

Jetzt mit
eLearning

*besser
lernen*



Betriebswirtschaftslehre

**Georg Erdmann
Michael Krupp**

Betriebswirtschaftslehre

Betriebswirtschaftslehre

Georg Erdmann
Michael Krupp

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

Die Informationen in diesem Produkt werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Herausgeber dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig. Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol in der Regel nicht verwendet.

Es konnten nicht alle Rechteinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechteinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

22 21 20 19 18

ISBN 978-3-86894-089-3 (Buch)
ISBN 978-3-86326-849-7 (E-Book)

© 2018 by Pearson Deutschland GmbH
Lilienthalstraße 2, D-85399 Hallbergmoos/Germany
Alle Rechte vorbehalten
www.pearson.de
A part of Pearson plc worldwide

Programmleitung: Martin Milbradt, mmilbradt@pearson.de
Lektorat: Elisabeth Prümm, epruemmm@pearson.de
Korrektur: Petra Kienle
Coverbild: www.shutterstock.com
Herstellung: Claudia Bäurle, cbaeurle@pearson.de
Satz: Gerhard Alfes, mediaService, Siegen (www.mediaservice.tv)
Druck und Verarbeitung: DZS-Grafik d.o.o., Ljubljana

Printed in Slovenia

Inhaltsübersicht

Vorwort		19
Über die Autoren		24
MyLab Betriebswirtschaftslehre		28
Teil I	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	31
Kapitel 1	Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	33
Teil II	Konstitutive Entscheidungen	55
Kapitel 2	Unternehmensziele und Stakeholdermanagement	57
Kapitel 3	Standortwahl und Unternehmensverbindungen	73
Kapitel 4	Rechtsformen	95
Teil III	Unternehmensführung	177
Kapitel 5	Strategie	179
Kapitel 6	Organisation	227
Kapitel 7	Personal	267
Teil IV	FACT – Finance, Accounting, Controlling, Taxation	321
	A Grundlegende Aspekte der finanziellen Unternehmensführung	
Kapitel 8	Einführung Finanzen und Grundlagen der Buchführung	323

B	Externes und internes Rechnungswesen	
Kapitel 9	Bilanzierung und Jahresabschluss	363
Kapitel 10	Kosten- und Leistungsrechnung	403
C	Ergänzende Aspekte der finanziellen Unternehmensführung	
Kapitel 11	Investitionsrechnung und Unternehmensfinanzierung	461
Kapitel 12	Steuern	525
Kapitel 13	Controlling	583
Teil V	Wertschöpfung	631
A	Klassische Schritte der Wertschöpfung	
Kapitel 14	Beschaffung	633
Kapitel 15	Produktion	673
Kapitel 16	Vertrieb	747
B	Übergreifende Ansätze der Wertschöpfungsoptimierung	
Kapitel 17	Supply Chain Management	787
Kapitel 18	Lean Management	829
Kapitel 19	Marketing	861
Endnoten		901
Register		931
Teil VI	Onlinekapitel – Zusatzkapitel zu aktuellen Themen auf MyLab Betriebswirtschaftslehre	
Kapitel 20	Organisationskultur und Organisationswandel	
Kapitel 21	Digitalisierung der Arbeitswelt	
Kapitel 22	Internationales Management	

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	19
Über die Autoren	24
MyLab Betriebswirtschaftslehre	28
Teil I Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	31
Kapitel 1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	33
1.1 Die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin	34
1.1.1 Ziele von Wissenschaft und Forschung.	34
1.1.2 Die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften.	35
1.1.3 Wissenschaftliche Ansätze der Betriebswirtschaftslehre	36
1.2 Die Grundkonzeption des Wirtschaftens und Begrifflichkeiten der Betriebswirtschaftslehre.	37
1.2.1 Wirtschaften als Grundkonzept	37
1.2.2 Das ökonomische Prinzip als Generalnorm des Wirtschaftens . . .	38
1.2.3 Betriebe als Institutionen der Bedarfsdeckung	40
1.3 Die Betriebswirtschaftslehre in Theorie und Praxis	42
1.3.1 Wertschöpfung und betriebswirtschaftliche Grundfunktionen . . .	42
1.3.2 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre	45
1.3.3 Einteilungsmöglichkeiten von Unternehmen in der Praxis	46
Teil II Konstitutive Entscheidungen	55
Kapitel 2 Unternehmensziele und Stakeholdermanagement	57
2.1 Unternehmensziele	58
2.1.1 Funktionen von Zielen.	58
2.1.2 Arten von Zielen.	58
2.1.3 Zielbeziehungen	60
2.1.4 Inhaltliche und organisatorische Aspekte der Zielfindung in Unternehmen	62
2.2 Stakeholdermanagement – Anspruchsgruppen im Unternehmen und ihre Zielsetzungen	63
2.2.1 Stakeholder und ihre Interessen	63
2.2.2 Einfluss der Gesellschafterstruktur auf die Unternehmensziele . .	64
2.2.3 Gesetzliche Regelungen zum Schutz und Ausgleich der Interessen	65

Kapitel 3	Standortwahl und Unternehmensverbindungen	73
3.1	Standortwahl	74
3.1.1	Begriffsbestimmung Standort	74
3.1.2	Allgemeine Kriterien der Standortwahl	75
3.1.3	Strategische und operative Standortwahl	78
3.2	Unternehmensverbindungen und Unternehmensumwandlungen	78
3.2.1	Marktlösung oder Unternehmensbildung	78
3.2.2	Unternehmensverbindungen – Kooperationsformen	81
3.2.3	Unternehmensverbindungen – Konzentrationsformen	83
3.2.4	Share Deal und Asset Deal als Formen des Unternehmenskaufs	84
3.2.5	Unternehmensumwandlungen – Verschmelzung und Spaltung	86
Kapitel 4	Rechtsformen	95
4.1	Rechtsformen des deutschen öffentlichen Rechts	96
4.1.1	Öffentlich-rechtliche Betriebe ohne Rechtspersönlichkeit	97
4.1.2	Öffentlich-rechtliche juristische Personen	98
4.2	Rechtsformen des deutschen Privatrechts	99
4.2.1	Einführung	99
4.2.2	Einzelunternehmung	101
4.2.3	Einführung in das Gesellschaftsrecht	104
4.2.4	Gemeinsamkeiten aller Gesellschaften	105
4.2.5	Gemeinsamkeiten aller Personengesellschaften	108
4.2.6	Gemeinsamkeiten aller Körperschaften	113
4.2.7	Personengesellschaften – Außengesellschaften	122
4.2.8	Reine Innengesellschaften und ähnliche Vertragsbeziehungen	136
4.2.9	Körperschaften	139
4.3	Rechtsformen außerhalb des deutschen Rechts	159
4.3.1	Rechtsformen des europäischen Rechts	159
4.3.2	Internationales Gesellschaftsrecht und ausländische Gesellschaftsformen	165
Teil III	Unternehmensführung	177
Kapitel 5	Strategie	179
5.1	Grundlagen des strategischen Managements	180
5.1.1	Herkunft und historische Entwicklungsphasen des strategischen Denkens	180
5.1.2	Begrifflichkeiten des Strategischen Managements	182
5.1.3	Wie entwickelt man eine Strategie?	184
5.2	Marktanalyse	186
5.2.1	PESTEL-Analyse	187
5.2.2	5-Kräfte-Modell	189
5.2.3	Strategie-Mapping	190

5.3	Unternehmensanalyse	192
5.3.1	Wertkettenanalyse	192
5.3.2	Ressourcenanalyse	194
5.3.3	Stärken-Schwächen-Profil	197
5.4	Strategische Optionen	199
5.4.1	SWOT-Inventar	199
5.4.2	TOWS-Matrix	200
5.4.3	Portfolioanalyse	203
5.5	Strategieauswahl	208
5.6	Strategiekonzeption	210
5.6.1	Generische Wettbewerbsstrategien	210
5.6.2	Hybride Wettbewerbsstrategien	214
5.6.3	Dynamische Wettbewerbsstrategien	215

Kapitel 6 Organisation 227

6.1	Grundlagen der Organisationsgestaltung	228
6.1.1	Elemente der Organisationsstruktur	228
6.1.2	Mechanistische und organische Strukturen	239
6.1.3	Kontingenzfaktoren der Strukturwahl	240
6.1.4	Traditionelle Formen der Organisationsstrukturierung	242
6.2	Moderne Organisationsgestaltung	244
6.2.1	Moderne Formen der Organisationsgestaltung	244
6.2.2	Zusammenarbeit organisieren	250
6.2.3	Flexible Arbeitssysteme	253
6.2.4	Aktuelle Herausforderungen der Organisationsgestaltung	256
6.3	Kritische Perspektiven	257

Kapitel 7 Personal 267

7.1	Einleitung	268
7.2	Personalkapazitätsmanagement	269
7.2.1	Grundlagen	269
7.2.2	Teilbereiche des Personalkapazitätsmanagements	269
7.2.3	Besondere Bedeutung der Personalbedarfsplanung	272
7.2.4	Bildung von Mitarbeitergruppen	274
7.2.5	Alters- und Personalstrukturanalyse	274
7.2.6	Prognose des Personalbestandes zum Planungshorizont	275
7.2.7	Prognose des Bruttopersonalbedarfes	276
7.2.8	Ermittlung des Nettopersonalbedarfes	277
7.2.9	Bestimmung von Handlungsoptionen	278
7.2.10	Nachfolgeplanung	279
7.3	Personalrekrutierung und Personalauswahl	280
7.3.1	Grundlagen	280
7.3.2	Arten der Personalrekrutierung	281
7.3.3	Maßnahmen der Personalauswahl	285
7.3.4	Bewerbermanagementsysteme	288

9.2	Bilanzierung und Jahresabschluss	372
9.2.1	Bestandteile des Jahresabschlusses	372
9.2.2	Erstellung, Offenlegung und Prüfung des Jahresabschlusses	378
9.2.3	Ansatz von Vermögenswerten und Schulden	380
9.2.4	Bewertung von Vermögensgegenständen und Schulden	382
9.2.5	Rechnungsabgrenzungsposten	389
9.2.6	Ausweis	392
9.3	Besonderheiten des externen Rechnungswesens nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS)	393
9.3.1	Grundlagen der internationalen Rechnungslegung	393
9.3.2	Normsetzende Institution	393
9.3.3	Bestandteile eines IFRS-Abschlusses	394
9.3.4	Wesentliche Bilanzierungsgrundsätze nach IFRS	394

Kapitel 10 Kosten- und Leistungsrechnung 403

10.1	Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	404
10.1.1	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	404
10.1.2	Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	405
10.1.3	Abgrenzung zwischen internem und externem Rechnungswesen	406
10.2	Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	408
10.2.1	Kostenrechnungsbegriffe	408
10.2.2	Vergleich variable Kosten/fixe Kosten und Einzelkosten/ Gemeinkosten	412
10.2.3	Kostenrechnungssysteme	412
10.2.4	Verrechnungsprinzipien der Kostenrechnung	415
10.3	Kostenartenrechnung	415
10.3.1	Inhalte und Aufgaben der Kostenartenrechnung	415
10.3.2	Systematisierungskriterien für Kostenarten	416
10.3.3	Grundsätze der Kostenartenrechnung	417
10.3.4	Erfassung wesentlicher Kostenarten	417
10.4	Kostenstellenrechnung	422
10.4.1	Inhalte und Aufgaben der Kostenstellenrechnung	422
10.4.2	Systematisierungskriterien für Kostenstellen	423
10.4.3	Grundsätze der Kostenstellenrechnung	424
10.4.4	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	424
10.5	Kostenträgerrechnung	426
10.5.1	Inhalte und Aufgaben der Kostenträgerrechnung	426
10.5.2	Kostenträgerzeitrechnung – Betriebsergebnisrechnung	428
10.5.3	Kostenträgerstückrechnung – Kalkulation	431
10.6	Deckungsbeitragsrechnung	440
10.6.1	Mängel der Vollkostenrechnung und Ansatzpunkte der Teilkostenrechnung	440
10.6.2	Kostenauflösung/Kostenpaltung	443
10.6.3	Einfach gestufte Deckungsbeitragsrechnung	444
10.6.4	Anwendungen der Deckungsbeitragsrechnung zur Entscheidungsunterstützung	446

10.6.5	Mehrfach gestufte Deckungsbeitragsrechnung	448
10.6.6	Vergleich Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung bei Lagerveränderungen	450
10.6.7	Bewertung Vollkostenrechnung/Teilkostenrechnung	453

C Ergänzende Aspekte der finanziellen Unternehmensführung

Kapitel 11 Investitionsrechnung und Unternehmensfinanzierung 461

11.1	Begriffe, Aufgaben und Teilgebiete der Finanzwirtschaft	462
11.1.1	Aufgaben und Teilgebiete der Finanzwirtschaft	462
11.1.2	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	463
11.2	Finanzmarkttheoretische Grundlagen der Finanzwirtschaft	464
11.2.1	Begrifflichkeiten zu Finanzmärkten	464
11.2.2	Funktionen von Finanzmärkten	465
11.2.3	Theoretische Grundannahmen zu Finanzmärkten	465
11.2.4	Finanzmarkgesetzgebung und Finanzmarktregulierung	466
11.3	Grundlagen, Aufgaben und Methoden der Investitionsrechnung	467
11.3.1	Finanzmathematische Grundlagen der Investitionsrechnung	467
11.3.2	Ziele und Arten von Investitionen	469
11.3.3	Der Investitionsprozess	470
11.3.4	Aufgaben und Fragestellungen der Investitionsrechnung	470
11.3.5	Statische Methoden der Investitionsrechnung	472
11.3.6	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	479
11.4	Ermittlung des Kapitalbedarfs	487
11.4.1	Grundlagen zur Kapitalbedarfsermittlung	487
11.4.2	Ermittlung des kurzfristigen Kapitalbedarfs	487
11.4.3	Ermittlung des mittel- bis langfristigen Kapitalbedarfs	489
11.5	Finanzierungsarten	490
11.5.1	Systematisierung unterschiedlicher Finanzierungsarten	490
11.5.2	Innenfinanzierung	491
11.5.3	Außenfinanzierung	496
11.5.4	Sonderformen der Finanzierung	510
11.5.5	Kapitalkosten und Verschuldungsgrad	512

Kapitel 12 Steuern 525

12.1	Grundlagen des deutschen Steuersystems	526
12.1.1	Einleitung	526
12.1.2	Differenzierte Besteuerung von Kapitalgesellschaft und ihren Anteilseignern	531
12.1.3	Fall 1: Anteilseigner ist eine natürliche Person und hält seine Anteile im Privatvermögen	532
12.1.4	Fall 2: Anteilseigner ist eine natürliche Person und hält seine Anteile im Betriebsvermögen	532
12.1.5	Fälle 3 und 4: Anteilseigner ist eine Kapitalgesellschaft	533

12.2	Körperschaftsteuer	533
12.2.1	Persönliche Steuerpflicht	533
12.2.2	Unbeschränkte Körperschaftsteuerpflicht	533
12.2.3	Beschränkte Körperschaftsteuerpflicht	534
12.2.4	Ermittlung des steuerbilanziellen Gewinns	536
12.2.5	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	540
12.2.6	Körperschaftsteuerliche Verluste	556
12.2.7	Verlustuntergang	558
12.2.8	Festsetzung der Körperschaftsteuer	560
12.3	Gewerbesteuer	563
12.3.1	Einleitung	563
12.3.2	Ermittlung der Gewerbesteuer	564
12.3.3	Gewerbeverlust	569
12.3.4	Berechnung der Gewerbesteuer	570
12.4	Grundzüge der steuerlichen Organschaft	572

Kapitel 13 Controlling 583

13.1	Controlling – Theorien und Begrifflichkeiten	584
13.1.1	Theorien und Entwicklungslinien des Controllings	584
13.1.2	Definition wesentlicher Begriffe im Controlling	587
13.2	Gestaltung des Controllings in funktionaler, zeitlicher und organisatorischer Sicht	587
13.2.1	Aufgaben und Funktionen des Controllings	587
13.2.2	Zeitliche Dimensionen des Controllings	589
13.2.3	Abgrenzung des Controllings von anderen Unternehmensbereichen	590
13.2.4	Organisation des Controllings/Controllership	591
13.3	Informationsorientierte Grundlagen des Controllings	593
13.3.1	Externes Rechnungswesen	593
13.3.2	Internes Rechnungswesen	593
13.3.3	EDV-Einsatz im Controlling	594
13.4	Strategisches Controlling	594
13.4.1	Unternehmensziele und Unternehmensstrategie	594
13.4.2	Aufbau und Teilschritte im Strategiefindungsprozess	595
13.4.3	Aufgaben des strategischen Controllings	597
13.5	Operatives Controlling – Unternehmensplanung	598
13.5.1	Grundlagen zur Unternehmensplanung	598
13.5.2	Darstellung des operativen Planungsprozesses	600
13.5.3	Sachzielplanung und Formalzielplanung	601
13.5.4	Aufgaben des Controllers im Rahmen der operativen Unternehmensplanung	603
13.5.5	Planungsprobleme in der Praxis	604
13.5.6	Ausblick auf weitergehende Planungsverfahren	606

13.6	Operatives Controlling – Steuerung, Kontrolle und Abweichungsanalysen	607
13.6.1	Grundlagen zu Steuerung und Kontrolle	607
13.6.2	Erstellung von Forecasts	608
13.6.3	Grundlagen zur Abweichungsanalyse	609
13.6.4	Analyse von Kostenabweichungen	611
13.6.5	Analyse von Umsatzabweichungen	612
13.7	Berichtswesen	614
13.7.1	Grundlagen zum Berichtswesen	614
13.7.2	Verwendung von Berichten im Controlling	614
13.7.3	Konzeption des Berichtswesens	615
13.7.4	Berichtsarten	617
13.8	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	618
13.8.1	Grundlagen zu Kennzahlen	618
13.8.2	Verwendung von Kennzahlen im Controlling	619
13.8.3	Kennzahlensysteme	620
13.8.4	Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	622

Teil V Wertschöpfung 631

A Klassische Schritte der Wertschöpfung

Kapitel 14 Beschaffung 633

14.1	Materialwirtschaft.	634
14.1.1	Stücklisten.	635
14.1.2	Bedarfsermittlung und -planung	638
14.1.3	Beschaffungsplanung	639
14.1.4	Teileklassifizierung.	641
14.2	Einkauf	643
14.2.1	Instrumente im strategischen Einkauf	644
14.2.2	Operativer Einkauf – Bestellverfahren.	648
14.2.3	E-Procurement.	650
14.3	Logistik	651
14.3.1	Kernfunktion Transport	652
14.3.2	Kernfunktion Umschlag	656
14.3.3	Kernfunktion Lager	658
14.3.4	Logistik als Querschnittsfunktion	663

Kapitel 15 Produktion 673

15.1	Der industrielle Produktionsprozess aus betriebswirtschaftlicher Sicht – Fertigungsverfahren, Zielsystem und Aufgabenverteilung	674
15.1.1	Betriebswirtschaftliche Fertigungsverfahren	674
15.1.2	Das Zielsystem – Ziele, Zielerreichung und Kennzahlen	679
15.1.3	Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung im Produktionsprozess	682

