchte ich auch meine Mitarbeiter/innen und Geschäftsfreunde in meiner langjährigen Praxistätigkeit, denen ich einen unermesslichen Schatz an Erfahrungen verdanke. Dies gilt auch für die Zusammenarbeit mit Kollegen und Studierenden, die mir während meiner Hochschultätigkeit in vielen Diskussionen und Gesprächen Anregungen für meine theoretischen Forschungsarbeiten gaben. Ein ganz besonderer Dank gilt aber meiner Frau, die an der Erstellung dieses Buches mit einem unermüdlichen, persönlichen Engagement mitgewirkt hat.

Ihnen, den Lesern, danke ich für Ihr Interesse und würde mich freuen, wenn Sie mir durch fruchtbare Kritik und Anregungen ermöglichen, diese Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen weiterzuentwickeln.

Jürgen Bussiek

A *Wirtschaft und Unternehmen*

1 Das Unternehmen

1.1 Historische Entwicklung zum Unternehmen

Die Grundlagen dessen, was wir heute als Wirtschaft bezeichnen, kann man zurückverfolgen bis in die Urzeiten der Menschheit. Bereits im Alten Testament werden die Grundlagen des heutigen Wirtschaftens beschrieben mit der Vertreibung aus dem Paradies. Von diesem Augenblick an war der Mensch gezwungen, seine Existenzbedürfnisse wie Nahrung, Kleidung und Unterkunft durch seiner Hände Arbeit zu befriedigen. Die notwendigen Güter standen nicht mehr unbegrenzt zur Verfügung, sie waren knapp geworden. Die Knappheit der Güter und Leistungen ist seitdem Grundlage des wirtschaftlichen Handelns. Zunächst waren die Menschen Selbstversorger in einer Hauswirtschaft. In dieser konnte nur das konsumiert werden, was in ihr erzeugt oder in der freien Natur gesammelt oder gejagt worden war. Weitergehende Wünsche blieben unerfüllt.

Im Laufe der Zeit wurden die Mengen, die man über die eigenen Bedürfnisse hinaus erzeugt hatte, anderen Hauswirtschaften zum Tausch angeboten, um auf diese Weise an Güter zu gelangen, die man selbst nicht oder nicht in genügendem Umfang erzeugt oder bekommen hatte. Im Laufe der weiteren Entwicklung begannen die einzelnen Hauswirtschaften sich nach Veranlagung und Möglichkeit des Einzelnen auf bestimmte Produktionstätigkeiten zu spezialisieren, um die so erzeugten Güter und Leistungen zum Tausch anbieten zu können. Neben die Knappheit der Güter als Merkmal des Wirtschaftens trat nun die Arbeitsteilung als weiteres Merkmal, das bis heute in der Wirtschaft erhalten ist. Aus den ursprünglichen Hauswirtschaften entstanden einerseits die weiterhin auf Konsum ausgerichteten Haushalte und andererseits die Produktions- oder Betriebswirtschaften. In diesen nun getrennten Wirtschaften vollzogen sich zwei voneinander abhängige Vorgänge:

- In der Betriebswirtschaft stand die Produktion von Gütern und Leistungen im Vordergrund; dazu war aber der Verbrauch von Rohstoffen und die Inanspruchnahme von Arbeit und Betriebsmitteln erforderlich.

- In der Hauswirtschaft wurden die produzierten Güter und Leistungen verbraucht; nach wie vor fand und findet aber auch hier eine Eigenproduktion in geringem Umfang statt.

Sowohl in der Betriebs- wie auch in der Hauswirtschaft müssen die knappen Güter und Leistungen bewirtschaftet werden. Die jeweils Verantwortlichen handeln vergleichend, abwägend und bewertend, so wie jeder Einzelne über die Aufteilung des verfügbaren Einkommens zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse entscheidet. Von den Anfängen des Wirtschaftens an handelten die Menschen nach dem ökonomischen Prinzip. Dieses Prinzip beinhaltet:

1) Das Maximumprinzip: Man versucht, mit gegebenem Einsatz von Arbeit, Betriebsmitteln und Material den besten Erfolg zu erzielen;

2) das Minimumprinzip: Man erstrebt mit dem geringsten Einsatz von Mitteln einen bestimmten Erfolg.

Im Laufe der weiteren Entwicklung dieser primitiven Wirtschaft zeigte sich, daß die Produktionswirtschaften nicht mehr den einzelnen Konsumenten erreichen konnten und der einzelne Konsument nicht mehr alle für ihn interessanten Produktionswirtschaften zur Beschaffung von Gütern und Leistungen aufsuchen konnte. Als Mittler zwischen beiden entwickelte sich der Handel, der von den verschiedensten Produktionswirtschaften die Güter zusammentrug, um sie an einer zentralen Stelle den Konsumenten anbieten zu können. Da ein derart umfangreicher Austausch von Gütern und Leistungen nicht mehr mit den entsprechenden Naturalien stattfinden konnte, entwickelte sich ein Tauschmedium, das von allen Beteiligten als gültiger Tauschwert anerkannt wurde. Zunächst übernahmen Gold und Silber als reines Material diese Rolle, doch bald wurden sie gewichtsmäßig genormt, geprägt und entwickelten sich zum Geld. Nur mit Hilfe des Tauschmediums Geld ist ein solch ausgeprägter Wirtschaftsverkehr, wie wir ihn heute kennen, möglich.

Die immer weitergehende Arbeitsteilung führte zu den verschiedensten Güterproduktionen, die wir in seiner klassischen Einteilung unterscheiden in Rohstoffgewinnung, Produktionsmittel- oder Investitionsgüterherstellung sowie Verbrauchsgüter- bzw. Konsumgüterherstellung. Neben dem Handel als Dienstleistungsbetrieb entwickelte sich das Übernachtungs- und Gaststättengewerbe. Die aufkommende Geldwirtschaft erforderte das Bankwesen, die Verkehrsbetriebe gewannen nach und nach immer mehr an Bedeutung, erhöhte Risiken führten zur Entwicklung der Versicherungen. Im Laufe der Jahrhunderte kamen noch weitere Dienstleistungsbetriebe hinzu und gerade in der heutigen Zeit nehmen die Dienstleistungsunternehmen einen weit größeren Aufschwung als die Industrieunternehmen.

Im Laufe der Jahrhunderte entwickelten sich neben den privaten Haushalten auch die öffentlichen Haushalte des Staatswesens, diese wiederum betätigten sich im Bereich der Produktionswirtschaft, so daß auch öffentliche Betriebswirtschaften neben den privaten Betriebswirtschaften entstanden.

Die Wissenschaft, die sich mit den wirtschaftlichen Handlungen und Entscheidungen der Menschen befaßt, ist die Wirtschaftswissenschaft. Dabei unterscheiden wir heute die Volkswirtschaftslehre und die Betriebswirtschaftslehre.

Die Volkswirtschaftslehre untersucht gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge. Die Betriebswirtschaftslehre befaßt sich dagegen mit dem einzelwirtschaftlichen Geschehen. Objekt der Betrachtung der Betriebswirtschaftslehre ist also die Betriebs- bzw. Produktionswirtschaft, in der Regel nur noch Betrieb genannt. Die Betriebswirtschaftslehre sucht nach Möglichkeiten, die in dem Betrieb zu treffenden Entscheidungen zur Leistungserstellung und Leistungsverwertung zu optimieren. Neben dem Begriff Betrieb entwickelte sich in den letzten 100 Jahren der Begriff des Unternehmens. Während bei dem Begriff Betrieb das Betreiben der Arbeitsstätte im Vordergrund steht, leitet sich der Begriff Unternehmen/Unternehmung von "unternehmen", was auch "wagen" bedeutet, ab. Bei dem Unternehmen wird somit nicht nur der eigentliche Prozeß des Erstellens von Leistungen gesehen, sondern auch das Wagnis, das darin besteht, daß andere Unternehmen ebenfalls Leistungen anbieten und sich daraus ein Wettbewerb zwischen den einzelnen Unternehmen entwickelt.

In der Betriebswirtschaftslehre gibt es eine Reihe unterschiedlicher Definitionen der Begriffe Betrieb und Unternehmen. Da sich keine einheitliche Meinung durchgesetzt hat, und auch in der Praxis die Unterscheidung nicht konsequent durchgeführt wird, soll im Folgenden auch nicht künstlich eine Unterscheidung aufrecht erhalten bleiben. Die Begriffe Betrieb und Unternehmen werden daher synonym gebraucht.

1.2 Betriebswirtschaftliche Betrachtung des Unternehmens

Damit stellt sich die Frage: "Was ist ein Unternehmen?" Dem Praktiker mag diese Frage sehr theoretisch erscheinen, er hat sein Unternehmen täglich vor Augen. Es hat aber durchaus auch einen praktischen Sinn, zu versuchen, das Gebilde "Unternehmen" als Gegenstand der Betrachtung mit seinen Reaktions- und Verhaltensweisen genauer zu definieren.

Ausgehend von der historischen Entwicklung wurde die Betriebswirtschaft als "der Betrieb" unter dem Gesichtspunkt gesehen, daß er für den Konsumenten die geforderten Leistungen zu produzieren habe. Diese Sichtweise wurde insbesondere auch dadurch gefördert, daß bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts hinein die Mangelsituation die dominierende Situation war und ein wesentliches Problem darin bestand, die Versorgung der Bevölkerung mit den notwendigen Leistungen zu möglichst niedrigen Preisen zu sichern. Davon ausgehend entwickelte sich die produktionsorientierte Betrachtung der Betriebswirtschaftslehre.

Man definierte den Betrieb als ein ökonomisch-technisches, soziales Gebilde. Ziel betriebswirtschaftlicher Überlegungen ist bei einer solchen Betrachtungsweise die optimale Kombination der Produktionsfaktoren Mensch, Betriebsmittel und Werkstoff. Der Mensch wird als "homo oeconomicus" - als rein wirtschaftlich handelnder Faktor - in diese Überlegungen einbezogen. Dabei werden folgerichtig die quantitativen Einflußgrößen in den Vordergrund gestellt, die qualitativen - quantitativ nicht greifbaren - Einflußfaktoren sehr stark vernachlässigt.

Je mehr der Betrieb nicht nur als Arbeitsstätte gesehen wird, in der etwas betrieben wird, sondern als mit Wagnissen belastetes Gebilde, in dem etwas unternommen wird, wandelte sich auch die Sichtweise. In den letzten Jahren ist man zu einer komplexeren Betrachtung dieser Unternehmungen/Unternehmen übergegangen. Die Unternehmensleitung hat nicht nur eine berechenbare, optimale Kombination der Produktionsfaktoren im Auge zu behalten, sondern muß eine Vielzahl von internen und auch externen Einflußgrößen in die zu treffenden Entscheidungen einbeziehen. Der Mensch wird nicht mehr nur als rational handelnder und quantitativ in Kosten und Leistung meßbarer Faktor angesehen. Er wird auch als ein in vielen Reaktionen nur qualitativ beurteilbares, natürliches Individuum, das sowohl innerhalb des Unternehmens wie auch im wirtschaftlichen und sozialen Umfeld des Unternehmens wirksam wird, in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Diese Komplexität der Zusammenhänge führt dazu, daß man die kybernetische Betrachtung natürlicher Systeme auch auf das Unternehmen überträgt, um die Zusammenhänge gedanklich zu bewältigen. Unter Kybernetik (Kybernetes = Steuermann) versteht man die Erkennung, Steuerung und selbsttätige Regelung ineinandergreifender vernetzter Abläufe bei minimalem Energieaufwand.

Alle Lebewesen sind natürliche Systeme, vom Mikroorganismus bis zum Menschen. In diesen Systemen stehen Elemente miteinander in Beziehung und ermöglichen dadurch die Existenz des Systems. Das System unterliegt laufend Einflüssen von außerhalb und muß darauf mit Widerstand oder Anpassung reagieren, um zu überleben. Selbständige Teilsysteme können nur dann auf die Umwelt mit einem "anpassungsfähigen Verhalten" reagieren, wenn sie einen inneren (Selbstregulation) und einen äußeren (Steuerung) Kontrollmechanismus haben. Die Regelung erfolgt durch Rückkopplung nach Eintritt einer Störung, die Steuerung durch Vorwärtskopplung (Vorsteuerung, Störungsabwehr) vor Eintritt einer Störung.

