Linde
www.lindeverlag.at

Wala | Groblschegg

KERNELEMENTE DER UNTERNEHMENS-FÜHRUNG

Wala/Groblschegg

Kernelemente der Unternehmensführung

Kernelemente der Unternehmensführung

Prof. (FH) Mag. Dr. Thomas Wala, MBA
Institut für Unternehmensführung an der FHWien der WKW

Mag. Sabine Groblschegg
Institut für Personal und Organisation an der FHWien der WKW

Linde

Zitiervorschlag: *Wala/Groblschegg*, Kernelemente der Unternehmensführung (2016) Seite

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Hinweis: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Fachbuch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

ISBN 978-3-7073-3541-5

© Linde Verlag Ges.m.b.H., Wien 2016
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630
www.lindeverlag.at

Druck: Hans Jentzsch & Co GmbH
1210 Wien, Scheydgasse 31
Dieses Buch wurde in Österreich hergestellt.

PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.at

Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse" des Österreichischen Umweltzeichens, Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH, UW Nr. 790

Vorwort

Das vorliegende Lehrbuch soll als Literaturgrundlage für Einführungskurse in die Betriebswirtschaftslehre dienen. Durch die Vermittlung grundlegender Begriffe und systematischer Zusammenhänge soll Anfängern wirtschaftswissenschaftlicher Bachelorstudiengänge ein erster Einblick in typische betriebswirtschaftliche Problemstellungen vermittelt und so der Einstieg in spätere Spezialveranstaltungen erleichtert werden. Nur an einigen wenigen Stellen erfolgen anhand von Fallbeispielen exemplarische Vertiefungen in ausgewählte Themen, um bereits zu Beginn des Studiums aufzuzeigen, wie komplex und gleichzeitig faszinierend eine intensivere Auseinandersetzung mit der Materie sein kann.

Der Praxisbezug des Lehrbuchs wird durch zahlreiche Zeitungsartikel zu den jeweils behandelten Themen hergestellt.

Das Lehrbuch kann auch für Brückenkurse betriebswirtschaftlicher Masterstudiengänge verwendet werden, in deren Rahmen Absolventen nicht-wirtschaftswissenschaftlicher Bachelorstudiengänge in kompakter Form die für das weitere Studium benötigten Vorkenntnisse erwerben sollen.

Weiters kann das Lehrbuch auch ergänzend zur Vorbereitung auf betriebswirtschaftliche Abschlussprüfungen sowohl auf Bachelor- als auch auf Masterniveau verwendet werden, um sich bei grundlegenden Fragestellungen keine Blöße zu geben.

Die Wiederholungsfragen und Übungsbeispiele am Ende eines jeden Kapitels sowie der im Multiple-Choice-Format verfasste Wissenscheck am Ende des Lehrbuchs können von den Studierenden zur (stichprobenartigen) selbständigen Lernfortschrittskontrolle herangezogen werden.

Für Kursleiter stehen ein entsprechender Foliensatz sowie Musterklausuren zur Verfügung, die bei Bedarf von den Verfassern angefordert werden können.

Abschließend sei erwähnt, dass das Lehrbuch auch von nicht wirtschaftswissenschaftlich geschulten Praktikern zwecks eigenständiger Aneignung betriebswirtschaftlicher Basiskenntnisse herangezogen werden kann.

Das Skriptum basiert auf der im Mai 2016 geltenden Rechtslage.

Auf Literaturhinweise im Text wurde zwecks einfacher Lesbarkeit weitestgehend verzichtet. Die bei der Erstellung dieses Lehrbuchs schwerpunktmäßig verwendete und zur Vertiefung empfohlene Literatur wird jedoch zu Beginn eines jeden Kapitels sowie im Literaturverzeichnis am Ende des Lehrbuchs angeführt. Ebenfalls rein aus Vereinfachungsgründen wurde auf eine geschlechterneutrale Sprache sowie Währungsangaben („EUR“) im Lösungsteil der Beispiele verzichtet.

Für Hinweise und Verbesserungsvorschläge sind die Verfasser (thomas.wala@fh-wien.ac.at bzw sabine.groblschegg@fh-wien.ac.at) stets dankbar.

Wien, im August 2016 Thomas Wala, Sabine Groblschegg

Verfasser

Prof. (FH) Mag. Dr. Thomas Wala, MBA leitet das Institut für Unternehmensführung an der FHWien der WKW. Zuvor war er ua in leitender Funktion im Sport- und Veranstaltungsmanagement, als Studiengangsleiter an der FH des bfi Wien sowie als Prüfer am Österreichischen Rechnungshof tätig. Seine Lehr- und Publikationsschwerpunkte liegen in den Bereichen Controlling, Finanzwirtschaft und Hochschulmanagement.

Mag. Sabine Groblschegg ist Fachbereichsleiterin für Betriebswirtschaft und Strategie & Organisation am Institut für Personal & Organisation an der FHWien der WKW. Zuvor war sie viele Jahre als Unternehmensberaterin mit den Schwerpunktthemen Strategie, Prozessmanagement und Organisation tätig. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Organisation, insbesondere neue Arbeitswelten, strategisches Management und Personalcontrolling.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Verfasser VII
Abbildungsverzeichnis XV
Abkürzungsverzeichnis XIX
Literaturverzeichnis XXIII

1. Grundlegende Begriffe 1
1.1. Lernkontrolle zu Kap 1 6

2. Betriebswirtschaftslehre 7
2.1. Lernkontrolle zu Kap 2 8

3. Standortwahl 9
3.1. Lernkontrolle zu Kap 3 12

4. Rechtsformen 13
4.1. Einzelunternehmung 14
4.2. Offene Gesellschaft 16
4.3. Kommanditgesellschaft 18
4.4. Stille Gesellschaft 19
4.5. Gesellschaft mit beschränkter Haftung 20
4.6. Aktiengesellschaft 22
4.7. Lernkontrolle zu Kap 4 24

5. Management 25
5.1. Begriff 25
5.2. Managementprozess 26
5.2.1. Zielbildung 27
5.2.2. Planung 31
5.2.3. Entscheidung 33
5.2.4. Steuerung 35
5.2.5. Kontrolle 35
5.3. Lernkontrolle zu Kap 5 36

6. Strategie 37
6.1. Ebenen der Strategiegestaltung 37
6.2. Strategiegestaltung auf Unternehmensebene 38
6.2.1. Portfoliokonzepte 38
6.2.2. BCG-Matrix 38
6.2.3. Portfolioveränderungen 41
6.3. Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene 44
6.4. Strategieprozess 47
6.4.1. Bestandteile des Strategieplanungsprozesses 47
6.4.2. Externe Analyse 48
6.4.3. Interne Analyse 50
6.4.4. SWOT-Analyse 52
6.4.5. Entwicklung und Bewertung strategischer Optionen 52
6.4.6. Umsetzungskontrolle 54
6.5. Lernkontrolle zu Kap 6 56

7. Unternehmenskultur 57
7.1. Begriff 57
7.2. Kulturstärke 58

7.3. Vertrauenskultur ... 59
7.4. Kulturveränderung ... 59
7.5. Lernkontrolle zu Kap 7 ... 60

8. Organisation ... 61
8.1. Begriff ... 61
8.2. Aufbauorganisation ... 62
8.3. Ablauforganisation ... 66
8.4. Projektmanagement ... 68
8.5. Gruppenarbeit ... 73
8.6. Change Management ... 74
8.7. Lernkontrolle zu Kap 8 ... 76

9. Personalmanagement ... 77
9.1. Aufgaben ... 77
9.2. Personalbedarfsplanung ... 80
9.3. Personalbeschaffung ... 81
9.3.1. Personalanwerbung ... 81
9.3.2. Personalauswahl ... 82
9.4. Personalentwicklung ... 82
9.5. Personalbeurteilung ... 86
9.5.1. Funktionen der Personalbeurteilung ... 86
9.5.2. Methoden der Personalbeurteilung ... 87
9.5.3. Beurteilungsfehler ... 88
9.6. Personalkosten ... 88
9.7. Gehaltspolitik ... 89
9.8. Lernkontrolle zu Kap 9 ... 91

10. Mitarbeitermotivation ... 93
10.1. Inhaltstheorien der Motivation ... 94
10.1.1. Bedürfnispyramide nach Maslow ... 94
10.1.2. Zweifaktoren-Theorie von Herzberg ... 95
10.2. Prozesstheorien der Motivation ... 97
10.2.1. Erwartungstheorie ... 97
10.2.2. Zieltheorie ... 98
10.2.3. Gleichgewichtstheorie ... 99
10.3. Lernkontrolle zu Kap 10 ... 100

11. Personalführung ... 101
11.1. Eigenschaftstheorien der Führung ... 101
11.2. Führungsstiltheorien ... 102
11.3. Situative Führungstheorien ... 103
11.4. Leadership ... 105
11.5. Auslandsentsendung von Führungskräften ... 106
11.6. Führungstechniken ... 108
11.7. Lernkontrolle zu Kap 11 ... 109

12. Buchhaltung, Bilanzierung und Bilanzanalyse ... 110
12.1. Buchhaltungspflicht ... 110
12.2. Inventur, Inventar und Bilanz ... 111
12.3. Doppelte Buchhaltung ... 114
12.4. Kontenrahmen und Kontenplan ... 120
12.5. Jahresabschluss ... 120
12.5.1. Bestandteile des Jahresabschlusses ... 120
12.5.2. Zwecke des Jahresabschlusses ... 121
12.5.3. Abschlussarbeiten ... 122

12.5.4. Prüfung und Veröffentlichung des Jahresabschlusses ... 128
12.5.5. Konzernabschluss und IFRS ... 129
12.6. Jahresabschlussanalyse ... 134
12.6.1. Kennzahlen ... 134
12.6.2. Vermögensanalyse ... 135
12.6.3. Liquiditätsanalyse ... 135
12.6.4. Kapitalanalyse ... 137
12.6.5. Rentabilitätsanalyse ... 137
12.6.6. Kennzahlensysteme ... 139
12.7. Lernkontrolle zu Kap 12 ... 140

13. Unternehmensbesteuerung ... 143
13.1. Umsatzsteuer ... 143
13.1.1. Systematik ... 143
13.1.2. Steuertatbestände ... 144
13.1.3. Steuerbefreiungen ... 144
13.1.4. Bemessungsgrundlage ... 145
13.1.5. Steuertarif ... 145
13.1.6. Umsatzsteuerschuld und -fälligkeit ... 145
13.2. Gewinnbesteuerung ... 146
13.2.1. Maßgeblichkeitsprinzip ... 146
13.2.2. Gewinnbesteuerung von Personengesellschaften ... 146
13.2.3. Gewinnbesteuerung von Kapitalgesellschaften ... 148
13.2.4. Doppelbesteuerungsabkommen ... 150
13.3. Sonstige Steuern ... 151
13.3.1. Grunderwerbsteuer ... 151
13.3.2. Kommunalsteuer ... 151
13.3.3. Dienstgeberbeitrag nach dem Familienlastenausgleichsgesetz ... 151
13.3.4. Dienstgeberzuschlag zum Dienstgeberbeitrag ... 151
13.4. Lernkontrolle zu Kap 13 ... 153

14. Kostenrechnung ... 154
14.1. Zwecke der Kostenrechnung ... 154
14.2. Kostenbegriff ... 155
14.2.1. Einzel- versus Gemeinkosten ... 156
14.2.2. Fixe und variable Kosten ... 156
14.3. Kostenauflösung ... 157
14.3.1. Grundlagen ... 157
14.3.2. Buchtechnische Kostenauflösung ... 157
14.3.3. Mathematische Kostenauflösung ... 158
14.3.4. Statistische Kostenauflösung ... 158
14.4. Kostenremanenz ... 160
14.5. System der Kostenrechnung ... 160
14.5.1. Systemelemente ... 160
14.5.2. Kostenartenrechnung ... 162
14.5.3. Kostenstellenrechnung ... 164
14.5.4. Kostenträgerrechnung ... 166
14.5.5. Kostenträgererfolgsrechnung ... 166
14.5.6. Periodenerfolgsrechnung ... 166
14.6. Operative Entscheidungsprobleme ... 171
14.6.1. Programmplanung ... 171
14.6.2. Preisuntergrenzen ... 173
14.6.3. Verfahrenswahl ... 174
14.7. Lernkontrolle zu Kap 14 ... 176