15.2	Produktionslogistik im weiteren Sinne – Ansätze und Methoden der Produktionsplanung und -steuerung.	685
15.2.1	Strategische Produktionsplanungs- und Steuerungsprinzipien: Push vs. Pull – die beiden grundlegenden Steuerungsverfahren im Überblick	685
15.2.2	Verfahren zur operativen Produktionsplanung und -steuerung.	692
15.3	Auswirkung der Produktionsplanung und -steuerung auf die Produktionslogistik im engeren Sinn	723
15.3.1	Funktionsübergreifend: das Chirurg-Krankenschwester-Prinzip.	724
15.3.2	Funktion Transport: Produktionsversorgung nach dem Milkrun-Prinzip (intern wie extern)	724
15.3.3	Funktion Lagerung und Warenbereitstellung: Supermarktprinzip (Kanban), Konsignationslager, Vendor Managed Inventory (VMI), Just-in-Time (JIT)	727
15.3.4	Funktion Umschlag und Kommissionierung: Just-in-Sequence (JIS), Standardisierung des Umschlag- und Kommissionier-equipments	730

Kapitel 16 Vertrieb 747

16.1	Vertriebskanal als Distributionsrahmen	748
16.2	Gestaltungsparameter des Vertriebskanals	750
16.2.1	Bestimmung der Vertriebskanaltiefe	750
16.2.2	Bestimmung der Vertriebskanalbreite	751
16.2.3	Bestimmung der Vertriebskanalstruktur	753
16.2.4	Bestimmung des Vertriebskanalsystems	755
16.2.5	Bestimmung der Vertriebskanalform.	756
16.3	Direktvertriebsformen	757
16.3.1	Nullstufenvertrieb	757
16.3.2	Halbstufenvertrieb	760
16.4	Indirektvertriebsformen	763
16.4.1	Strukturen im indirekten Vertriebskanal.	763
16.4.2	Beziehungen im indirekten Vertriebskanal.	764
16.5	Verkaufsabwicklung.	765
16.5.1	Logistische Distribution	765
16.5.2	Persönlicher Verkauf	767
16.6	Verkaufsgespräch	769
16.6.1	Verkäufer signale	769
16.6.2	Kundenqualifizierung	771
16.6.3	Gesprächsablauf	771
16.6.4	Nachbereitung.	773
16.7	E-Commerce-Verkauf	774
16.8	Verkaufsförderung	777
16.9	Kundenwertsteuerung	777

B Übergreifende Ansätze der Wertschöpfungsoptimierung

Kapitel 17 Supply Chain Management 787

17.1	Die dritte Bedeutung der Logistik: Supply Chain Management als durchgängiges Management von Fließsystemen	788
17.1.1	Historische Entwicklung der Logistik zu einem übergreifenden Management-Ansatz	788
17.1.2	Logistik als Management von Fließsystemen.	789
17.1.3	Supply Chain Management als (unternehmens-) bergreifender Managementansatz	791
17.2	Typische Herausforderungen im Supply Chain Management	792
17.3	Allgemeine Optimierungsansätze	799
17.4	Werkzeuge des Supply Chain Management.	801
17.4.1	Werkzeuge aus dem Lean Management	801
17.4.2	Postponement	801
17.4.3	Open Book Strategy.	802
17.4.4	IT-Integration.	802
17.4.5	ERP-Systeme	804
17.4.6	Physische und informatrische Sicht von Prozessen	805
17.4.7	Big Data Management	805
17.4.8	Cloud Computing	806
17.4.9	Referenzmodelle	807
17.5	Efficient Consumer Response (ECR) – die Lösung aus dem Handel	814
17.5.1	Geschichte und Grundlagen des ECR.	814
17.5.2	Basismodelle und Bausteine des ECR	815
17.6	Grenzen des Supply Chain Management.	818

Kapitel 18 Lean Management 829

18.1	Historische Entwicklung von Toyota zu Six Sigma	830
18.1.1	Moderne Arbeitsteilung bei Taylor und Ford	830
18.1.2	Toyota-Produktionssystem	831
18.1.3	PDCA-Zyklus und Qualitätsmanagement	831
18.1.4	Six Sigma und Lean Management	832
18.2	Bestandteile und Ebenen des Lean Managements.	832
18.2.1	Philosophie und Prinzipien des Lean Managements	832
18.2.2	Prozesse im Lean Management.	834
18.2.3	Mitarbeiterinbindung	835
18.2.4	Optimierungswerkzeuge.	836
18.3	Organisatorische Verankerung von Lean Management.	836
18.3.1	Verankerung durch ein Produktionssystem als Regelwerk.	836
18.3.2	Verankerung in die Organisationsstruktur.	837
18.3.3	Verankerung bei den Mitarbeitern durch Schulungskonzepte und Lean-Akademien	838

18.4	Methoden und Werkzeuge des Lean Managements	839
18.4.1	Kennzahlen im Lean Management.	839
18.4.2	U-Zelle – Fließinsel-Prinzip.	842
18.4.3	5S/5A – Arbeitsplatzorganisation	842
18.4.4	Poka Yoke	843
18.4.5	Ishikawa-Diagramm	844
18.4.6	5W-Fragetechnik.	845
18.4.7	Sehen lernen & Gemba – Management by walking around	845
18.4.8	Wertstromanalyse	846
18.4.9	Visual Management – Steuerung durch Visualisierung	847
18.4.10	Kaizen – kontinuierliche Verbesserung gestalten	849

Kapitel 19 Marketing 861

19.1	Darstellung und Bedeutung des Marketings	862
19.1.1	Marketingphilosophie	862
19.1.2	Marketinginhalte	863
19.2	Zentrale Elemente der Marketingkonzeption	864
19.2.1	Element Kundenbeziehungen	864
19.2.2	Element Marktsegmentierung	865
19.2.3	Element Markenartikel	865
19.2.4	Element Angebotspositionierung.	866
19.3	Marketing-Instrumentarium.	867
19.3.1	Produkt- und Programmpolitiken im Marketing.	868
19.3.2	Preis- und Konditionenpolitiken im Marketing	870
19.3.3	Kommunikations- und Identitätspolitiken im Marketing.	875
19.3.4	Marketing-Instrumental-Mix	879
19.4	Käuferverhalten im Marketing.	879
19.4.1	Privates Einkaufsverhalten.	879
19.4.2	Gewerbliches Beschaffungverhalten	885
19.5	Marktforschung als Wissensbasis im Marketing.	888
19.5.1	Inhalte	888
19.5.2	Informationsquellen	889
19.5.3	Erhebungsformen	891
19.6	Sektorales und spezielles Marketing.	893
19.7	Ausblick: Beziehungsmarketing	895

Endnoten 901

Register 931

Teil VI Onlinekapitel – Zusatzkapitel zu aktuellen Themen auf MyLab | Betriebswirtschaftslehre



Kapitel 20 Organisationskultur und Organisationswandel

Kapitel 21 Digitalisierung der Arbeitswelt

Kapitel 22 Internationales Management

Vorwort

Motivation

Betriebswirtschaftslehre – es gibt kaum ein anderes Studienfach, das sich in den vergangenen Jahrzehnten einer derart konstant hohen Beliebtheit erfreut.

Betriebswirtschaftslehre – es vergeht kaum ein Tag, an dem es nicht eine Unternehmensmeldung an die Spitze der Nachrichten schafft.

Betriebswirtschaftslehre – es gibt kaum einen Bereich, in dem sich Absolventen des Studienfachs Betriebswirtschaftslehre von Universitäten und Hochschulen gleichermaßen mit ihrem sowohl generalistischen als auch speziellen Wissen nicht zurechtfinden würden.

Die Arbeitswelt ist voll von Betriebswirten und Kaufleuten – der Studienabschluss in Betriebswirtschaftslehre ist das Fundament (wenn auch nicht der Garant) unzähliger großer (und kleinerer) Karrieren.

Die Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre kann also nicht hoch genug eingeschätzt werden. Diesem Umstand trägt auch eine Vielzahl an unterstützender Literatur Rechnung. Es finden sich Lehrbücher zu Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre ebenso wie zu Spezialthemen innerhalb des Fachgebiets.

Und jetzt kommt durch uns ein weiteres Buch hinzu – wieso? Was treibt uns an, der Vielzahl an bereits bestehenden Titeln einen weiteren hinzuzufügen?

Wir haben beschlossen, ein Lehrbuch zu verfassen, das – neben aller erforderlichen wissenschaftlichen Fundierung – auch die Unternehmensrealität abbildet, d. h. nicht versucht, mit akademischen Formeln die Welt zu erklären, sondern diese darzustellen, wie sie wirklich ist. Wir wollen so dem Leser einen Einblick und eine Hilfestellung zugleich geben. Das Buch ist Begleitlektüre während des Studiums und betriebswirtschaftliches Nachschlagewerk im Arbeitsleben nach dem Studienabschluss.

Merkmale

Worin unterscheidet sich unser Lehrbuch nun von den anderen? Besondere Merkmale sind:

Schwerpunktsetzung

- Unser Anspruch ist es, weiter zu gehen als andere Grundlagen-Lehrbücher der Betriebswirtschaftslehre: Das Buch ist als umfassender Begleiter während des gesamten Bachelorstudiums konzipiert.
- Das Werk orientiert sich an einem grundständigen Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre zu Beginn, während und zum Abschluss eines regulären Studienverlaufs, d. h., es ist sowohl ein Grundlagenbuch als auch ein Vertiefungsbuch. Es kann damit in Vorlesungen zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und im späteren Verlauf des Studiums gleichermaßen eingesetzt werden.
- Die in diesem Lehrbuch enthaltenen Kapitel können somit zum einen als Unterstützung für eine Vorlesung zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre dienen. Hierzu ist unten ein idealtypischer Plan für ein Semester mit 15 Semesterwochen erläutert.

- Die Kapitel können zum anderen aber auch zu späteren Zeitpunkten des Studiums verwendet werden. So sehen viele Studienverlaufspläne – nach den einleitenden Veranstaltungen einer Orientierungsphase – Pflichtveranstaltungen in den funktional gegliederten Bereichen der Betriebswirtschaftslehre vor. Auch für diese Aufbauphase können die vorliegenden Kapitel – dann jeweils einzeln – als Basisliteratur herangezogen werden.
- Darüber hinaus bieten die Kapitel auch weiterführende Literaturhinweise und ermöglichen so den vertieften Zugang zu den einzelnen Fachgebieten im Rahmen der Vertiefungsphase eines Bachelorstudiums.

Praxisbezug

- Die Co-Autoren sind alle Professoren an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Sie verfügen somit neben einer fundierten akademischen Ausbildung auch über umfangreiche Praxiserfahrung in ihrem jeweiligen Fachgebiet.
- Jedes Kapitel enthält ausführliche Beispielfälle und praxisorientierte Fallstudien mit real existierenden Unternehmen.

Inhalt

- Wir decken mit unserem Buch alle wesentlichen Themenbereiche der Betriebswirtschaftslehre ab.
- Im Vergleich zu vielen anderen Lehrbüchern haben wir auch folgende Aspekte berücksichtigt, die in der täglichen Unternehmenspraxis von Bedeutung sind:
 - Die Rechtsformen von Unternehmen werden ausführlich dargestellt.
 - Der Bereich der Buchführung wird grundlegend erläutert.
 - Es gibt ein eigenes Kapitel zu Steuern der Kapitalgesellschaft.
 - Lean Management wird als überaus erfolgreiche Philosophie der Unternehmensführung als eigenes Kapitel behandelt.
- Zusätzlich gibt es weitere Kapitel zu aktuellen Tendenzen in der Welt der Betriebswirtschaftslehre. Diese fügen sich wie Teile des Lehrbuchs in dessen Konzeption und Optik ein, werden aber, um stets eine Aktualität zu gewährleisten, nicht gedruckt, sondern online zur Verfügung gestellt. Beispielhaft sind als Themen Organisationswandel, Digitalisierung und Internationalisierung zu nennen.
- Darüber hinaus gibt es für Dozenten ein jährliches Dokument mit den Highlights des jeweiligen Jahres aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Man liest häufig: „Nichts ist spannender als Wirtschaft!“ – für unser Lehrbuch gilt: „Theorie ist nicht spannender als die reale Wirtschaft!“ Diesem Motto folgend, werden aktuelle Ereignisse aus dem Wirtschaftsleben des jeweiligen Jahres dargestellt und können spannend in Vorlesungen eingebunden werden.

Didaktik

- Jedes Kapitel enthält für Selbstlerner Übungsaufgaben mit Lösungen, die online verfügbar sind. Für Dozenten stehen Lösungen zu den ausführlichen Beispielfällen mit real existierenden Unternehmen zur Verfügung.
- Diese und weitere Inhalte gibt es über den unten erläuterten Zugang zum Pearson MyLab | Betriebswirtschaftslehre mit zahlreichen lernunterstützenden Funktionalitäten für Studierende und Dozenten.
- **Rot markierte Begriffe** im Text bezeichnen Glossarbegriffe, deren Definitionen Sie ebenfalls über den Zugang zur eLearning Plattform erreichen.

- Das Buch gliedert sich in sechs Teile, von denen die ersten fünf in gedruckter Form vorliegen und der sechste Teil als Online-Kapitel verfügbar ist.

In den letzten Jahren wird verstärkt eine prozessorientierte Sicht auf Unternehmensführung sichtbar. Wir haben uns dennoch bewusst für eine funktionale Darstellung der Inhalte entschieden. Hierfür sind zwei Gründe von Bedeutung: Zum einen sind – trotz moderner Überlegungen zu Digitalisierung und geschäftsprozessorientierter Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen – Unternehmen in der Realität nach wie vor funktional organisiert. Gleiches gilt im Übrigen auch für den Großteil der akademischen Ausbildungsangebote im Bereich der Betriebswirtschaft. Daneben sind wir der festen Überzeugung, dass man über ein fundiertes Verständnis der unterschiedlichen Unternehmensfunktionen verfügen muss, um zum einen sachlogische Zusammenhänge zwischen den Bereichen zu erkennen und zum anderen eine Neugestaltung derselben vorzunehmen. Dies heißt nicht, dass im vorliegenden Buch kein Wert auf Interdisziplinarität gelegt wird, vielmehr werden an einzelnen Stellen ganz gezielt integrative Aspekte erläutert, z. B. in ▶ *Kapitel 8* als übergreifende Einleitung für den Finanzteil.

▶ *Teil 1* als Einleitung befasst sich mit den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Hier werden neben der Einstufung der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre vorgestellt und wesentliche Begrifflichkeiten erörtert.

Der Hauptteil des Buchs besteht aus den ▶ *Teilen 2 bis 5*. Diese befassen sich mit den wesentlichen Entscheidungen und Funktionen eines modernen Unternehmens.

In ▶ *Teil 2* werden konstitutive Entscheidungen von Unternehmen behandelt. Dazu gehört die Festlegung der Unternehmensziele, die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessengruppen in Unternehmen, das Treffen von Standortentscheidungen sowie von Entscheidungen zu Unternehmensverbindungen. Besonderes Augenmerk wird auf die Rechtsformen von Unternehmen gelegt. Diesem Teil wird aus unserer Sicht in anderen Standardwerken der betriebswirtschaftlichen Grundlagenliteratur zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Betrachtet man die Realität in Unternehmen, sind Entscheidungen zur Rechtsform und die damit verbundenen Auswirkungen betriebswirtschaftlicher, juristischer und steuerlicher Art jedoch von wesentlicher Bedeutung.

▶ *Teil 3* befasst sich mit wichtigen Funktionen der Unternehmensführung, die für ein Unternehmen und seine Leistungserstellung bedeutsam sind. Unternehmen könnten theoretisch auch ohne diese erfolgreich sein, tatsächlich finden sich Strategie, Organisation und Personal aber in allen Unternehmen – sei es als eigenständige Abteilungen oder als Funktionen, die in anderen Unternehmensbereichen mit ausgeführt werden. Besonderes Augenmerk wird bei der Darstellung dieser Funktionen immer auf die Verbindung zu den operativen Tätigkeiten Beschaffung, Produktion und Vertrieb gelegt, da die Aufgaben der Unternehmensführung zwar von besonderer Relevanz sind, jedoch keine eigenständige Existenzberechtigung haben. So ist es z. B. nicht sinnvoll, in einem Unternehmen eine Abteilung Personal zu installieren, wenn das Unternehmen selbst gar keine operative Tätigkeit erbringt.

▶ *Teil 4* befasst sich mit der finanziellen Steuerung des Unternehmens aus unterschiedlichen Sichtweisen. Dazu gehören das externe Rechnungswesen und das interne Rechnungswesen, die Finanzierung eines Unternehmens einschließlich Investitionsrechnung sowie Steuern und Controlling. Besonders an diesem Abschnitt ist das einleitende Kapitel zu Finanzen, da die Abgrenzung der wesentlichen Begrifflichkeiten (Unterschiede zwischen Aufwand, Kosten etc.) vorweggenommen wird, was

sonst jeweils in den inhaltlichen Kapiteln erfolgt. Hervorheben möchten wir, dass wir hier auch auf die Grundlagen der Buchführung eingehen, denn wir sind der Ansicht, dass diese für das Verständnis der Finanzen eines Unternehmens insgesamt und seiner organisatorischen Teilbereiche unabdingbar sind. Da quantitative Aspekte ausführlich beim internen Rechnungswesen behandelt werden, interpretieren wir das Controlling hier bewusst eher als qualitative Steuerungsfunktion.

► *Teil 5* befasst sich mit der eigentlichen Wertschöpfung eines Unternehmens. Das Kapitel folgt zunächst der klassischen, bereichsorientierten Logik von Einkauf/Beschaffung, Produktion und Vertrieb/Absatz. Logistik ist dabei als Querschnittsfunktion in alle genannten Bereiche integriert. Nach dieser klassischen Herangehensweise werden bereichsübergreifende Ansätze aufgegriffen. Supply Chain Management als koordinierende Funktion dient einer Abstimmung der bereichsorientiert ablaufenden Tätigkeiten, auch über Unternehmensgrenzen hinaus. Lean Management wird häufig nur der Produktion zugeordnet. Als grundsätzliches Managementkonzept spannt sich der Ansatz aber über alle Bereiche des Unternehmens und wird ebenfalls als übergreifender Ansatz losgelöst von Bereichen vorgestellt. Marketing wirkt deutlich stärker als der operative Vertrieb in andere Bereiche wie z. B. Produktentwicklung, entsprechend entfaltet Marketing nur als übergreifender Ansatz seine volle Erfolgswirkung.



► *Teil 6* ist als Online-Ausgabe konzipiert, um – abweichend von länger laufenden Zyklen gedruckter Bücher – stets aktuelle Tendenzen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre inhaltlich dem Niveau des Buchs angemessen präsentieren zu können.