Technische Systeme sind vom Menschen geschaffene, künstliche Systeme wie Maschinen und Anlagen. Bei der Entwicklung technischer Systeme versuchen wir, die Gesetzmäßigkeiten der natürlichen Systeme nachzuvollziehen, da die Natur optimale Funktionsweisen entwickelt hat. So ist z. B. die Energieausnutzung und -umwandlung in der Natur wesentlich effektiver, als dies in den technischen Systemen bislang gelungen ist. Der Informationsfluß und die Informationsspeicherung in natürlichen Organismen ist in einer solch optimalen Art gelöst, wie sie bislang von der Technik nicht nachvollzogen werden kann. Weil die Natur ihre Systeme so vorbildlich entwickelt hat, versuchen wir davon zu lernen und die natürlichen Lösungen in die künstlichen Systeme zu übertragen.

Das Unternehmen ist ebenfalls ein von Menschen geschaffenes System, in dem natürliche und technische Systeme (Menschen und Maschinen) als Elemente wirksam sind. Daher wird die Systembetrachtung auch auf die Unternehmen angewandt, zumal das System Unternehmen weitgehend von den Menschen als natürliches System geprägt ist. Wir wollen aber nicht weiter auf die theoretischen Grundlagen der Systembetrachtung eingehen, sondern mehr auf die praktischen Schlußfolgerungen aus dieser Betrachtung.

Bei jedem System, so auch beim Unternehmen, steht die Existenzsicherung an erster Stelle. Wenn diese nicht gewährleistet ist, erübrigen sich alle weiteren Tätigkeiten. Existenzsicherung heißt Stabilisierung des Systems in einem sich laufend verändernden Umfeld. Das kann nur durch entsprechende Anpassung an das Umfeld und nicht gegen die Veränderungen des Umfeldes erfolgen.

Die erste Schlußfolgerung heißt also, daß das Unternehmen sich wie jeder natürliche Organismus an Veränderungen anpassen muß. Dem steht aber das Beharrungsvermögen in vielen Betrieben entgegen. Dies kommt z. B. durch die Formulierungen zum Ausdruck, wie "das haben wir schon immer so gemacht, damit hatten wir Erfolg, warum sollen wir es jetzt anders machen". Für Systeme in der Natur wäre das eine tödliche Einstellung, so auch manchmal für das System Unternehmen.

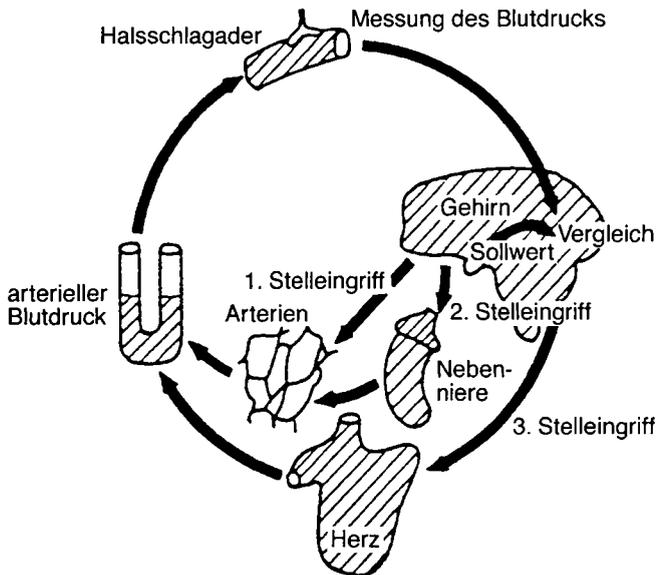
Als zweites stellt sich die Frage, wie denn der Anpassungsmechanismus abzulaufen hat. Eine oft zu hörende Meinung ist, dazu genüge Intuition oder - allgemeiner ausgedrückt - das unternehmerische Fingerspitzengefühl. Dies ist bis zu einem gewissen Maß richtig, denn Intuition ist nichts anderes als eine rational nicht nachvollziehbare Verknüpfung von im Gehirn gespeicherten Informationen. Sofern diese Informationen, beruhend auf erlerntem Wissen und Erfahrung, zur richtigen Gedankenverknüpfung führen, gibt es auch ein richtiges Ergebnis. Es ist aber ratsam, diese intuitive Gedankenverknüpfung durch eine rationale Anwendung zusätzlicher Informationen zu verbessern, um eine optimale

Anpassung vornehmen zu können. Auch dazu dient uns das natürliche System als Vorbild.

Betrachten wir daher einmal den Anpassungsmechanismus natürlicher Systeme. Der Prozeß des sich Durchsetzens und des Anpassens in einem Umfeld erfolgt in der Natur nach dem Prinzip des Regelkreises.

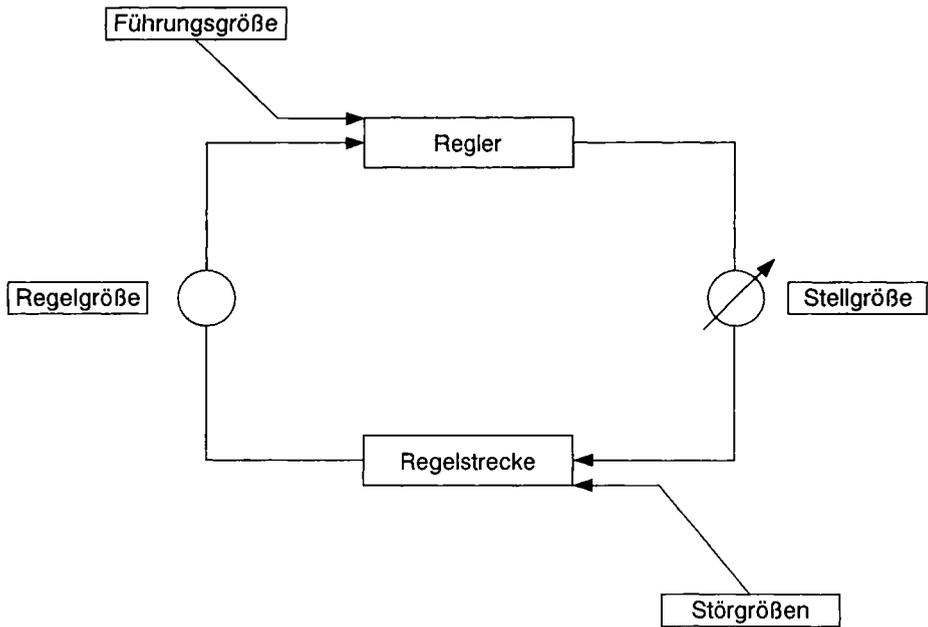
Als Beispiel aus der Natur sei die Regelung des Blutdrucks genannt. Zur Existenzsicherung ist ein bestimmter Blutdruck im Menschen erforderlich. Dieser Blutdruck stellt im Regelkreis die sogenannte Regelstrecke dar. Durch den Einfluß äußerer Umstände, sogenannter Störgrößen, verändert sich der Blutdruck. Der Istwert wird als Regelgröße in der Meßstelle, der Halsschlagader, gemessen und über das interne Informationssystem der Nervenbahnen dem Gehirn (=Regler) gemeldet. Ein Vergleich mit der dort gespeicherten Sollgröße (=Führungsgröße) zeigt eine Abweichung. Das veranlaßt das Gehirn als Regler, Maßnahmen zu veranlassen, die zu einer Anpassung des Blutdrucks an den Sollwert führen. So kann der Regler Gehirn z. B. als schnelle Reaktion die Arterienmuskulatur veranlassen, die Blutgefäße zu verengen. Längerfristig veranlaßt das Gehirn, daß das Nebennierenmark vermehrt entsprechende Hormone ausschüttet, um so eine Stabilisierung zu erreichen.

Abb. 1 Regelkreis natürlich



Diesen Regelkreis hat der Mensch auch für technische Systeme als Vorbild genommen.

Abb. 2 Regelkreis schematisch



Durch einen solchen Regelkreis wird z. B. ein Kühlschrank auf der eingestellten Temperatur (Führungsgröße) gehalten. Auch dies erfolgt nach dem Prinzip der Rückkopplung, d. h. der Meldung von Regelgrößen an den Regler, dessen Vergleich mit der Führungsgröße und die Veranlassung von Maßnahmen (Stellgröße) zur Erhaltung einer stabilen Kühlleistung in der Regelstrecke.

Von der technischen Betrachtung fällt uns der Schritt leicht zur betriebswirtschaftlichen Betrachtung der Regelung des Unternehmens oder einzelner Bereiche. Als sich selbst regelndes System ist es eingebunden in übergeordnete Systeme wie die Gesellschaft, die Wirtschaft, den Staat, die natürliche Umgebung, d. h. insgesamt in ein bestimmtes Umfeld. Von diesem gehen Einflüsse auf das System Unternehmen aus, die sich dort als Störgrößen bemerkbar machen.

Es ist nun Aufgabe der Führung, Störungen vorausschauend zu erkennen und durch rechtzeitige Anpassung zu vermeiden oder die Auswirkungen der Störungen in einem frühen Zeitpunkt durch Vergleich der erfaßten Regelgrößen (Istzustand) mit der Zielsetzung des Unternehmens oder des Bereichs (=Führungsgröße) zu erkennen und als Regler Maßnahmen veranlassen, die trotz der Störungen zu einem Erreichen der Zielvorgaben führen. Dieser sich immer wiederholende Kreislauf stellt sicher, daß das Unternehmen immer wieder seine Stabilität erreicht.

Aus den oben entwickelten Überlegungen ergibt sich, daß es im Unternehmen zwei grundsätzliche Prozesse gibt:

Der Leistungsprozeß stellt die ursprüngliche Aufgabe der Betriebswirtschaft dar, Güter und Leistungen zu erstellen, um damit die Bedürfnisse der Konsumenten zu befriedigen. Der Leistungsprozeß wird normalerweise unterteilt in die Bereiche der Beschaffung der für die Leistungserstellung notwendigen Faktoren, der eigentlichen Leistungserstellung und der Verwertung der Leistung, d. h. Absatz an den Konsumenten.

Der zweite Prozeß im System Betrieb ist der Entscheidungs- oder Führungsprozeß. In ihm vollzieht sich die geschilderte Steuerung und Regelung des Systems Betrieb, um den Leistungsprozeß und damit die Existenz des Systems zu sichern.

Das System Unternehmen besteht aus den Systemelementen Mensch, Sachmittel, Finanzmittel und als verbindendes Element die Information.

1.3 Die grundsätzlichen Ziele des Unternehmens

Das Ziel eines jeden Systems ist das Überleben. So ist es auch das grundsätzliche Ziel eines jeden Unternehmens, die eigene Existenz zu sichern. Dazu benötigt es die lebensnotwendigen Elemente von dem das System Unternehmen umgebende Umfeld. Diese kann es nur durch Gewalt oder freiwillig vom Umfeld zur Verfügung gestellt bekommen. Da für ein Unternehmen keine Gewaltanwendung möglich ist, ist es darauf angewiesen, dem Umfeld eine Leistung zu bieten, für die Interessierte aus dem Umfeld als Gegenleistung die lebensnotwendigen Elemente zur Verfügung stellen. Dies ist nur möglich, wenn sich das Unternehmen mit seiner Leistung und seinem Verhalten an dem orientiert, was das Umfeld von ihm erwartet. Das Unternehmen muß also sachbezogene Aussagen über die angestrebte Leistung formulieren, an dem es das konkrete Handeln ausrichtet. Diese Aussagen nennen wir Sachziele.

Die Leistungen eines Unternehmens schlagen sich nieder in dem wirtschaftlichen Erfolg. Dieser kommt darin zum Ausdruck, daß die eingesetzten Elemente vom Umfeld wertmäßig mindestens durch eine gleichwertige Gegenleistung honoriert werden oder diese übertreffen, da sonst ein Verzehr der Substanz des Unternehmens die Folge ist und damit das Hauptziel - die Existenzsicherung - gefährdet wird. Diese sachungebundenen Aussagen über einen angestrebten Erfolg nennen wir Formalziele. Diese kommen zum Ausdruck in Größen wie Gewinn, Produktivität, Wirtschaftlichkeit, d. h. Aussage darüber, wie sich der Mengen- oder Werteinsatz der Elemente zur erstellten und abgenommenen Leistung verhält.

1.3.1 Sachziele

Sachziele haben wir formuliert als eine sachbezogene Aussage über die angestrebte Leistung. Dabei wird grundsätzlich unterschieden zwischen Sachleistungen und Dienstleistungen.