15. Controlling 180
15.1. Begriff 180
15.2. Aufgaben 180
15.3. Organisation 182
15.4. Budgetierung 182
15.5. Abweichungsanalyse 187
15.5.1. Abweichungsanalyse auf Kostenstellenebene 187
15.5.2. Integrierte Abweichungsanalyse 190
15.6. Lernkontrolle zu Kap 15 196

16. Investitionsrechnung 199
16.1. Investition 199
16.2. Investitionsprozess 200
16.3. Investitionsrechnung 200
16.4. Statische Investitionsrechenverfahren 201
16.5. Dynamische Investitionsrechenverfahren 202
16.5.1. Kapitalwert 202
16.5.2. Interner Zinssatz 204
16.5.3. Dynamische Amortisationsdauer 205
16.5.4. Annuitätenmethode 206
16.6. Unsicherheit in der Investitionsrechnung 207
16.6.1. Entscheidungen bei Ungewissheit 207
16.6.2. Entscheidungen bei Risiko 209
16.7. Optimales Investitions- und Finanzierungsprogramm 210
16.8. Lernkontrolle zu Kap 16 212

17. Unternehmensfinanzierung 214
17.1. Begriff 214
17.2. Eigen- versus Fremdfinanzierung 214
17.3. Außen- versus Innenfinanzierung 215
17.4. Beteiligungsfinanzierung 216
17.4.1. Beteiligungsfinanzierung in Abhängigkeit der Rechtsform 216
17.4.2. Beteiligungsfinanzierung bei einer Aktiengesellschaft 217
17.5. Innenfinanzierung 220
17.5.1. Selbstfinanzierung 220
17.5.2. Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten 221
17.5.3. Finanzierung aus Rückstellungen 222
17.5.4. Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzungen 222
17.5.5. Cashflow und Kapitalflussrechnung 223
17.6. Fremdfinanzierung 225
17.6.1. Langfristiger Bankkredit 225
17.6.2. Anleihe 227
17.6.3. Lieferantenkredit 229
17.6.4. Diskontkredit 229
17.6.5. Kundenkredit 230
17.6.6. Kontokorrentkredit 231
17.7. Sonstige Formen der Finanzierung 231
17.7.1. Leasing 231
17.7.2. Factoring 232
17.7.3. Crowdinvesting 233
17.8. Forwards, Futures und Optionen 235
17.9. Finanzplanung 237
17.10. Lernkontrolle zu Kap 17 239

18. Mergers & Acquisitions 241
18.1. Arten von Mergers & Acquisitions 241
18.2. M&A-Prozess 242
18.2.1. Festlegung der Akquisitionsziele 243
18.2.2. Kandidatenauswahl 243
18.2.3. Übernahmeverhandlung 244
18.2.4. Integration 244
18.2.5. Value Reporting 245
18.3. Unternehmensbewertung 246
18.3.1. Substanzwertverfahren 246
18.3.2. Discounted-Cashflow-Methoden 246
18.3.3. Multiplikatormethode 251
18.4. Lernkontrolle zu Kap 18 252

19. Materialwirtschaft 254
19.1. Begriff 254
19.2. Materialarten 255
19.3. Materialbedarfsermittlung 255
19.3.1. Materialklassifizierung 255
19.3.2. Ermittlung des Materialbedarfs 258
19.3.3. Materialbeschaffung 262
19.4. Materiallagerung 267
19.5. Lieferantenauswahl 270
19.6. Logistik 272
19.7. Lernkontrolle zu Kap 19 277

20. Produktion 279
20.1. Produktionsprozess 279
20.2. Produktionsfunktion 279
20.3. Fertigungstypen 281
20.4. Organisationsformen der Fertigung 282
20.5. Produktionsplanung und -steuerung (PPS) 283
20.6. Lernkontrolle zu Kap 20 288

21. Marketingmanagement 289
21.1. Grundlagen 289
21.2. Marktformen 290
21.3. Marktforschung 291
21.4. Marketingziele 292
21.5. Marketingstrategien 293
21.5.1. Marktfeldstrategien 293
21.5.2. Marktparzellierungsstrategien 294
21.5.3. Wettbewerbsstrategien 295
21.6. Marketingmix 295
21.6.1. Marketinginstrumente 295
21.6.2. Produktpolitik 296
21.6.3. Preispolitik 299
21.6.4. Distributionspolitik 304
21.6.5. Kommunikationspolitik 306
21.7. Marketingkontrolle 313
21.8. Internationales Marketingmanagement 313
21.9. Lernkontrolle zu Kap 21 318

22. Unternehmenskrisen und Insolvenz 320
22.1. Unternehmenskrisen 320
22.2. Insolvenz 322
22.3. Lernkontrolle zu Kap 22 325
23. Wissenscheck 326
Stichwortverzeichnis 341

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Business Plan	3
Abbildung 2:	Güter- und finanzwirtschaftliche Prozesse im Unternehmen	4
Abbildung 3:	Standortentscheidungen	9
Abbildung 4:	Managementprozess	27
Abbildung 5:	Stakeholder *(Hungenberg/Wulf)*	27
Abbildung 6:	Stakeholder Value versus Shareholder Value *(Hungenberg/Wulf)*	29
Abbildung 7:	Inhalte und Funktionen eines Unternehmensleitbilds *(Hungenberg/Wulf)*	30
Abbildung 8:	Blockplanung versus rollende Planung *(Schultz)*	32
Abbildung 9:	Entscheidungssituationen	33
Abbildung 10:	Ebenen der Strategiegestaltung *(Hungenberg/Wulf)*	38
Abbildung 11:	BCG-Matrix *(Hungenberg/Wulf)*	39
Abbildung 12:	Lösung BCG-Matrix *(Wala/Haslehner)*	41
Abbildung 13:	Vor- und Nachteile alternativer Portfolioveränderungen *(Hungenberg/Wulf)*	43
Abbildung 14:	Diversifikationsformen *(Hungenberg/Wulf)*	43
Abbildung 15:	Wettbewerbsstrategien *(Hungenberg/Wulf)*	44
Abbildung 16:	Kosten-/Preisführerschaftsstrategie *(Hungenberg/Wulf)*	45
Abbildung 17:	Wertschöpfungskette *(Hungenberg/Wulf)*	46
Abbildung 18:	Strategieplanungsprozess *(Hungenberg/Wulf)*	48
Abbildung 19:	Makroumwelt	49
Abbildung 20:	Fünf-Kräfte-Modell von *Porter*	50
Abbildung 21:	Stärken-Schwächen-Profil	51
Abbildung 22:	Kernkompetenzen *(Hungenberg/Wulf)*	51
Abbildung 23:	SWOT-Analyse *(Hungenberg/Wulf)*	52
Abbildung 24:	Strategischer Würfel	53
Abbildung 25:	Ermittlung des Shareholder Value *(Hungenberg/Wulf)*	53
Abbildung 26:	Balanced Scorecard	54
Abbildung 27:	Ebenen der Unternehmenskultur *(Hungenberg/Wulf)*	58
Abbildung 28:	Wesentliche Inhalte einer Stellenbeschreibung	62
Abbildung 29:	Einliniensystem *(Hungenberg/Wulf)*	63
Abbildung 30:	Mehrliniensystem *(Hungenberg/Wulf)*	63
Abbildung 31:	Zentralisation versus Dezentralisation *(Klimmer)*	64
Abbildung 32:	Funktionale Organisation	64
Abbildung 33:	Spartenorganisation	64
Abbildung 34:	Matrixorganisation	65
Abbildung 35:	Flussdiagramm *(Klimmer)*	67
Abbildung 36:	Business Process Reengineering versus Kaizen *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	68
Abbildung 37:	Projektorganisation *(Klimmer)*	69
Abbildung 38:	Projektphasen *(Klimmer)*	70
Abbildung 39:	(Vorgangsknoten-)Netzplan	71
Abbildung 40:	Aufbau eines (Netzplan-)Knotens	71
Abbildung 41:	Vorgangsknotennetzplan (Beispiel)	72

Abbildung 42:	Zusammenhang zwischen Teamgröße und Teamleistung *(Hungenberg/Wulf)*	73
Abbildung 43:	Phasen im Change Management *(Klimmer)*	75
Abbildung 44:	Interne versus externe Personalbeschaffung	81
Abbildung 45:	Instrumente der Personalauswahl *(Hungenberg/Wulf)*	82
Abbildung 46:	Personalentwicklungsmaßnahmen *(Hungenberg/Wulf)*	83
Abbildung 47:	Ziele und Methoden der Personalbeurteilung *(Hungenberg/Wulf)*	86
Abbildung 48:	360-Grad-Feedback *(Hungenberg/Wulf)*	87
Abbildung 49:	Fixe und variable (leistungsorientierte) Anreize *(Hungenberg/Wulf)*	89
Abbildung 50:	Komponenten der Mitarbeiterleistung	93
Abbildung 51:	Bedürfnispyramide von *Maslow*	95
Abbildung 52:	Zweifaktoren-Theorie von *Herzberg*	96
Abbildung 53:	Zielanforderungen (SMART)	99
Abbildung 54:	Kontingenztheorie von *Fiedler (Hungenberg/Wulf)*	103
Abbildung 55:	Situative Führungstheorie von *Hersey* und *Blanchard*	105
Abbildung 56:	Die drei Säulen von Leadership *(Matzler)*	106
Abbildung 57:	Buchhaltungspflicht	111
Abbildung 58:	Bilanz *(Hangl/Arminger)*	113
Abbildung 59:	Entwicklung der Veränderungen des Anlagevermögens im Anlagenspiegel *(Wagenhofer)*	114
Abbildung 60:	Bestandskonten *(Hangl/Arminger)*	115
Abbildung 61:	Systematik der doppelten Buchhaltung	117
Abbildung 62:	Gewinn- und Verlustrechnung in Staffelform *(Hangl/Arminger)*	118
Abbildung 63:	Kennzeichen der doppelten Buchhaltung *(Hangl/Arminger)*	119
Abbildung 64:	Österreichischer Einheitskontenrahmen *(Hangl/Arminger)*	120
Abbildung 65:	Bestandteile des Jahresabschlusses *(Hangl/Arminger)*	121
Abbildung 66:	Direkte und indirekte Verbrauchsermittlung *(Hangl/Arminger)*	123
Abbildung 67:	Vorgehensweise bei der Konsolidierung *(Wagenhofer)*	130
Abbildung 68:	Einbeziehung von Unternehmen in den Konzernabschluss *(Wagenhofer)*	133
Abbildung 69:	Arten von Kennzahlen *(Hangl/Arminger)*	134
Abbildung 70:	DuPont-Schema *(Wagenhofer)*	140
Abbildung 71:	System der Umsatzsteuer *(Hangl/Arminger)*	144
Abbildung 72:	Umsatzsteuerbefreiungen *(Hangl/Arminger)*	145
Abbildung 73:	Progressiver Einkommensteuertarif	147
Abbildung 74:	Abgrenzung der Kostenrechnung von der Buchhaltung *(Wala/Haslehner)*	155
Abbildung 75:	Gliederung von Kosten *(Wala/Haslehner)*	156
Abbildung 76:	Kostenverläufe *(Bogensberger/Messner/Zihr/Zihr)*	157
Abbildung 77:	Statistische Kostenauflösung *(Bogensberger/Messner/Zihr/Zihr)*	159
Abbildung 78:	Kostenrechnungssystem in der Teilkostenrechnung *(Bogensberger/Messner/Zihr/Zihr)*	161
Abbildung 79:	Systeme der Kostenrechnung *(Wala/Haslehner)*	161
Abbildung 80:	Betriebsüberleitung *(Wala/Haslehner)*	162
Abbildung 81:	Weiterverrechnung von Gemeinkosten auf Kostenträger	164
Abbildung 82:	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung *(Bogensberger/Messner/Zihr/Zihr)*	164
Abbildung 83:	Umsatz- versus Gesamtkostenverfahren *(Bogensberger/Messner/Zihr/Zihr)*	167