Ein Lernpfad – Vorschlag zum Einsatz in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

Auf Basis eines 15-wöchigen Semesters empfehlen wir die folgende Zuordnung der Kapitel:

Semesterwoche	Thema	Kapitel
1	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre	1, 2, 3
2	Rechtsformen	4
3	Strategie, Personal & Organisation	5, 6, 7
4	Strategie, Personal & Organisation	5, 6, 7
5	Grundlagen Finanzen und Buchführung	8
6	Bilanzierung und Jahresabschluss	9
7	Kosten- und Leistungsrechnung	10
8	Investitionsrechnung und Unternehmensfinanzierung	11
9	Steuern	12
10	Controlling	13

Semesterwoche	Thema	Kapitel
11	Beschaffung	14
12	Produktion	15
13	Vertrieb	16
14	Supply Chain Management und Lean Management	17, 18
15	Marketing	19

Danksagung

Unser besonderer Dank geht an unsere Autoren, ohne deren Unterstützung dieses Werk nicht hätte erstellt werden können. Wir sind insbesondere dankbar, dass sie trotz der langen Projektlaufzeit immer kooperativ und konstruktiv mitgewirkt haben.

Ebenfalls danken wir dem Pearson Verlag, namentlich Herrn Martin Milbradt, Programmleiter Wirtschaft, für die Möglichkeit, dieses Werk veröffentlichen zu können sowie für die inhaltliche und organisatorische Begleitung auf unserem Weg.

Frau Elisabeth Prümm, Frau Claudia Bäurle, Frau Petra Kienle und Herrn Gerhard Alfes danken wir für Korrekturen, Layouten und vieles Sichtbare und Unsichtbare mehr, das zum Erscheinungsbild und zum Erscheinen des Buchs beigetragen hat. Herr Wolfgang Achatz hat für die fachmännische elektronische Umsetzung des MyLab | Allgemeine Betriebswirtschaftslehre gesorgt, auch ihm gilt unser Dank.

Ein besonderer Dank geht auch an unseren Kollegen Prof. Dr. Peter Richard, der die Idee zu diesem Lehrbuch hatte und die Erstellung lange Zeit koordiniert hat. Ohne ihn gäbe es dieses Werk nicht.

Widmen möchten wir dieses Buch unseren Ehefrauen und Kindern – wir versprechen auch, dass wir es nach dem Druck nur in der Lehre einsetzen und nicht als Gute-Nacht-Lektüre verwenden werden!

Augsburg, im Februar 2018
Prof. Dr. Georg Erdmann, Prof. Dr. Michael Krupp

Über die Autoren

Herausgeber



Georg Erdmann ist Professor für Finanzmanagement an der Hochschule Augsburg. Daneben ist er Prodekan der Fakultät für Wirtschaft sowie Leiter des Referats Existenzgründung.

Zuvor war er Professor für Rechnungswesen, Leiter des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft sowie Prodekan der Fakultät Betriebswirtschaft an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm.

Nach Abitur und Berufsausbildung studierte Georg Erdmann Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Anschließend promovierte er mit einer Arbeit im Bereich des Risk Management zum Dr. oec. publ.

Zu Beginn seiner Berufstätigkeit arbeitete er zunächst bei einer Big-4-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie bei einer großen öffentlich-rechtlichen Bank. Vor seiner Berufung an die Hochschule war Georg Erdmann viele Jahre als Finanzvorstand eines börsennotierten Immobilienunternehmens tätig. Dort verantwortete er die Bereiche Rechnungswesen, Controlling, Investor Relations sowie IT.

Neben seiner Lehrtätigkeit ist er als Berater von Unternehmern und Unternehmen im Bereich Unternehmensführung und Unternehmenssteuerung sowie als Business Angel aktiv. Georg Erdmann ist Co-Autor mehrerer Fachbücher, im Pearson Verlag erschienen ist ein Standardwerk zur Kostenrechnung.



Michael Krupp ist Professor für Logistik und Supply Chain Management an der Hochschule Augsburg. Bis Anfang 2018 leitete er das Referat Forschung im Ressort Forschung und Wissenschaft und koordinierte die Aktivitäten im Bereich Industrie 4.0 an der Hochschule Augsburg. Er ist Vertreter der Hochschule Augsburg im Innovationsbeirat der IHK Schwaben.

Zuvor leitete er die Gruppe „Service Engineering“ und das Lab „Geschäftsmodellentwicklung“ an der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS in Nürnberg.

Nach dem Abitur studierte Michael Krupp Sozialwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Erlangen-Nürnberg und Sevilla sowie an der Fernuniversität Hagen. Er promovierte im Themenfeld „Supply Chain Management“ am Lehrstuhl für Logistik in Nürnberg zum Dr. rer. pol. wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung.

Neben seiner Lehrtätigkeit ist Michael Krupp in der angewandten Forschung aktiv. Nach seiner Berufung gründete er 2011 gemeinsam mit seinem Fachkollegen Peter Richard die heutige Forschungsgruppe für optimierte Wertschöpfung HSA_ops der Hochschule Augsburg. 2013 wurde mit Florian Waibel der dritte leitende Professor in die Forschungsgruppe berufen. Die HSA_ops bietet mit derzeit neun wissenschaftlichen Mitarbeitern umfassende Beratungsleistungen in den Bereichen Logistik, Materialwirtschaft und Produktion. Kernkompetenz der Forschungsgruppe ist die Steigerung der Prozesseffizienz in unternehmerischen Kernprozessen durch Vereinfachung, Standardisierung und Strukturierung der Arbeitsabläufe sowie eine verbesserte Unterstützung durch steuernde IT-Systeme.

Beitragende



Thomas Bartscher kann auf langjährige Erfahrungen in verschiedenen personalwirtschaftlichen Verantwortungsbereichen zurückgreifen. Seit 1998 vertritt er als Professor die Lehr- und Forschungsgebiete Human Resources Management, Transformations- und Innovationsmanagement an der THD – Technischen Hochschule Deggendorf.

Als Trainer/Coach und Unternehmensberater ist er seit mehr als 25 Jahren für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Non-Profit-Organisationen und öffentliche Unternehmen tätig. Seine Schwerpunkte in der Beratung liegen in den Bereichen Strategisches Personalmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung, Digitalisierung & Arbeit 4.0 und im Gestalten und Begleiten von damit einhergehenden Veränderungsprozessen.

Thomas Bartscher ist Co-Autor mehrerer Fachbücher, im Pearson Verlag erschienen ist ein Standardwerk zu Personalmanagement.

Thomas Bartscher ist Co-Autor mehrerer Fachbücher, im Pearson Verlag erschienen ist ein Standardwerk zu Personalmanagement.



Micha Bloching ist Professor für deutsches und internationales Wirtschaftsrecht an der Hochschule Augsburg.

Nach Abitur und Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Heidelberg sowie Promotion dort zum Dr. jur. utr. im internationalen Insolvenzrecht arbeitete Micha Bloching zunächst als Mitarbeiter eines Rechtsanwalts am BGH in Karlsruhe. Seine Tätigkeit in München als Rechtsanwalt begann 1997 und zusätzlich als Steuerberater 2001, jeweils in verschiedenen Kanzleien, u. a. einer int. Großkanzlei. 2004 wurde er an die Hochschule Augsburg berufen.



Jan-Philipp Büchler ist Inhaber der Professur für Unternehmensführung und Global Business Management an der Fachhochschule Dortmund. Er lehrt des Weiteren an der Universität zu Köln (u. a. Market Strategies, Risk Management) und an der HEC, Paris (Brand Strategies).

Als akademischer Direktor des interdisziplinären Center for Applied Studies & Education in Management (CASEM) entwickelt er gemeinsam mit Partnern aus Lehre, Forschung und Unternehmenspraxis neue didaktische Ansätze für die Managementausbildung im Bereich der Fallstudiendidaktik und Managementsimulation mit einem Fokus auf Simulationen und insbesondere Business Wargaming. Er verfügt über eine langjährige Berufserfahrung in internationalen Positionen bei einem weltweit führenden Konsumgüterhersteller im Strategischen Controlling & Corporate Planning, Marketing und Business Development. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Themen Strategie, Innovation, Simulation und M&A sowie als Berater für den gehobenen Mittelstand aktiv.

Als akademischer Direktor des interdisziplinären Center for Applied Studies & Education in Management (CASEM) entwickelt er gemeinsam mit Partnern aus Lehre, Forschung und Unternehmenspraxis neue didaktische Ansätze für die Managementausbildung im Bereich der Fallstudiendidaktik und Managementsimulation mit einem Fokus auf Simulationen und insbesondere Business Wargaming. Er verfügt über eine langjährige Berufserfahrung in internationalen Positionen bei einem weltweit führenden Konsumgüterhersteller im Strategischen Controlling & Corporate Planning, Marketing und Business Development. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Themen Strategie, Innovation, Simulation und M&A sowie als Berater für den gehobenen Mittelstand aktiv.



Alexandra Coenberg studierte an der Universität zu Köln Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Steuerlehre, Steuerrecht und Wirtschaftsprüfung nach einem erfolgreichen Abschluss einer Ausbildung zur Steuerfachangestellten. Im Anschluss daran begann sie ihre berufliche Laufbahn bei den Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Düsseldorf, Frankfurt und München, bei denen sie 15 Jahre insbesondere im Unternehmenssteuerrecht, M&A und internationalen Steuerrecht tätig war.

Während dieser Tätigkeit schloss Alexandra Coenberg erfolgreich das Steuerberaterexamen ab und promovierte extern an der Universität Augsburg am Lehrstuhl für Steuerlehre und allgemeine Betriebswirtschaftslehre bei Prof. Dr. Michael Heinhold. Seit 2010 hat sie eine Professur für „Unternehmenssteuerrecht, internationales Steuerrecht und allgemeine Betriebswirtschaftslehre“.



Ingo Fischer ist Professor für ABWL, insbesondere Personalmanagement, an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR). Daneben ist er Akademischer Direktor des internationalen Masterstudiengangs „International Business and Consulting“ sowie Vorsitzender des Leistungsrats der HWR.

Nach Abitur und Studium der Volkswirtschaftslehre sowie Promotion im Bereich internationaler staatlicher sozialer Sicherungssysteme arbeitete Ingo Fischer zunächst bei einer Beratungsgesellschaft sowie anschließend in verschiedenen Managementfunktionen des HR-Bereichs von Großunternehmen. Vor seiner Berufung an die Hochschule war er viele Jahre als Bereichsleiter Personal- und Organisationsentwicklung in einem internationalen Pharma-Unternehmen tätig.

Neben seiner Lehrtätigkeit ist Ingo Fischer als Berater von Unternehmen sowie als Trainer und Prüfer für einen renommierten Personal-Fachverband aktiv. Ingo Fischer ist Co-Autor mehrerer Fachartikel, im Pearson-Verlag erschienen ist ein Standardwerk zum Management.



Kalina Kafadar ist Professorin für Internationale Rechnungslegung an der Hochschule Augsburg. Zusätzlich ist sie Leiterin des Studiengangs Steuern und Rechnungslegung.

Nach Abitur und Studium der Wirtschaftsmathematik sowie Promotion im Bereich der internationalen Rechnungslegung arbeitete Kalina Kafadar zunächst im Konzernrechnungswesen einer der größten Rückversicherungsgesellschaften sowie bei einem Automobilkonzern.

Neben ihrer Tätigkeit an der Hochschule Augsburg ist Frau Kafadar als rechnungslegungsnahe Beraterin von Unternehmen tätig.



Sebastian-Philipp Landschütz arbeitet seit 2015 als Spezialist für Six Sigma+LEAN bei der Schaeffler AG. Im Rahmen dieser Tätigkeit leitet er Projekte nach der DMAIC-Methode und Projekte zur Implementierung von Six Sigma+LEAN in Werken und Zentralbereichen. Hierbei ist er auch als Ausbilder und Mentor von Mitarbeitern des Unternehmens in Projektmanagement und Prozessverbesserungs-Methoden tätig. Eingetreten ist er in das Unternehmen im Jahr 2011 als Spezialist für Produktionslogistik, nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit dem Schwerpunkt Produktion und Logistik an der Hochschule Ingolstadt. Hierbei verbrachte er Stationen bei den Firmen Daimler AG und Robert Bosch GmbH in der Produktionsoptimierung und im LEAN Management.



Regina Nissen hat langjährige Erfahrung in der Personalarbeit. Personalwirtschaftliche Themenstellungen wie Controlling, Vertragsmanagement, strategisches Personalmanagement, Changeprozesse, Arbeits- und Tarifrecht stellen Teile ihres Arbeitsgebiets dar. Insbesondere Coaching, Burnout-Prävention und fachliche Begleitung gehören zu ihrem inhaltlichen Repertoire. Als Geschäftsführerin der IPP-Institut GmbH Management- & Organisationsberatung engagiert sich die Diplom-Kauffrau für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der aktuellen Themen im Personalmanagement.

Neben ihrer Lehrtätigkeit als Lehrbeauftragte an der THD – Technischen Hochschule Deggendorf – ist Frau Nissen u. a. als Lern-Coach aktiv. Regina Nissen ist Co-Autorin mehrerer Fachbücher, im Pearson-Verlag erschienen ist ein Standardwerk zu Personalmanagement.



Werner Pepels war Hochschullehrer für Marketing und Management. Er ist Autor zahlreicher Lehr- und Fachbücher sowie Herausgeber von Sammelwerken.

Werner Pepels studierte nach kaufmännischer Berufsausbildung Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaften mit den Abschlüssen Diplom-Betriebswirt und Diplom-Kaufmann. Anschließend war er zwölf Jahre als Marketingberater, Etat-Direktor und Strategischer Planer tätig. Er war Geschäftsführender Gesellschafter (Partner) einer deutschen Werbeagentur.

1989 wurde Pepels zum Professor für Betriebswirtschaftslehre berufen. Er war von 1995 bis 2016 an der Westfälischen Hochschule, Campus Bocholt, im Studienschwerpunkt Marketing tätig.



Thomas Straub ist Professor für Internationales Management und Vize-Dekan an der Geneva School of Economics and Management (GSEM), Universität Genf in der Schweiz. Er ist verantwortlich für den Bereich Weiterbildung der Fakultät mit seinen ca. 45 Programmen.

Er unterrichtet dort außerdem die Kurse „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ und „Strategisches Management“ sowie „Change Management“. Zuvor war er Professor für Strategisches Management und Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft (HSW) Freiburg, Schweiz. Ebenso ist er Associate Professor am UNESCO Department der Universität

Bukarest, Rumänien und er lehrte u. a. an der EDHEC Business School in Lille, Frankreich, und der Ecole hôtelière de Lausanne, Schweiz. Er ist Autor zahlreicher Publikationen und unabhängiger Berater. Professor Straub promovierte in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Genf, Schweiz.



Florian Waibel ist Professor für Industriebetriebslehre und industriennahe Dienstleistungen an der Hochschule Augsburg. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der Universidad de Extremadura, Badajoz (Spanien) promovierte er im Fachbereich Logistik. Von 2001 bis 2008 war er Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Fraunhofer Gesellschaft. Von 2008 bis 2013 hatte er Führungsaufgaben in der Industrie im Bereich Produktion, Logistik und SCM inne.

Er verfügt über mehrjährige Branchenerfahrung im Bereich Automotive (Schaeffler Technologies), Kosmetik, Büro-/Schreibwaren sowie Logistikdienstleistungen (Straße/Schiene). Neben seiner Lehrtätigkeit ist Florian Waibel in der angewandten Forschung in der Forschungsgruppe für optimierte Wertschöpfung HSA_ops aktiv. Sein Spezialgebiet ist die Beratung von KMUs im Bereich Prozessoptimierung/ Prozessmanagement sowie in Logistik- und Fertigungsprozessen. Zudem leitet er im Bereich der Weiterbildung das berufs begleitende Zertifikatsstudium zum/zur Prozessentwickler/in Logistik.

MyLab | Betriebswirtschaftslehre

Zusammen mit dem Buch erhalten Sie einen 24-monatigen Zugangscod zur dazugehörigen eLearning-Umgebung MyLab | Betriebswirtschaftslehre. Hier bekommen Sie Zugriff auf umfassende Online-Lernmaterialien, mit denen Sie die komplexen Inhalte anschaulich nachvollziehen können, wodurch ein nachhaltiges Verständnis möglich wird. Über 8 Millionen Studierende weltweit haben mit dieser Plattform schon erfolgreich gearbeitet.

Studierende

- Studierende erhalten das komplette Lehrbuch als eText zum Online-Lesen – immer und überall. Den eText können Sie auf PCs, Macs sowie allen gängigen Tablets und Smartphones abrufen und zu Ihrem Arbeitsdokument machen. Praktische Werkzeuge wie Markieren, Notizen, Kommentieren sowie das Setzen von Lesezeichen sind im eText integriert. 
- Über eine Kapitelübersicht können Sie direkt die Schwerpunkte zu den einzelnen Kapiteln aufrufen und sich einen Gesamtüberblick verschaffen. Hier finden sich die Hauptthemen bzw. Hauptzielsetzungen, die vermittelt werden sollen. Zu jedem Kapitel finden Sie ein MCQ-Quiz, mit dem Sie Ihren jeweiligen Wissensstand testen können. In diesem Bereich finden Sie auch die Lösungen zu den Aufgaben im Buch. 
- Zum Lernen und Einüben von Definitionen (im Text rot markierte Begriffe) finden Sie auf MyLab | Betriebswirtschaftslehre mehr als 300 digitale Lernkarten (Flashcards). Diese sind auch auf dem Tablet oder Smartphone mobil nutzbar.
- Eine umfangreiche Mediathek mit wichtigen Links zu Literaturquellen, Organisationen und anderen relevanten Websites unterstützt Sie bei der Erstellung von Hausarbeiten.

Dozenten

- Als Dozent stehen Ihnen Teaching Notes (PowerPoint-Folien) mit allen Abbildungen, Tabellen und wichtigen Textpassagen aus dem Buch zur Verfügung. 
- Die Lösungen zu den praxisbezogenen Fallstudien im Buch sind exklusiv für Sie als Dozent erhältlich, so dass Sie diese in Ihre Lehrveranstaltungen einbauen können. 
- Darüber hinaus gibt es zur praktischen Einordnung Ihres Wissens ein jährliches Dokument mit den Highlights des jeweiligen Jahres.
- Die Lösungen zu den Aufgaben des jährlichen Dokuments sind exklusiv für Sie als Dozent verfügbar.
- MyLab | Betriebswirtschaftslehre bietet Ihnen darüber hinaus noch die Möglichkeit, eigene Skripte hochzuladen und zusammen mit bestehendem Material eine zielgerichtete Lernumgebung für Ihre Studierenden zu schaffen.

Teil I als Einleitung befasst sich mit den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Hier werden neben der Einstufung der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre vorgestellt und wesentliche Begrifflichkeiten erörtert.