Sachleistungsbetriebe befassen sich mit dem Abbau und der Nutzbarmachung der Naturgrundlagen, deren Aufbereitung zu Zwischenprodukten sowie schließlich

deren Verarbeitung zu Endprodukten. Als Naturgrundlagen gelten dabei die Bodenschätze, Pflanzen, Tiere und Naturkräfte. In der Folge dieser Produktionsstufen unterscheiden wir daher:

Betriebe der Rohstoffgewinnung gewinnen die Naturprodukte und versetzen sie in einen weiterverarbeitungsfähigen Zustand. Hierzu zählen z. B. Bergwerke jeder Art, Ölförderanlagen, Energiebetriebe usw..

Die gewonnenen Rohstoffe werden entweder gleich zu Verbrauchsgütern aufbereitet (Heizmaterial, Fleisch, Gemüse) oder sie werden als Rohstoffe der zweiten Produktionsstufe, der Produktionsmittelindustrie (Investitionsgüterindustrie) zur Verfügung gestellt. Wie der Name bereits zum Ausdruck bringt, werden in diesen Betrieben Güter hergestellt, die nicht zum direkten Verbrauch bestimmt sind, sondern die als Gebrauchsgüter bereitgestellt werden, um mit ihrer Hilfe dann Verbrauchsgüter herstellen zu können.

Die Investitionsgüter stehen somit der dritten Produktionsstufe, den Verarbeitungsbetrieben, auch Verbrauchsgüter- oder Konsumgüterindustrie genannt, zur Verfügung. Diese produzieren dann die Endprodukte, die der Mensch in Form von Konsumgütern nutzt oder verbraucht.

Dieser Sachleistungsprozeß von Naturprodukten bis hin zum Verbrauchsgut wird unterstützt durch eine Reihe von Betrieben, die den Sachleistungsbetrieben mit ihren Dienstleistungen zur Verfügung stehen oder die auch Dienstleistungen an den Endverbraucher anbieten.

Als Anbieter von Dienstleistungen ist zunächst der Handel zu nennen. Der Handel übernimmt eine Verteilungsfunktion. Er stellt Produkte verschiedener Art an einem zentralen Ort zusammen und bietet den Interessenten eine Auswahl an, aus der dieser dann seinen Bedarf decken kann. Anderenfalls müßte ein Interessent zu den verschiedensten Produktionsbetrieben gehen, um seinen Bedarf decken zu können. Die Versorgung der Bevölkerung ohne einen zwischengeschalteten Handel wäre in der heutigen Zeit unvorstellbar. Der Transport der Sachleistungen erfolgt allerdings häufig nicht mehr durch die einzelnen Sachleistungsbetriebe, sie bedienen sich als Dienstleistungsbetrieb der Transportunternehmen. Die Transportunternehmen stehen auch den Endverbrauchern mit ihren Dienstleistungen zur Verfügung. Zur Abwicklung des notwendigen Zahlungsverkehrs hat sich im Laufe der Jahrhunderte ein umfangreiches Bankensystem als Dienstleistungsbetrieb entwickelt. Zur Sicherung der persönlichen und geschäftlichen Risiken stehen Versicherungsunternehmen mit ihren Dienstleistungen zur Verfügung. Die Hotel- und Gaststättenunternehmen unterstützen wiederum durch Reisebüros - sorgen mit ihren Dienstleistungen dafür, daß der Mensch außerhalb seiner eigenen Räumlichkeiten Unterkunft findet und verpflegt werden kann.

Im Laufe der Zeit entwickeln sich immer neue Dienstleistungsbetriebe. Beratungsunternehmen für die verschiedensten Wissensgebiete wie Recht, Steuerrecht und Unternehmensprobleme helfen ihren Kunden, Probleme zu lösen. Softwareunternehmen entwickeln Programme für die Investitionsmittel Computer und Maschinen, halten aber auch Programme für viele andere Einsatzgebiete bereit. Ingenieurleistungen werden heute nicht mehr nur in den Produktionsbetrieben erbracht, sondern werden auch von selbständigen Dienstleistungsbetrieben für die verschiedensten Objekte angeboten. Unter dem Begriff "Engineering" verstehen wir eine Vielzahl von Dienstleistungen wie

Erfinden, Entwickeln, Konstruieren, Design, Projektmanagement bis zum Financial Engineering. Werbeunternehmen, Unternehmen der Informationsverarbeitung und Informationsübermittlung, Vermittler von Leistungen jeder Art und viele andere sind als Dienstleistungsbetriebe tätig.

Sowohl im Sachleistungs- wie auch im Dienstleistungsbereich ist das Handwerk tätig. Einerseits werden konkrete Sachleistungen erbracht, andererseits werden Reparaturarbeiten und Handelsleistungen als Dienstleistungen angeboten.

Es ist häufig zu beobachten, daß sich Unternehmen von dem einen Leistungsbereich zum anderen Leistungsbereich entwickeln. So können aus reinen Sachleistungsbetrieben, die all ihre Güter selbst herstellen, durch Verlagerung auf Zukauf gemischte Betriebe entstehen oder sich auf Dauer zu reinen Handelsbetrieben als Dienstleistungsbetriebe entwickeln. Computerhersteller bieten gleichzeitig die Dienstleistung der Programmerstellung an. Andererseits gliedern sich Handelsbetriebe auch eigene Produktionswerkstätten an.

Auch innerhalb der Unternehmen greifen die erforderlichen Dienstleistungen für den produzierenden Bereich immer mehr um sich. Ingenieurleistungen, Reparaturleistungen, Transportleistungen, administrative Arbeiten, Versorgungsarbeiten usw. machen heute schon einen Großteil, wenn nicht sogar den größten Teil, der innerbetrieblichen Tätigkeiten aus.

Insgesamt ist in den modernen Industrievolkswirtschaften eine Verlagerung der menschlichen Arbeit von der Sachleistung zur Dienstleistung in den produzierenden Betrieben oder als selbständige Dienstleistungsbetriebe zu beobachten. So sind in Deutschland bereits 60 % mit Dienstleistungsaufgaben beschäftigt, in den USA beträgt die Anzahl der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich bereits über 70 %.

Alle Unternehmen haben ihre Leistung als Sachziel formuliert, an dem sie ihre Tätigkeit ausrichten.

1.3.2 Formalziele

Die betrieblichen Leistungen, unabhängig ob Sach- oder Dienstleistungen, sind nur durch den Einsatz von entsprechenden Elementen - auch Leistungsfaktoren oder Produktionsfaktoren genannt - zu erbringen. Leistungsfaktoren sind knappe Güter und nur durch entsprechende Gegenleistung - normalerweise mit Geld - zu erwerben. Die dafür erforderlichen Geldmittel müssen dem Unternehmen wiederum zugeführt werden. Dies geschieht entweder direkt oder durch den Verkauf der erbrachten Leistungen. Wenn ein Unternehmen die eigene Existenz durch eigene Kraft sichern will, müssen die dem Unternehmen zugeflossenen Leistungsentgelte wertmäßig mindestens den bezogenen Leistungsfaktoren entsprechen. Wenn die notwendigen Mittel durch den Absatz der eigenen Leistungen nicht aufgebracht werden, können nicht genügend Leistungsfaktoren beschafft werden, um Leistungen im gleichen Umfang wieder erbringen zu können. D. h., daß auf die Dauer die Leistungskraft des Unternehmens soweit sinkt, daß das Unternehmen nicht mehr existenzfähig ist. Unternehmen, die die notwendigen Mittel zur Aufrechterhaltung des Leistungserstellungsprozesses nicht durch den eigenen Absatz sicherstellen können, sind auf den Zufluß leistungsunabhängiger Mittel (Subvention) angewiesen, um überleben zu können.

Es genügt also nicht, daß die Unternehmen ihre Sachziele verfolgen, sondern sie müssen sie auch wirtschaftlich erreichen. Das Unternehmen muß daher Maßstäbe der Wirtschaftlichkeit im weitesten Sinne beachten. Diese Maßstäbe nennen wir die Formalziele. Die Formalziele werden mengen- oder wertmäßig definiert.

Die mengenmäßige Betrachtung der Wirtschaftlichkeit des Einsatzes und der daraus erbrachten Leistung nennen wir die Produktivität. Als Produktivität bezeichnen wir das mengenmäßige Verhältnis zwischen Einsatz der Leistungsfaktoren und der erbrachten Leistung, auch als Verhältnis von Output und Input des Produktionsprozesses bezeichnet. Das Verhältnis kann in einer Formel ausgedrückt werden:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge der Leistung}}{\text{Einsatzmenge der Leistungsfaktoren}}$$

Da sowohl die Ausbringungsmenge wie auch die Leistungsfaktoren unterschiedlicher Art sind, können diese Mengen nicht einfach miteinander addiert werden. So kann man z. B. nicht Maschinenstunden plus menschliche Arbeit plus Kilo Rohmaterial miteinander addieren. Daher können nur Teilproduktivitäten ermittelt werden. Diese beziehen sich dann auf einzelne Leistungsfaktoren, wie z. B. Arbeitsstunden, Maschinenstunden, Materialeinsatz, Verkaufsfläche usw.. Als Ergebnis bekommen wir:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| - t Förderleistung / Arbeitsstd. | als Arbeitsproduktivität |
| - kw Energie / t Oel | als Materialproduktivität |
| - m Stoff / Webstuhl | als Maschinenproduktivität. |

Eine Zusammenfassung der eingesetzten Faktoren ist allerdings möglich, wenn die einzelnen Faktoren mit Geld bewertet werden. Gleichfalls können auch die Ausbringungsmengen wertmäßig definiert werden. Das Verhältnis zwischen Output und Input in Wertgrößen wird durch die Wirtschaftlichkeit im engeren Sinne zum Ausdruck gebracht. In der Betriebswirtschaftslehre kennen wir mehrere Wertgrößen.

In der Buchführung, der Grundlage des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens, wird das Leistungsergebnis als Ertrag definiert. Der Ertrag kann aus der reinen betrieblichen Leistungserstellung entstehen, es können aber auch zusätzliche nicht für den Betrieb typische Leistungen erbracht werden, wie z. B. die Vermietung eines ungenutzten Gebäudes. Für die Erstellung einer Leistung ist der Einsatz von Gütern und Leistungen erforderlich. Der effektive Einsatz von Gütern und Leistungen eines Unternehmens wird als Aufwand bezeichnet. Auch der Aufwand kann auf betriebsbedingte Tätigkeiten zurückgeführt werden oder aufgrund anderer Ereignisse entstehen, die mit der betrieblichen Tätigkeit nichts zu tun haben (Verlust durch Streik, Spenden, etc.). In der Gewinn- und Verlustrechnung der Buchführung werden Aufwand und Ertrag gegenübergestellt. Sofern der Ertrag überwiegt, ergibt sich ein Gewinn, wenn der Aufwand überwiegt, ein Verlust.

Als Ausdruck für die Wirtschaftlichkeit als Verhältnis von Output und Input ergibt sich somit:

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

Da in der Regel der Ertrag zum größten Teil aus der am Markt abgesetzten Menge multipliziert mit dem am Markt erzielten Preis besteht, wird dieser Ausdruck der Wirtschaftlichkeit auch als Markt-Wirtschaftlichkeit bezeichnet. Bei der Markt-Wirtschaftlichkeit hat der Markt über den Preis entsprechenden Einfluß auf die Wirtschaftlichkeit.

Um die betriebsinterne Wirtschaftlichkeit wertmäßig zum Ausdruck zu bringen, muß das Verhältnis Output zu Input von außerbetrieblichen Einflüssen bereinigt werden. Für diesen Zweck leiten wir aus der Buchführung als Teil des Rechnungswesens die Kostenrechnung ab. In der Kostenrechnung wird unter Leistung "die Ausbringung des Betriebes als Ergebnis des betrieblichen Leistungsprozesses" verstanden. Der für diesen Leistungsprozeß erforderliche ordentliche, betriebsnotwendige wertmäßige Einsatz von Gütern und Dienstleistungen wird als Kosten bezeichnet. Das Betriebsergebnis stellt dann den positiven Überschuß der Leistung über die Kosten oder die Unterdeckung der entstandenen Kosten durch die Leistung dar.

Die betriebsinterne Wirtschaftlichkeit - Kosten-Wirtschaftlichkeit genannt - errechnet sich demnach als

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}}$$

Um die Leistung unabhängig vom Marktpreis zu bewerten, wird sie mit den angesetzten Sollkosten bewertet, so daß sich auch die Formel ergibt:

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Sollkosten}}{\text{Istkosten}}$$

Ist die Wirtschaftlichkeitskennziffer größer 1, heißt das, daß wertmäßig gesehen die erbrachte Leistung höher ist als der wertmäßige Einsatz der Leistungsfaktoren und ein positives Ergebnis im Sinne eines Überschusses erzielt wurde.