Abbildung 84:	Break-Even-Analyse	169
Abbildung 85:	Programmplanung *(Wala/Haslehner)*	171
Abbildung 86:	Verfahrensauswahl *(Wala/Haslehner)*	175
Abbildung 87:	Strategisches versus Operatives Controlling	181
Abbildung 88:	Budgetierung *(Zihr/Paier)*	182
Abbildung 89:	Budgetierungskreislauf *(Eisl/Hofer/Losbichler)*	183
Abbildung 90:	Preis- und Verbrauchsabweichung *(Wala/Haslehner)*	188
Abbildung 91:	Zusammenhänge der verschiedenen Abweichungen *(Bogensberger/Messner/Zihr/Zihr)*	195
Abbildung 92:	Abgrenzung Kostenrechnung – Investitionsrechnung	200
Abbildung 93:	Statische und dynamische Investitionsrechenverfahren	200
Abbildung 94:	Excel-Funktion NBW	203
Abbildung 95:	Dean-Modell – Beispiel	211
Abbildung 96:	Eigen- versus Fremdkapital	215
Abbildung 97:	Eigenkapitalquote österreichischer KMU, 2003/04 – 2012/13	215
Abbildung 98:	Vor- und Nachteile einer Börsennotierung *(Wala/Haslehner/Kreidl)*	218
Abbildung 99:	Sonderformen der Kapitalerhöhung *(Wala/Haslehner/Kreidl)*	220
Abbildung 100:	Innenfinanzierungsformen	220
Abbildung 101:	Effektivrendite einer Anleihe	228
Abbildung 102:	Diskontkredit	230
Abbildung 103:	Direktes versus indirektes Leasing	231
Abbildung 104:	Akquisitionsformen *(Hungenberg/Wulf)*	242
Abbildung 105:	Akquisitionsprozess *(Wala/Haslehner/Kreidl)*	243
Abbildung 106:	Unternehmensbewertungsverfahren	246
Abbildung 107:	Vorgehensweise bei der Multiplikatormethode	251
Abbildung 108:	Materialarten *(Schultz)*	255
Abbildung 109:	XYZ-Analyse *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	257
Abbildung 110:	Baukastenstücklisten *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	259
Abbildung 111:	Programmorientierte Bedarfsplanung – Beispiel *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	260
Abbildung 112:	Optimale Bestellmenge *(Melzer-Ridinger)*	266
Abbildung 113:	Maßnahmen zur Bestandsreduktion *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	269
Abbildung 114:	Auswirkung sinkender Bestände auf den ROI *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	270
Abbildung 115:	Alternativen bei der Lieferantenauswahl *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	271
Abbildung 116:	Modular Sourcing *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	271
Abbildung 117:	Nutzwertanalyse zur Lieferantenbeurteilung – Beispiel *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	272
Abbildung 118:	Verkehrsträger im außerbetrieblichen Verkehr *(Kummer/Grün/Jammernegg)*	273
Abbildung 119:	Produktionsprozess *(Schultz)*	279
Abbildung 120:	Fertigungstypen *(Schultz)*	281
Abbildung 121:	Marktforschung *(Schultz)*	291
Abbildung 122:	Ansoff-Matrix *(Messner/Kreidl/Wala)*	293
Abbildung 123:	Marktparzellierungsstrategien *(Götte)*	294
Abbildung 124:	Wettbewerbsstrategien *(Messner/Kreidl/Wala)*	295

Abbildung 125: Marketingmix *(Messner/Kreidl/Wala)* 295
Abbildung 126: Möglichkeiten der Produktgestaltung *(Schultz)* 296
Abbildung 127: Produktlebenszykluskurve *(Schultz)* 299
Abbildung 128: Lineare Preis-Absatz-Funktion *(Schultz)* 300
Abbildung 129: Direkter versus indirekter Vertrieb *(Freter)* 305
Abbildung 130: Markteintrittsformen *(Messner/Kreidl/Wala)* 315
Abbildung 131: Arten von Unternehmenskrisen 321
Abbildung 132: Insolvenzverfahren *(Hangl/Arminger)* 324
Abbildung 133: Insolvenzstatistik 2015 325

Abkürzungsverzeichnis

a	1) Anzahl alter Aktien 2) Ordinatenabschnitt der Preis-Absatz-Funktion
A	Alternative
A_0	Anschaffungskosten
AfA	Absetzung für Abnutzung (Abschreibung)
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AktG	Aktiengesetz
ANN	Annuität
b	Anstieg der Preis-Absatz-Funktion
BA	Beschäftigungsabweichung
BAO	Bundesabgabenordnung
BCG	Boston Consulting Group
BEM	Break Even-Menge
BEU	Break Even-Umsatz
BG	Beschäftigungsgrad
BJ	Betriebsjahr
BR	Bezugsrecht
BSC	Balanced Scorecard
BW	Buchwert
BZGA	Bezugsgrößenabweichung
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CF	Cashflow
Cov	Kovarianz
CSR	Corporate Social Responsibility
D	1) Nachfrage(-region) 2) Dauer
dag	Dekagramm
DB	Deckungsbeitrag
db	Deckungsbeitrag pro Einheit
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
DCF	Discounted Cashflow
E	Erlöse
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
EBT	Earnings Before Tax
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EK	Eigenkapital
EKR	Eigenkapitalrentabilität
EStG	Einkommensteuergesetz
EUR	Euro
EXW	ex works
f	Funktion

FAT	Frühester Anfangstermin
FCF	Free-Cashflow
FET	Frühester Endtermin
FK	Fremdkapital
FOB	free on board
FTE	Flow to Equity
G	1) Gewinn 2) Gewichtung
GemK	Gemeinkosten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GesK	Gesamtkosten
GK	Gesamtkapital
GKR	Gesamtkapitalrentabilität
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
h	Stunden
i	Zinssatz
IB	Ist-Beschäftigung
idR	in der Regel
idZ	in diesem Zusammenhang
iZm	in Zusammenhang mit
IFRS	International Financial Reporting Standards
IM	Ist-Menge
IP	Ist-Preis
JB	Jahresbeginn
k	Eigenkapitalkosten
km	Kilometer
kwh	Kilowattstunden
K	1) Kupon 2) Maschinenstunden
KE	Kapazitätserweiterungseffekt
KF	Fixkosten
kg	Kilogramm
KSF	sprungfixe Kosten
KE	Kapazitätserweiterungseffekt
KG	Kommanditgesellschaft
kv	variable Kosten pro Beschäftigungseinheit
KW	Kapitalwert
KV	variable Kosten
KZ	Kennzahl
L	Arbeitsstunden
m	Marktrendite
M	Maschine
Mh	Maschinenstunde

Mio	Million
MStd	Maschinenstunden
MU	Mutterunternehmen
MWR	Mehr-Weniger-Rechnung
n	1) Nutzungsdauer 2) Laufzeit 3) Anzahl junger Aktien
N	Nominale
Nr.	Nummer
OG	Offene Gesellschaft
p	Preis
P	Pufferzeit
PA	Preisabweichung
PB	Plan-Beschäftigung
PM	Plan-Menge
PP	Plan-Preis
PPS	Produktionsplanung und -steuerung
r	1) Interner Zinssatz 2) effektive Rendite 3) Menge eines Produktionsfaktors
R	Korrelationskoeffizient
rd	rund
rel db	relativer Deckungsbeitrag
RG	Residualgewinn
rMA	relativer Marktanteil
ROI	Return on Investment
RW	Restwert
S	1) Situation 2) Lagerstandort
Sa	Aktienkurs vor Kapitalerhöhung
SAT	Spätester Anfangstermin
SET	Spätester Endtermin
SGE	strategische Geschäftseinheit
Sm	Mischkurs
Sn	Ausgabekurs junger Aktien
sog	so genannt
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
t	Zeitpunkt
T	1) Ist-Bedarfswert 2) Planungszeitraum
TEUR	Tausend Euro
TK	Transportkosten
TKP	Tausenderkontaktpreis
TU	Tochterunternehmen
ua	unter anderem
UGB	Unternehmensgesetzbuch
USt	Umsatzsteuer

UW	Unternehmenswert
V	Vorhersagewert
VA	Verbrauchsabweichung
va	vor allem
var	variabel
Var	Varianz
VSA	Verrechnungssatzabweichung
VU	Vergleichsunternehmen
w	(Eintritts-)Wahrscheinlichkeit
WACC	Weighted Average Cost of Capital
x	1) Menge 2) Beschäftigung
Z	Zinsaufwand
zB	zum Beispiel
ZU	Zielunternehmen

Literaturverzeichnis

Aschauer/Purtscher: Einführung in die Unternehmensbewertung, Wien 2011.

Bachl: Einführung in die Unternehmensbewertung, 3. Auflage, Wien 2015

Becker: Psychologie der Mitarbeiterführung, Wiesbaden 2015.

Bogensberger/Messner/Zihr/Zihr: Kostenrechnung. Eine praxis- und beispielorientierte Einführung, 7. Auflage, Sollenau 2014.

Brunner/Hanusch: Logistik und Supply Chain Management Wien 2014.

Brugger: Einführung in das Wirtschaftsrecht, Wien 2014.

Busse von Colbe/Kajüter/Linnhoff/Pellens: Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 4. Auflage, Stuttgart 2011.

Büter: Internationale Unternehmensführung. Entscheidungsorientierte Einführung, München 2010.

Bydlinski: Grundzüge des Privatrechts für Ausbildung und Praxis, 9. Auflage, Wien 2014.

Doralt: Steuerrecht 2014/15. Unternehmenssteuern. Verkehrssteuern. Abgabenverfahren. Ein systematischer Überblick, 16. Auflage, Wien 2014.

Eisl/Hofer/Losbichler: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. Band IV: Controlling, 3. Auflage, Wien 2015.

Ertl/Sikora: Bilanzanalyse für Einsteiger, Wien 2013.

Freter: Marketing. Eine Einführung mit Übungen, München 2004.

Geyer/Hanke/Littich/Nettekoven: Grundlagen der Finanzierung, 5. Auflage, Wien 2015.

Götte: Marketing. Einführung mit Fallbeispielen und Übungsaufgaben, München 2007.

Grünberger: Buchhaltung und Bilanz, Wien 2014.

Hangl/Arminger: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. Band 1: Externe Unternehmensrechnung, 3. Auflage, Wien 2015.

Hauer/Ultsch: Unternehmensführung kompakt, München 2010.

Hungenberg/Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende, 5. Auflage, Heidelberg ua 2015.

Junge: BWL für Ingenieure. Grundlagen – Fallbeispiele – Übungsaufgaben, 2. Auflage, Wiesbaden 2012.

Klimmer: Unternehmensorganisation, 4. Auflage, Herne 2015.

Kotler/Armstrong/Wong/Saunders: Grundlagen des Marketing. 5. Auflage, München, 2011

Kruschwitz/Decker/Röhrs: Übungsbuch zur betrieblichen Finanzwirtschaft, 7. Auflage, München 2007.

Kummer/Grün/Jammernegg: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 3. Auflage, München 2013.

Kummer/Grün/Jammernegg: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik. Das Übungsbuch, 2. Auflage, München 2013.