TEIL I

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

1	Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	33
---	---	----



Lernziele

In diesem Kapitel werden Sie lernen,

- in welchen wissenschaftlichen Rahmen die Betriebswirtschaftslehre eingeordnet werden kann,
- wie sich Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre als Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften unterscheiden,
- was unter dem Begriff „Wirtschaften“ zu verstehen ist und wie daraus wesentliche Grundprinzipien der Betriebswirtschaftslehre abgeleitet werden können,
- wie die Begrifflichkeiten Wirtschaftssubjekt, privater Haushalt, Betrieb und Unternehmen aus theoretischer Sicht definiert werden,
- wie aus dem Konzept der Wertschöpfung die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Unternehmens abgeleitet werden können,
- welche Teilgebiete der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre in funktionaler und sektoraler Art unterschieden werden und
- welche Unternehmensformen und Begrifflichkeiten in der Praxis vorkommen.

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

1

1.1 Die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin	34
1.1.1 Ziele von Wissenschaft und Forschung	34
1.1.2 Die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften	35
1.1.3 Wissenschaftliche Ansätze der Betriebswirtschaftslehre	36
1.2 Die Grundkonzeption des Wirtschaftens und Begrifflichkeiten der Betriebswirtschaftslehre ...	37
1.2.1 Wirtschaften als Grundkonzept	37
1.2.2 Das ökonomische Prinzip als Generalnorm des Wirtschaftens	38
1.2.3 Betriebe als Institutionen der Bedarfsdeckung	40
1.3 Die Betriebswirtschaftslehre in Theorie und Praxis	42
1.3.1 Wertschöpfung und betriebswirtschaftliche Grundfunktionen	42
1.3.2 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre	45
1.3.3 Einteilungsmöglichkeiten von Unternehmen in der Praxis	46

ÜBERBLICK

1.1 Die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin

1.1.1 Ziele von Wissenschaft und Forschung

Die Betriebswirtschaftslehre ist seit vielen Jahren als eigenständige wissenschaftliche Disziplin anerkannt. Auch wenn sie nicht über die gleiche Historie verfügt wie andere Wissenschaften, wie z. B. Medizin oder Philosophie, die schon seit dem Altertum existieren, nimmt sie doch eine eigene Stellung im Kanon der wissenschaftlichen Forschung ein.

Wissenschaftliche Forschung bedeutet dabei, dass Personen oder Institutionen, d. h. Forscher oder Forschungseinrichtungen, Problemstellungen der realen Welt oder auch ideeller Art finden, analysieren und zu lösen versuchen. Inhaltlich kann Forschung folglich als Aktivität aufgefasst werden, die sich mit etwas Ungeklärtem beschäftigt und etwas Neues finden soll. Sieht man Forschung prozessual, hat sie einen Anfang, einen Verlauf und im Allgemeinen auch ein Ende, woran sich dann weitere Forschungsaktivitäten anschließen können.

Beispielsweise beschäftigt sich die medizinische Forschung mit dem Identifizieren von Krankheitserregern und der Suche nach Heilmethoden. Diese Ergebnisse gehen dann in weitere, neue Forschungsaktivitäten ein.

Ziele wissenschaftlicher Forschung können sein:

- Festlegung / Definition eines Problems
- Zeigen unterschiedlicher Lösungsmöglichkeiten für das Problem
- Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Problemvermeidung in Zukunft

Unterschiedliche wissenschaftliche Forschungsrichtungen legen auf die einzelnen Ziele unterschiedliches Gewicht. So wird in der Philosophie tendenziell eher an grundlegenden Problemdefinitionen geforscht („Was ist der Sinn des Lebens“?), während es in der Betriebswirtschaftslehre tendenziell eher um konkrete Handlungsempfehlungen geht („Welche Maßnahmen kann ein Unternehmen ergreifen, um den Umsatz zu steigern?“).

Forschung und die daraus abgeleiteten wissenschaftlichen Disziplinen werden von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) eingeteilt in¹:

- Naturwissenschaften, z. B. Mathematik, Physik, Biologie, Chemie
- Technische Wissenschaften, z. B. Elektrotechnik, Maschinenbau
- Humanmedizin und Gesundheitswissenschaften, z. B. Humanmedizin, Pharmazie
- Agrarwissenschaften und Veterinärmedizin, z. B. Land- und Forstwirtschaft, Veterinärmedizin
- Sozialwissenschaften, z. B. Psychologie, Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften
- Geisteswissenschaften, z. B. Geschichte, Archäologie, Philosophie

Daneben gibt es andere Einteilungsmöglichkeiten, beispielsweise in Nichtmetaphysische Wissenschaften (Realwissenschaften, wie z. B. Wirtschaftswissenschaften und Idealwissenschaften, wie z. B. Mathematik) und Metaphysische Wissenschaften (z. B. Theologie oder Philosophie).

Letztendlich ist aber allen Formen der Wissenschaft gemeinsam, dass die dort tätigen Forscher etwas Neues (er)finden wollen, um neuartiges Wissen zu generieren und/oder um Probleme zu lösen.

1.1.2 Die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften

Unabhängig von einer Betrachtung der Wirtschaftswissenschaften als Sozialwissenschaft oder Realwissenschaft ist es herrschende Meinung, dass die Wirtschaftswissenschaften aus den zwei einzelnen Wissenschaftsdisziplinen Volkswirtschaftslehre (VWL) und Betriebswirtschaftslehre (BWL) bestehen.

Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre haben gemeinsam die Ziele,

- zu beschreiben, wie wirtschaftliche Zusammenhänge in der realen Welt sind (Deskriptionsfunktion),
- zu erforschen, weshalb diese Zusammenhänge genau so und nicht anders sind (Analysefunktion),
- zu empfehlen, wie Rahmenbedingungen, Zusammenhänge und Maßnahmen gestaltet werden sollten (Gestaltungsfunktion).

Dabei legen die beiden Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte.

Die **Volkswirtschaftslehre** befasst sich in der **Makroökonomie** mit Fragestellungen, die sich mit ganzen Volkswirtschaften sowie mit Beziehungen zwischen Volkswirtschaften beschäftigen. Das heißt, die Volkswirtschaftslehre erforscht wirtschaftliche Zusammenhänge in einer Volkswirtschaft (z. B. Staaten wie Deutschland) und zwischen Volkswirtschaften (z. B. Leistungsbeziehungen zwischen Deutschland und Frankreich). Dabei wird beschrieben, wie die Situation der Volkswirtschaft ist (z. B. Messung der Inflationsrate), weshalb die Situation so ist (z. B. Analyse der Gründe für einen Anstieg der Inflationsrate) und welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um die Situation zu ändern (z. B. Reduzierung der Geldmenge im Rahmen der Geldpolitik der Zentralbank zur Senkung der Inflation). Insbesondere bei dieser letzten Gestaltungsfunktion bestehen zwischen den einzelnen Forschern und Forschungsrichtungen zum Teil sehr große Unterschiede hinsichtlich der „richtigen“ Maßnahme zur Behebung von erkannten und analysierten Problemen.

Daneben ist die Erforschung der sogenannten privaten Haushalte Gegenstand der **Mikroökonomie**, dem zweiten Teil der Volkswirtschaftslehre. Untersuchungsobjekt hier sind folglich nicht (große) Volkswirtschaften (wie z. B. Staaten), sondern Privatpersonen und ihre Beziehungen untereinander. Auch hier wird beschrieben, wie sich private Haushalte verhalten (z. B. Ermittlung von Nutzenfunktionen), wieso sie etwas tun oder unterlassen (z. B. psychologische Konsumforschung) und welche Maßnahmen erforderlich sind, um das Verhalten der privaten Haushalte zu steuern (z. B. Empfehlungen für Tarifgestaltung oder Steuererleichterungen). Die Grenze zur Wirtschaftspolitik, die eher ein Teil der oben beschriebenen Makroökonomie ist, ist dabei nicht immer klar zu ziehen.

Die **Betriebswirtschaftslehre** befasst sich im Gegensatz dazu mit wirtschaftlichen Zusammenhängen, die auf Ebene eines einzelnen Betriebs und bei Beziehungen zwischen Betrieben bestehen. Ein **Betrieb** ist dabei eine Institution, die Bedürfnisse von anderen Wirtschaftssubjekten erfüllt. Unternehmen als Spezialfall von Betrieben ver-

folgen dabei zusätzlich ein erwerbswirtschaftliches Ziel, d. h. im Allgemeinen die Erzielung von Gewinn. Dabei werden ebenfalls wiederum die Deskriptionsfunktion (z. B. an welchen Standorten produzieren Betriebe ihre Produkte), die Analysefunktion (z. B. weshalb werden unterschiedliche Standortstrategien verfolgt) und die Gestaltungsfunktion (z. B. wie sollte die Standortwahl idealerweise erfolgen) unterschieden. Auch hier bestehen ähnlich wie bei der Volkswirtschaftslehre zum Teil sehr große Unterschiede in den Empfehlungen zur „idealen“ Gestaltung betriebswirtschaftlicher Maßnahmen.

Die unterschiedlichen Schwerpunkte von Volkswirtschaftslehre (Betrachtung ganzer Volkswirtschaften in der Makroökonomie und einzelner Individuen in der Mikroökonomie) und Betriebswirtschaftslehre (Betrachtung von Unternehmen/Betrieben) können anhand der folgenden Tabelle verdeutlicht werden.

VWL – Makroökonomie	VWL – Mikroökonomie	BWL
Schwerpunkt: Ganze Volkswirtschaften	Schwerpunkt: Einzelne Individuen	Schwerpunkt – Wirtschaftende Betriebe

Tabelle 1.1: Unterschiedliche Schwerpunkte von Volkswirtschaftslehre (Makroökonomie und Mikroökonomie) und Betriebswirtschaftslehre

1.1.3 Wissenschaftliche Ansätze der Betriebswirtschaftslehre

Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung selbst gibt es unterschiedliche Strömungen und Ansätze, die zwar alle die übergeordneten Funktionen Beschreibung, Analyse und Gestaltung erfüllen, eben aber mit jeweils anderen Sichtweisen und Untersuchungsschwerpunkten.

Der **faktortheoretische Ansatz** geht auf Gutenberg² zurück. Er betrachtet das Unternehmen als Produktionsstätte, in der elementare Produktionsfaktoren wie Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe kombiniert werden, um eine Absatzleistung zu erzielen. Dispositive Produktionsfaktoren wie z. B. die Unternehmensleitung koordinieren dies. Schwerpunkt sind hier Produktivitätsanalysen sowie die Kostentheorie, der Ansatz ist im Kern mathematisch geprägt.

Der **entscheidungstheoretische Ansatz** geht auf Heinen³ zurück. Hier werden zusätzlich zu den rein produktionsorientierten Faktoren auch menschliche Entscheidungen in unterschiedlichen Situationen (Umweltzuständen) berücksichtigt. Schwerpunkt ist hier die Bewertung verschiedener Handlungsalternativen und Auswahl der besten Alternative vor dem Hintergrund der Ziele des Unternehmens und des Informationsstands der Entscheidungsträger. Auch hier spielen mathematisch-formalistische Regeln eine wichtige Rolle.

Der **systemtheoretische Ansatz** geht auf Ulrich⁴ zurück. Ein Unternehmen wird hierbei als System einzelner Bestandteile gesehen, die zusammen auf gemeinsame Ziele hinwirken. Dieses System wiederum ist in ein Geflecht externer Rahmenbedingungen eingebunden. Schwerpunkt ist die Analyse der Beziehungen der einzelnen Elemente innerhalb des Systems und zu anderen Systemen außerhalb des Unternehmens.

Der **verhaltensorientierte Ansatz** löst sich von der – auch in der Mikroökonomie verwendeten – Grundannahme, dass menschliches Verhalten und damit Entscheidungen in Unternehmen immer rational sind. Stattdessen wird versucht, explizit auch indivi-

duelle, verhaltensbezogene Aspekte in unternehmerische Entscheidungen einzubeziehen.

Der **institutionenökonomische Ansatz** geht ursprünglich auf mikroökonomische Fragen zurück. Er versucht zu erklären, warum Leistungsbeziehungen extern über einen Markt stattfinden und ab wann es sinnvoll ist, Leistungsbeziehungen innerhalb eines Unternehmens zu organisieren. Hier werden Theorien zu Verfügungsrechten (**Property Rights Theorie**), zur Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht (**Principal Agent Theorie**) sowie zu **Transaktionskosten** unterschieden.

1.2 Die Grundkonzeption des Wirtschaftens und Begrifflichkeiten der Betriebswirtschaftslehre

1.2.1 Wirtschaften als Grundkonzept

Jedes Individuum, jeder Mensch hat **Bedürfnisse**, d. h. Wünsche, die er erfüllt wissen möchte. Diese Bedürfnisse sind im Allgemeinen unbegrenzt, so möchte beispielsweise jedes Kind möglichst viel Schokolade essen und jeder Arbeitnehmer möglichst viel Urlaub haben (selbstverständlich ohne dabei auf Gehalt verzichten zu müssen).

Die Befriedigung dieser Bedürfnisse erfolgt durch Güter, im Beispiel oben also „Schokolade“ als materielles Gut oder „Urlaub“ als immaterielles Gut. Diese Güter können entweder frei, d. h. beliebig verfügbar, oder knapp, d. h. nur in begrenzter Menge vorhanden, sein.

Häufig wird der Begriff des Bedürfnisses im Bereich der Wirtschaftswissenschaften noch eingeschränkter definiert: Ergänzt man Bedürfnisse um eine entsprechende Kaufkraft, ergibt sich ein **Bedarf**. Ein Bedarf ist also ein (nicht erfülltes) Bedürfnis verbunden mit einer Kaufkraft, um ein knappes Gut zur Bedürfnisbefriedigung zu erwerben.

Die Befriedigung von Bedürfnissen durch freie Güter ist aus ökonomischer Sicht grundsätzlich unproblematisch. So kann das Bedürfnis nach frischer Luft durch einen Waldspaziergang (freies Gut) erfüllt werden. Kritisch wird dies erst, wenn ursprünglich freie Güter zu knappen Gütern werden, beispielsweise wenn Trinkwasser nicht frei zugänglich ist oder ein Wald aus erwerbswirtschaftlichen Gründen zu einem Freizeitpark mit Eintrittsgebühr umgewandelt wird. Dann ist es nicht mehr möglich, dass Bedürfnisse „kostenlos“ erfüllt werden. Dies wird in der Öffentlichkeit zurecht sehr kritisch gesehen.

Werden die Bedürfnisse durch Produktion und Bereitstellung von knappen Gütern erfüllt, bezeichnet man diesen Vorgang als Wirtschaften.

Wirtschaften ist folglich definiert als die Befriedigung von Bedürfnissen durch knappe Güter.

Eine andere Sicht definiert Wirtschaften als die Kombination von Produktionsfaktoren (Arbeitsleistung, Kapital, Betriebsmittel, Betriebsstoffe und Werkstoffe) zur Transformation von Einsatzgütern (Input) in Gebrauchsgüter (Output). Diese produktionsorientierte Sichtweise entspricht insofern der obigen Definition, als die hergestellten Gebrauchsgüter (Output) als knappe Güter zur Befriedigung von Bedürfnissen bzw. Bedarfen gesehen werden können.

Kombiniert man die Nachfrage nach Bedürfnisbefriedigung mit dem Angebot an Gütern, ergibt sich folgende Übersicht, die verdeutlicht, an welchen Stellen die Untersuchungsgebiete der Wirtschaftswissenschaften ansetzen.

	Freie Güter	Knappe Güter
Bedürfnis	Bedürfnisbefriedigung ohne wirtschaftlichen Transformationsprozess	Bedürfnisbefriedigung durch Wirtschaften, definitorisch ohne Kaufkraft
Bedarf	Nicht relevant Freie Güter stehen in unbegrenzter Menge und ohne Kosten zur Verfügung, deshalb besteht kein Bedarf	Bedürfnisbefriedigung durch Wirtschaften, definitorisch mit Kaufkraft, d. h. Kosten und Zahlungsmitteln

Tabelle 1.2: Zusammenfassung Freie Güter/Knappe Güter und Bedürfnis/Bedarf

1.2.2 Das ökonomische Prinzip als Generalnorm des Wirtschaftens

Aus obiger Übersicht wird die Grundproblematik des Wirtschaftens deutlich: Bedürfnisse sind zwar weitgehend unbegrenzt, Bedarfe haben allerdings die Einschränkung, dass die zur Verfügung stehende Kaufkraft im Allgemeinen begrenzt ist. Darüber hinaus sind die zur Erfüllung der meisten Bedürfnisse bzw. Bedarfe erforderlichen Güter knapp.

Aus den beiden Einschränkungen begrenztes Budget beim Nachfrager und begrenzte Anzahl an Gütern beim Anbieter, ausgedrückt durch Kosten für die Produktion weiterer Güter, folgt, dass Wirtschaften unter einer grundsätzlichen Prämisse zu erfolgen hat: Die Generalnorm des Wirtschaftens ist das ökonomische Prinzip, das auch als Rationalprinzip bezeichnet wird.

Das **ökonomische Prinzip** verlangt, dass die einem Wirtschaftssubjekt zur Verfügung stehenden Mittel streng nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten eingesetzt werden müssen. Das heißt, dass Unternehmen effizient und effektiv arbeiten müssen, um so ein optimales Ergebnis zu erhalten.

Das ökonomische Prinzip kann auf drei Arten interpretiert werden:

- Beim **Minimalprinzip** wird versucht, ein gegebenes Ziel (Output) mit möglichst wenig Mitteln (Input) zu erreichen.
- Beim **Maximalprinzip** wird versucht, mit gegebenen Mitteln (Input) eine möglichst hohe Zielgröße (Output) zu erreichen.
- Beim **Optimumprinzip** (auch als **Extremumprinzip** bezeichnet) versucht ein Unternehmen, ein möglichst optimales Verhältnis zwischen eingesetzten Mitteln (Input) und damit erzieltm Ergebnis (Output) zu erzielen.

Beispiel: Ausprägungen des ökonomischen Prinzips

Minimalprinzip: Will ein Unternehmen beispielsweise einen Umsatz von 100 erzielen, setzt es dafür so wenige Vertriebsmitarbeiter wie möglich ein.

Maximalprinzip: Hat das Unternehmen beispielsweise fünf Vertriebsmitarbeiter, so versucht es, mit diesen einen möglichst hohen Umsatz zu erzielen.

Optimumprinzip: Das Unternehmen will mit möglichst wenigen Vertriebsmitarbeitern einen möglichst hohen Umsatz erzielen.

Während die ersten beiden Arten des ökonomischen Prinzips mathematisch-logisch exakt definiert werden können und damit auch einfach messbar sind, ist dies bei der dritten Ausprägung nicht ohne Weiteres möglich. So lassen sich beispielsweise die Erfüllung des Minimalprinzips und des Maximalprinzips formelmäßig wie folgt abbilden:

Formel 1.1: *Minimalprinzip*

Output = const., Input \rightarrow min!

Formel 1.2: *Maximalprinzip*

Input = const., Output \rightarrow max!

Die Zielfunktion beim Optimumprinzip ist dagegen nicht klar:

Formel 1.3: *Optimumprinzip*

Input/Output \rightarrow optimal!