Als weiterer Maßstab des betriebswirtschaftlichen Wirtschaftens und damit als Formalziel ist der oben bereits erwähnte Gewinn und das Betriebsergebnis anzusehen.

Die absolute Höhe des Gewinns sagt allerdings noch sehr wenig über die Effektivität des betrieblichen Wirtschaftens aus. 100.000 DM Gewinn können bei einem Kleinunternehmen ein gutes Ergebnis sein, bei einem Großunternehmen dagegen ist das katastrophal. Zur Beurteilung der Gewinngröße wird diese daher ins Verhältnis gesetzt zum eingesetzten Kapital. Es wird also eine Art Kapitalwirtschaftlichkeit ermittelt, ausgedrückt in einem Prozentsatz. Dieses Verhältnis nennen wir Rentabilität:

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn einer Periode} \times 100}{\text{durchschnittlich eingesetztes Kapital}}$$

Jedes Unternehmen unterliegt in seiner Entwicklung Schwankungen und muß auch einmal Verlustperioden überstehen können. Verluste kann es dann überstehen, wenn die Kapitalgeber, die die Grundausstattung des Unternehmens bezahlt haben, den Verlust tragen, ohne sofort ihr eingesetztes Kapital zurückzuverlangen. Wir unterscheiden bei den Kapitalgebern solche, die haftendes - d. h. verlusttragendes - Eigenkapital zur Verfügung stellen und solche, die nicht bereit sind, Verluste zu tragen und nur sog. Fremdkapital zur Verfügung stellen, das zurückgezahlt werden muß. Es leuchtet ein, daß ein Unternehmen Krisenzeiten umso leichter überstehen kann, je höher der Anteil des haftenden Eigenkapitals am gesamten Kapital ist. Für eine dauerhafte Existenzsicherung ist also ein gesunder Anteil an Eigenkapital als Grundlage der Stabilität erforderlich. Die Stabilität drücken wir daher aus durch die

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

wobei wir unter Gesamtkapital die Summe aus Eigen- und Fremdkapital verstehen.

Ein Unternehmen ist aber nicht erst durch lang andauernde Verluste, die das Eigenkapital aufzehren, gefährdet, sondern bereits dann, wenn es nicht mehr in der Lage ist, seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Das kann durchaus einem im Kern gesunden Unternehmen geschehen, wenn der Geldrückfluß aus den erbrachten Leistungen nicht so rechtzeitig erfolgt, daß die eigenen Verpflichtungen pünktlich bezahlt werden können. Das Unternehmen ist dann nicht mehr liquide, es hat nicht genügend flüssige Geldmittel. Ein Gläubiger kann bei einer derartigen Zahlungsunfähigkeit den Konkurs des Unternehmens beantragen und damit das Ende des Unternehmens herbeiführen. Die Liquiditätssituation des Unternehmens kommt in der Finanzrechnung zum Ausdruck. Hier werden die Geldabflüsse einschließlich der Entstehung von Verbindlichkeiten als Ausgaben bezeichnet. Auszahlungen dagegen sind nur die Abflüsse in liquider Form (bar bzw. von Bankkonten). Unter Einnahmen werden dementsprechend die Geldzuflüsse einschließlich der Erhöhung der Forderungen verstanden, unter Einzahlungen nur die Geldzuflüsse in Form liquider Mittel. Die Liquidität wird durch den Überschuß der Einzahlungen über die Auszahlungen zum Ausdruck gebracht:

$$\text{Liquidität} = \frac{\text{Einzahlung}}{\text{Auszahlung}}$$

oder durch sog. Liquiditätskennziffern.

Die Existenz eines Unternehmens ruht also auf den 3 Säulen:

- Wirtschaftlichkeit i. w. S. (Produktivität, Wirtschaftlichkeit i. e. S., Rentabilität);
- Stabilität;
- Liquidität.

Zur Sicherung des Unternehmens ist also die Verwirklichung positiver Ergebnisse bei diesen Formalzielen zwingende Voraussetzung. Die Formalziele sind daher den Sachzielen übergeordnet. Sofern ein Unternehmen mit den bisherigen

Leistungen diese Ziele nicht mehr verwirklichen kann, müssen die Sachziele geändert werden, um die Formalziele weiterhin zu gewährleisten und damit die Existenz zu sichern.

Neben diesen grundsätzlichen Zielen werden in den Unternehmen noch eine Vielzahl weiterer Ziele verfolgt.

1.3.3 Die Wirtschaftsprinzipien der Unternehmen

Eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung hinsichtlich Sachziele und Formalziele kommt in den Wirtschaftsprinzipien der Unternehmen zum Ausdruck. Diese geben Aufschluß über die Beweggründe und Ziele der wirtschaftlichen Tätigkeit der einzelnen Unternehmen.

Unternehmen, die einen Überschuß als Einkommen für den Unternehmer oder die Gesellschafter eines Unternehmens erwirtschaften sollen, verfolgen das erwerbswirtschaftliche Prinzip. Bei diesen Unternehmen hat das Formalziel Gewinn Priorität vor den Sachzielen der eigentlichen Leistungserstellung. Wenn mit einer bestimmten Leistung das Ziel Gewinn nicht mehr erwirtschaftet werden kann, führt dies entweder zur Beendigung der Tätigkeit des Unternehmens oder zur Änderung der Sachziele, um mit neuen Sachzielen das Formalziel Gewinn wieder erreichen zu können.

Zur Unterstützung von Unternehmen, aber auch von Haushalten, werden Unternehmen tätig, die das genossenschaftliche Wirtschaftsprinzip verfolgen. Diese Unternehmen verfolgen nicht in erster Linie das Formalziel Gewinn, sondern das Sachziel "Unterstützung der Mitglieder". So verfolgen Einkaufsgenossenschaften das Ziel, ihren Mitgliedern einen günstigen Einkauf von Leistungsfaktoren zu vermitteln. Absatzgenossenschaften verfolgen das Ziel, ihre Mitglieder beim Absatz der erbrachten Leistung zu unterstützen. Zur Unterstützung bei der Finanzierung gibt es Bankinstitute als Genossenschaften. Als Formalziel wird aber mindestens "Kostendeckung" angestrebt bzw. ein geringer Gewinn zur Selbsterhaltung der Genossenschaft, da sich eine Genossenschaft nicht auf Zuschüsse der Mitglieder zur Abdeckung von Verlusten stützt. Es ist aber auch nicht zu verkennen, daß manche Genossenschaften häufig das genossenschaftliche Prinzip verlassen und das Sachziel "Unterstützung der Mitglieder" in den Hintergrund treten lassen zugunsten des Formalziels Gewinn, obwohl sie die Rechtsform einer Genossenschaft beibehalten.

Unternehmen, die das gemeinwirtschaftliche Wirtschaftsprinzip verfolgen, werden von der öffentlichen Hand wie Bund, Ländern und Gemeinden gegründet. Bei diesen Unternehmen steht die gemeinwirtschaftliche Aufgabe der Versorgung der Bevölkerung mit Leistungen unterschiedlicher Art im Vordergrund. Hierzu zählen z. B. die Belieferung mit Strom, Wasser, Gas, das Anbieten von Verkehrsleistungen, die Versorgung mit sozialen Einrichtungen wie Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen, kulturelle Einrichtungen wie Theater, Museen und ähnliches.

Die Leistungen sollen zum Selbstkostenpreis angeboten werden, d. h., es soll ein Ausgleich von Aufwand und Ertrag erfolgen. Ziel soll nicht sein, einen Gewinn für die Gesellschafter zu erwirtschaften, aber das Unternehmen soll die Existenz aus eigener Kraft sichern. Dazu ist ein Mindestgewinn erforderlich. Es kann aber auch sein, daß derartige Unternehmen mit Verlust arbeiten und ihre Existenz nur

durch Subventionen gesichert werden kann. Grundsätzlich verfolgen diese Unternehmen aber das Kostendeckungsprinzip.

Als weiteres Wirtschaftsprinzip ist das gemeinnützige Wirtschaftsprinzip zu nennen. Gemeinnützige Betriebe sind Organisationen, bei denen das Sachziel einer bestimmten Leistung das ausschlaggebende Ziel ist. Lt. Satzung dürfen derartige Betriebe keine Gewinne erwirtschaften, eventuell erwirtschaftete Überschüsse müssen dem Satzungszweck wieder zugeführt werden und dürfen nicht an Mitglieder ausgeschüttet werden. Als Beispiel für derartige gemeinnützige Organisationen seien genannt: Deutsche Rote Kreuz, Caritas-Verband, Malteser-Hilfswerk, Johanniter-Unfallhilfe, aber auch die meisten Sportvereine und ähnliche Organisationen. Wohnungsbaugesellschaften können gemeinnützig sein, wenn sie sich diesem Prinzip verpflichten. Gemeinnützige Unternehmen erreichen meistens keine Kostendeckung, sondern existieren durch die Unterstützung ihrer Mitglieder.

Aus der Sicht der Klein- und Mittelunternehmen kommt von den genannten Wirtschaftsprinzipien nur das erwerbswirtschaftliche Prinzip in Frage. Das genossenschaftliche Prinzip hat für sie insofern Bedeutung, als sie häufig von der Möglichkeit des Anschlusses an derartige Genossenschaften Gebrauch machen. Sowohl im Einkauf und im Verkauf wie auch auf dem Finanzierungssektor nehmen sie die Unterstützung von Genossenschaften in Anspruch. Gemeinwirtschaftliche Unternehmen sind in der Regel in der Hand öffentlicher Körperschaften. Von der Größe her gesehen haben sie durchaus auch die Größen von Klein- und Mittelunternehmen, erfüllen aber nicht die übrigen Voraussetzungen (siehe Kap. A 2). Als Versorgungsunternehmen für die Klein- und Mittelunternehmen haben sie allerdings eine Bedeutung.

1.4 Das Unternehmen in seinem Umfeld

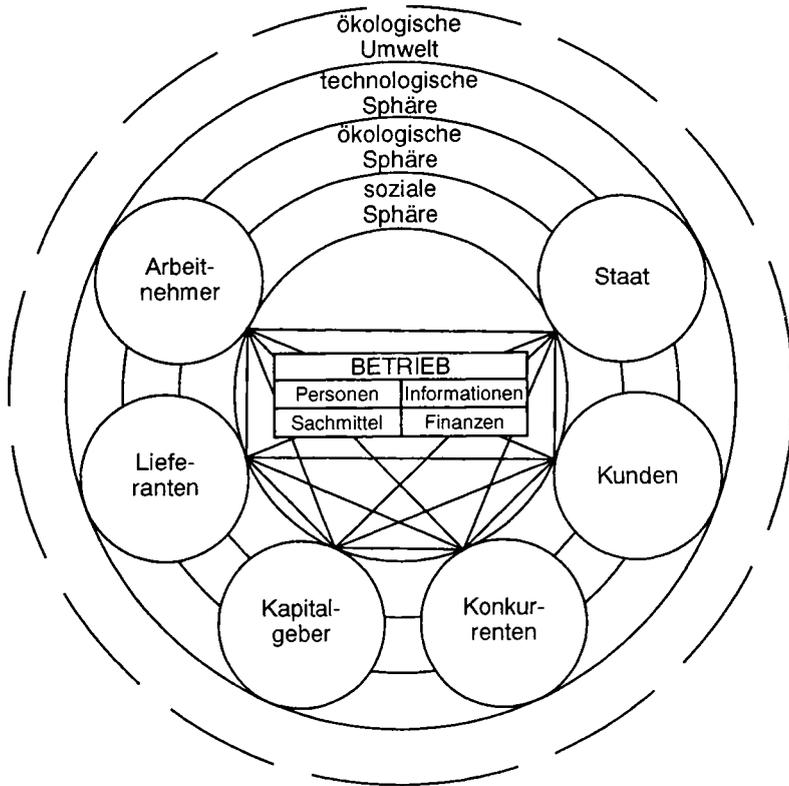
Wie jedes System, so befindet sich auch das System Unternehmen in einem übergeordneten System, das wir als Umfeld des Unternehmens bezeichnen. Als umgebende Sphären bezeichnen wir alle Einflüsse aus der Gesellschaft im allgemeinen. Deswegen sprechen wir auch von einer sozialen Sphäre, die das Unternehmen umgibt. Die vielschichtigen wirtschaftlichen Gegebenheiten einer Volkswirtschaft haben ebenfalls erheblichen Einfluß auf das Unternehmen. Diesen Einflußbereich nennen wir auch die ökonomische Sphäre. Die ökonomische Sphäre wird ergänzt durch die technologische Sphäre, die nicht nur die spezifisch für das Unternehmen wichtigen technologischen Erneuerungen beinhaltet, sondern die allgemeine technologische Entwicklung, die zum Teil indirekt auf das Unternehmen einwirkt. Ein besonderes Problem stellt die ökologische Umwelt für die Unternehmen dar.