Lang: Personalmanagement 3.0. 22 Kernkonzepte aus der aktuellen Führungspraxis, Wien 2014.

Lang/Schuch/Staringer: Einführung in das Steuerrecht, 15. Auflage, Wien 2015.

Losbichler: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. Band III: Cashflow, Investition und Finanzierung, 3. Auflage, Wien 2015.

Madl: Unternehmensgründung leicht gemacht. Rechtsformen – Haftung – Behörden. Antworten auf alle wesentlichen Fragen, Wien 2014.

Matzler/Müller/Mooradian: Strategisches Management. Konzepte und Methoden, 2. Auflage, Wien 2013.

Mayr: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. Band II: Kosten- und Leistungsrechnung, 2. Auflage, Wien 2012.

Melzer-Ridinger: Materialwirtschaft und Einkauf, 5. Auflage, München 2008.

Messner/Kreidl/Wala: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Wien 2014.

Opferkuch: Sanierung von Unternehmen. Eine systematische Einführung, Wien 2014.

Pernsteiner/Andeßner: Finanzmanagement kompakt, 5. Auflage, Wien 2014.
Peyerl: Rechnungswesen und Steuerrecht. Einführung mit Beispielen, 2. Auflage, Wien 2015.
Reichmann/Sommersguter-Reichmann: BWL für Juristen und Führungskräfte, Wien 2013.
Röhrenbacher: Intensivkurs Kosten- und Leistungsrechnung, 5. Auflage, Wien 2002.
Röhrich: Grundlagen der Investitionsrechnung. Eine Darstellung anhand einer Fallstudie, 2. Auflage, München 2014.
Sauer: Operations Research kompakt, München 2009.
Schultz: Basiswissen Betriebswirtschaft. Management, Finanzen, Produktion, Marketing, 5. Auflage, München 2014.
Thommen: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Zürich 2008.
Tumpel: Steuern kompakt 2015. Eine Einführung in die Steuerlehre, Wien 2015.
Vahs/Schäfer-Kunz: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 7. Auflage, Stuttgart 2015.
Wagenhofer: Bilanzierung und Bilanzanalyse. Eine Einführung, 12. Auflage, Wien 2015.
Waibl: Die 7 Prinzipien des Unternehmenserfolgs, München 2015.
Wala/Haslehner/Kreidl: Investitionsrechnung und betriebliche Finanzierung. Eine Einführung mit Fallbeispielen, 4. Auflage, Wien 2014.
Wala/Haslehner: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement. Eine Einführung mit zahlreichen Beispielen, Wien 2009.
Weber: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht. Eine Einführung, 3. Auflage, Wien 2015.
Wicher: Managementkompetenzen, Herne 2015.
Zihr/Paier: Operative Planung & Kontrolle. Nitty-Gritty, 4. Auflage, Sollenau 2014.

Internetquellen

www.bmf.gv.at
www.wko.at
www.usp.gv.at

1. Grundlegende Begriffe

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage …

- zwischen freien und knappen Gütern zu unterscheiden
- verschiedene Arten von Unternehmen zu unterscheiden
- die wesentlichen Merkmale eines Entrepreneurs zu beschreiben
- die wichtigsten Inhalte eines Business Plans aufzuzählen
- den betrieblichen Leistungserstellungs- und -verwertungsprozess zu skizzieren
- die in einem Unternehmen zum Einsatz kommenden Produktionsfaktoren aufzuzählen

Verwendete und zur Vertiefung empfohlene Literatur

Busse von Colbe/Kajüter/Linnhoff/Pellens: Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 4. Auflage, Stuttgart 2011.

Junge: BWL für Ingenieure. Grundlagen – Fallbeispiele – Übungsaufgaben, 2. Auflage, Wiesbaden 2012.

Messner/Kreidl/Wala: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Wien 2014.

Reichmann/Sommersguter-Reichmann: BWL für Juristen und Führungskräfte, Wien 2013.

Schultz: Basiswissen Betriebswirtschaft. Management, Finanzen, Produktion, Marketing, 5. Auflage, München 2014.

Thommen: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Zürich 2008.

Vahs/Schäfer-Kunz: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 7. Auflage, Stuttgart 2015.

Bedürfnisse und Güter

Jeder Mensch hat **Bedürfnisse**. Zur Befriedigung dieser Bedürfnisse benötigt der Mensch Güter (zB Essen, Trinken, Kleidung). Bis auf wenige Ausnahmen (= **freie Güter** wie zB Atemluft) stehen Güter allerdings nicht in uneingeschränktem Maße zur Verfügung (= **knappe Güter**).

Unternehmen

Unternehmen sind Wirtschaftseinheiten, die Güter für fremden Bedarf produzieren. **Haushalte** sind hingegen Wirtschaftseinheiten, die Güter konsumieren und allenfalls für den eigenen Bedarf produzieren.

In Abhängigkeit der Eigentumsverhältnisse unterscheidet man öffentliche, private und gemischtwirtschaftliche Unternehmen:

- **Private Unternehmen:** Private Unternehmen folgen – mit Ausnahme von Nonprofit-Organisationen – in der Regel dem erwerbswirtschaftlichen Ziel, wonach langfristig Gewinne maximiert werden sollen. Private Unternehmen müssen das Marktrisiko selbst tragen; arbeiten sie nämlich nachhaltig nicht kostendeckend, gehen sie zugrunde (Insolvenz), wenn die privaten Anteilseigner das Unternehmen nicht stützen oder wenn nicht aus politischen Gründen Subventionen (zB in der Landwirtschaft) gezahlt werden.
- **Öffentliches Unternehmen:** Ein öffentliches Unternehmen (zB Verkehrsbetrieb, Krankenhaus) ist eine Organisation mit eigener Rechtspersönlichkeit (nach öffentlichem oder privatem Recht) in öffentlichem Eigentum (zB Bund, Länder, Gemeinden). Sie erfüllt va solche Aufgaben, deren Wahr-

nehmung im Allgemeininteresse liegt (zB Bereitstellung von Infrastruktureinrichtungen). Der Betriebszweck soll dabei mit möglichst geringen Kosten realisiert werden. Eine Kostendeckung kann jedoch nicht immer erreicht werden; dann fließen Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln, die letztlich durch die Steuerzahler aufgebracht werden müssen.

- **Gemischtwirtschaftliche Unternehmen:** Wenn die öffentliche Hand an einem privaten Unternehmen zumindest zu 50 % beteiligt ist, spricht man von einem gemischtwirtschaftlichen Unternehmen.

Bei öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen überprüft der **Rechnungshof**, ob die in Form von Budgets zur Verfügung gestellten öffentlichen Mittel auch tatsächlich sparsam, wirtschaftlich und zweckmäßig eingesetzt worden sind.

Ökonomisches Prinzip

Private Unternehmen orientierten sich bei der Leistungserstellung und -verwertung am **ökonomischen Prinzip**, dh sie versuchen – ua durch Ausnützung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen – die von anderen Unternehmen oder Haushalten am Markt nachgefragten knappen Güter und Dienstleistungen mit möglichst geringem Aufwand zu erstellen. Auf diese Weise wird einerseits die Marktnachfrage nach knappen Gütern kostengünstig befriedigt. Andererseits werden die Eigentümer erfolgreicher Unternehmen in Form von **Gewinnen** (= Erträge – Aufwendungen) entlohnt, deren Ausschüttung ihnen selbst die Befriedigung ihrer Bedürfnisse ermöglicht.

Nonprofit-Organisationen dürfen allfällige Gewinne hingegen nicht an ihre Mitglieder bzw Träger ausschütten, sondern haben diese Überschüsse für die Realisierung ihres (das marktwirtschaftliche und staatliche Leistungsangebot ergänzenden) Organisationszwecks (zB Umweltschutz, humanitäre Zwecke) zu verwenden.

Entrepreneur

Private Unternehmen werden häufig von Personen gegründet, die sich durch eine bestimmte Denkhaltung bzw bestimmte Charaktereigenschaften auszeichnen. Möchte man diese Eigenschaften besonders hervorheben, verwendet man nicht den Begriff Unternehmer, sondern spricht vielmehr von einem **Entrepreneur**. Ein solcher Entrepreneur hat Visionen, ist willensstark, selbstbewusst und entscheidungsfreudig, entwickelt Innovationen oder erfindet gar völlig neue Geschäftsmodelle und ist zudem bereit, bei der Umsetzung seiner Geschäftsideen hohe Risiken einzugehen.

Business Plan

Jeder (Mit-)Unternehmer bzw Entrepreneur muss sich daher im Gründungszeitpunkt bzw bei Ausweitung seines Leistungsangebots selbstkritisch die Frage stellen, welches konkrete Bedürfnis seine Leistung (zB Produkt, Dienstleistung) befriedigen soll und weshalb die Abnehmer bei ihm und nicht bei der Konkurrenz, welche eine ähnliche Leistung anbietet, einkaufen werden. Das verschriftlichte Konzept eines neu zu gründenden Unternehmens oder eines neuen Geschäftsbereichs wird auch als **Business Plan** bezeichnet. Der Business Plan ist eine Voraussetzung für die erfolgreiche Suche nach Kapitalgebern (zB Banken, Förderagenturen, Business Angels) für das Vorhaben. Er deckt üblicherweise neben der Geschäftsidee bzw dem Kundennutzen auch folgende Themen ab: Eigentumsverhältnisse, Rechtsform, Standort, Unternehmensziele, Managementteam, Marktanalyse (Zielgruppen, Konkurrenten, Marktwachstum etc), Marketing (Leistungsangebot, Preise und Konditionen, Werbung, Vertrieb etc), Planungsrechnungen (zB Umsatzplanung, Gewinnplanung), Chancen- und Risikoanalyse, Durchführungsplanung inkl Meilensteine etc. Dem Business Plan vorangestellt ist in der Regel ein sog Management Summary, welches die wichtigsten Kernaussagen des Businessplanes und die Schlüsselzahlen kurz, knapp und für den Leser interessant darstellt.

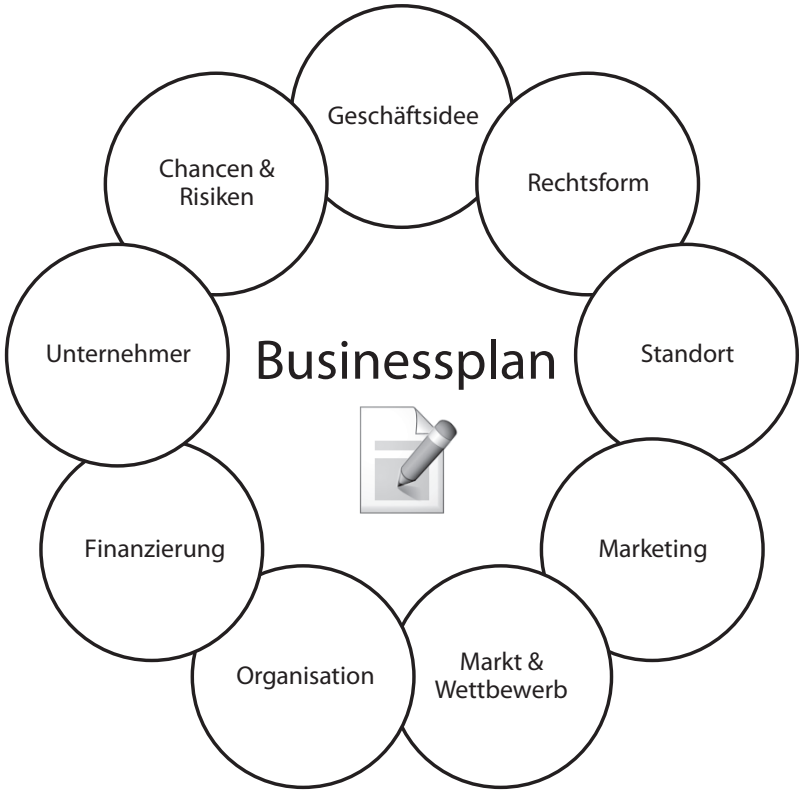

Abbildung 1: Business Plan

Leistungserstellungs- und -verwertungsprozess

Zur Ermöglichung einer effizienten Leistungserstellung und -verwertung laufen innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt zahlreiche **güter-, informations- und finanzwirtschaftliche** Prozesse ab. Werden die verschiedenen Phasen des gesamten Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesses aufgrund des logischen Ablaufes geordnet, so ergibt sich folgende Reihenfolge:

- Phase 1: Beschaffung von finanziellen Mitteln auf dem Geld- und Kapitalmarkt
- Phase 2: Verwendung der finanziellen Mittel zur Beschaffung der **Produktionsfaktoren** auf den Beschaffungsmärkten
  - **Arbeitsleistungen:** Dabei handelt es sich um produktive menschliche Tätigkeit, wobei zwischen **dispositiver Arbeit** (zB Planung einer Restrukturierung, Treffen einer Investitionsentscheidung) und **ausführender Arbeit** (zB manuelle Fließbandarbeit, Bearbeitung von einfachen Verwaltungsakten) unterschieden wird.
  - **Potenzialfaktoren:** Bei den Potenzialfaktoren handelt es sich um Betriebsmittel, die für Zwecke der Leistungserstellung und -verwertung über einen längeren Zeitraum (Nutzungsdauer) genutzt werden, ohne mit ihrer Substanz Eingang in die hergestellten Erzeugnisse zu finden (zB Maschinen, Gebäude).
  - **Werkstoffe:** Werkstoffe gehen im Zuge der Leistungserstellung und -verwertung unter. Sie umfassen Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe und Zulieferteile. **Rohstoffe** gehen als Hauptbestandteile in die erstellten Güter ein (zB Holz bei der Erstellung eines Holztisches), während **Hilfsstoffe** Nebenbestandteile dieser Erzeugnisse sind (zB Nägel bei der Erstellung eines Holztisches). **Betriebsstoffe** dagegen sind keine Bestandteile der Erzeugnisse, werden aber im Zuge der Leistungserstellung verbraucht (zB Reinigungsmittel). **Zulieferteile** sind halbfertig und fertig bezogene Teile, die in das Produkt eingebaut werden (zB Computer-Chips).

  - **Dienstleistungen:** Dienstleistungen sind die für die Erstellung eines Produkts erforderlichen immateriellen Leistungen, die von Betriebsfremden gegen Entgelt erbracht werden (zB Transport).
  - **Informationen** (Wissen)**:** Informationen stellen zweckbezogenes Wissen dar, welches für ein zielgerichtetes wirtschaftliches Handeln benötigt wird (zB Daten über die Entwicklung von Kundenbedürfnissen).
- Phase 3: Transformationsprozess durch Kombination der Produktionsfaktoren zu Halb- und Fertigprodukten
- Phase 4: Verkauf der erstellten Erzeugnisse an die Kunden auf den Absatzmärkten und Generierung entsprechender Einnahmen.
- Phase 5: Verwendung der generierten Einnahmen zur Rückzahlung der aufgenommenen finanziellen Mittel, zur Anschaffung neuer Produktionsfaktoren sowie für Gewinnausschüttungen an die Eigentümer.

In der betrieblichen Wirklichkeit findet man die beschriebene (idealtypische) Reihenfolge höchstens bei der Gründung, später laufen die einzelnen Phasen nebeneinander ab.

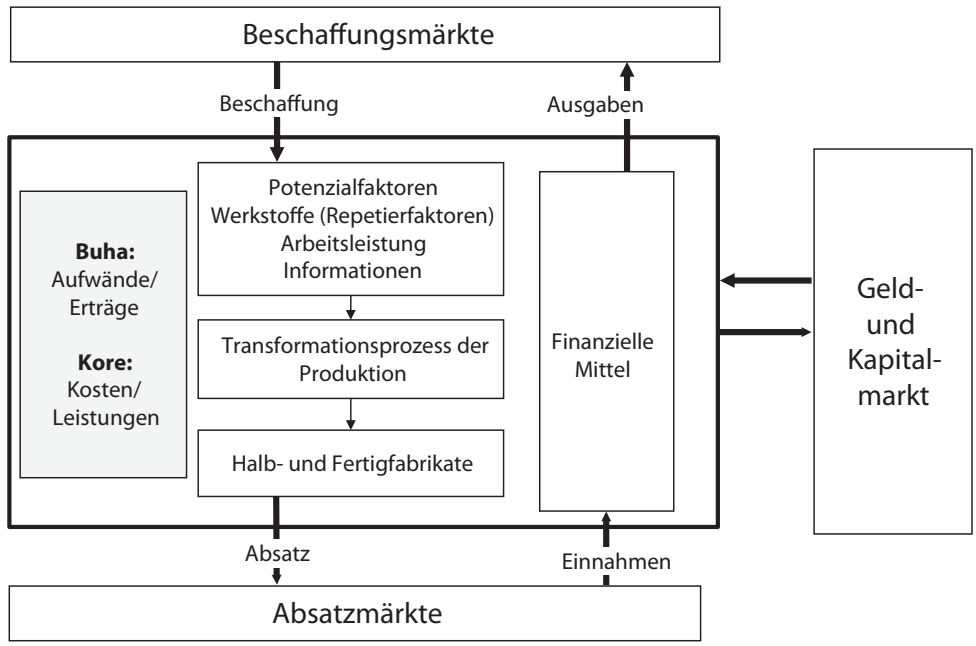

Abbildung 2: Güter- und finanzwirtschaftliche Prozesse im Unternehmen

Warum gibt es überhaupt Firmen?

Thomas Straubhaar/„FAZ", 13. April 2008, © Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv

Es hat viel für sich, Mitarbeiter dauerhaft in einem Unternehmen zu beschäftigen. Denn andernfalls müsste man jeden Morgen neue Leute suchen. Das ist teuer und unbequem.

Wir leben in einer Sozialen Marktwirtschaft. Und trotz ihrer Vorzüge spielt sich der überragende Teil des wirtschaftlichen Lebens nicht auf Märkten ab. Diese Einschränkung geht weit über die vielen ökonomischen Aktivitäten hinaus, die der Staat dem Markt per hoheitlicher Regelung vorenthält. Alles, was Eltern für ihre Kinder tun und was innerhalb von Familien, unter Bekannten und Nachbarn geleistet wird, geschieht jenseits von Angebot und Nachfrage.

Dafür gibt es in aller Regel auch keine Marktpreise, sondern Zuneigung, Anerkennung, gelegentlich Streit und Strafen. Auch im Großen und in der Wirtschaft werden die Marktkräfte systematisch ausgeschaltet. Firmen organisieren und koordinieren ihre inneren Abläufe jenseits von Märkten. Sie verzichten auf die Vorteile der unsichtbaren Hand des Marktes zugunsten der sichtbaren Hand von Vorständen und Geschäftsführern. Nicht Märkte, sondern innerbetriebliche Hierarchien, und nicht Preise, sondern interne Anweisungen steuern das Innenleben von Firmen.

Ein Optimierungsproblem

Gerade die Marktwirtschaft lebt also davon, dass weite Teile der ökonomischen Aktivitäten dem Markt entzogen sind. Die Marktmechanismen wirken nur zwischen den Akteuren der Marktwirtschaft. Im Innenleben der Akteure spielen sie keine Rolle. Private Haushalte und Firmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in ihren ökonomischen Innenbeziehungen den Preismechanismus durch andere Koordinationsinstrumente ersetzen.

Warum tun sie das? Offensichtlich, weil es Aktivitäten gibt, die sich über den Markt nur durch vergleichsweise hohe Kosten optimal koordinieren lassen. Soweit bestimmte Abläufe über Vertrauen, Befehl und Gehorsam besser zu gestalten sind als über Märkte und Preise, werden Firmen und Haushalte die Mechanismen von Angebot und Nachfrage ersetzen.

Firmen lösen ein Optimierungsproblem. Sie wissen, dass funktionierende Märkte erlauben, die Möglichkeiten der Arbeitsteilung auszuschöpfen. Je geringer die politischen Hemmnisse und die Kosten der Raumüberwindung sind, desto weiter kann die Spezialisierung getrieben werden. Dadurch steigen die Economies of Scale, die Vorteile der Massenfertigung, die sich in sinkenden Stückkosten positiv bemerkbar machen.

Warum sind Tagelöhner die Ausnahme?

Arbeitsteilung ist so lange effizient, wie die Vorteile der Spezialisierung größer sind als die Koordinationskosten, die aus der Verbindung von verschiedenen Teileinheiten zu einem Ganzen entstehen. Genauso ist es mit der Frage, bis zu welchem Maße eine Firma Vorleistungen, Rohstoffe, Arbeitskräfte und vieles mehr intern mit Hilfe innerbetrieblicher Abläufe organisiert oder von Fall zu Fall extern über Märkte beschafft. Märkte ermöglichen mehr Flexibilität. Sie verursachen aber auch spezielle Kosten.

Eigentlich müsste ein cleverer Unternehmer jeden Tag von neuem der speziellen Auftragslage gemäß genauso viele Mitarbeiter einstellen, wie er gerade benötigt. So wäre er hoch flexibel, könnte sich alle Sorgen über die langfristige Auslastung der Belegschaften sparen, müsste sich nicht über Fehlzeiten ärgern und brauchte sich nicht um das Wohlergehen seiner Mitarbeiter zu kümmern.

Doch warum sind solche Tagelöhner in der heutigen Arbeitswelt die Ausnahme und längerfristige Beschäftigungsverhältnisse die Regel? Offensichtlich ist die Flexibilität des Tagelöhnermodells nicht kostenlos für den Unternehmer. Sich jeden Tag von neuem über den Markt mit der richtigen Zahl von Mitarbeitern eindecken zu wollen verursacht Kosten. Die Kosten der Markttransaktion begründen die Existenz von Firmen.

Informationskosten, Suchkosten, Loyalitätsprobleme

Es gibt vielfältige „costs of using the price mechanism", wie sich der Vater der Theorie der Firma, Ronald Coase, der Wirtschaftsnobelpreisträger von 1991, ausgedrückt hat. Der Unternehmer muss sich informieren, wer an einem bestimmten Tag überhaupt zu welchen Löhnen arbeiten würde. Er weiß nicht so richtig, wie gut oder wie schlecht die in Frage kommenden Tagelöhner arbeiten. Er kennt die Qualität ihrer Arbeit nicht und muss auch jeden Tag von neuem die Einarbeitungszeiten in die internen Betriebsabläufe in Kauf nehmen. Schließlich dürfte die Loyalität eines Tagelöhners zum Unternehmer nicht besonders ausgeprägt sein.

Firmen entstehen, um sich die Kosten für die Suche, die Kommunikation, die Verhandlung und den Vertrag mit dem Tagelöhner zu sparen. Firmen sind somit dann besser als Märkte geeignet, ökonomische Aktivitäten zu koordinieren, wenn diese Kosten besonders hoch sind. Das dürfte bei häufig wiederkehrenden, relativ ähnlichen Tätigkeiten der Fall sein. Also beispielsweise die Beschäftigung eines Kochs in einem Speiselokal. Hier lohnt es sich, den täglichen Suchprozess durch eine längerfristige Vereinbarung zu ersetzen, die beiden Teilen Planungs- und Verhaltenssicherheit bietet.