Die Messung der Erfüllung des ökonomischen Prinzips erfolgt dabei über detailliertere Kennzahlen, die die Effizienz bzw. die Produktivität eines Unternehmens darstellen. Dies wird häufig auch als Wirtschaftlichkeitsprämisse bezeichnet.

Auch wenn das ökonomische Prinzip als Generalnorm das Leitbild für unternehmerische Entscheidungen ist, darf nicht vergessen werden, dass neben rein wirtschaftlichen Aspekten häufig auch noch andere Gesichtspunkte zu berücksichtigen sind. So werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch die Prinzipien Ökologie und Humanität genannt, d. h., Unternehmen sollen nicht nur rein rational ökonomische Größen anstreben, daneben existieren auch umweltorientierte und personenbezogene Ziele.

Ein weiteres fundamentales Prinzip ist das des **finanziellen Gleichgewichts**. Dieses besagt, dass Unternehmen jederzeit über Liquidität verfügen müssen, um fällige Zahlungen leisten zu können. Daneben beinhaltet das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts auch die Forderung nach einer angemessenen Verzinsung des eingesetzten Kapitals, insbesondere des Eigenkapitals.

1.2.3 Betriebe als Institutionen der Bedarfsdeckung

Leistungsbeziehungen auf Märkten finden zwischen **Wirtschaftssubjekten** statt. Wirtschaftssubjekte sind dabei private Haushalte und Betriebe, die sich hinsichtlich ihrer grundlegenden Ausrichtung unterscheiden:

Träger von Bedürfnissen und Bedarfen sind wie verdeutlicht Individuen. Schließen sich diese Individuen zu Gruppen zusammen, werden sie als private Haushalte bezeichnet. Bestehende Bedürfnisse können innerhalb eines privaten Haushalts erfüllt werden, dieser Bereich wird im Allgemeinen nicht von der Betriebswirtschaftslehre untersucht.

Bedürfnisse können auch außerhalb des privaten Haushalts erfüllt werden. Dieses auch als Arbeitsteilung bezeichnete Phänomen führt zur Entstehung von Betrieben. Betriebe entstehen also, wenn die Bedürfnisbefriedigung nicht intern organisiert wird, sondern extern erfolgt. Ein Betrieb ist somit eine planmäßig und auf Dauer eingerichtete Institution zur externen Erfüllung der Bedarfe von Individuen und privaten Haushalten.

Güterkreislauf und Geldkreislauf

Zwischen Betrieben und privaten Haushalten bestehen unterschiedliche Leistungsbeziehungen. In Betrieben werden die (knappen) Güter zur Bedarfsdeckung produziert und an die privaten Haushalte abgesetzt. Dabei können Betriebe selbst auch Leistungen anderer Betriebe beziehen und in die eigene Produktion einsetzen (Zukauf von Vorleistungen bzw. Vorprodukten). Ähnliches gilt für das Einbeziehen der privaten Haushalte und Individuen im Rahmen der Aktivitäten der Gütererstellung. So sind Individuen als Produktionsfaktor Arbeitskraft ebenfalls Lieferant von Gütern.

Im Gegenzug hat der Empfänger der Güter dem Leistenden eine Gegenleistung zu erbringen. Diese ist im Allgemeinen eine Geldleistung. Private Haushalte beziehen Geldleistungen für die Erbringung von Arbeitskraft, Unternehmen erhalten Geldleistungen für die Erstellung von knappen Gütern und deren Absatz an private Haushalte.

Zusammengefasst werden diese Leistungsbeziehungen im Güter- und Geldkreislauf:

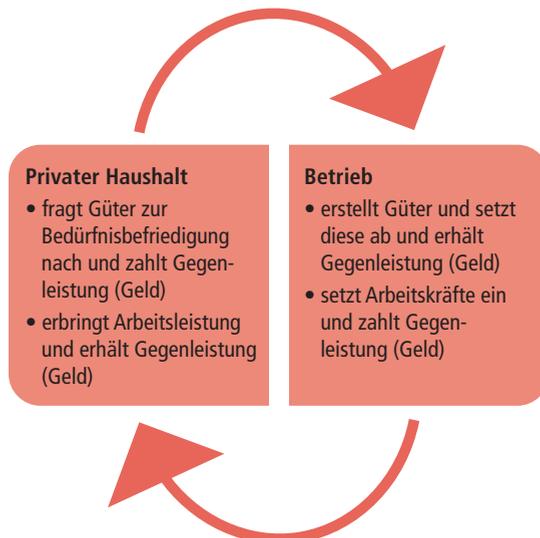


Abbildung 1.1: Zusammenhang Güterleistungen und Geldleistungen zwischen Betrieb und privatem Haushalt

Unternehmen und öffentliche Betriebe

Die zwei wesentlichen Arten von Betrieben sind Unternehmen und öffentliche Betriebe.

Ein **Unternehmen** (der Begriff der **Unternehmung** wird hier synonym verwendet) zeichnet sich dabei durch folgende Kriterien aus:

- Unternehmen befinden sich regelmäßig im **Privateigentum**, d. h., Eigentümer sind Individuen oder private Haushalte, nicht aber öffentliche Institutionen. Gewinne und Verluste werden somit individuell zugerechnet („privatisiert“) und nicht von der Allgemeinheit getragen („sozialisiert“).
- Das **Autonomieprinzip** sagt aus, dass Unternehmen selbstständige Entscheidungen treffen können, ohne dass der Staat hierauf (direkt) Einfluss nimmt. Dennoch haben sich unternehmerische Entscheidungen an Gesetze zu halten und es stehen viele Unternehmens(formen) unter staatlicher Aufsicht (z. B. Banken und Versicherungen). Der Staat überwacht also die unternehmerische Aktivität, er leitet sie aber nicht.
- Das **erwerbswirtschaftliche Prinzip** verlangt, dass Unternehmen grundsätzlich mit Gewinnerzielungsabsicht arbeiten. Mit dieser Gewinnerzielungsabsicht ist immer auch die Übernahme eines Marktrisikos durch die Eigentümer verbunden, d. h., es können auch Verluste entstehen.

Beispiele für Unternehmen sind privatwirtschaftliche Banken (Deutsche Bank), Fluggesellschaften (Lufthansa) oder Einzelhandelsunternehmen (Aldi).

Ein **öffentlicher Betrieb** zeichnet sich dagegen durch folgende Kriterien aus:

- Öffentliche Betriebe befinden sich im Eigentum des Staates, damit also im **Gemeinschaftseigentum**.
- Das **Organprinzip** sagt aus, dass öffentliche Betriebe mindestens in den Aufsichtsgremien, häufig aber auch in den Leitungsgremien durch staatlichen Einfluss gelenkt werden.
- Das **Prinzip der Gemeinnützigkeit** verlangt, dass öffentliche Betriebe grundsätzlich keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen dürfen bzw. sollten. Statt des erwerbswirtschaftlichen Prinzips kommen das Kostendeckungsprinzip (der öffentliche Betrieb deckt seine Kosten, das Ergebnis ist ausgeglichen) oder das Zuschussprinzip (der öffentliche Betrieb deckt seine Kosten nicht, der entstehende Verlust wird vom Staat gedeckt) zur Anwendung.

Beispiele für öffentliche Betriebe sind öffentlich-rechtliche Banken (Sparkassen, Landesbanken), Verkehrsgesellschaften (Deutsche Bahn) oder Eigenbetriebe (Stadttheater, städtischer Zoo).

Die Trennung zwischen Unternehmen und öffentlichen Betrieben ist allerdings in der Praxis nicht immer einwandfrei möglich. So sind öffentliche Betriebe auch als Wettbewerber zu Unternehmen tätig (Beispiel: Sparkassen im Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Banken), wobei auch eine Gewinnerzielungsabsicht bestehen kann. Daneben kommt es vor, dass privatwirtschaftliche Unternehmen durch staatliche Eingriffe geschützt bzw. gerettet werden (Beispiel: Einstieg des Staats als Eigentümer bei der Commerzbank, wodurch das oben erläuterte Prinzip, dass Gewinne und Verluste privaten Haushalten als Eigentümer zuzurechnen sind, außer Kraft gesetzt wird).

Eine weitere Form sind die sogenannten **Non-Profit-Organisationen** (NPO). Diese Betriebe verfolgen soziale, kulturelle und/oder ökologische Ziele und arbeiten ohne

eine Gewinnerzielungsabsicht. Beispiele hierfür sind Greenpeace oder Ärzte ohne Grenzen.

Insbesondere in der Umgangssprache findet sich auch der Begriff **Firma** für einen Betrieb. Damit ist allerdings nicht das Unternehmen gemeint, sondern der Name, unter dem das Unternehmen rechtsverbindlich am Geschäftsverkehr teilnimmt.

1.3 Die Betriebswirtschaftslehre in Theorie und Praxis

1.3.1 Wertschöpfung und betriebswirtschaftliche Grundfunktionen

Die **Wertschöpfung** eines Unternehmens drückt aus, welchen (Mehr)Wert das Unternehmen innerhalb einer Periode erwirtschaftet hat. Sie bezeichnet den mit Geldeinheiten bewerteten Transformationsprozess innerhalb des Unternehmens. Ihre Höhe kann auf zwei Arten ermittelt werden:

Bei der **Entstehungsrechnung** steht die Schaffung von Wert im Vordergrund. Zur Berechnung werden die Vorleistungen (Rohstoffe, Maschinen, Betriebsmittel, aber keine Arbeitsleistungen), die das Unternehmen von anderen Wirtschaftssubjekten (Betrieben) bezogen hat, von den Produktionsleistungen (fertige Produkte, abgesetzte Erzeugnisse) abgezogen.

Formel 1.4: Berechnung der Wertschöpfung nach der Entstehungsrechnung

$$\text{Wertschöpfung} = \text{Umsatz} - \text{Materialaufwand} - \text{Abschreibung}$$

Es wird klar, dass ein Unternehmen nur dann einen Mehrwert schafft, d. h. „Wertschöpft“, wenn der erzielte Umsatz höher ist als die von Dritten bezogenen Leistungen (einschließlich dem Wertverzehr des Anlagevermögens abgebildet durch Abschreibungen).

Bei der **Verteilungsrechnung** wird der vom Unternehmen erzielte (Mehr)Wert auf verschiedene Anspruchsteller verteilt. Empfänger sind dabei Kapitalgeber, Mitarbeiter sowie der Staat.

Formel 1.5: Berechnung der Wertschöpfung nach der Verteilungsrechnung

$$\text{Wertschöpfung} = \text{Gewinn} + \text{Zinsen} + \text{Personalaufwand} + \text{Steueraufwand}$$

Es wird deutlich, dass das Konzept der Wertschöpfung nicht gleichbedeutend ist mit dem Gewinn des Unternehmens. Die Wertschöpfung ist der Unterschied zwischen bezogenen Leistungen und erbrachten Leistungen. Diese Differenz ist im Allgemeinen größer als der Gewinn, da sie an mehrere Interessengruppen, sog. „Stakeholder“ verteilt wird. Neben den Eigentümern, die den Gewinn erhalten, sind dies auch Fremdkapitalgeber (Zins), Mitarbeiter (Lohn) sowie der Staat (Steuern).

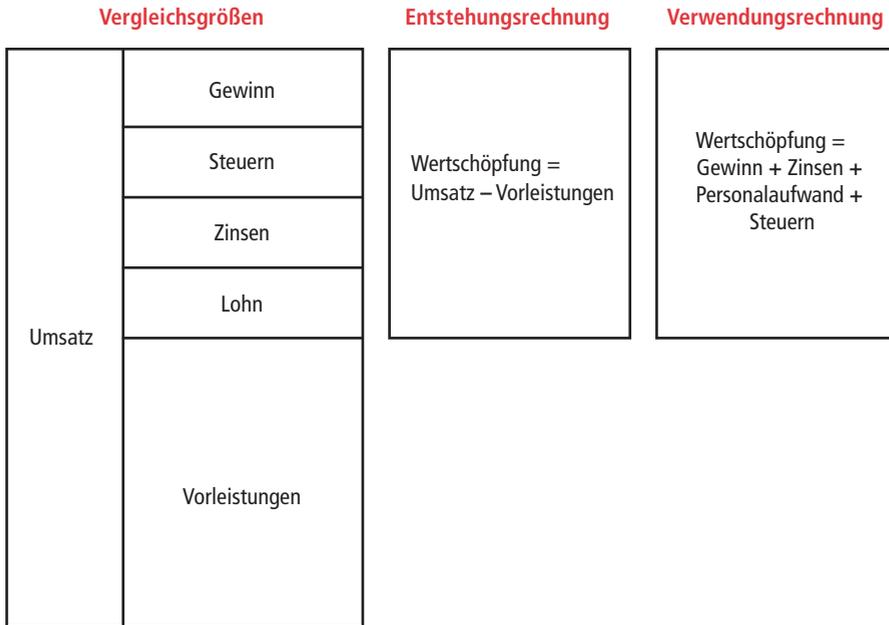


Abbildung 1.2: Darstellung der Wertschöpfung nach der Entstehungsrechnung und nach der Verteilungsrechnung

Das Konzept der Wertschöpfung teilt letztendlich den gesamten Umsatz eines Unternehmens in einzelne Bestandteile auf: Aufwand für Vorleistungen, Aufwand für Personal, Leistungen an Kapitalgeber sowie Steuern. Hieraus lässt sich dann die Wertschöpfung durch Kombination der Einzelteile ableiten.

Das Konzept der Ergebnisermittlung (handelsrechtliche Gewinn- und Verlustrechnung) zieht im Gegensatz dazu vom Umsatz sämtliche Kostenpositionen ab. Der Unterschied lässt sich auf Basis der Wertschöpfung verdeutlichen:

Formel 1.6: Von der Wertschöpfung zur Ergebnisrechnung

$$\text{Wertschöpfung} = \text{Umsatz} - \text{Materialaufwand} - \text{Abschreibung}$$

$$\text{Wertschöpfung} = \text{Gewinn} + \text{Zinsen} + \text{Personalaufwand} + \text{Steuern}$$

Daraus folgt:

$$\begin{aligned} \text{Umsatz} - \text{Materialaufwand} - \text{Abschreibung} = \\ \text{Gewinn} + \text{Zinsen} + \text{Personalaufwand} + \text{Steuern} \end{aligned}$$

Durch Umstellen ergibt sich die Grundstruktur einer Ergebnisrechnung:

$$\begin{aligned} \text{Gewinn} = \\ \text{Umsatz} - \text{Materialaufwand} - \text{Abschreibung} - \text{Personalaufwand} - \text{Zinsen} - \text{Steuern} \end{aligned}$$

Beispiel: Ermittlung der Wertschöpfung nach der Entstehungsrechnung und nach der Verwendungsrechnung

Ein Unternehmen bezieht Vorleistungen (Material) in Höhe von 90, die Abschreibungen betragen 10. Es werden Produkte mit einem Umsatz von 150 veräußert. Der Personalaufwand beträgt 20, Zinsen an Kreditgeber fallen in Höhe von 15 an. Der Steuersatz beträgt 33 %. Hieraus errechnet sich ein Steueraufwand von $[33\% \cdot (150 - 90 - 10 - 20 - 15)] = 5$.

Wertschöpfung nach der Entstehungsrechnung:
Umsatz abzüglich Vorleistungen = $150 - 100 = 50$.

Wertschöpfung nach der Verteilungsrechnung: Gewinn zuzüglich Zinsen zuzüglich Personalaufwand zuzüglich Steuern = $5 + 15 + 20 + 10 = 50$.

Der Gewinn beträgt hier $150 - 90 - 10 - 20 - 15 - 5 = 5$.

Wesentliche Unternehmensfunktionen und der Managementbegriff

Auf Basis der Elemente der Wertschöpfung lassen sich die Grundfunktionen eines Unternehmens ableiten. Dabei werden Kernfunktionen und Unterstützungsfunktionen unterschieden.

Kernfunktionen sind:

- **Einkauf:** Das Unternehmen hat Vorleistungen (Inputgüter) zu beschaffen.
- **Produktion:** Das Unternehmen hat aus den Vorleistungen Produkte (Outputgüter) zu erstellen, für die Kunden mehr zu zahlen bereit sind.
- **Absatz:** Das Unternehmen hat die mit einem Mehrwert versehenen Produkte an Kunden zu veräußern.

Unterstützungsfunktionen sind:

- **Personal:** Einstellung, Verwaltung und Weiterentwicklung geeigneten Personals
- **Finanzen:** Beschaffung und Verwaltung von Eigenkapital und Fremdkapital
- **Rechnungswesen/Steuern:** Berichterstattung gegenüber Dritten einschließlich dem Staat und Ermittlung von Zwangsabgaben

Die Koordination der einzelnen Aktivitäten erfolgt über eine als Unternehmensführung oder auch als **Management** bezeichnete **Funktion**. Diese ist somit für eine inhaltliche, zeitliche und organisatorische Abstimmung zwischen den Unternehmensbereichen und den dort ablaufenden Tätigkeiten zuständig.

Wird **Management** als **Prozess** aufgefasst, besteht dieser aus den Teilschritten Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle.

Der Begriff **Management** bezeichnet darüber hinaus auch einen organisatorischen **Teilbereich** eines Unternehmens, d. h., der Begriff kann als Institution bzw. als Abteilung (und nicht als Funktion oder Prozess) interpretiert werden.

1.3.2 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre

Die Theorie der Betriebswirtschaftslehre unterteilt die eben angeführten Grundfunktionen (Kernfunktionen und Unterstützungsfunktionen) regelmäßig noch weiter. Diese Teilgebiete werden als funktionale Betriebswirtschaftslehren bezeichnet.

Für den Bereich der eigentlichen Leistungserstellung (Einkauf, Produktion, Absatz) wird wie folgt differenziert:

- Forschung & Entwicklung
- Beschaffung
- Produktion
- Logistik
- Supply Chain Management
- Operations Research
- Vertrieb

Insbesondere im Bereich der Unterstützungsfunktionen haben sich im Lauf der Zeit mit wachsenden Unternehmensgrößen (und einer gestiegenen Anzahl an Absolventen der Betriebswirtschaftslehre, die in Unternehmen arbeiten) zahlreiche Spezialisierungen herausgebildet:

- Strategie
- Marketing
- Controlling
- Organisation
- Personal
- Buchführung und Rechnungswesen
- Steuern
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Finanzwirtschaft
- Investitionsrechnung

Diese funktionale Sichtweise wird vorrangig auch im vorliegenden Werk der Betriebswirtschaftslehre angewandt.

Neben der funktionalen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre kann auch eine Einteilung nach dem Wirtschaftszweig bzw. der Branche vorgenommen werden, um die jeweiligen Besonderheiten abzubilden. Diese Teilgebiete werden dann als sektorale oder spezielle Betriebswirtschaftslehren bezeichnet. Man unterscheidet z. B.