Zur ökologischen Umwelt zählen zunächst die klimatischen Bedingungen, in denen sich das Unternehmen befindet. Unterschiedliche klimatische Bedingungen können unterschiedliche Anforderungen an das Unternehmen stellen. Darüberhinaus ergeben sich aber auch neue Umweltbedingungen unterschiedlicher Art und Bedeutung.

Jahrhundertlang konnten die Unternehmen die Umwelt als freies Gut kostenlos nutzen. Abgase wurden ungefiltert in die umgebende Luft abgegeben, Abwasser in die nahen Flüsse geleitet. Die Natur konnte die Fremdstoffe durch ihre eigenen Kräfte verarbeiten. In den letzten Jahren sind die Emissionen der Unternehmen

aber zu einer erheblichen Belastung der Umwelt geworden. Die Umwelt kann heute nicht mehr als freies, d. h. kostenloses, Gut genutzt werden. Schutzmaßnahmen zum Schutze der Umwelt wirken sich als Kosten aus und werden in Zukunft einen immer bedeutenderen Anteil an den Gesamtkosten haben. Die Umwelt ist für die Unternehmen heute also zu einem beachtenswerten Umsystem geworden, das die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen durchaus beeinflußt.

Abb. 3



Neben diesen allgemeinen, das Unternehmen umgebenden Systemen gibt es besondere Systemgruppierungen, die Einfluß auf das Unternehmen nehmen. Da sind zunächst die Beschaffungsmärkte zu nennen. Der Arbeitsmarkt, der die Arbeitnehmer für das Unternehmen bereithält, ist im Laufe der Jahre durch erhebliche Veränderungen gekennzeichnet. Arbeitskräfteüberschuß und Arbeitskräftemangel, unterschiedliche Lohnhöhen in den einzelnen Volkswirtschaften, unterschiedliche zusätzliche Kosten, arbeitsrechtliche Bedingungen und vieles mehr haben Einfluß auf das Unternehmen. Der Beschaffungsmarkt für Sachmittel und Werkstoffe tritt den Unternehmen in Form der Lieferanten gegenüber. Die Lieferanten stellen den Unternehmen die entsprechenden Leistungsfaktoren zur Verfügung und sind gekennzeichnet durch unterschiedliche Leistungen und Preise. Im Interesse der Wirtschaftlichkeit muß

das Unternehmen versuchen, sich die Leistungen der Lieferanten so wirtschaftlich wie möglich zunutze zu machen. Der dritte große Beschaffungsmarkt wird durch die Kapitalgeber gebildet. Kapitalgeber können haftendes Kapital als Eigenkapital oder aber auch Fremdkapital zur Verfügung stellen. Ohne diese finanziellen Mittel ist in der modernen Wirtschaft die Existenz eines Unternehmens und der Austausch der Leistungen zwischen den Unternehmen nicht möglich. Auf dem Absatzmarkt trifft das Unternehmen in der Regel auf eine Vielzahl von Systemen, die die Kunden des Unternehmens repräsentieren. Die Kunden nehmen die Leistungen des Unternehmens gegen eine entsprechende Geldzahlung, selten auch gegen eine entsprechende Sachleistung, ab. Wenn die Kunden kein Interesse an der Leistung des Unternehmens haben und keine Leistungen abnehmen, ist das Unternehmen zum Untergang verurteilt oder muß sich auf neue Leistungen umstellen. Um das Interesse der Kunden zu werben, aber auch die Konkurrenten, zu ihnen steht das Unternehmen im Wettbewerb und muß bestrebt sein, die eigenen Leistungen mindestens so wirtschaftlich erstellen und anbieten zu können, wie dies die Konkurrenten können. Die konkurrierenden Unternehmen üben also gegenseitig einen leistungssteigernden Anreiz aufeinander aus.

Ein für das Unternehmen sehr bedeutendes Umsystem ist der Staat. Er regelt das Miteinander der in ihm lebenden Menschen, aber auch die Einbindung der Unternehmen in die Volkswirtschaft und die Verbindung zu anderen Volkswirtschaften. Vom Staat initiierte politische Veränderungen haben oft erhebliche Einwirkungen auf die Situation der Unternehmen. Dies kann geschehen durch Gesetzgebung, aber auch durch Veränderung der sonstigen politischen Bedingungen. Als Beispiel seien genannt die Herstellung der deutschen Einheit, die Entwicklung zur Europäischen Union oder der Umbruch in Osteuropa.

Neben diesen genannten Systemen gibt es auch noch eine Vielzahl anderer Systeme, die direkt oder indirekt Einfluß auf die Unternehmen ausüben. Dazu zählen die Vielzahl der anderen Unternehmen, die weder Lieferanten, Konkurrenten oder Kunden sind, dazu zählen die verschiedenen Wirtschaftsverbände im wirtschaftlichen, aber auch im außerwirtschaftlichen Bereich, die Informationsmedien und vieles mehr.

2 Das Klein- und Mittelunternehmen

Die in der Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesetzgebung zitierten Klein- und Mittelunternehmen sind sehr vielfältig ausgeprägt und als Kategorie nicht einheitlich definiert. Im internationalen Sprachgebrauch finden sich die entsprechenden Ausdrücke "Small- and Mediumsized Enterprises (SME)" und "Petit et Medium Enterprise (PME)". Auch wird im internationalen Sprachgebrauch noch allgemeiner von "Small Business" gesprochen, ohne daß dem eine präzise Definition zugrunde liegt. In Österreich und der Schweiz gibt es als weitere Definition noch den Gewerbebetrieb, der den industriellen Aspekt weniger berücksichtigt. In Deutschland dagegen spricht man in Wirtschaft und Politik häufiger von mittelständischen Unternehmen, die in der Größenordnung entsprechend dem größeren Wirtschaftsraum weit über den des Gewerbebetriebes hinausgehen. Es ist daher erforderlich, der Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelunternehmen eine annähernd allgemein akzeptierte Definition zugrunde zu legen.

Zunächst sei kurz auf den in Deutschland in Wirtschaft und Politik gebräuchlicheren Ausdruck "mittelständische Unternehmen" eingegangen. Der Begriff "mittelständisch", abgeleitet von Mittelstand, beinhaltete früher die Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht und verengte sich dann auf die Gruppe selbständig Erwerbstätiger. Selbständig erwerbstätig ist der allein tätige Freiberufler genau so wie der persönlich haftende Unternehmer, der einem Unternehmen mit mehreren Tausend Beschäftigten vorsteht. Weder der eine noch der andere ist aber im Zusammenhang mit mittelständischen Unternehmen gemeint. Im ausländischen Sprachgebrauch gibt es kein entsprechendes Wort für "mittelständisch". Mittelständische Unternehmen im deutschen Sprachgebrauch sind Wirtschaftsunternehmen, die eine bestimmte Größenordnung nicht überschreiten und in denen ein Unternehmer als Kapitalgeber die Hauptverantwortung trägt. In ähnlicher Weise werden auch die Klein- und Mittelunternehmen definiert. Entsprechend der internationalen Gepflogenheit und der offiziellen Sprachregelung in der Gesetzgebung und der Wissenschaft soll daher im folgenden nicht von mittelständischen Unternehmen, sondern von den "Klein- und Mittelunternehmen (KMU)" gesprochen werden. Dabei wird mit diesem Begriff mehr als nur die Definition der Größe verbunden. Er ähnelt inhaltlich durchaus dem, was in Deutschland unter "mittelständisch" verstanden wird.

2.1 Die quantitative Abgrenzung

Die Definition des Unternehmens als System trifft auf alle Unternehmen zu. Zur Bestimmung der KMU bedarf es weiterer Merkmale. Wesentliche Unterscheidungsmerkmale sind u.a. quantitative Größen wie Anzahl der Beschäftigten, Umsatzhöhe, Quadratmeter Verkaufsfläche (Handel), Anzahl der Betten (Hotel), Bilanzsumme (Banken) und ähnliches.

Bei der quantitativen Abgrenzung haben sich für Handwerks- und Industrieunternehmen in der Literatur weitgehend zwei Erkennungsgrößen als obere Begrenzung durchgesetzt.

Mitarbeiterzahl: unter 500 Personen
Umsatz pro Jahr: unter 100 Mio DM

Einige Autoren begrenzen den Umsatz bereits bei 25 Mio, was bei der heutigen auch in mittleren Betrieben hohen Anlagenintensität mit entsprechend hoher Produktivität der Arbeitskraft aber zu niedrig erscheint.

Im HGB § 267 wird für kleine Kapitalgesellschaften als Obergrenze definiert

50 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt
8 Mio DM Umsatzerlöse
3,9 Mio DM Bilanzsumme;

für mittlere Kapitalgesellschaften

250 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt
32 Mio DM Umsatz
15.5 Mio DM Bilanzsumme.

Die EG-Kommission definiert in ihrem "Aktionsprogramm Klein- und Mittelunternehmen" die Grenzen

500 Mitarbeiter
 75 Mio ECU (ca. 150 Mio DM) Anlagevermögen
 75 % des Kapitals nicht von einem Großunternehmen gehalten.

Für die Forschungs- und Technologieförderung werden bei 500 Beschäftigten 38 Mio ECU Jahresumsatz zugrunde gelegt, der Anteil eines Großunternehmens darf höchstens 33 % betragen. Die EU geht aber in einigen Förderungsprogrammen inzwischen auf 250 Mitarbeiter und 20 Mio ECU Umsatz zurück.

Die Angaben schwanken zwar in den absoluten Größen, keine überschreitet aber die Größe von 500 Mitarbeitern, die daher wohl als obere Grenze gelten kann. Diese Grenze bietet sich gerade in betriebswirtschaftlicher Betrachtung auch deshalb an, weil ungefähr bis zu dieser Größe die für die KMU typischen Probleme relevant sind und sich darüberhinaus die Unternehmen mehr der Arbeitsweise der kleineren Großunternehmen angleichen.

2.2 Die führungsspezifische Abgrenzung

In der quantitativen Bestimmung durch die EG-Kommission klingt bereits ein qualitativer Aspekt an, der ebenfalls für KMU im Sinne mittelständischer Unternehmen typisch ist. Bei den KMU ist das Eigenkapital in den Händen privater Eigentümer und nicht in den Händen von Großunternehmen. Auch Großunternehmen haben Tochtergesellschaften, deren quantitative Obergrenzen sich unterhalb der oben genannten Werte bewegen. Ihre Führungssituation durch einen angestellten Geschäftsführer und durch die Abhängigkeit von der Muttergesellschaft ist aber gänzlich anders als diejenige, in der sich ein Unternehmer befindet, der gleichzeitig Kapitaleigner ist und nicht die finanzielle und materielle Unterstützung eines Großunternehmens im Rücken hat. Von KMU sprechen wir also nur, wenn

- die Leitung durch den Eigentümer bzw. mehrheitlichen Kapitaleigner erfolgt,
- die Überschaubarkeit des Unternehmens für den Inhaber aufgrund der Größe noch gewährleistet ist.

Diese beiden Merkmale haben erhebliche Auswirkungen auf die Führung. Der Eigentümer als Kapitaleigner hat nicht nur eine reine Steuerungsfunktion ohne persönliche Risiken wie der angestellte Geschäftsführer oder Vorstand, sondern es besteht eine Kapitalbindung und damit ein Kapitalinteresse. Dies führt zu einer engeren, oft lebenslangen Bindung an das Unternehmen und zu anderen Zielsetzungen in der Leitung des Unternehmens.

In einer Umfrage (Bussiek, 1980) zeigen sich diese Unterschiede sehr deutlich.

Auf die Frage: "Welche Ziele verfolgen Sie intensiv?" antworteten die beiden Gruppen wie folgt:

	Unternehmens- sicherung	Selbständigkeit des Unternehmens	Gewinn- steigerung
Eigentümer- Unternehmer	89 %	71 %	67 %
angestellter Geschäftsführer	83 %	57 %	74 %

Es zeigt sich, daß für den Eigentümer-Unternehmer die Unternehmenssicherung und Selbständigkeit weit vor der Gewinnsteigerung rangiert, wohingegen der angestellte Geschäftsführer der Selbständigkeit weit geringere Bedeutung zumißt und stärker unter dem Zwang der Gewinnerwirtschaftung als Nachweis für seine Leistung steht. Neben diesen allgemein gültigen Zielen verfolgen die Eigentümer-Unternehmer auch personenbezogene Ziele wie Selbstverwirklichung, Traditionspflege, soziale Ziele und ähnliches.