Minimierung von Unsicherheit

Gerade die Minimierung von Unsicherheit ist ein wichtiger Grund, der für das Entstehen von Firmen spricht. Das gilt dann ganz besonders, wenn die Informationen asymmetrisch verteilt sind. Wenn also der Wirt nicht so recht weiß, wie gut der Koch kocht. Hat der Wirt durch den Praxistest das Informationsdefizit beseitigt, sollte er einem guten Koch ein längerfristiges Jobangebot machen. Allerdings verschieben sich damit natürlich die Anreize dramatisch. Hat der Koch erst einmal den Jahresvertrag in der Tasche, wird er sich nicht mehr so anstrengen müssen wie der Tagelöhner, der jeden Tag von neuem um seinen Arbeitsplatz kämpfen muss. Der Wirt muss dann zusätzliche Anreize bieten und Sanktionen androhen, um die erwartete und bezahlte Leistung einzufordern.

Die längerfristige Einstellung von Mitarbeitern im Vergleich zur täglichen Suche hat aber auch Nachteile: Der Unternehmer verzichtet auf den kostensenkenden Wettbewerb der Arbeitskräfte und auf eine flexible Anpassung an die Nachfrage nach seinen Produkten oder Dienstleistungen. Damit wird auch klar, dass es letztlich um eine optimale Größe einer Firma geht. Offensichtlich sind größere Firmen nicht immer bessere Firmen. Je größer nämlich die Firma ist, umso belastender wird der Verzicht auf die disziplinierenden Marktmechanismen und umso schwerfälliger werden die betriebsinternen Organisationsabläufe.

Optimale Koordination der ökonomischen Aktivitäten

Ganz besonders schlagen die internen Kosten bei Fusionen oder bei der Übernahme von Konkurrenten zu Buche. Nicht nur die Ehe von Daimler-Benz und Chrysler war ein Flop. In der Wirtschaftsgeschichte finden sich eher Beispiele gescheiterter als erfolgreicher Zusammenschlüsse.

Firmen können aber auch zu klein sein. Denn gerade für kleine Firmen sind die Such- und Informationskosten häufiger Marktaktivitäten sowie die Gefahr einer schwachen Marktposition besonders belastende Faktoren. Also lautet die Antwort auf die Frage, warum es Firmen gibt: Sie sorgen für eine optimale Koordination der ökonomischen Aktivitäten. Ein Teil wird durch hierarchische Strukturen und Anweisungen, der andere Teil über Märkte koordiniert. In der Summe werden die Koordinationskosten minimiert. *(Thomas Straubhaar)*

Rechtliche Rahmenbedingungen

Abschließend sei erwähnt, dass jegliche unternehmerische Tätigkeit einer kaum noch überblickbaren Anzahl von Rechtsvorschriften (zB Gewerberecht, Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Arbeitsrecht, Wettbewerbsrecht) unterliegt. In diesem Zusammenhang versteht man unter **Compliance Management** die Gesamtheit der im Unternehmen installierten Maßnahmen und Prozesse, um Regelkonformität in Bezug auf Gesetze, Verordnungen sowie eigene Richtlinien des Unternehmens (zB Satzung, Arbeitszeitrichtlinie, Verhaltenskodex) sicherzustellen. Ein wirksames Compliance-Programm umfasst insbesondere eine gründliche Dokumentation der eigenen Geschäftstätigkeit, einschlägige Mitarbeiterschulungen, die Bindung bedeutender Genehmigungen an das Vier-Augen-Prinzip, die Einrichtung einer Whistleblowing-Hotline sowie die konsequente Sanktionierung regelwidrigen Verhaltens (zB Entlassung, Schadenersatz).

1.1. Lernkontrolle zu Kap 1

Wiederholungsfragen

1. Was versteht man unter einem Entrepreneur und welche Eigenschaften werden diesem üblicherweise zugeschrieben?
2. Wofür dient ein Business Plan und welche Informationen enthält er?
3. Welche Arten von Produktionsfaktoren kann man unterscheiden?

2. Betriebswirtschaftslehre

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage …

- die Betriebswirtschaftslehre von der Volkswirtschaftslehre abzugrenzen
- die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre von den Speziellen Betriebswirtschaftslehren abzugrenzen
- zwischen Beschreibungs-, Erklärungs- und Entscheidungsmodellen zu unterscheiden

Verwendete und zur Vertiefung empfohlene Literatur

Busse von Colbe/Kajüter/Linnhoff/Pellens: Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 4. Auflage, Stuttgart 2011.

Junge: BWL für Ingenieure. Grundlagen – Fallbeispiele – Übungsaufgaben, 2. Auflage, Wiesbaden 2012.

Messner/Kreidl/Wala: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Wien 2014.

Reichmann/Sommersguter-Reichmann: BWL für Juristen und Führungskräfte, Wien 2013.

Schultz: Basiswissen Betriebswirtschaft. Management, Finanzen, Produktion, Marketing, 5. Auflage, München 2014.

Thommen: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Zürich 2008.

Vahs/Schäfer-Kunz: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 7. Auflage, Stuttgart 2015.

Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

Unter dem Begriff **Wissenschaft** wird die forschende Tätigkeit in einem bestimmten Bereich verstanden, die mit dem Ziel betrieben wird, neues Wissen hervorzubringen.

Die Erklärung und Beschreibung der wirtschaftlichen Vorgänge ist die Aufgabe der **Wirtschaftswissenschaften**, die sich in die beiden Disziplinen Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre gliedern:

- Die **Volkswirtschaftslehre** beschäftigt sich im Rahmen der **Mikroökonomie** va mit der Funktionsweise einzelner Märkte sowie im Rahmen der **Makroökonomie** va mit gesamtwirtschaftlichen Größen wie zB Wirtschaftswachstum, Inflation, Arbeitslosigkeit.
- Gegenstand und Erkenntnisobjekt der **Betriebswirtschaftslehre** sind die wirtschaftlich relevanten Vorgänge in Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt. Sie gliedert sich in eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre sowie verschiedene Spezielle Betriebswirtschaftslehren:
  - Die **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** lehrt branchenunabhängiges Grundlagenwissen aus den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen.
  - Eine **Spezielle Betriebswirtschaftslehre** fokussiert hingegen entweder auf eine bestimmte Branche (zB Industriebetriebslehre, Handelsbetriebslehre, Bankbetriebslehre, Öffentliche Betriebswirtschaftslehre) oder aber auf bestimmte Funktionsbereiche (zB Materialwirtschaft, Rechnungswesen, Marketing).

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine **interdisziplinäre Wissenschaft**, da sie sich regelmäßig der Erkenntnisse und Methoden anderer Wissenschaften (zB Rechtslehre, Psychologie, Volkswirtschaftslehre) bedient.

Modelle

Als Sozial- und Wirtschaftswissenschaft bedient sich die Betriebswirtschaftslehre unterschiedlicher Arten von **Modellen** als vereinfachte Abbildungen der Realität:

- **Beschreibungsmodelle:** Als Beispiel ließe sich das in der Praxis regelmäßig zu beobachtende Sinken der Stückkosten bei steigender kumulierter Produktionsmenge anführen.
- **Erklärungsmodelle:** In einem Erklärungsmodell könnten zB die bei steigender kumulierter Produktionsmenge sinkenden Stückkosten mit Lerneffekten und technologischem Fortschritt begründet werden. Es geht hier also um die Identifikation von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.
- **Entscheidungsmodelle:** Entscheidungsmodelle betreffen beispielsweise Verfahren zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit einer Investition. Indem die Betriebswirtschaftslehre Instrumente zur Lösung betrieblicher Problemstellungen liefert, wird sie zu einer anwendungsorientierten Wissenschaft.

2.1. Lernkontrolle zu Kap 2

Wiederholungsfragen

1. Grenzen Sie die die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre von den Speziellen Betriebswirtschaftslehren ab!
2. Was versteht man unter einem Modell und welche Arten von Modellen kennen Sie?

3. Standortwahl

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage …

- zwischen verschiedenen Arten von Standortentscheidungen zu unterscheiden
- die bei einer Standortentscheidung zu berücksichtigenden Standortfaktoren aufzuzählen
- zwischen verschiedenen Arten von Standortstrukturen zu unterscheiden
- Motive für grenzüberschreitende Produktionsverlagerungen aufzuzählen
- Standortentscheidungen mittels Nutzwertanalysen vorzubereiten

Verwendete und zur Vertiefung empfohlene Literatur

Busse von Colbe/Kajüter/Linnhoff/Pellens: Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 4. Auflage, Stuttgart 2011.

Büter: Internationale Unternehmensführung. Entscheidungsorientierte Einführung, München 2010.

Vahs/Schäfer-Kunz: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 7. Auflage, Stuttgart 2015.

Standort

Der **Standort** eines Unternehmens ist der geografische Ort, an dem Produktionsfaktoren eingesetzt werden, um Leistungen zu erbringen.

Standortentscheidungen

Standortentscheidungen sind von hoher betriebswirtschaftlicher Bedeutung, da sie oftmals nur schwer zu revidieren sind. Daher ist eine detaillierte Analyse der Chancen und Risiken unumgänglich. Standortentscheidungen können in Zusammenhang mit Wachstums-, Strukturveränderungs- oder Schrumpfungsmaßnahmen zu treffen sein.

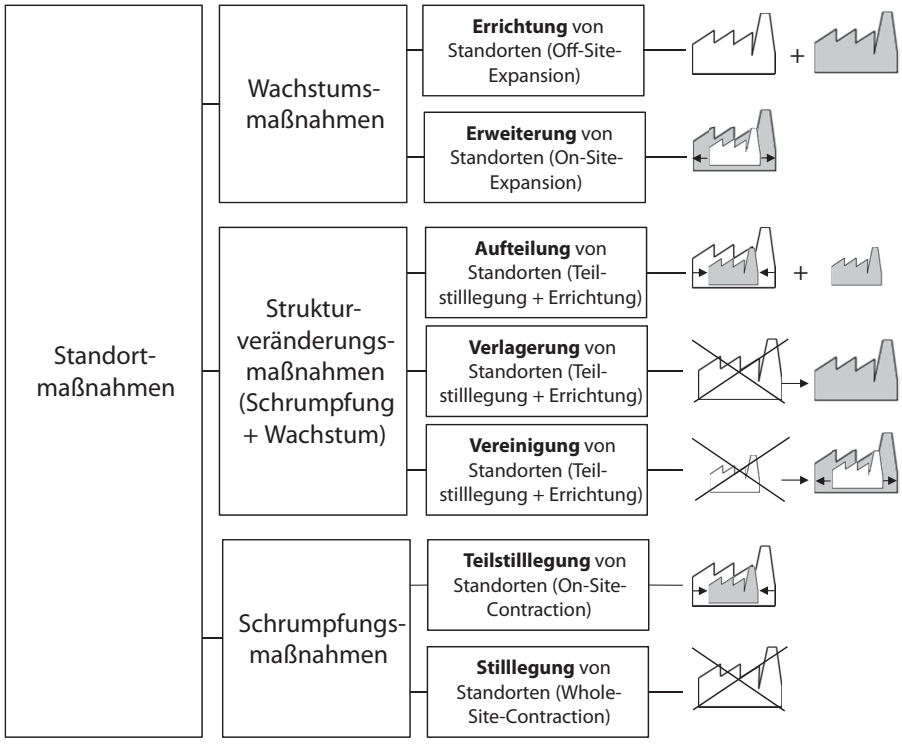

Abbildung 3: Standortentscheidungen

Nicht alle Unternehmen sind bei der Wahl ihres Standorts völlig frei. So ist beispielsweise die Urproduktion (zB Bergbau, Forstwirtschaft) an bestimmte geografische Rahmenbedingungen gebunden. Dementsprechend werden die **gebundene Standortwahl** und die (relativ) **freie Standortwahl** unterschieden. Letztere erfolgt unabhängig von bestimmten geografischen Voraussetzungen.

Standortfaktoren

Standortfaktoren sind entscheidungsrelevante Kriterien, anhand derer die Eignung eines bestimmten geographischen Ortes für die Errichtung einer Betriebsstätte überprüft werden kann (zB politische Stabilität, rechtliche Situation, staatliche Verwaltung, Steuerniveau, Arbeitskräftepotenzial, lokale Nachfrage, Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur).