- Industriebetriebslehre
- Betriebswirtschaftslehre des Handels
- Dienstleistungsbetriebslehre
- Bankbetriebslehre
- Versicherungsbetriebslehre
- Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft

1.3.3 Einteilungsmöglichkeiten von Unternehmen in der Praxis

Unternehmen können zunächst danach eingeteilt werden, ob sie ein produzierendes Unternehmen (Sachleistungsbetrieb) sind oder Dienstleistungen erbringen. In der Unternehmenspraxis erfolgt häufig eine weitergehende Einteilung nach dem **Wirtschaftszweig des Unternehmens**. Dabei werden die vier Teilbereiche Industrie, Handwerk, Handel und Dienstleistungen unterschieden. Daneben gibt es noch Finanzdienstleistungen wie Banken und Versicherungen.

Eine andere Einteilungsmöglichkeit ist nach der **Größe des Unternehmens**. Dabei wird zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen unterschieden, wobei im Allgemeinen die Kennzahlen Umsatz, Bilanzsumme und Anzahl der Mitarbeiter zur Differenzierung herangezogen werden. Daneben gibt es aber auch qualitative Kriterien, wie z. B. Mitarbeit der Unternehmenseigentümer bzw. Trennung zwischen Eigentümer und Unternehmensleitung. Innerhalb dieser Gruppe wird auch zwischen Großunternehmen auf der einen Seite und zusammengefasst **kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)** auf der anderen Seite unterschieden. Bei diesen gelten teilweise andere gesetzliche Regelungen, beispielsweise bei der externen Rechnungslegung, und Konzepte der Unternehmensführung sind an die Besonderheiten der jeweiligen Unternehmensform anzupassen. So sind z. B. bei international tätigen Unternehmen andere Methoden der Personalführung im Einsatz als bei einem mittelständisch geprägten Unternehmen, bei dem der Eigentümer direkt mitarbeitet.

Ein typisch deutsches Phänomen ist der sogenannte **Mittelstand**. Mittelständische Unternehmen sind oftmals nach Kennzahlen größer als KMU, aber durch eine bestimmte Art der Unternehmensführung (häufig inhabergeführt und/oder in Familienbesitz), Spezialisierung und Innovationskraft geprägt.

In diesem Zusammenhang ist auf die sogenannte **gespaltene Unternehmerfunktion** hinzuweisen. Ein Unternehmensgründer hat zwei unterschiedliche Funktionen, die der Kapitalaufbringung und die der Unternehmensführung. In der arbeitsteiligen Welt sind diese beiden Funktionen insbesondere bei größeren Unternehmen getrennt, so dass es Unternehmensführer (Manager) und Kapitalgeber (Eigentümer) mit zum Teil unterschiedlichen Ansprüchen gibt.

Eine weitere Einteilungsmöglichkeit ist nach dem **Lebenszyklus des Unternehmens**:

- **Phase der Unternehmensgründung:** Bei einer Neugründung wird ein vorher noch nicht existierendes Unternehmen neu gegründet. Dies wird häufig als **Start-up** bezeichnet. Dies ist insbesondere im Bereich von Technologie und Digitalisierung der Fall. Aber auch bestehende Unternehmen gründen neue Unternehmen, sog. Beteiligungen. Bei einer Gründung sind neben der eigentlichen Geschäftsidee und der (ersten) Produktentwicklung insbesondere die Rechtsformwahl, die Standortfrage und die Finanzierung von Bedeutung.
- **Phase des Unternehmenswachstums:** Hat ein Unternehmen ein oder mehrere marktgängige Produkte entwickelt (sog. **Proof of Concept**), schließt sich die Wachstumsphase an. Das Unternehmen weitet seine Geschäftsaktivitäten aus, öffnet neue Standorte, erschließt neue Märkte und/oder Kundengruppen und entwickelt weitere Produkte.
- **Phase der Unternehmensreife:** Ist auch das Unternehmenswachstum erfolgreich (sog. **Proof of Scale**), beginnt eine Phase der Stabilität für das Unternehmen. Auch hier ist selbstverständlich noch Wachstum möglich, allerdings im Allgemeinen nicht mehr im selben Ausmaß wie in der ersten Wachstumsphase. In dieser Phase kann das Wachs-

tum nicht mehr ausschließlich aus dem Unternehmen heraus (sog. **organisches Wachstum**), sondern auch durch Zukäufe und Unternehmensverbindungen (siehe ► *Kapitel 3*) erfolgen.

- **Unternehmenskrisen und Sanierung:** Eine Unternehmenskrise kann auf verschiedene Art und Weise entstehen. Eine intern ausgelöste Unternehmenskrise ist häufig Folge einer **Strategiekrise**. Daneben gibt es noch als extern ausgelöste Krisen entweder konjunkturell bedingte Krisen oder operative Krisen wie die Insolvenz eines zentralen Kunden. Nach einer Strategiekrise folgt im Allgemeinen eine **Ergebniskrise** mit stark sinkenden Gewinnen bzw. stark steigenden Verlusten. Hieran schließt sich eine **Liquiditätskrise** mit fehlenden Zahlungsmitteln zur Begleichung von ausstehenden Zahlungsverpflichtungen an. Sanierungsmaßnahmen umfassen die kurzfristige Liquiditätsbeschaffung (zur Behebung einer Liquiditätskrise), die Sicherung nachhaltiger Ergebnispotenziale (zur Behebung einer Ergebniskrise) sowie das Festlegen einer zukunftsfähigen Strategie (zur Behebung einer Strategiekrise).
- **Liquidation:** Die planmäßige Auflösung eines Unternehmens wird als Liquidation bezeichnet. Dabei werden bestehende Verträge beendet, Geschäftsbeziehungen abgewickelt, vorhandene Vermögensgegenstände veräußert, ausstehende Schulden beglichen und der verbleibende Saldo liquider Mittel an die Gesellschafter ausgezahlt. Eine Liquidation kann auch die Rechtsfolge gesetzlicher Regelungen sein (z. B. bei einer Verschmelzung).
- **Insolvenz:** Das Insolvenzrecht hat die Zielsetzung, in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratenen Unternehmen bei der Überwindung einer Notlage zu helfen. Insofern ist ein Antrag auf Insolvenz nicht gleichbedeutend mit einer Auflösung des Unternehmens, er stellt vielmehr einen besonderen Anlass dar, um zu prüfen, ob und in welcher Form das Unternehmen (über-)lebensfähig ist.

Insolvenz bedeutet die Vollstreckung von Forderungen, jedoch nicht als Einzelvollstreckung, sondern in der Form der Gesamtvollstreckung. Sinn und Zweck ist der Ersatz der Einzelvollstreckung (die Ansprüche von Gläubigern, die zuerst geltend gemacht werden, werden auch zuerst erfüllt) durch das Prioritätsprinzip (Grundsatz der gleichmäßigen Gläubigerbefriedigung), wenn absehbar ist, dass das Vermögen des Schuldners nicht mehr zur Befriedigung aller Gläubiger ausreicht.

Solange mindestens eine natürliche Person unbeschränkt haftet (Personengesellschaften), ist die Stellung eines Insolvenzantrags freiwillig. Bei Kapitalgesellschaften ist ein Insolvenzgrund gegeben, wenn eine insolvenzrechtliche Überschuldung vorliegt (das Vermögen des Unternehmens deckt seine Verbindlichkeiten nicht mehr) oder wenn das Unternehmen (drohend) zahlungsunfähig ist, d. h., wenn das Unternehmen seine fälligen Zahlungsverpflichtungen (voraussichtlich) nicht begleichen kann. In diesen Fällen hat die Geschäftsführung unverzüglich einen Insolvenzantrag zu stellen.

Spätestens mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens verliert der Schuldner die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über sein Vermögen an den Insolvenzverwalter. Handelt es sich beim Schuldner um eine Gesellschaft, werden Vorstände/Geschäftsführer durch ihn faktisch entmachtet, obwohl sie im Amt bleiben können.

Aus einem Insolvenzverfahren können sich drei mögliche Folgen für das Unternehmen ergeben:

1. Das Unternehmen wird aufgelöst, dies führt zu einer oben erläuterten **Liquidation**. Regelmäßig wird dabei kein Saldo zur Ausschüttung an die Eigentümer mehr verbleiben.

2. Das Unternehmen bzw. seine Bestandteile werden an einen anderen Rechtsträger übertragen (sog. **übertragende Sanierung**).
3. Das Unternehmen wird saniert und fortgeführt (**Insolvenzplanverfahren** mit Fremdverwaltung oder Insolvenzplanverfahren mit Eigenverwaltung).

Je nach Erfolg der durchgeführten Sanierungsmaßnahmen bei 2) und 3) können Gläubiger noch (zumindest einen Teil ihrer) Forderungen erhalten und evtl. auch die Eigentümer des Unternehmens ihre gesellschaftsrechtliche Verfügungsmacht behalten.

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel haben Sie gelernt,

- in welchen wissenschaftlichen Rahmen die Betriebswirtschaftslehre eingeordnet werden kann,
- wie sich Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre als Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften unterscheiden,
- was unter dem Begriff „Wirtschaften“ zu verstehen ist und wie daraus wesentliche Grundprinzipien der Betriebswirtschaftslehre abgeleitet werden können,
- wie die Begrifflichkeiten Wirtschaftssubjekt, privater Haushalt, Betrieb und Unternehmen aus theoretischer Sicht definiert werden,
- wie aus dem Konzept der Wertschöpfung die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Unternehmens abgeleitet werden können,
- welche Teilgebiete der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre in funktionaler und sektoraler Art unterschieden werden und
- welche Unternehmensformen und Begrifflichkeiten in der Praxis vorkommen.

Wissenschaft ist die Suche nach und das Finden von etwas Neuem. Dabei geht es um die Lösung von Problemen realer oder ideeller Natur. Wirtschaftswissenschaften wollen wie alle wissenschaftlichen Forschungsrichtungen beschreiben, wie etwas ist, analysieren, weshalb es so ist und empfehlen, wie es gestaltet werden könnte. Die Betriebswirtschaftslehre ist neben der Volkswirtschaftslehre eine wissenschaftliche Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften. Ihr Schwerpunkt sind Betriebe, d. h. Wirtschaftssubjekte, deren Aufgabe es ist, Bedarfe anderer Wirtschaftssubjekte zu decken. Betriebe werden dabei zu Unternehmen, wenn sie erwerbswirtschaftlich geprägt sind. Die Volkswirtschaftslehre befasst sich dagegen mit dem privaten Haushalt und öffentlichen Haushalten (Staaten) als Wirtschaftssubjekte.

Wirtschaften bedeutet, mit vorhandenen Mitteln effizient umzugehen, d. h. sie so einzusetzen, dass entweder ein maximales Ergebnis erzielt werden kann (Maximalprinzip) oder dass ein bestimmtes Ergebnis mit möglichst wenig Mitteleinsatz erzielt werden kann (Minimalprinzip). Neben diesem rein ökonomischen Prinzip existieren auch weitere nicht wirtschaftliche Prinzipien, wie z. B. das Humanitätsprinzip.

Ein Unternehmen schafft dann Wert, wenn es in der Lage ist, von anderen Unternehmen bezogene Gegenstände (Input) über Produktionsprozesse in höherwertige Gegenstände zu verändern (Output) und diese an Kunden zu veräußern. Diese Leistungserbringung, bestehend aus Einkauf, Produktion und Absatz wird ergänzt durch unterstützende Funktionen wie Marketing, Rechnungslegung, Organisation und Personal.

Hieraus ergeben sich auch die wesentlichen funktionalen Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre. Daneben bestehen auch sektorale Untersuchungsgegenstände, wie z. B. Bankbetriebslehre.

In der Praxis wird nach der Größe zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen ebenso unterschieden wie nach Wirtschaftszweigen zwischen Industrie, Handel und Dienstleistungsunternehmen.

Der Lebenszyklus eines Unternehmens besteht aus Gründungs-, Wachstums- und Reifephase. Ein Unternehmen wird durch eine Liquidation beendet. Werden Unternehmenskrisen nicht behoben, können sie zu einer Insolvenz des Unternehmens führen.

Ihr Wissen können Sie im eLearning-Bereich mit einem Verständnistest prüfen.



AUFGABEN

Aufgabe 1

Ordnen Sie die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Teildisziplin ein.

Aufgabe 2

Welche Funktionen erfüllt die Betriebswirtschaftslehre?

Aufgabe 3

Grenzen Sie die Begriffe Betrieb, Unternehmen und Firma voneinander ab.

Aufgabe 4

Ein Unternehmen bezieht Vorleistungen (Material) in Höhe von 100, die Abschreibungen betragen 20. Es werden Produkte mit einem Umsatz von 200 veräußert. Der Personalaufwand beträgt 30, Zinsen an Kreditgeber fallen in Höhe von 20 an. Der Steuersatz beträgt 33 %.

Berechnen Sie den Gewinn des Unternehmens und die Wertschöpfung sowohl nach der Entstehungsrechnung als auch nach der Verteilungsrechnung.

Aufgabe 5

Nennen Sie jeweils zwei Beispiele für Kernfunktionen und für Unterstützungsfunktionen im Unternehmen.

Aufgabe 6

Erläutern Sie unterschiedliche Sichtweisen auf den Begriff Management.

Aufgabe 7

Nach welchen Kriterien werden kleine und mittlere Unternehmen in der Praxis abgegrenzt?

Aufgabe 8

Welche Lebensphasen eines Unternehmens kennen Sie?

Die Lösungen zu den Aufgaben finden Sie im eLearning-Bereich.



FALL

GEGENSTAND DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE



Quelle: shutterstock.com, © Nirat.pix

Teil 1

Siegfried Schlau, Student des ersten Semesters der Betriebswirtschaftslehre, will beim Abiturtreffen bei seinen ehemaligen Klassenkameraden mit seinem Wissen über wissenschaftliche Leistungen in der Betriebswirtschaftslehre auftrumpfen. Dazu bereitet er einen Vortrag über „Wissenschaft in der Wirtschaft“ vor.

Helfen Sie Siegfried Schlau, indem Sie erläutern,

- was generell unter Wissenschaft zu verstehen ist,
- welche Funktionen Wissenschaft ausübt,
- wie die Wirtschaftswissenschaften im Allgemeinen und die Betriebswirtschaftslehre im Besonderen in die Struktur der Wissenschaften eingeordnet werden können und
- welche konkreten Ziele/Aufgaben die Betriebswirtschaftslehre verfolgt.



Quelle: shutterstock.com, © Firma V

Teil 2

Karla Klever hat nach dem Abitur ebenfalls ein Studium der Betriebswirtschaftslehre begonnen. Sie möchte Siegfried Schlau auf die Probe stellen, indem sie ihn mit der Aussage konfrontiert: „Unternehmen dienen nur dazu, dass die Eigentümer reich werden.“

Helfen Sie Siegfried Schlau bei seiner Antwort, in dem Sie erläutern,

- wie Betriebe und Unternehmen definiert werden,
- welche Auswirkungen das ökonomische Prinzip auf die Handlungen von Unternehmen hat,
- welche weiteren Prinzipien in der Betriebswirtschaftslehre Anwendung finden.

Lehrende finden die Lösungen und weiteres, begleitendes Material in den eLearning-Dozentenressourcen.



Literaturhinweise

Schierenbeck, Henner; Wöhle, Claudia B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, Berlin, DeGruyter Verlag, 2016.

Schmalen, Helmut; Pechtl, Hans: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre, 15. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.

Straub, Thomas: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München, Pearson Verlag, 2015.

Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin; Gilbert, Dirk Ulrich; Hachmeister, Dirk; Kaiser, Gernot: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2013.

Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.

Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger; Baum, Matthias: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2015.

Wöhe, Günter; Döring, Ulrich; Brösel, Gerrit: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München, Verlag Franz Vahlen, 2016.

In **Teil II** werden konstitutive Entscheidungen von Unternehmen behandelt. Dazu gehören die Festlegung der Unternehmensziele, die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessengruppen in Unternehmen, das Treffen von Standortentscheidungen sowie von Entscheidungen zu Unternehmensverbindungen. Besonderes Augenmerk wird auf die Rechtsformen von Unternehmen gelegt.



TEIL II

Konstitutive Entscheidungen

2	Unternehmensziele und Stakeholdermanagement.....	57
3	Standortwahl und Unternehmensverbindungen.....	73
4	Rechtsformen.....	95



Lernziele

In diesem Kapitel werden Sie lernen,

- weshalb in Unternehmen Ziele eingesetzt werden,
- welche Ziele Unternehmen verfolgen, wie die Ziele hierarchisch gegliedert sind und welche Beziehungen zwischen Zielen bestehen können,
- wie Unternehmen Ziele inhaltlich und organisatorisch festlegen,
- welche Anspruchsgruppen Interessen an Unternehmen haben, worin sich diese Interessen unterscheiden und wie Unternehmen einen Ausgleich zwischen den Interessengruppen schaffen können und
- welche gesetzliche Vorschriften und sonstige Regelungen es gibt, um einzelne Anspruchsgruppen zu schützen und einen Interessenausgleich zwischen den Anspruchsgruppen herzustellen.

Unternehmensziele und Stakeholdermanagement

2

2.1	Unternehmensziele	58
2.1.1	Funktionen von Zielen	58
2.1.2	Arten von Zielen	58
2.1.3	Zielbeziehungen	60
2.1.4	Inhaltliche und organisatorische Aspekte der Zielfindung in Unternehmen	62
2.2	Stakeholdermanagement – Anspruchsgruppen im Unternehmen und ihre Zielsetzungen	63
2.2.1	Stakeholder und ihre Interessen	63
2.2.2	Einfluss der Gesellschafterstruktur auf die Unternehmensziele	64
2.2.3	Gesetzliche Regelungen zum Schutz und Ausgleich der Interessen	65

ÜBERBLICK

2.1 Unternehmensziele

2.1.1 Funktionen von Zielen

Ein Ziel ist definiert als ein angestrebter Zustand, der in der Zukunft durch Maßnahmen und Aktivitäten erreicht werden soll. Ziele sind somit Ausdruck der Leitlinien eines Unternehmens, sie verdeutlichen, welche zukünftigen Situationen durch Handlungen des Unternehmens eintreten sollen.

Ziele sind folglich gekennzeichnet durch

- **Willensorientierung** (es soll zukünftig etwas durch Maßnahmen erreicht werden),
- **Zukunftsorientierung** (es soll **zukünftig** etwas durch Maßnahmen erreicht werden) sowie
- **Aktivitätsorientierung** (es soll zukünftig etwas durch **Maßnahmen** erreicht werden).

Ziele erfüllen im Unternehmen folgende **Funktionen**:

- **Koordination der einzelnen Unternehmenseinheiten:** In Unternehmen arbeiten im Allgemeinen viele Menschen miteinander. Damit nicht jeder Einzelne nur für sich und nach seinen eigenen Vorstellungen arbeitet, werden Ziele eingesetzt.
- **Kommunikation der angestrebten Ergebnisse innerhalb der Organisation:** Durch die Festlegung von Zielen wird es möglich, den im Unternehmen Tätigen zu verdeutlichen, was erreicht werden soll.
- **Motivation von Mitarbeitern:** Durch Ziele soll die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden, da ihre Tätigkeiten dann zweckorientiert sind, einen Sinn bekommen.
- **Messbarmachung der Leistung von Mitarbeitern und Organisationseinheiten:** Gleichzeitig wird es der Unternehmensführung und Vorgesetzten durch Ziele ermöglicht, zu überprüfen, in welchem Umfang einzelne Mitarbeiter oder Unternehmensteile zu deren Erfüllung beitragen. Diese Kontrollmöglichkeit steht teilweise der Motivationsfunktion entgegen.