2.3 Weitere Abgrenzungsmerkmale

Diese quantitativen und qualitativen Eigenschaften der mittelständischen Unternehmen führen dann zu weiteren Besonderheiten, die typisch für diese Art der Unternehmen sind.

Die personenbezogene Prägung

Mit der Kapitalherrschaft ist auch die Unabhängigkeit der Unternehmensleitung verbunden, die zusammen mit der Überschaubarkeit zu "nur sich selbst verantwortlichen Entscheidungen" führt. Kontrollsysteme, die vom Kapitaleigner zur Überwachung der angestellten Unternehmensleitung gefordert werden, fehlen daher häufig. Das führt aber auch dazu, daß sich die Unternehmensleitung kaum einer Selbstkontrolle unterzieht und gegenüber modernen Steuerungsinstrumenten skeptisch eingestellt ist. Dieser Informationsmangel im Bereich der Kontrolle führt auch zu anderen Informationsdefiziten, da man auf sich selbst gestellt leicht den eigenen Kenntnisstand überschätzt. Da auch die innerbetrieblichen Rivalen, die sich durch bessere Leistungen auszeichnen wollen und damit die Position einer jeden Führungskraft in Frage stellen können, fehlen, besteht der Anreiz zu besseren Ergebnissen hauptsächlich im eigenen Ehrgeiz und den Kapitalerfordernissen. Die Übernahme des Kapitalrisikos führt dabei je nach Mentalität zu besonders risikoreichen Vorgehensweisen oder zu sehr zurückhaltenden Kapitaldispositionen, um das eigene Kapitalrisiko möglichst gering zu halten. Ein solches Verhalten ist wiederum dem Gehaltsunternehmer fremd, der den Kapitaleinsatz ohne eigenes Kapitalrisiko, dafür aber mit dem Stellungsrisiko (Feuerstuhl) entscheidet.

Die Mentalität des Unternehmers ist entwicklungsbestimmend für das ganze Unternehmen.

Begrenzte Ressourcen

Die personelle Ausstattung der KMU ist lt. Definition schon begrenzt. Die begrenzte Ressource Arbeitskraft erfordert ein umfangreicheres Wissen des Einzelnen als in einem Großunternehmen, in dem die Spezialisten überwiegen. Das breitere Wissen führt zu einer interessanteren Tätigkeit, hat aber zur Folge,

daß das Wissen in Teilgebieten dem Spezialisten unterlegen sein muß. Stabsstellen mit Spezialwissen und der erforderlichen Zeit für die typischen Stabsarbeiten gibt es in KMU kaum. Das wiederum führt dazu, daß die Führungskräfte neben dem dringlichen Tagesgeschäft kaum zur informatorischen Absicherung ihrer Entscheidungen kommen. Die Ausrede, mit dem Fingerspitzengefühl besser entscheiden zu können, ist häufig nur ein Ausfluß fehlender Zeit, um sich intensiv mit einem Problem auseinanderzusetzen und sich die notwendigen Informationen zu beschaffen. Die knappe Ressource Mensch führt zwangsläufig zur knappen Ressource Information.

Auch die finanziellen Mittel der KMU sind eingeschränkt. Die KMU sind neben den begrenzt aufnehmbaren Krediten nur auf die finanziellen Mittel des Eigentümers bzw. seiner wenigen Mitgesellschafter und die erwirtschafteten, versteuerten Gewinne angewiesen. Der Kapitalmarkt steht dem Unternehmen zur Eigenkapitalbildung kaum zur Verfügung. Die knappe Ressource Kapital beeinträchtigt alle Bereiche des Unternehmens, so daß die Kapitalausstattung für alle Bereiche geringer ist als bei Großunternehmen. Diese Schwäche kann nur durch andere Stärken, d.h. durch weniger kapitalintensive und trotzdem wirksame Lösungen ausgeglichen werden. Dies stellt häufig eine fast unüberwindliche Aufgabe dar und beschränkt die Tätigkeit der KMU auf solche Leistungen, die auch mit geringerem Kapitaleinsatz konkurrenzfähig erbracht werden können.

Die begrenzten Ressourcen Personal und Kapital zwingen die KMU also dazu, sich von den Großunternehmen in ihren Leistungen und damit in ihren Strategien so zu unterscheiden, daß sie einer direkten Konfrontation im Wettbewerb ausweichen können und mehr die Stärken der kleineren Einheit zur Wirkung bringen können. Nach Gutersohn ist es sogar ein typisches Merkmal der KMU, daß sie "differenzierte Leistungen" anbieten.

Im Kapitel 1.3.3 über die Wirtschaftsprinzipien wurde ausgeführt, daß die KMU das erwerbswirtschaftliche Prinzip verfolgen. Das heißt aber nicht, daß sie die sog. Gewinnmaximierung verfolgen, wie sie in der Betriebswirtschaftslehre den Unternehmen und insbesondere den Großunternehmen unterstellt wird. Typisch für KMU ist, daß sie sich stark an persönlich orientierten Zielen ausrichten. Dazu kommen auch Ziele übergeordneter Art aus Verantwortung für die Familie, die Gesellschaft oder auch für die Umwelt. Sie verfolgen die Gewinnoptimierung unter Berücksichtigung der übrigen Ziele.

Ein weiteres Merkmal der KMU ist, daß ihnen ein begrenzter Lebenslauf systemimmanent ist. Zwar behalten die KMU manchmal durchaus über mehrere Generationen den Charakter des Klein- oder Mittelunternehmens bei, insbesondere im Handwerk oder im Handel, doch entspricht dies nicht der Regel. Entweder die Unternehmen wachsen aus der Größe der KMU heraus und entwickeln sich zu größeren Unternehmen, oder ihre Existenz ist nur von begrenzter Dauer. Ein böses Wort spricht auch von einem besonderen Kriterium der kleinen und mittleren Unternehmen, das darin besteht, daß die KMU die einzigen gewerblichen Unternehmen sind, die noch in Konkurs gehen können. Die Großen werden häufig in Krisenzeiten durch außerbetriebliche, insbesondere politische Hilfen gestützt.

2.4 Die volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU

Die deutsche Wirtschaft, wie die übrigen europäischen und amerikanischen Volkswirtschaften auch, sind von den KMU geprägt. Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn (KMU = Unternehmen bis 500 Beschäftigte und bis 100 Mio DM Umsatz) gab es 1990 in den alten Bundesländern ca. 2 Mio KMU. Danach fallen über 99 % aller umsatzpflichtigen Unternehmen, aber auch aller Industrieunternehmen, unter die Obergrenze von 100 Mio Umsatz. Diese Unternehmen erwirtschaften ca. 46 % aller steuerpflichtigen Umsätze und beschäftigen rund 65 % aller Arbeitnehmer, 80 % aller Lehrlinge werden von den KMU ausgebildet. Mit 52 % tragen diese Unternehmen zur Wertschöpfung aller Unternehmen bei. Aus diesen Zahlen wird der quantitative Anteil dieser Unternehmensgruppe an der Volkswirtschaft deutlich. Laut Gruhler (1993) hat die Anzahl der steuerpflichtigen Unternehmen in den 80er Jahren um rund 350.000 - und damit um ca. 20 % - zugenommen. Diese Entwicklung ist fast ausschließlich auf KMU zurückzuführen. An dieser Zunahme ist der Dienstleistungssektor mit einer Zunahme von fast 270.000 Unternehmen (plus 45 %) ganz überwiegend beteiligt, doch ist auch die Zahl der Unternehmen des verarbeitenden Sektors um 5.000 gestiegen. Dagegen ist ein Rückgang der Anzahl der Unternehmen im Handel zu verzeichnen, der weitgehend zu Lasten der kleineren und mittleren Unternehmen ging.

Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung wird auch die Tatsache gezählt, daß erst durch die Vielzahl der KMU das System der Marktwirtschaft funktionsfähig ist, weil nur durch diese Vielzahl echter Wettbewerb gesichert ist. Auch ist nur durch die große Zahl der Anbieter ein vielfältiges Angebot für den Verbraucher möglich. In konjunkturell schwacher Zeit zeigen sich die KMU widerstandsfähiger und entlassen nicht so schnell. Eine Ausweitung der Zahl der Arbeitsplätze erfolgte in den letzten Jahrzehnten weitgehend nur in KMU.

Die Zukunftsaussichten der KMU hängen weitgehend davon ab, inwieweit ihre Stärken auch in Zukunft von besonderer Bedeutung sind und ihre Schwächen durch die entsprechenden Stärken kompensiert werden können. Viele Großunternehmen versuchen zur Zeit, KMU - Strukturen durch Aufsplitterung ihrer Unternehmensbereiche und Schaffung von Freiräumen für unternehmerisches Engagement ihrer Führungskräfte nachzuahmen. Daraus ist zu entnehmen, daß sie die Stärken dieser Strukturen höher einschätzen als die der großen Einheiten. Demgegenüber scheinen die Konzentrationsbestrebungen des letzten Jahrzehnts die gegenteilige Tendenz anzudeuten. Dazu muß festgestellt werden, daß diese Diskussion schon die letzten 150 Jahre geführt wird. Pessimismus und Optimismus haben sich fast regelmäßig abgewechselt. Schon Karl Marx sprach vom unvermeidlichen Untergang des Mittelstandes, einer These, der in den Dreißiger Jahren von Fritz Marbach die These von der existenziellen Konstanz entgegengesetzt wurde. Diese Konstanz beinhaltet zwar nicht die Feststellung, daß der einzelne Betrieb ewig Bestand habe, sondern sagt aus, daß die Gesamtheit der KMU in ständig wechselnder Zusammensetzung innerhalb der Gruppe Lebenskraft genug hat, um sich auch auf Dauer durchzusetzen. Ähnlich verläuft die Diskussion auch heute wieder. Wirtschaftstheoretiker und Wirtschaftspolitiker neigen aber überwiegend zu der Ansicht, daß die KMU unverzichtbar für die Existenz einer Marktwirtschaft und der Stabilität einer Wirtschaft überhaupt sind. So stellt Thomas Peters fest, daß in Zukunft nur ein flexibles Unternehmen überleben werde. Insbesondere große Firmen seien aber zu schwerfällig, um auf dem Markt von morgen noch konkurrenzfähig sein zu können. In Zukunft seien die Schnellen diejenigen, die

die Langsamen fressen und neun von zehn Entscheidungen seien deshalb falsch, weil sie nicht rechtzeitig getroffen würden. Ein britischer Forscher stellte fest, daß Großbritannien ca. 50 sehr erfolgreiche Unternehmen habe, Deutschland aber 2.000. Das sei augenscheinlich besser, denn da komme die Stärke aus der Breite. Bei den neuentwickelten Marktwirtschaften wird allgemein sehr stark auf die KMU gesetzt. Wie bereits ausgeführt, hat sich in den Jahren von 1982 bis 1990 die Zahl der steuerpflichtigen Unternehmen um rund 350.000, meist KMU, erhöht. Dieser Zeit der Steigerung ging eine Zeit des Rückganges ab 1968 voraus, wobei festzustellen ist, daß die 68er Zahlen noch nicht wieder erreicht wurden. Insgesamt kann man wohl festhalten, daß es auch in Zukunft eine wellenförmige Entwicklung bei der Anzahl der Unternehmen geben wird, daß insgesamt gesehen die KMU einen maßgebenden Anteil an der deutschen und auch europäischen Wirtschaft haben werden.

3 Struktur des Unternehmens

3.1 Rechtsform

Durch die Rechtsform eines Unternehmens werden wichtige betriebswirtschaftlich relevante Tatbestände geschaffen. Es ist daher erforderlich, daß wir uns mit den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Rechtsform auf die KMU befassen. Im folgenden Kapitel soll daher nicht eine vollständige Diskussion des Unternehmensrechts erfolgen, sondern es werden nur die betriebswirtschaftlich relevanten Tatbestände angesprochen.

3.1.1 Arten der Rechtsform

Die *Einzelunternehmung* ist dadurch gekennzeichnet, daß nur eine Person am Unternehmen beteiligt ist. Dabei unterscheiden wir den Kleingewerbetreibenden und den Einzelkaufmann. Die beiden Arten der Einzelunternehmung unterscheiden sich in betriebswirtschaftlich relevanten Kriterien nur durch ihre Größe und die dadurch erforderliche Handelsregistereintragung. Ein Einzelunternehmer wird durch Eintragung in das Handelsregister zum Kaufmann und unterliegt damit dem Handelsrecht in vollem Umfang. Die Eintragung muß erfolgen, wenn das Unternehmen einen nach Art und Umfang in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert.