Standortstrukturen

In Bezug auf die räumliche Verteilung seiner Produktionskapazitäten stehen einem (Industrie-)Unternehmen folgende alternative **Standortstrukturen** offen:

- **Standorteinheit:** Eine zentralisierte Produktion geht einher mit einer Konzentration der Produktionsaktivitäten an einem Standort; dieser kann im Inland oder im Ausland liegen. Eine Zentralisierung der Produktion verursacht einen geringeren Koordinationsaufwand und ermöglicht durch die dann größere Ausbringungsmenge die Ausnutzung von Skaleneffekten (zB Fixkostendegression).
- **Parallelproduktion:** Eine Parallelproduktion liegt vor, wenn das prinzipiell gleiche Fertigungserzeugnis in mindestens zwei räumlich getrennten Produktionsstätten hergestellt wird. Bei der Parallelproduktion können zwar Skaleneffekte nur in geringerem Ausmaß genutzt werden. Eine Produktion vor Ort erlaubt andererseits jedoch eine Versorgung entlegener Märkte mit vergleichsweise niedrigen Transportkosten; außerdem können die Erzeugnisse leichter an lokale Besonderheiten angepasst werden.
- **Verbundproduktion:** Bei einer Verbundproduktion wird der Produktionsprozess aufgeteilt in einzelne Produktionsstufen, welche in räumlich getrennten Produktionsstätten durchgeführt werden. Auf diese Weise können lokale Spezialisierungsvorteile genutzt werden. Allerdings entstehen gleichzeitig auch starke Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den verschiedenen Produktionsstandorten.
- **Standortdiversifikation:** Bei einer Standortdiversifikation liegt eine Kombination aus Parallel- und Verbundproduktion vor.

Grenzüberschreitende Produktionsverlagerungen

Vermehrt versuchen (Industrie-)Unternehmen durch **Produktionsverlagerungen ins Ausland** ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Hauptmotive für Produktionsverlagerungen sind va

- niedrige Faktorkosten (insb Lohnkosten),
- die Erschließung neuer Märkte,
- eine Reduktion der beim Export entstehenden Transportkosten,
- Kapazitätsengpässe im Inland,
- niedrige Steuern bzw Subventionen,
- die Überwindung von Handelshemmnissen (zB Importzölle, bürokratische Auflagen) und
- die Nähe zu Großkunden („**follow the customer**“).

Bevorzugte Zielregionen österreichischer Unternehmen waren in den letzten Jahren va osteuropäische und asiatische Länder.

Rückverlagerungen kommen in der Praxis sehr selten vor. Das kann einerseits darauf zurückzuführen sein, dass die Verlagerungsentscheidungen sehr gut vorbereitet wurden und sich als nachhaltig richtig herausgestellt haben. Andererseits könnte es auch sein, dass eine suboptimale Produktionsverlagerung ins Ausland allein deshalb nicht rückgängig gemacht wird, weil das einem öffentlichen Fehlereingeständnis der verantwortlichen Top-Manager gleichkäme, was deren Reputation und Marktwert freilich abträglich wäre.

Nutzwertanalyse

Internationale Standortentscheidungen können zB mit Hilfe einer **Nutzwertanalyse** (Scoring-Verfahren) vorbereitet werden. Im Zuge der Nutzwertanalyse werden die lokalen Ausprägungen bei den wichtigsten Standortfaktoren systematisch zu einem der Entscheidung zugrunde zu legenden Gesamtnutzenwert verdichtet. Bei der Nutzwertanalyse wird wie folgt vorgegangen:

1. Bestimmung der Zielkriterien
2. Gewichtung der Zielkriterien (Summe der Gewichte = 1)
3. Bewertung der Alternativen (zB mittels einer 5-Punkte-Skala) in Bezug auf jedes Zielkriterium
4. Bestimmung der gewichteten Nutzenwerte pro Alternative
5. Wahl der Alternative mit dem höchsten gewichteten (Gesamt-)Nutzenwert

Beispiel

Ein Unternehmen plant einen zweiten Produktionsstandort zu errichten. Folgende Zielkriterien (Standortfaktoren) sollen in die Entscheidung einfließen:

Standortfaktor	Gewichtung
Stückkosten	0,3
Politische Stabilität	0,2
Arbeitskräftepotenzial	0,1
Infrastruktur	0,4

Zur Auswahl stehen die drei potenziellen Produktionsstandorte A, B und C.

Die Bewertung der Produktionsstandorte bezüglich der verschiedenen Kriterien wurde von einem interdisziplinär zusammengesetzten Team wie folgt durchgeführt (5 = sehr gut, 4 = gut, 3 = befriedigend, 2 = schlecht, 1 = sehr schlecht):

Standortfaktor	A	B	C
Stückkosten	4	3	2
Politische Stabilität	3	2	4
Arbeitskräftepotenzial	4	2	5
Infrastruktur	2	5	3

Aufgabenstellung:

Welcher Standort erhält nach Durchführung einer Nutzwertanalyse die höchste Bewertung?

Lösungshinweis:

Standortfaktor	Gewichtung	A	B	C
Stückkosten	0,3	1,2	0,9	0,6
Politische Stabilität	0,2	0,6	0,4	0,8
Arbeitskräftepotenzial	0,1	0,4	0,2	0,5
Infrastruktur	0,4	0,8	2,0	1,2
Nutzenwerte	1	3,0	3,5	3,1

Der Standort mit dem höchsten Nutzenwert ist Standort B.

Standort Österreich: Das Schiff sinkt langsam, aber es sinkt

Matthias Aue/„Die Presse", 27. Mai 2015

Österreichs Wettbewerbsfähigkeit erreicht ihren historischen Tiefpunkt. Schuld daran seien vor allem die Politiker, sagt das IMD. Für AK-Direktor Muhm ist diese Feststellung „wertlos".

Wien. Der wirtschaftliche Abstieg Österreichs ist eine Realität. Dieser Befund des Lausanner Instituts für Management-Entwicklung (IMD) kommt angesichts der schwachen Wirtschafts- und Einkommensentwick-

lung im Land wohl nicht gerade überraschend. Die Rasanz, mit der Österreich in Sachen Wettbewerbsfähigkeit zurückfällt, ist dennoch alarmierend. Im aktuellen Standort-Ranking des IMD erreicht Österreich nur noch Platz 26 von 61 untersuchten Ländern – und liegt damit so schlecht wie nie zuvor in den knapp zwanzig Jahren, in denen diese Untersuchung durchgeführt wurde. In den vergangenen acht Jahren entwickelte sich der Wirtschaftsstandort vom Hoffnungsträger (Platz elf) zum Durchschnittskandidaten.

Österreicher müssten später in Pension gehen, ein besseres Schulsystem entwickeln und die Staatsausgaben in den Griff bekommen, so die Empfehlungen der Schweizer Experten an die heimische Regierung. Man darf gespannt sein, ob die (wiederholte) Warnung diesmal ankommt.

Werner Muhm, Direktor der Arbeiterkammer und einflussreicher Berater von SPÖ-Kanzler Werner Faymann, hatte sein Urteil am Mittwoch rasch gefällt: „Wertlos" seien all diese Rankings, die den Abstieg des Landes dokumentieren – und sicher keine Grundlage für eine gute Regierungsarbeit. Schließlich würden darin auch Unternehmer und Führungskräfte um ihre Meinung gefragt. Von ihnen würden manche das Land eben gerne schlechtreden. Bei den „Hard Facts" stehe Österreich viel besser da als in den „unwissenschaftlichen Rankings".

Mehr geben, als man hat

Tatsächlich basiert die IMD-Studie zu einem Drittel auf einer Befragung von heimischen Managern. Zwei Drittel steuern jedoch die Statistiker bei. Und wer die Studie liest, merkt, genau bei diesen „Hard Facts" schneidet der Wirtschaftsstandort besonders schlecht ab.

Eine kleine Auswahl: Die Republik Österreich nimmt seinen Bürgern 42,5 Prozent von dem, was sie erwirtschaften, in Form von Steuern und Gebühren wieder ab (Platz 55). Da der Staat aber Geld in einem Volumen von 52,3 Prozent der Wirtschaftsleistung ausgeben will (Platz 56), wachsen die Staatsschulden auf knapp 87 Prozent des BIP (Platz 49) an. Sollte dahinter die Strategie stehen, mit hohen Ausgaben die Wirtschaft anzukurbeln, so kann man ihr gerade beim Scheitern zusehen. Im Vorjahr schrumpfte die reale Wirtschaftsleistung pro Kopf hierzulande um 0,4 Prozent (Platz 54), internationale Geldgeber investierten nur noch 4,9 Milliarden US-Dollar (Platz 36), und die einst konkurrenzlos niedrige Arbeitslosigkeit ist mittlerweile auch Schnee von gestern (Platz 22).

So viel zu den „Hard Facts". Sicher, Österreich ist immer noch ein reiches Land, aber auch ein teures. Kaufkraftbereinigt reicht die absolute Wirtschaftsleistung nur noch für die schwächere Hälfte (37. Platz.) Und ganz unbemerkt ist der langsame Abstieg auch andernorts nicht geblieben: Können wir uns wirklich entspannt zurücklehnen, wenn etwa die EU-Kommission Österreich mittlerweile zu den ökonomischen Schlusslichtern zählt?

Im heurigen Jahr kann die heimische Wirtschaft nach Einschätzung der Brüsseler Experten gerade noch mit einem Mini-Aufschwung von 0,8 Prozent rechnen. Ähnlich langsam entwickeln sich in der EU nur Italien, Frankreich, Griechenland und Zypern.

Wie es anders geht, verrät ein Blick auf das andere Ende des IMD-Rankings. Neben den drei Spitzenreitern USA, Hongkong und Singapur sind dort aus Europa die Schweiz, Norwegen, Dänemark, Schweden und Deutschland zu finden.

Arbeit wird stetig teurer

Während die USA vor allem von der hohen Innovationskraft und dem starken Finanzsektor profitiert, haben einige europäische Kandidaten in den Top Ten umfassende Strukturreformen hinter sich gebracht, um da zu stehen, wo sie heute sind. Schweden hat in den 1990er-Jahren seinen Staatshaushalt saniert, Deutschland hat einschneidende Reformen auf dem Arbeitsmarkt durchgeführt und wird dadurch bald billiger als Österreich. Die Früchte all dessen lassen sich an vielen „Hard Facts" ablesen. Einige davon hat das IMD für sein Ranking zusammengetragen. Alle sind das noch lange nicht. *(Matthias Aue)*

3.1. Lernkontrolle zu Kap 3

Wiederholungsfragen

1. Welche Arten von Standortentscheidungen kann man grundsätzlich unterscheiden?
2. Zählen Sie wichtige Standortfaktoren aus der Sicht eines international agierenden Produktionsunternehmens auf!
3. Nennen Sie alternative Standortstrukturen und beschreiben Sie jeweils auch deren Vor- bzw Nachteile!
4. Was versteht man unter einer Nutzwertanalyse und in welchen Schritten läuft diese ab?

4. Rechtsformen

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage …

- die verschiedenen Rechtsformen aufzuzählen und zu beschreiben
- Kriterien für die Rechtsformwahl zu nennen
- einen Überblick über die in das Firmenbuch einzutragenden Informationen zu geben

Verwendete und zur Vertiefung empfohlene Literatur

Brugger: Einführung in das Wirtschaftsrecht, Wien 2014.
Bydlinski: Grundzüge des Privatrechts für Ausbildung und Praxis, 9. Auflage, Wien 2014.
Madl: Unternehmensgründung leicht gemacht. Rechtsformen – Haftung – Behörden. Antworten auf alle wesentlichen Fragen, Wien 2014.
Weber: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht. Eine Einführung, 3. Auflage, Wien 2015.
www.wko.at
www.usp.gv.at

Rechtsformarten

Jedes Unternehmen hat eine bestimmte **Rechtsform**, die bei der Gründung festgelegt wird. Eine spätere Änderung der Rechtsform ist jedoch grundsätzlich möglich.