2.1.2 Arten von Zielen

Ziele werden nach Inhalt, Ausmaß, zeitlichem und hierarchischem Bezug sowie nach Zielbeziehungen untereinander differenziert.

Nach dem **inhaltlichen Aspekt** werden finanzielle und nicht-finanzielle Ziele unterschieden. Der größte Teil der Unternehmensziele ist dem ökonomischen Prinzip entsprechend finanzieller Natur, z. B. Umsatz, Jahresergebnis, Renditegrößen. Daneben sind aber auch nicht-finanzielle Ziele, wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Umweltschutz, zu berücksichtigen. Dies wurde bei der Erläuterung des ökonomischen Prinzips im ► *Kapitel 1 „Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre“* bereits deutlich, als das Humanitätsprinzip und das Ökologieprinzip angesprochen wurden.

Eine weitere inhaltliche Einteilung besteht in der Differenzierung in ökonomische Ziele (z. B. Umsatz, Jahresergebnis), ökologische Ziele (z. B. Umweltschutz) und soziale Ziele (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit).

Kombiniert ergeben sich Ziele inhaltlich wie folgt:

	Finanzielle Ziele	Nicht-finanzielle Ziele
Ökonomische Ziele	z. B. Umsatz	z. B. Image des Unternehmens
Ökologische Ziele	z. B. Kosten für Umweltschutzmaßnahmen	z. B. Nachhaltigkeit der Leistungserstellung
Soziale Ziele	z. B. Kosten für Kantinensessen	z. B. Kundenzufriedenheit

Tabelle 2.1: Inhaltliche Strukturierung von Zielen

Nach dem **hierarchischen Aspekt** werden oberste Unternehmensziele, mittlere Unternehmensziele und nachgeordnete Unternehmensziele unterschieden. Dies ist insbesondere im Bereich der Unternehmensstrategie von Bedeutung. Um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherzustellen, muss ein Unternehmen auf die Identifikation und die Nutzung strategischer Erfolgspotenziale ausgerichtet werden.

Die **Vision** eines Unternehmens beinhaltet eine langfristige Sicht, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll und was seine Einzigartigkeit ausmacht.

Die **Mission** eines Unternehmens drückt aus, wofür das Unternehmen steht, was es seinen Kunden bietet und worauf seine Existenzberechtigung beruht.

Vision und Mission werden zwar in der Theorie voneinander abgegrenzt, in der Unternehmenspraxis wird eine solche Trennung allerdings nicht immer klar und sprachlich nachvollziehbar ausgeführt.

Weitere Details zu den Begriffen Vision, Mission und strategische Ziele finden sich im ► *Kapitel 3 „Strategie“*.

Nach dem **zeitlichen Aspekt** werden strategische und operative Ziele unterschieden. Während die strategischen Ziele eher langfristig und allgemein formuliert sind, zeichnen sich die operativen Ziele durch eine kurze Frist und höhere Konkretisierung aus.

Strategische Ziele setzen Mission und Vision in konkret messbare Ziele um. Dabei geht es um langfristig angesetzte Zielgrößen und Werte, die übergreifend im gesamten Unternehmen erreicht werden sollen.

Operative Ziele brechen die strategischen Ziele auf steuerbare, regelmäßig kurzfristige Zielgrößen herunter.

Beispiel: Von der Vision zu den operativen Unternehmenszielen

Die fiktive Wohnen & Wert AG, ein Unternehmen der Immobilienbranche, kauft und vermietet Wohnungen in zahlreichen deutschen Großstädten.



Quelle: shutterstock.com, © paulista

Vision: Wir bieten in allen deutschen Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern bezahlbaren Wohnraum für Familien.

Mission: Wir schaffen Wert(e): Wert für unsere Mieter und Wert für unsere Eigentümer. Unser Slogan lautet: Familie & Wohnraum = Wohnen & Wert.

Strategische Ziele:

- Immobilienbestand von mindestens jeweils 5.000 Wohnungen in den 20 größten deutschen Städten
- Vermietungsquote an Familien mit Kindern > 50 %
- Rendite auf das eingesetzte Kapital der Gesellschafter > 5 %

Operative Ziele im nächsten Geschäftsjahr:

- Ankauf von 10.000 Wohnungen
- Reduzierung des bestehenden Leerstands um 2 %
- Erzielung eines Jahresüberschusses von 100 Mio. €

2.1.3 Zielbeziehungen

Aus der obigen Darstellung der verschiedenen Zielarten wird deutlich, dass ein Unternehmen nicht immer alle Ziele gleichzeitig erreichen kann. Ziele stehen vielmehr zueinander in unterschiedlichen Beziehungen.

Bei **komplementären Zielbeziehungen** trägt die Erfüllung eines Ziels zur Erfüllung eines anderen Ziels bei. Dies wird beispielsweise bei hierarchisch aufgebauten Zielsystemen deutlich: Der Return on Investment (ROI) gibt an, welches Ergebnis mit einer Investition erzielt wird:

Formel 2.1: Return on Investment

$$\text{ROI} = \frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{Kapital}}$$

Der ROI kann in die zwei Unterziele Umsatzrentabilität und Kapitalumschlagshäufigkeit unterteilt werden:

Formel 2.2: Aufteilung des Return on Investment

$$\text{ROI} = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlagshäufigkeit}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}}$$

Hieraus folgt beispielsweise, dass der Anstieg des Jahresergebnisses als Ziel zur Erhöhung des Ziels Return on Investment führt, die beiden Ziele sind folglich komplementär zueinander.

Bei **konkurrierenden Zielbeziehungen** führt die (Mehr-)Erfüllung eines Ziels zu einer Mindererfüllung eines anderen Ziels. Erhöht das Unternehmen beispielsweise die Gehaltszahlungen an Mitarbeiter, führt dies – wenn nicht die am Markt erzielbaren Preise ebenfalls erhöht werden – zu einer Reduzierung des Jahresergebnisses.

Sich gegenseitig **ausschließende Zielbeziehungen** sind ein Extremum von konkurrierenden Zielbeziehungen: Wird ein Ziel erfüllt, ist ein anderes nicht mehr erfüllbar. Verfügt ein Unternehmen beispielsweise über begrenzte liquide Mittel (was der Regelfall sein dürfte) und muss sich zwischen dem Ziel „Eröffnung einer Niederlassung in China“ und „Kauf einer Spezialmaschine“ entscheiden, kann nur eines der beiden Ziele verfolgt werden.

Bei **neutralen Zielbeziehungen** beeinflussen sich die verschiedenen Ziele gegenseitig nicht. So ist beispielsweise die Zufriedenheit der Mitarbeiter unabhängig von den Umsatzerlösen.

In der Unternehmenspraxis sind diese theoretisch dargestellten Zielbeziehungen allerdings nicht immer kategorisch: So ist es z. B. denkbar, dass ein Unternehmen versucht, zusätzliche Finanzmittel zu erhalten, um sowohl die Niederlassung in China zu eröffnen als auch die Spezialmaschine zu kaufen. Auch ist es möglich, dass ein Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit zu höheren Umsatzerlösen führt, da motivierte Mitarbeiter bessere Verkäufer der Unternehmensleistungen sind.

Letztendlich ist es in jedem Unternehmen und in jedem Einzelfall zu entscheiden, wie die Ziele zueinander in Beziehung stehen und wie Prioritäten zwischen den Zielen gesetzt werden. Dies ist eine der wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung.

2.1.4 Inhaltliche und organisatorische Aspekte der Zielfindung in Unternehmen

Inhaltliche Aspekte des Zielfindungsprozesses

Es werden im Allgemeinen Sachziele und Formalziele unterschieden. Sachziele enthalten dabei Wertgrößen der unternehmerischen Aktivität, Formalziele sind daraus abgeleitet finanzwirtschaftliche Größen.

Beispiele für Sachziele sind:

- Marktvolumen und Absatz
- Produktionsmenge, Bestände und Beschaffungsmengen
- Maschinenkapazität und Kapazitätsauslastung
- Mitarbeiter und Produktivität
- Fertigungstiefe

Beispiele für Formalziele sind:

- Umsatz und Umsatzentwicklung
- Investitionen
- Ergebnisse und Ergebnisentwicklung
- Kosten und Kostenentwicklung

Weitere Details zu Sachzielen und Formalzielen finden sich im ► *Kapitel 13 „Controlling“*.

Organisatorische Aspekte des Zielfindungsprozesses

Die Zielfindung im Unternehmen kann organisatorisch auf unterschiedliche Art ablaufen.

So ist es denkbar, dass die Unternehmensleitung Ziele vorgibt, die nachgeordnete organisatorische Einheiten zu erfüllen haben (sog. Top-Down-Ansatz). Vorteil hier ist, dass es klare Ziele und Verantwortlichkeiten gibt. Insbesondere in größeren Unternehmen kann dies jedoch den Nachteil einer fehlenden (Markt-, Kunden-)Nähe haben, wenn die Unternehmensleitung nicht selbst operativ tätig ist.

Alternativ werden Ziele von den operativen Einheiten festgelegt (sog. Bottom-Up-Ansatz) und nach oben aggregiert. Hierdurch soll die bei den tatsächlich Verantwortlichen bestehende Markt- und Kundennähe in die Ziele einfließen. Allerdings kann es hier zu fehlender Koordination zwischen den einzelnen Zielen kommen.

Kombiniert man die beiden Ansätze, ergibt sich das sog. Gegenstromverfahren, das versucht, ihre Vorteile zu verbinden und die Nachteile auszugleichen. Allerdings wird dadurch der Zielfindungsprozess organisatorisch (deutlich) aufwändiger.

Weitere Details zur organisatorischen Festlegung von Zielen finden sich im ► *Kapitel 13 „Controlling“*.

2.2 Stakeholdermanagement – Anspruchsgruppen im Unternehmen und ihre Zielsetzungen

2.2.1 Stakeholder und ihre Interessen

Mit einem Unternehmen ist eine Vielzahl von Gruppen verbunden, die zum Teil sehr unterschiedliche Ansprüche haben. Diese Anspruchsgruppen werden regelmäßig als **Stakeholder** bezeichnet, weil sie ein Interesse („stake“) am Unternehmen haben. Die Berücksichtigung der differenzierten Interessen wird folgerichtig als Stakeholdermanagement bezeichnet.

Unternehmen sind Institutionen zur externen Deckung von Bedarfen privater Haushalte. Aus dieser Definition kann abgeleitet werden, dass eine wesentliche Gruppe, die Ansprüche an ein Unternehmen stellt, dessen Kunden sind. Allerdings ist zwar der bestehende Bedarf von Kunden Auslöser für eine Unternehmensgründung, tatsächlich ausgeführt wird sie aber von den Gründern. Denn auch wenn es (unerfüllte) Kundenwünsche gibt, für deren Befriedigung Unternehmen gegründet werden, das Risiko eines Erfolgs oder Misserfolgs wird von den Eigentümern getragen. Deshalb werden die Eigentümer im sog. **Shareholdermanagement** als wichtigste Gruppe angesehen.

Eigentümer und Kunden haben naturgemäß unterschiedliche Ansprüche an ein Unternehmen: Kunden wollen einen möglichst hohen Nutzen aus der Bedarfsbefriedigung ziehen (konkret: viel Produkt für wenig Geld), während Eigentümer an hohen Gewinnen interessiert sind (konkret: hoher Umsatz mit geringen Produktionskosten). Hier können Interessenkonflikte entstehen, insbesondere wenn Unternehmen die Möglichkeit erhalten, bestehende Rahmenbedingungen nicht einzuhalten. Produziert beispielsweise ein Automobilunternehmen Kraftfahrzeuge, wird es eventuell versuchen, schadstoffmindernde Maßnahmen zu unterlassen, um so Kosten zu sparen und den Gewinn zu erhöhen. Kunden aber legen potenziell Wert genau auf einen geringen Schadstoffausstoß und darauf, dass die produzierten Fahrzeuge auch tatsächlich genutzt werden können.

Daneben gibt es noch eine Vielzahl weiterer am Unternehmen Interessierter mit teilweise stark divergierenden Interessen und Absichten:

Die **Unternehmensleitung**, verstanden in Ausübung der Managerfunktion, will zunächst auch eine Vergütung aus dem Unternehmen erhalten. Gleichzeitig ist es ihre Aufgabe, Informationen an unterschiedliche andere Anspruchsgruppen zu liefern, dies erfolgt z. B. über die externe Rechnungslegung. Sie ist jedoch tendenziell eher daran interessiert, die veröffentlichten Informationen über das Unternehmen so gering wie möglich zu halten, um keine Wettbewerbsnachteile zu haben und um aus Wirtschaftlichkeitsgründen Kosten zu sparen.

Mitarbeiter wollen einen sicheren Arbeitsplatz, gute Arbeitsbedingungen und hohe Vergütungen. Mitarbeiterinteressen werden häufig durch Betriebsräte vertreten. Dies sind gewählte Vertreter der Mitarbeiter, die als Teil der arbeitsrechtlichen **Mitbestimmung** mit der Unternehmensleitung entsprechende Verhandlungen führen. Daneben gibt es noch Gewerkschaften, die eine überbetriebliche Interessenvertretung darstellen.

Gläubiger haben als wesentliche Zielsetzung, dass ihre Forderungen beglichen werden. Sie geben z. B. Banken nur dann Darlehen an Unternehmen, wenn sie mit Sicher-

heit davon ausgehen können, dass der Darlehensnehmer sowohl die vereinbarten Zinsen bezahlt als auch das Darlehen am Ende der Laufzeit vollständig zurückzahlt. Gleiches gilt für **Lieferanten** als weitere wichtige Gläubigergruppe, die ebenfalls erwarten, dass ihre Rechnungen fristgerecht und vollständig gezahlt werden. Darüber hinaus möchten Lieferanten naturgemäß möglichst viel Umsatz mit dem Unternehmen erzielen, was wiederum im Konflikt mit den Interessen der Eigentümer und eventuell auch der Unternehmensführung steht, da diese möglichst wenig Kosten für bezogene Leistungen haben wollen, um mehr Gewinn erzielen zu können.

Der **Staat** hat ein großes Interesse daran, dass Unternehmen als Arbeitgeber existieren. Daneben stehen dem Staat aber auch die Steuerzahlungen der Unternehmen zu.

Die interessierte **Öffentlichkeit** (Wirtschaftsverbände, Kammern, Medien, Interessengruppen) schließlich will, dass Unternehmen Gesetze einhalten, nachhaltig wirtschaften und sich positiv in den Wirtschaftskreislauf einordnen. Dies wird auch als „Corporate Citizenship“ bezeichnet.

2.2.2 Einfluss der Gesellschafterstruktur auf die Unternehmensziele

Verfolgt man den Ansatz, dass Unternehmen sich vorrangig an den Zielen der Eigentümer orientieren, spricht man von einer „Shareholderorientierung“. Bekanntestes Beispiel hierfür ist der sog. Shareholder-Value-Ansatz, der die Maximierung des Unternehmenswerts für die Gesellschafter als oberstes Ziel setzt. Aber selbst wenn man die Eigentümerorientierung nicht als das alleinige Ziel eines Unternehmens ansieht und auch andere Stakeholder und ihre Interessen berücksichtigt werden sollen, hängen die Ziele doch wesentlich davon ab, wie sich die Gesellschafterstruktur zusammensetzt.

Eigentümer von **Familienunternehmen** sind der Gründer bzw. dessen Familienangehörige und Nachkommen. Hier stehen häufig die Vermögenssicherung sowie die Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit im Vordergrund. Es herrscht eine langfristige, oft generationenübergreifende Investitionsperspektive vor, hinsichtlich der ergebnisorientierten Steuerung wird eine Steueroptimierung einer Gewinnmaximierung vorgezogen. Die Risikobereitschaft ist relativ niedrig, eben um eine langfristige Bestandssicherung zu ermöglichen.

Kapitalmarktorientierte Unternehmen befinden sich mehrheitlich im Eigentum einer großen Anzahl von Gesellschaftern, dies sind regelmäßig anonyme Aktionäre. Hier finden sich häufig eine Unternehmenswertorientierung (s. o. Shareholder Value) sowie eine Orientierung an ausschüttungsfähigen Gewinnen. Die Rendite für die Gesellschafter soll über Dividendenzahlungen und (positive) Kursentwicklung erzielt werden. Eine persönliche Bindung der Eigentümer an das Unternehmen besteht in aller Regel nicht.

Eine Zwischenform stellt die Beteiligung von institutionellen Kapitalgebern, z. B. Private Equity Fonds, an Unternehmen dar, allerdings ohne dass das Unternehmen kapitalmarktorientiert ist: Auch hier ist der Unternehmenswert eine zentrale Zielgröße, allerdings soll dieser über kurz- bis mittelfristige Maßnahmen erhöht werden. Verbunden mit einer meist hohen Risikoaffinität und einer hohen Bereitschaft zu strategischen Investitionen und Desinvestitionen erzielen die Eigentümer hier ihre Rendite regelmäßig über einen Weiterverkauf der Beteiligung, den sog. Exit. Dieses Vorgehen steht allerdings nicht selten im Widerspruch zu den Zielen der anderen Stakeholder.

2.2.3 Gesetzliche Regelungen zum Schutz und Ausgleich der Interessen

Auf Basis der unterschiedlichen Zielsetzungen der Anspruchsgruppen wird ersichtlich, dass die Unternehmensführung die besondere Aufgabe hat, einen Ausgleich zwischen diesen herzustellen. Letztendlich wird eine derartige Entscheidung zwar immer unternehmensindividuell ausfallen, dennoch ist eine Ausgewogenheit zwischen den Zielen erforderlich. Verfolgt ein Unternehmen beispielsweise ausschließlich die Interessen der Eigentümer (z. B. über Gewinnmaximierung auf Kosten der Kunden), so kann es zu Verwerfungen in den Beziehungen zu den Kunden kommen (z. B. wenn der Schadstoffausstoß von Autos nicht korrekt angegeben wird), die zu negativen wirtschaftlichen Konsequenzen führen können. Ebenfalls kritisch kann die Verfolgung allein kurzfristiger Interessen sein („kurzfristige Gewinnmaximierung“), da hierdurch das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens gestört werden kann. Neben der jederzeitigen Liquidität ist damit auch eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals, aber auch die nachhaltige Sicherung des Unternehmens gemeint.

Beispiel: Störung des finanziellen Gleichgewichts¹

Lehman Brothers hat mit der Investition in hochriskante Finanzinstrumente sehr hohe Gewinne erzielt. Als der Markt für diese Instrumente einbrach, musste das Unternehmen im September 2008 Insolvenz anmelden.