Ein Mindestkapital ist bei der Gründung einer Einzelunternehmung nicht erforderlich. Die Haftung für die Verbindlichkeiten des Unternehmens erstreckt sich aber auch auf das Privatvermögen des Inhabers, ist also nicht nur auf das eingezahlte Kapital begrenzt. Die Geschäftsführung, d. h. die allgemeine Entscheidungsbefugnis im Innern des Unternehmens und die Vertretung nach außen, d. h. das Recht, Verträge im Namen des Unternehmens abzuschließen, steht dem Inhaber zu. Ein Kontrollrecht hat der Inhaber für das gesamte Unternehmen selbstverständlich auch. Der erwirtschaftete Gewinn steht allein dem Inhaber als Eigenkapitalgeber zu. Wichtig für die KMU ist die Fortführung nach dem Tode. Diese ist bei Vorliegen einer erbrechtlichen Nachfolgeregelung möglich. Der Inhaberwechsel ist dem Gewerbeamt anzuzeigen. Ansonsten wird das Unternehmen von Amts wegen aus dem Handelsregister gelöscht. Die

Firmierung des Unternehmens - d. h. der Name des Unternehmens - muß den Vor- und Zunamen des Inhabers enthalten.

Die *offene Handelsgesellschaft* (OHG) beruht auf denselben Grundlagen wie das Einzelunternehmen. Wie beim Einzelunternehmen ist ein Mindestkapital nicht erforderlich, dafür haften aber alle Gesellschafter mit ihrem Privatvermögen für Verbindlichkeiten der Gesellschaft uneingeschränkt, also auch für Entscheidungen eines Mitgesellschafters. Eine solche Rechtsform setzt also volles Vertrauen der Gesellschafter untereinander voraus. Die Anzahl der Gesellschafter ist zwar gesetzlich nicht beschränkt, eine Einschränkung gebietet sich aber durch die Rechte der Gesellschafter und der persönlichen Haftung eines jeden für die Entscheidungen sämtlicher Gesellschafter. Wegen der persönlichen Haftung der Gesellschafter wird die OHG als Personengesellschaft bezeichnet.

Eine Eintragung ins Handelsregister ist zwingend vorgeschrieben. Die Geschäftsführung und Vertretungsbefugnis steht allen Gesellschaftern gleichermaßen zu. Alle Gesellschafter haben die gleichen Kontrollrechte. Die Mindestanzahl der Gesellschafter sind zwei Gesellschafter. Die Erfolgsverteilung ist gesetzlich dergestalt geregelt, daß zunächst eine Verzinsung der Geschäftseinlage mit 4 % p. a. erfolgt und der Rest nach Köpfen verteilt wird. Es sollte aber im Gesellschaftsvertrag eine individuelle Regelung getroffen werden, die unabhängig von der gesetzlichen Regelung möglich ist.

Der Personenbezug der Gesellschaft kommt dadurch zum Ausdruck, daß die Gesellschaft durch den Tod eines Gesellschafters aufgelöst wird, also nicht automatisch weiterbesteht. Der Name des Unternehmens muß den Familiennamen mindestens eines Gesellschafters mit einem die Rechtsform kennzeichnenden Zusatz wie OHG oder & Co. enthalten.

Die *Kommanditgesellschaft* (KG) ist eine weitere Personengesellschaft. Sie unterscheidet sich von der OHG dadurch, daß es zwei unterschiedliche Gesellschaftertypen gibt. Der Komplementär haftet, wie der Gesellschafter einer OHG, unbeschränkt mit seinem Geschäfts- und Privatvermögen. Der Kommanditist haftet nur mit der Vermögenseinlage, die im Handelsregister eingetragen ist. Eine Eintragung ins Handelsregister ist zwingend vorgeschrieben. Die Geschäftsführung und Vertretung nach außen steht wiederum dem persönlich haftenden Gesellschafter, also dem Komplementär, zu. Sämtliche Kontrollrechte stehen dem Komplementär ebenfalls zu. Die Kommanditisten können von dem Komplementär eine Kopie des Jahresabschlusses verlangen und dessen Richtigkeit durch Einsichtnahme in die Bücher prüfen oder durch einen Beauftragten prüfen lassen. Der KG müssen mindestens ein Kommanditist und ein Komplementär angehören. Die Zahl ist aber in beiden Fällen nach oben unbegrenzt. Die Erfolgsbeteiligung ist gesetzlich geregelt. Zunächst erfolgt eine Verzinsung der Geschäftseinlage mit 4 % p. a., der Rest "in einem angemessenen Verhältnis". Gerade bei der KG ist aber eine vertragliche Regelung angebracht, um der besonderen Stellung des Komplementärs zu entsprechen. Er haftet nicht nur mit seinem Privatvermögen, er stellt auch seine Arbeitskraft zur Verfügung und kann dafür eine angemessene Entlohnung erwarten.

Die Unternehmensfortführung nach dem Tod eines Gesellschafters ist je nach Gesellschaftertyp unterschiedlich geregelt. Die Gesellschaft wird durch den Tod des Komplementärs aufgelöst. Beim Ausscheiden von Kommanditisten besteht die Gesellschaft weiter, wenn mindestens noch ein Kommanditist in der Gesellschaft vertreten ist. Der Name des Unternehmens muß mindestens den

Familiennamen eines persönlich haftenden Gesellschafters mit einem die Rechtsform kennzeichnenden Zusatz, z. B. KG oder & Co.KG, beinhalten.

Während die bislang genannten Unternehmensformen dadurch gekennzeichnet sind, daß es zumindest einen persönlich haftenden Unternehmer gibt, wird bei Kapitalgesellschaften die Haftung nur auf die Gesellschaftereinlage beschränkt. Zu den Kapitalgesellschaften gehören insbesondere die *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH) und *Aktiengesellschaft* (AG).

Bei der *GmbH* haften die Gesellschafter ausschließlich mit ihrer Einlage, genannt Stammeinlage. Das Mindestkapital muß 50.000 DM betragen. Die Stammeinlage eines jeden Gesellschafters muß mindestens 500 DM betragen. Auf jede Stammeinlage ist wenigstens 1/4 sofort einzuzahlen, insgesamt muß von der Stammeinlage ein Mindestbetrag von 25.000 DM sofort eingezahlt werden. Die Haftung erstreckt sich - unabhängig von der Einzahlung - immer auf die volle Höhe der übernommenen Stammeinlage. Auch immaterielle Werte und Sachvermögen können in das Unternehmen eingebracht und als Gesellschaftskapital gewertet werden. In diesen Fällen ist ein Sachgründungsbericht zu erstellen, der vom Registergericht hinsichtlich der Wertansätze geprüft werden kann.

Obwohl die Rechtsform "Gesellschaft" heißt, ist die Gründung einer Ein-Mann-GmbH, d. h. durch einen Gesellschafter, möglich. Damit wird also auch einem Einzelunternehmer die Möglichkeit gegeben, sein Unternehmen in der Form einer GmbH zu führen. In diesem Fall hat für nicht voll erbrachte Stammeinlagen eine Sicherheitenstellung zu erfolgen, die sich an den Vorschriften des § 232 des Bürgerlichen Gesetzbuches orientiert.

Eine Eintragung ins Handelsregister ist zwingend vorgeschrieben. Die Geschäftsführung und Vertretung obliegt einem oder mehreren Geschäftsführern. Diese werden von der Gesellschafterversammlung mit Mehrheit gewählt. Anteilseigner können sich selbst oder Dritte mit der Geschäftsführung beauftragen. Das Kontrollrecht steht der Gesellschafterversammlung zu. Ein Aufsichtsrat, in manchen Fällen auch Beirat genannt, kann gebildet werden. Nach dem Mitbestimmungsgesetz muß ein Aufsichtsrat gebildet werden, wenn das Unternehmen mehr als 2.000 Mitarbeiter beschäftigt, also über die Größe eines KMU hinausgeht. Die Erfolgsbeteiligung erfolgt entsprechend der Höhe der Geschäftsanteile am Stammkapital.

Da kein Personenbezug im Unternehmen besteht, bleibt der Tod eines Gesellschafters ohne Einfluß auf die Gesellschaft. Die Erbregelung betrifft die Gesellschafteranteile. Die Gesellschaft selbst besteht weiter. Der Name des Unternehmens muß einen Familiennamen oder den Unternehmensgegenstand jeweils mit dem Zusatz GmbH beinhalten. Auf den Geschäftsbriefen müssen der Name, die Rechtsform, Sitz der Gesellschaft, Registergericht und Nummer, unter der die Gesellschaft in das Handelsregister eingetragen ist, und sämtliche Geschäftsführer vermerkt werden.

Die größere Schwester der GmbH ist die *Aktiengesellschaft*. Während die GmbH sich auf einen namentlich bekannten Gesellschafterkreis beschränkt, bei dem sämtliche Gesellschafter dem Gesellschaftervertrag beitreten, wird bei der Aktiengesellschaft die Verbindung des Gesellschafters zum Unternehmen noch weiter gelöst. Die Aktiengesellschaft ist daher eine sog. anonyme Gesellschaft, bei der im Normalfall die Namen der Gesellschafter nicht einmal der Führung der

Gesellschaft bekannt sind. Für die Schulden der Aktiengesellschaft haftet ausschließlich das Gesellschaftsvermögen, d. h., das Risiko der Gesellschafter als Aktionäre beschränkt sich auf den Anteil, den sie am Unternehmen haben. Der Mindestnennbetrag des Grundkapitals ist 100.000 DM, der Mindestnennbetrag der Aktie ist 50 DM. Höhere Aktiennennbeträge müssen auf volle 100 DM lauten. Die Aktien dürfen nicht für einen geringeren Betrag als den Nennbetrag ausgegeben werden. Dagegen ist es zulässig, sie für einen höheren Betrag (über pari) auszugeben. Die Differenz heißt Aufgeld oder Agio. Sacheinlagen werden von der AG gegen Aktien erworben. Es muß ein Gründungsbericht von den Aktionären, die die Satzung beschlossen haben, angefertigt werden. Die Mindestzahl der Gesellschafter bei der Gründung beträgt 5, es liegt aber im Sinn dieser Rechtsform, daß die Anzahl der Aktionäre weit höher und nach oben unbeschränkt ist. Es ist gerade Sinn dieser Rechtsform, eine Vielzahl von Interessenten am öffentlichen Kapitalmarkt anzusprechen. So sind bei den großen Aktiengesellschaften mehrere hunderttausend Aktionäre nichts Außergewöhnliches.

Eine Handelsregistereintragung ist zwingend erforderlich. Der Vorstand hat das Unternehmen selbständig und in eigener Verantwortung zu leiten. Nur er ist zur Geschäftsführung befugt und gesetzlicher Vertreter der Aktiengesellschaft.

Dem Aufsichtsrat obliegen Kontrollfunktionen. Er bestellt den Vorstand und überwacht dessen Handlungen. Dabei wird er selbst nicht geschäftsführend tätig, doch bedürfen bestimmte Arten von Geschäften ggfs. seiner Zustimmung. Wer dem Aufsichtsrat angehört, kann nicht gleichzeitig Mitglied des Vorstands desselben Unternehmens sein.

Die Hauptversammlung der Aktionäre, die normalerweise im Jahr einmal stattfindet, ist vor allem bei Fragen zuständig, die mit dem wirtschaftlichen und rechtlichen Aufbau einer Aktiengesellschaft zusammenhängen. Sie wählt die Vertreter der Anteilseigner in den Aufsichtsrat sowie den Abschlußprüfer, beschließt über die Verwendung des Bilanzgewinns, Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung sowie mögliche Satzungsänderungen und entscheidet, ob die Verwaltung zu entlasten ist.

Dem Aktionär stehen typischerweise eine Reihe von Teilhaberrechten zur. Dazu zählen das Recht auf Teilnahme und Auskunft in der Hauptversammlung, das Stimmrecht bei dort zu treffenden Entscheidungen sowie das Recht auf Beteiligung am Gewinn, am Bezug neuer Aktien bei Kapitalerhöhungen (Bezugsrecht) und möglicherweise einen Ausgleich bei von Großaktionären dominierten Mehrheitsbeschlüssen von konzernstrategischer Bedeutung. Das mit Aktien verbundene Stimmrecht kann in Ausnahmefällen eingeschränkt oder ganz ausgeschlossen werden. So dürfen stimmrechtslose Vorzugsaktien ausgegeben werden, wenn die Vorzugsaktionäre bei der Verteilung des Gewinns dadurch begünstigt werden, daß Ihnen noch vor den Stammaktionären Dividende gezahlt wird. Das Stimmrecht der Vorzugsaktien lebt auf, wenn die Vorzugsdividende nicht gezahlt werden kann.