Man unterscheidet folgende Rechtformen:

- Einzelunternehmung
- Personengesellschaften
  - Offene Gesellschaft (OG)
  - Kommanditgesellschaft (KG)
  - Stille Gesellschaft
- Kapitalgesellschaften
  - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
  - Aktiengesellschaft (AG)

Rechtsformwahl

Die **Wahl der Rechtsform** richtet sich va nach folgenden Kriterien:

- Mindestkapitalbedarf
- Haftung
- Geschäftsführung
- Unternehmensbesteuerung
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Rechnungslegung und Publizitätsverpflichtungen
- Unternehmensnachfolge

Firmenbuch

Das **Firmenbuch** ist ein öffentliches (elektronisches) Verzeichnis, in dem wichtige Informationen und Rechtsverhältnisse eintragungspflichtiger Unternehmen verzeichnet sind. Das Firmenbuch besteht aus einem Hauptbuch und einer Urkundensammlung. Es wird von den Landesgerichten für sämtliche Unternehmen, die ihre Hauptniederlassung oder ihren Sitz im betreffenden Gerichtshofsprengel haben, geführt.

GmbH, AG, OG und KG müssen sich schon allein aufgrund ihrer Rechtsform in das Firmenbuch eintragen lassen. Unternehmerisch tätige natürliche Personen (Einzelunternehmer) müssen sich dann ins Firmenbuch eintragen lassen, wenn sie nach UGB rechnungslegungspflichtig sind. Das ist dann der Fall, wenn sie mehr als 700.000 € Umsatzerlöse im Geschäftsjahr erzielen; die Verpflichtung tritt ab dem zweitfolgenden Geschäftsjahr ein, wenn die Schwelle in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschritten wird, oder schon ab dem folgenden Geschäftsjahr, wenn der Schwellenwert um mindestens 300.000 € überschritten wird.

In das Firmenbuch werden ua folgende **Informationen** eingetragen:

- Firmenbuchnummer
- Firma
- Rechtsform
- Sitz und Geschäftsanschrift
- Geschäftszweig nach eigenen Angaben (höchstens 40 Zeichen)
- Zweigniederlassung
- Tag des Abschlusses des Gesellschaftsvertrages
- Name, Geburtsdatum des Einzelunternehmers
- Name, Geburtsdatum sowie Beginn und Art der Vertretungsbefugnis der Geschäftsführer sowie der Prokuristen
- Insolvenz (Konkurs, Nichteröffnung oder Aufheben des Insolvenzverfahrens mangels kostendeckenden Vermögens)
- Liquidation (Name und Geburtsdatum der Liquidatoren sowie Beginn ihrer Vertretungsbefugnis)

Bei der OG und KG auch:

- Name und Geburtsdatum der Gesellschafter

Bei der KG zusätzlich:

- die Höhe der Einlagen der Kommanditisten

Bei der GmbH und AG auch:

- Name und Geburtsdatum der Mitglieder des Aufsichtsrates
- die Höhe des Grund- oder Stammkapitals
- der Tag der Einreichung des Jahres- und Konzernabschlusses

Bei der GmbH zusätzlich:

- Name und Geburtsdatum der Gesellschafter sowie die Höhe ihrer Stammeinlagen und die darauf geleisteten Einzahlungen

Sobald eine einzutragende Tatsache eingetragen wurde, gilt sie, ähnlich etwa wie ein ordnungsgemäß kundgemachtes Gesetz, grundsätzlich als jedermann bekannt. Jeder Dritte muss sie daher gegen sich gelten lassen (**positive Publizitätswirkung**).

Alle Änderungen eingetragener Tatsachen sind unverzüglich beim Gericht anzumelden.

In das Firmenbuch kann jedermann Einsicht nehmen und Auszüge anfordern. Eine Datenabfrage hinsichtlich aller in Österreich gespeicherten Rechtsträger ist bei jedem Firmenbuchgericht, bei Notaren, Anwälten und Wirtschaftstreuhändern möglich.

4.1. Einzelunternehmung

Definition

Inhaber einer **Einzelunternehmung** ist eine einzige natürliche Person, die das Unternehmen auf eigenen Namen und eigene Rechnung betreibt. Das Einzelunternehmen ist die in Österreich meist

verwendete Rechtsform. Dass der Inhaber dieses Unternehmen allein betreibt, bedeutet nicht, dass er gänzlich auf sich allein gestellt ist. Er kann Arbeitnehmer beschäftigen, also Arbeitsverträge abschließen und sich bei der Ausführung der von ihm übernommenen Aufträge auch Erfüllungsgehilfen bedienen, sofern ein Vertrag nicht seine höchstpersönliche Auftragserfüllung vorsieht. Die Unterstützung bei der Aufgabenerledigung kann aber nicht nur durch Arbeitnehmer, sondern auch durch selbständige Subunternehmer erfolgen.

Gründung

Ein Einzelunternehmen entsteht grundsätzlich mit der Gewerbeanmeldung. Die Gewerbeanmeldung ist bei der Bezirksverwaltungsbehörde des Standorts vorzunehmen.

Haftung

Der Einzelunternehmer haftet für die im Zuge seiner Geschäftstätigkeit eingegangenen Verbindlichkeiten unbeschränkt mit seinem gesamten Betriebs- und Privatvermögen. Auf Grund dieser persönlichen und unbeschränkten Haftung ist die Kreditwürdigkeit des Einzelunternehmers grundsätzlich hoch, wenngleich im Einzelfall freilich von seiner konkreten Vermögens- und Einkommenssituation abhängig.

Gewerbeberechtigung

Der Einzelunternehmer benötigt für die Ausübung einer gewerblichen Tätigkeit die entsprechende Gewerbeberechtigung. Bei reglementierten Gewerben muss er persönlich die allgemeinen und besonderen Voraussetzungen für die Erlangung der Gewerbeberechtigung erfüllen.

Kann der Einzelunternehmer jedoch weder den Befähigungsnachweis erbringen, noch eine individuelle Befähigung erlangen, ist es ihm dennoch möglich, das Gewerbe auszuüben, wenn er einen gewerberechtlichen Geschäftsführer bestellt. Der gewerberechtliche Geschäftsführer muss sich im Betrieb betätigen und dort als voll versicherungspflichtiger Arbeitnehmer mindestens die Hälfte der wöchentlichen Normalarbeitszeit beschäftigt sein.

Firma

Einzelunternehmer müssen sich erst ab Erreichung der Rechnungslegungspflicht in das Firmenbuch eintragen lassen. Die Grenze der Rechnungslegungspflicht liegt bei einem Jahresumsatz von mehr als 1.000.000 € in einem Jahr oder Jahresumsätzen von mehr als jeweils 700.000 € in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren. Bei Nichterreichung dieser Schwellenwerte ist eine freiwillige Eintragung möglich, jedoch ohne Bilanzierungspflicht.

Einzelunternehmer, die nicht im Firmenbuch eingetragen sind (nicht protokollierte Unternehmer) müssen zur äußeren Bezeichnung der Betriebsstätte und auf den Geschäftsurkunden ihren Familiennamen in Verbindung mit mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen verwenden.

Ins Firmenbuch eingetragene (protokollierte) Einzelunternehmer haben die Bezeichnung „eingetragener Unternehmer“ oder „eingetragene Unternehmerin“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung, insbesondere „e.U.“ zu führen. Der eingetragene Unternehmer kann zwischen einer Namens-, Sach- oder Fantasiebezeichnung als Firma wählen und unter diesem Firmennamen nach außen auftreten. Sonstige Zusätze (Geschäftsbezeichnungen, Tätigkeitsangaben, Markenzeichen) können ebenfalls eingetragen werden, sofern sie nicht irreführend sind.

Sozialversicherung

Der Einzelunternehmer ist aufgrund einer Gewerbe- oder anderen Berufsberechtigung Wirtschaftskammermitglied und damit stets bei der Sozialversicherung der Gewerblichen Wirtschaft (GSVG) pflichtversichert.

Steuern

Der Einzelunternehmer hat innerhalb eines Monats ab Beginn der Tätigkeit dem Betriebsfinanzamt die Eröffnung des Gewerbebetriebes sowie den Standort bekannt zu geben. Er wird mit den in seinem Betrieb erzielten sowie allfälligen weiteren Einkünften zur Einkommensteuer veranlagt.

Der Einzelunternehmer hat grundsätzlich Umsatzsteuer für die von ihm erbrachten Lieferungen und sonstigen Leistungen einzuheben und an das Finanzamt abzuliefern. Die Umsatzsteuerzahllast ist bis zum 15. des zweitfolgenden Monats an das Finanzamt abzuliefern. Liegen die jährlichen Umsätze des (Klein-)Unternehmers jedoch netto unter 30.000 €, so ist keine Umsatzsteuer abzuführen, es kann jedoch auch kein Vorsteuerabzug geltend gemacht werden; sollten in einem solchen Fall jedoch die Vorsteuerbeträge höher als die zu entrichtende Umsatzsteuer sein, ist es möglich, einen Antrag auf Regelbesteuerung an das Finanzamt zu stellen.

4.2. Offene Gesellschaft

Definition

Eine **Offene Gesellschaft** (OG) ist eine unter eigener Firma geführte Personengesellschaft, die jeden erlaubten Zweck einschließlich freiberuflicher und land- und forstwirtschaftlicher Tätigkeiten haben kann. Sie besteht aus mindestens zwei für Gesellschaftsschulden persönlich, unbeschränkt und solidarisch haftenden Gesellschaftern; diese Haftung kann gegenüber Gläubigern nicht beschränkt werden. Gesellschafter einer OG können natürliche und juristische Personen sein.

Im Gegensatz zu den Kapitalgesellschaften ist kein Mindestnennkapital erforderlich. In Ermangelung einer anderen Vereinbarung haben die Gesellschafter gleiche Einlagen zu leisten, die in Geld oder in Dienstleistungen bestehen können.

Die Gesellschaft hat unter ihrer Firma aufzutreten, kann Rechte erwerben, Verbindlichkeiten eingehen, klagen und geklagt werden.

Gründung

Die Gründung der OG erfolgt durch den Abschluss eines Gesellschaftsvertrags zwischen mindestens zwei Gesellschaftern. Für den Gesellschaftsvertrag ist zwar keine bestimmte Form gesetzlich vorgesehen; die Errichtung eines schriftlichen Vertrags ist jedoch anzuraten. Die OG ist in das Firmenbuch einzutragen; sie entsteht erst mit der Eintragung in das Firmenbuch.

Haftung

Die Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten des Unternehmens

- persönlich, also mit ihrem gesamten Betriebs- und Privatvermögen
- unbeschränkt, also ohne Betragsbeschränkung
- solidarisch, also nicht anteilsmäßig, sondern jeder für die ganze Schuld
- primär, dh der Gläubiger kann sofort gegen einen der Gesellschafter vorgehen, ohne vorher die Gesellschaft klagen zu müssen

Geschäftsführung und Vertretung

Bei gewöhnlichen Geschäften ist jeder Gesellschafter für sich allein geschäftsführungs- und vertretungsbefugt. Abweichende Regelungen im Gesellschaftsvertrag sind möglich, müssen jedoch, um im Außenverhältnis wirksam zu sein, im Firmenbuch eingetragen werden.

Gewerbeberechtigung

Zur Ausübung der gewerblichen Tätigkeit ist eine Gewerbeberechtigung nötig, welche auf die Gesellschaft lauten muss. Damit die OG eine Gewerbeberechtigung erhält, ist ein gewerberecht-