Die Erfolgsbeteiligung erfolgt entsprechend dem Aktienanteil am Grundkapital. Grundsätzlich entscheidet über die Verwendung des Bilanzgewinns die Hauptversammlung. Lt. Gesetz müssen aber aus dem Gewinn Rücklagen gebildet werden, die durch 5 % des Reingewinns jährlich aufzufüllen sind, bis 10 % des Grundkapitals erreicht sind. Außerdem haben der Vorstand und der Aufsichtsrat

das Recht, von sich bis zu 50 % des Jahresüberschusses in die freie Rücklage einzustellen.

Wie bei der GmbH besteht kein Personenbezug. Der Tod eines Gesellschafters bleibt also ohne Einfluß auf das Unternehmen. Vorstandsmitglieder sind Angestellte, auch deren Tod hat keinen Einfluß auf den Bestand der Gesellschaft. Der Name des Unternehmens beinhaltet wie bei der GmbH entweder einen Familiennamen oder den Unternehmensgegenstand, jeweils mit dem Zusatz AG. Auf den Geschäftsbriefen ist ebenfalls neben Firmenname und Rechtsform der Sitz der Gesellschaft zu verzeichnen sowie das Registergericht und Nummer, unter der die Gesellschaft ins Handelsregister eingetragen ist, sämtliche Vorstandsmitglieder und der Vorsitzende des Aufsichtsrates.

Sämtliche genannten Rechtsformen können mit ein oder mehreren Personen eine *stille Gesellschaft* eingehen. Für KMU ist dies insbesondere für die Einzelunternehmung interessant. Wie der Name sagt, wird der stille Gesellschafter nach außen nicht bekannt. Er ist also weder im Handelsregister eingetragen, noch kommt er in der Firmierung zum Ausdruck. Der stille Gesellschafter stellt Eigenkapital zur Verfügung, haftet aber nur mit dieser Einlage. Je nach Gestaltung dieser Einlage unterscheiden wir eine typische und atypische stille Gesellschaft. Im Gesetz ist nur die typische stille Gesellschaft geregelt, die atypische hat sich durch Praxis und Rechtsprechung entwickelt.

Bei der typischen stillen Gesellschaft geht die Einlage in das Vermögen des Geschäftsinhabers bzw. der Gesellschaft über. Der "Stille" ist am Gewinn und Verlust beteiligt, doch kann die Verlustbeteiligung auch vertraglich ausgeschlossen werden. Da es sich bei der stillen Gesellschaft um eine Beteiligung an einem Handelsgewerbe handelt, ist sie im HGB geregelt. Bei der atypischen stillen Gesellschaft ist der Vertrag so gestaltet, als sei das Vermögen des Handelsgeschäfts gemeinschaftliches Vermögen. Dadurch ist der "Stille" auch an den Wertveränderungen der Geschäftsvermögens beteiligt und bekommt bei Auflösung auch seinen Anteil an den stillen Reserven ausbezahlt.

Eine weitere im Gesetz nicht vorgesehene Rechtsform ist die *GmbH & Co. KG*. Bei dieser Rechtsform handelt es sich um eine Kommanditgesellschaft, bei der die rechtliche Stellung des Komplementärs von einer GmbH als juristische Person übernommen wird. Als Komplementär haftet die GmbH mit ihrem gesamten Vermögen. Das Vermögen besteht aus den Stammeinlagen der GmbH-Gesellschafter. Damit ist die Haftung des Komplementärs nominal beschränkt. Die Kommanditisten als natürliche Personen haften, wie im Gesetz vorgesehen, mit ihrer Einlage. Somit ist die Haftung der gesamten GmbH & Co. beschränkt auf die getätigten Einlagen. Entsprechend dem Gesetz steht die Geschäfts- und Vertretungsbefugnis dem Komplementär und damit der GmbH zu. Die GmbH wird vertreten durch ihren Geschäftsführer. Damit führt praktisch der Geschäftsführer der GmbH das gesamte Unternehmen.

Für die KMU sind als Rechtsform noch die *Genossenschaften* von Bedeutung. Nicht das einzelne Unternehmen wird als Genossenschaft geführt, sondern ein Aufgabengebiet mehrerer Unternehmen wird einer Genossenschaft übertragen. Der Zweck einer Genossenschaft ist die "Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichem Geschäftsbetriebes". Genossenschaften verzichten auf die Erzielung von Gewinn, machen es sich jedoch zur Aufgabe, die Wirtschaftlichkeit ihrer Mitgliederbetriebe zu erhöhen.

Nach der Haftung werden 2 Arten unterschieden, die Genossenschaft mit unbeschränkter Haftung (eGmbH) und die Genossenschaft mit beschränkter Haftung (eGmbH).

Die Mindestmitgliederzahl beträgt 7 Personen (Genossen). Nach oben ist die Zahl unbegrenzt. In das Genossenschaftsregister sind Statut und Vorstand einzutragen und eine Mitgliederliste ist dort zu führen. Die Genossenschaft wird durch den Vorstand geführt, der mindestens aus 2 Genossen bestehen muß. Es gibt nur die Gesamtvertretung von 2 Vorstandsmitgliedern, also keine Einzelvertretung. Als Kontrollorgan fungiert der Aufsichtsrat, der weitgehend dem des Aktienrechts entspricht. In der Generalversammlung üben die Genossen ihre Einfluß- und Kontrollrechte aus. Unabhängig von der Höhe des Geschäftsanteils hat jeder Genosse nur 1 Stimme.

Neben den genannten Rechtsformen gibt es noch einige von untergeordneter Rolle. So wird für Gelegenheitsgesellschaften (siehe Unternehmensverbindungen, Kooperationen) häufig die *Gesellschaft des bürgerlichen Rechts* (BGB-Gesellschaft) gegründet. Auch KMU bedienen sich dieser Rechtsform bei verschiedenen Arten der Zusammenarbeit. Die *Reederei* ist eine Unternehmungsform des Seerechts, die aber weitgehend von der Rechtsform der AG abgelöst wurde, auch wenn das Wort Reederei als Bezeichnung für ein Schiffsverkehrsunternehmen noch im Namen erhalten geblieben ist. Die *Stiftung* spielt eine geringe Rolle bei Nachfolgeregelungen, soll aber hier nicht weiter behandelt werden, da sie für den Großteil der KMU bedeutungslos ist. Ohne besondere Bedeutung für KMU sind auch Kommanditgesellschaften auf Aktien oder bergrechtliche Gewerkschaften als Rechtsform.

Eine weitere Gestaltungsmöglichkeit der Rechtsform bietet die *Betriebsaufspaltung*. Aus steuerrechtlichen und risikobezogenen Überlegungen oder bei einer Nachfolgeregelung ist es manchmal vorteilhaft, das gesamte Unternehmen in 2 Teilunternehmen aufzugliedern. Ein Unternehmen fungiert als Vermögensgesellschaft und hat alle Vermögensteile im Eigentum. Diese Vermögensteile - meist Gebäude und Anlagen - werden der eigentlichen Betriebsunternehmung, die die betrieblichen Tätigkeiten durchführt, auf Miet- bzw. Pachtbasis zur Verfügung gestellt. Damit sind die Vermögenswerte dem Risiko des tätigen Unternehmens entzogen. Auch können die Gesellschafter der Vermögensgesellschaft keinen Einfluß auf das Tagesgeschäft des tätigen Unternehmens ausüben. Die steuerrechtliche Problematik wird insofern relevant, als es im Rahmen der steuerlichen Möglichkeiten zu überlegen ist, wie die insgesamt erwirtschafteten Überschüsse auf die beiden Gesellschaften verteilt werden können.

3.1.2 Beurteilung der Rechtsformen

Für die KMU stellt sich die Frage nach der richtigen Rechtsform. Beobachtet man die Entwicklung rein statistisch, so ist in den letzten Jahren ein Trend zu den Kapitalgesellschaften zu beobachten. Der Grund dafür liegt bei der immer risikoreicheren Wirtschaftsentwicklung vor allem in der begrenzten Haftung. So ist die Ein-Mann-GmbH als Alternative zur Einzelunternehmung keine Seltenheit mehr. Auch die GmbH & Co. KG findet immer mehr Zuspruch.

Eine Untersuchung der Rechtsformen der Handwerksunternehmen durch Creditreform (1989) zeigt, daß bereits 37 % der Unternehmen in Form einer

GmbH und weitere 23 % in Form einer GmbH & Co. geführt werden, also bereits 60 % in der Haftung beschränkt sind. Als Alleininhaber firmierten zum damaligen Zeitpunkt noch 31 % der Unternehmen, 6 % als KG, 2 % als OHG und 1 % als Sonstige. Die Ursachen sieht Creditreform unverkennbar in dem gestiegenen Kapitalbedarf der Unternehmen, um mit der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung Schritt halten zu können. Mit der vorhandenen Kapitaldecke ist es kaum möglich, diesem Trend zu folgen. Folglich muß der Anteil des Fremdkapitals erheblich erhöht werden. Das damit verbundene Risiko schreckt viele Unternehmer und soll dann wenigstens vom Privatvermögen ferngehalten werden.

Wesentlich für einen Unternehmer bei der Beurteilung der Rechtsform sind aber neben der Haftung auch das Recht der Geschäftsführung und Vertretung des Unternehmens. Dieses kann er sich bei erhöhtem Kapitalbedarf - wie bereits ausgeführt - insbesondere durch die GmbH & Co. KG sichern.

Die Kreditwürdigkeit der Einzelunternehmung und Personengesellschaft ist allerdings gegenüber den Rechtsformen mit Haftungsbeschränkung meistens höher, da die Persönlichkeit des Unternehmers und sein Privatvermögen als Grundlage der Haftung größere Sicherheit für einen Kreditgeber bieten. Der Unternehmer in einer GmbH bzw. GmbH & Co. KG wird sich daher häufig mit der Forderung der kreditgebenden Banken konfrontiert sehen, eine selbstschuldnerische Bürgschaft für die Kredite zu übernehmen, damit sein Privatvermögen auch in diese Haftung mit einbezogen wird (siehe Kap. B 4.4). Dadurch wird zumindest gegenüber diesen Kreditgebern die persönliche Haftung wie bei einer Einzelunternehmung unbegrenzt.

Entschließt sich ein Einzelunternehmer, einen oder mehrere Gesellschafter als Kapitalgeber aufzunehmen, da seine eigene Kapitalbasis nicht breit genug ist, gilt es die unterschiedliche Ausgestaltung zu berücksichtigen. Bei einer offenen Handelsgesellschaft steht in jedem Fall das Problem im Raum, daß ein oder mehrere Mitgesellschafter die gleichen Rechte haben wie der Unternehmer selbst. Auch haftet jeder für die Entscheidung des anderen Gesellschafter. Zwischen den Gesellschaftern muß also eine breite Vertrauensbasis bestehen. Außerdem muß innerbetrieblich die Kompetenzabgrenzung so geregelt sein, daß es bei der Geschäftsführung nicht zu Widersprüchen kommt. Eine Kooperationsbereitschaft muß in jedem Fall vorhanden sein. Aus all diesen Gründen ist die Anzahl der Gesellschafter praktisch beschränkt, obwohl sie gesetzlich keinen Beschränkungen unterliegt. Bei den KMU entsteht diese Rechtsform häufig in der Erbfolge, wenn einem Unternehmer 2 oder 3 gleichberechtigte Erben folgen. Bei einer solchen Regelung sollte vom Senior aber nicht nur der Gesichtspunkt der gleichmäßig bedachten Erben im Auge behalten werden, sondern auch das Problem der späteren Zusammenarbeit der Erben nicht unbeachtet bleiben.

Ein Teil der Probleme werden bei der KG eingeschränkt. So kann der Unternehmer - ob als Gründer oder als Erbe - als Komplementär die alleinige Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis behalten, auch wenn die Kapitalanteile der Kommanditisten erheblich größer sind als die eigenen. Seine persönliche Haftung bleibt aber von der Höhe seiner Einlage unberührt. In dieser persönlichen Haftung liegt ja auch das Recht zur Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis begründet. Für die KMU bietet sich die KG unter verschiedenen Aspekten an. Ein Einzelunternehmer kann die Kapitalbasis seines Unternehmens durch die Rechtsformänderung in eine KG erheblich erweitern, indem er zusätzliche kapitalkräftige Kommanditisten aufnimmt. Trotzdem kann er