Quelle: Wikimedia Commons, © Karsten11

Da die Unternehmensführung nicht immer in der Lage ist, richtige Entscheidungen zu treffen, und da es auch vorkommen kann, dass Entscheidungsträger in Unternehmen bewusst oder unbewusst falsche Zielprioritäten setzen, gibt es zahlreiche gesetzliche Regelungen, die die Interessen der am Unternehmen Beteiligten schützen sollen.

Arbeitnehmerschutzgesetze beinhalten den Schutz von Interessen der Arbeitnehmer. Zu nennen sind beispielsweise das Arbeitszeitgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz und die Verordnung zum Schutze der Mütter am Arbeitsplatz. Inhaltlich zählen dazu ein besonderer Kündigungsschutz, Urlaubsansprüche sowie die betriebliche Mitbestimmung ausgeführt durch den Betriebsrat. Dieser verfügt über Mitbestimmungsrechte (Initiativ- und Vetorecht) und Mitwirkungsrechte (Beratungs-, Anhörungs- und Informationsrecht). Ebenfalls zum Themenbereich des Schutzes von Arbeitnehmerinteressen zählen Betriebsvereinbarungen, d. h. unternehmensbezogene Vereinbarungen zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung.

Das **Mitbestimmungsgesetz** legt fest, dass der Aufsichtsrat eines Unternehmens ab einer bestimmten Unternehmensgröße zu einem festgelegten Teil mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen ist. Dadurch erhalten Arbeitnehmer zumindest indirekt Einfluss auf wesentliche strategische Entscheidungen des Unternehmens und der Unternehmensführung.

Umweltschutzgesetze sollen verhindern, dass Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg auf Kosten der Umwelt erzielen. Dazu zählen beispielsweise das Bundes-Immissionsschutzgesetz, das Erneuerbare Energien Gesetz oder das Gesetz zur Regelung der Gentechnik.

Ein weiterer Schutz soll durch die Verpflichtung zur regelmäßigen und transparenten Dokumentierung von und Berichterstattung über Geschäftsvorfälle erzielt werden. Diesem Ziel dient beispielsweise die externe Rechnungslegung nach dem Handelsgesetzbuch. Dort ist insbesondere der Gläubigerschutzgedanke ein wesentlicher Baustein.

Die Regelungen der **Corporate Governance** fassen Gesetze, Normen und Vorschriften in einem einzigen Regelwerk zusammen, das als Leitfaden für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung dienen soll. Diese orientieren sich am Bild des ehrbaren Kaufmanns, der bei seinen Entscheidungen unterschiedliche Interessen berücksichtigen soll. In Deutschland werden die Regelungen durch die Regierungskommission **Deutscher Corporate Governance Kodex** festgelegt und herausgegeben.² Dieser Kodex enthält detaillierte Regelungen für Aktiengesellschaften, entfaltet seine Wirkung aber auch für Gesellschaften anderer Rechtsformen. Der DCGK ist zwar nicht unmittelbar bindend, allerdings verpflichtet § 161 AktG Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter AGs, zu erklären, inwieweit sie den Empfehlungen des DCGK entsprechen und an welchen Stellen nicht. Damit entfaltet er dennoch eine mittelbare Bindungswirkung. Bedenken aus dem Gedanken des demokratischen Legitimationserfordernisses der Gesetzgebung sind daher berechtigt. Dies gilt umso mehr, als entgegen § 161 AktG nicht bekanntgegebene Abweichungen vom DCGK die Anfechtung von Hauptversammlungsbeschlüssen begründen können und sogar Schadensersatzansprüche für diesen Fall diskutiert werden.

Der DCGK enthält neben den genannten Empfehlungen auch bloße Anregungen. Sein Umfang wird kritisiert. Auf aktuell³ 15 Seiten zzgl. 4 Seiten Anhang finden sich u. a.

- Bestimmungen, die lediglich gesetzliche Regelungen wiederholen, etwa Abschnitt 4.3.1: „Vorstandsmitglieder unterliegen während ihrer Tätigkeit für das Unternehmen einem umfassenden Wettbewerbsverbot“, weil § 88 AktG dies schon vorschreibt, oder Abschnitt 5.4.6 S. 1: „Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Hauptversammlung oder in der Satzung festgelegt“, weil das bereits durch § 113 AktG so vorgegeben ist,
- Spezialregelungen, die z. T. auf viele Unternehmen passen, auf manche aber eben auch nicht, etwa
 - Abschnitt 5.1.2 Abs. 2 S. 1: „Bei Erstbestellungen [der Vorstände] sollte die maximal mögliche Bestelldauer von fünf Jahre nicht die Regel sein“ oder
 - Abschnitt 5.3.3: „Der Aufsichtsrat soll einen Nominierungsausschuss bilden, der ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt ist und dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorschlägt“ und
- als überflüssig angesehene Normen, wie etwa
 - Abschnitt 2.1.1: „Die Aktionäre nehmen im Rahmen der satzungsmäßig vorgesehenen Möglichkeiten ihre Rechte vor oder während der Hauptversammlung wahr und üben dabei ihr Stimmrecht aus“,
 - Abschnitt 3.1: „Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen“ oder
 - Abschnitt 4.3.3 S. 1: „Die Vorstandsmitglieder sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet.“

Vergleichbare Regelungen wie den DCGK finden sich in den meisten europäischen Ländern. Bei international tätigen Unternehmen können auch die noch wesentlich strengeren Regelungen des US-amerikanischen **Sarbanes-Oxley-Acts** (SOX) zur Anwendung kommen.

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel haben Sie gelernt,

- weshalb in Unternehmen Ziele eingesetzt werden,
- welche Ziele Unternehmen verfolgen, wie die Ziele hierarchisch gegliedert sind und welche Beziehungen zwischen Zielen bestehen können,
- wie Unternehmen Ziele inhaltlich und organisatorisch festlegen,
- welche Anspruchsgruppen Interessen an Unternehmen haben, worin sich diese Interessen unterscheiden und wie Unternehmen einen Ausgleich zwischen den Interessengruppen schaffen können und
- welche gesetzliche Vorschriften und sonstige Regelungen es gibt, um einzelne Anspruchsgruppen zu schützen und einen Interessenausgleich zwischen den Anspruchsgruppen herzustellen.

Ziele sind Leitlinien in Unternehmen, die der Unternehmensleitung und Mitarbeitern dabei helfen, die Interessen der Stakeholder zu erreichen. Ziele werden dabei meistens in einem iterativen Prozess zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern erstellt.

Ziele sind vorrangig finanzieller Natur, Unternehmen haben aber explizit auch nicht-finanzielle Aspekte bei Zielfindung und Zielerreichung zu berücksichtigen. Dies ist insofern komplex, als Ziele häufig gegenläufig sind, d. h., nicht alle Ziele können immer gleichzeitig erreicht werden.

Abgeleitet werden die Ziele aus den Interessen der am Unternehmen Beteiligten und weiterer Anspruchsgruppen. Die wichtigste Gruppe sind dabei die Eigentümer. Dort kommt es je nach Ausgestaltung der Gesellschafterstruktur zu unterschiedlichen Prioritäten bei der Zielsetzung. Neben den Gesellschaftern sind aber auch andere wesentliche Interessengruppen zu berücksichtigen, zu nennen sind hier Kunden, Mitarbeiter, Gläubiger und sonstige externe Anspruchssteller wie z. B. der Staat.

Um einen möglichst gerechten Interessenausgleich zu erreichen und weniger starke Interessengruppen zu schützen, regelt der Staat trotz einer grundsätzlich bestehenden marktwirtschaftlichen Ordnung das Zusammenspiel der verschiedenen Interessengruppen mit Gesetzen und sonstigen Regelungen.



Ihr Wissen können Sie im eLearning-Bereich mit einem Verständnistest prüfen.

AUFGABEN

Aufgabe 1

Welche Funktionen erfüllen Ziele im Unternehmen?

Aufgabe 2

Unterscheiden Sie finanzielle und nicht-finanzielle Ziele.

Aufgabe 3

Welche Beziehungen können zwischen Zielen bestehen?

Aufgabe 4

Welche Anspruchsgruppen im Unternehmen gibt es und welches sind deren vorrangige Interessen?

Aufgabe 5

Wie drückt sich die Gesellschafterstruktur eines Unternehmens in seinen Zielsetzungen aus?

Aufgabe 6

Welche Regelungen existieren, um einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen der Stakeholder herzustellen?

Die Lösungen zu den Aufgaben finden Sie im eLearning-Bereich.



FALL UNTERNEHMENSZIELE IM BRENNPUNKT**Beschreibung**

Wilhelm Wichtig ist neuer Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit 250 Mitarbeitern. An seinem ersten Arbeitstag trifft er sich mit dem Gründer und Mehrheitsgesellschafter des Unternehmens und fragt ihn, was das Unternehmen denn in Zukunft erreichen soll. Gleich nach diesem Gespräch ist ein Treffen mit dem Betriebsrat angesetzt, auch hier geht es um die kurz- und langfristigen Zielsetzungen des Unternehmens.



Quelle: shutterstock.com, © Minerva Studio

Aufgabenstellungen**Teil 1**

Überlegen Sie, welche Ziele der 65-jährige Gründer dem Geschäftsführer seines Unternehmens vorgeben könnte.

Teil 2

Welche weiteren und gegebenenfalls anderen Ziele wird der Vorsitzende des Betriebsrats anstreben?



Lehrende finden die Lösungen und weiteres, begleitendes Material in den eLearning-Dozentenressourcen.

Literaturhinweise

Schierenbeck, Henner; Wöhle, Claudia B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, Berlin, DeGruyter Verlag, 2016.

Schmalen, Helmut; Pechtl, Hans: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre, 15. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.

Straub, Thomas: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München, Pearson Verlag, 2015.

Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin; Gilbert, Dirk Ulrich; Hachmeister, Dirk; Kaiser, Gernot: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2013.

Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.

Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger; Baum, Matthias: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2015.

Wöhe, Günter; Döring, Ulrich; Brösel, Gerrit: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München, Verlag Franz Vahlen, 2016.

Lernziele

In diesem Kapitel werden Sie lernen,

- welche Begrifflichkeiten bezüglich des Standorts eines Unternehmens zu unterscheiden sind,
- welche Kriterien zur Entscheidung zwischen unterschiedlichen Standorten zum Einsatz kommen,
- welche Entscheidungen hinsichtlich Standortfragen aus strategischer und aus operativer Sicht zu treffen sind,
- weshalb Unternehmen bei der Erstellung betrieblicher Leistungen kooperieren und welche Formen der Zusammenarbeit es gibt,
- welche Formen des Unternehmenskaufs in der Praxis unterschieden werden und was die Unterschiede zwischen einem Share Deal und einem Asset Deal sind und
- welche Möglichkeiten es gibt, dass Unternehmensverbindungen geschlossen, verändert und wieder aufgelöst werden.

Standortwahl und Unternehmensverbindungen

3

3.1	Standortwahl	74
3.1.1	Begriffsbestimmung Standort	74
3.1.2	Allgemeine Kriterien der Standortwahl	75
3.1.3	Strategische und operative Standortwahl	78
3.2	Unternehmensverbindungen und Unternehmensumwandlungen	78
3.2.1	Marktlösung oder Unternehmensbildung	78
3.2.2	Unternehmensverbindungen – Kooperationsformen .	81
3.2.3	Unternehmensverbindungen – Konzentrationsformen.	83
3.2.4	Share Deal und Asset Deal als Formen des Unternehmenskaufs	84
3.2.5	Unternehmensumwandlungen – Verschmelzung und Spaltung	86

ÜBERBLICK

3.1 Standortwahl

3.1.1 Begriffsbestimmung Standort

Ein Standort ist, aus räumlicher Sicht gesehen, ein Ort, an dem ein Unternehmen aktiv tätig ist. Am Standort eines Betriebs befinden sich somit seine Räumlichkeiten (Verwaltungsgebäude, Produktionsstätte, Ladengeschäft, Niederlassung, Geschäftsstelle, Filiale). Sind diese an verschiedenen geografischen Orten verteilt, hat der Betrieb mehrere Standorte.

Der Begriff des räumlichen Standorts muss nicht unbedingt gleichbedeutend mit der räumlichen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sein. So kann ein Unternehmen seinen Standort in München haben, die eigentliche Leistungserbringung erfolgt aber in verschiedenen Orten in ganz Deutschland, ohne dass dort Standorte unterhalten werden müssen.

Je nach Tätigkeit des Unternehmens und nach Bedeutung des Standorts dienen folgende Begriffe einer Präzisierung:

- **Niederlassung** und Zweigniederlassung werden organisatorisch als Synonym für Standort verwendet. Sie können aber auch eine juristische Bedeutung haben. Wenn ein Unternehmen in einem anderen Land einen Standort eröffnet, kann dieser als Zweigniederlassung besondere Rechte haben, ohne dass das Unternehmen einen rechtlichen Sitz in dem anderen Land hat.
- Unternehmenssitz, Hauptsitz oder **Unternehmenszentrale** sind ebenfalls organisatorische Begriffe. Teilweise findet sich hierfür auch der Begriff Hauptquartier, in Anlehnung an die englische Bezeichnung Headquarter (HQ).
- Der eigentliche **Sitz** eines Unternehmens ist die juristische Bezeichnung für den Standort. Der Sitz des Unternehmens ist der Ort der Unternehmensanschrift, das Unternehmen hat seinen Eintrag im Handelsregister am Sitz der Gesellschaft und hier werden Verträge juristisch geschlossen.
- Eine **Betriebsstätte** ist der Standort eines Unternehmens aus steuerlicher Sicht. Hat ein Unternehmen neben dem Hauptsitz eine weitere Betriebsstätte in einer anderen Stadt, fällt dort ein Teil der Gewerbesteuer an. Hat es eine Betriebsstätte in einem anderen Staat, so sind für diesen Teil des Unternehmens die steuerlichen Regeln des anderen Staates anzuwenden.

Entscheidungen über den Standort eines Unternehmens sind von konstitutiver, d. h. grundlegender Bedeutung. Erstens ist damit eine in der Regel langfristige Bindung verbunden, zweitens erfordert das Eröffnen eines Standorts zum Teil sehr hohe Investitionen und drittens legt die Standortentscheidung den Rahmen für die in Zukunft ablaufenden unternehmerischen Aktivitäten fest.

Die Standortentscheidung ist vom Zeitablauf gesehen nicht nur bei der Unternehmensgründung von Bedeutung. Auch wenn ein Unternehmen wächst, können Entscheidungen über bestehende oder zukünftige Standorte des Unternehmens oder einzelner Unternehmensteile erforderlich werden. Dies gilt zum einen für eine Standorteröffnung (dann ist die Entscheidung ähnlich wie bei der Unternehmensgründung), zum anderen aber auch wenn ein Unternehmen einen bestehenden Standort aufgibt, um an einem anderen Standort die unternehmerischen Aktivitäten fortzusetzen (sog. Standortverlagerung).

Hinsichtlich der eigentlichen Wahl des Standorts gibt es drei Freiheitsgrade:

- **Freiheit der Standortwahl:** Die Unternehmensgründer bzw. die Unternehmensführung können den Standort ohne Einschränkungen wählen. Dies trifft z. B. auf eine Unternehmensberatung oder eine Werbeagentur zu.
- **Eingeschränkte Freiheit der Standortwahl:** Gesetzliche Regelungen können die Wahl des Standorts beeinflussen. So dürfen sich beispielsweise Industriebetriebe nur in ausgewiesenen Gewerbegebieten ansiedeln. Daneben können auch ökonomische Rahmenbedingungen die Freiheit der Standortwahl einschränken. So ist es z. B. für eine Bankfiliale, einen Friseurladen oder ein Restaurant von großer Bedeutung, an welchem Standort das Unternehmen seine Leistungen anbietet.
- **Ortsgebundenheit der Standortwahl:** Ist für die betriebliche Leistungserbringung ein fester Standort juristisch oder wirtschaftlich vorgegeben, besteht keine Wahlmöglichkeit für die Entscheidungsträger. So ist z. B. das Betreiben einer Goldmine oder das Fördern von Erdöl auf Orte begrenzt, an denen diese Rohstoffe vorkommen. Und der Betrieb eines Kernkraftwerks wird nur an einem vorab gesetzlich festgelegten Ort möglich sein.

Je nach Anzahl und Verteilung der Standorte können folgende Unternehmenstypen unterschieden werden:

- **Lokale Unternehmen/Einstandort-Unternehmen:** Ein Unternehmen hat seinen Sitz und seine Unternehmensfunktionen an einem Standort gebündelt. Beispiel: Bäckerei.
- **Regionale Unternehmen:** Regionale Unternehmen können einen Standort haben oder innerhalb einer Region mehrere Standorte eröffnen. Beispiel: Lokal tätige Genossenschaftsbanken.
- **Nationale Unternehmen:** Sind innerhalb eines Staates mehrere Standorte vorhanden, bezeichnet man dies als national tätiges Unternehmen. Beispiel: Kaufhauskette Galeria Kaufhof.
- **Internationale Unternehmen** sind in mehr als einem Staat mit Standorten vertreten. Beispiel: Deutsche Post mit Tochtergesellschaften im europäischen Ausland.
- Transnationale oder **multinationale Unternehmen** haben Standorte auf (fast) der ganzen Welt. Häufig findet hier eine organisatorische Trennung statt, z. B. in die Regionen Amerikas (Nord- und Südamerika), EMEA (Europe, Middle East, Africa) und Asia/Pacific (Asien und Australien). Beispiel: Deutsche Bank.

3.1.2 Allgemeine Kriterien der Standortwahl

Die Entscheidung für einen Standort bzw. die Auswahl zwischen mehreren Standorten ist auf Basis des ökonomischen Prinzips als Vorteilhaftigkeitskriterium zu treffen. Grundsätzlich gilt, dass der Nutzen eines Standorts seine Kosten übersteigen muss. Während aber die Kosten regelmäßig im Allgemeinen relativ genau ermittelt werden können, bestehen Schwierigkeiten in der Bewertung des Nutzens eines Standorts. Neben dieser rein wirtschaftlichen Betrachtungsweise existieren auch weitere Aspekte, die in der Unternehmenspraxis bei Standortentscheidungen anzutreffen sind, z. B. persönliche Motive, Imagefaktoren oder der Einfluss politischer Entscheidungsträger.

Bei der Standortwahl werden häufig kombinierte Kriterien analysiert und interpretiert, um den „besten“ Standort zu finden. Diese Kriterien können entweder Muss-Kri-

terien sein, die erfüllt sein müssen, ansonsten scheidet der untersuchte Standort aus. Oder es handelt sich um Kann-Kriterien, die der zukünftige Standort erfüllen sollte bzw. könnte. Die Gewichtung der Kosten-Nutzen-Aspekte und der weiteren Kriterien kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. So finden sich betriebswirtschaftliche Entscheidungsmodelle (z. B. Investitionsrechnungen) ebenso wie individuell-verhalten-sorientierte Ansätze (z. B. Scoring-Modelle).

Beispiel: Einsatz eines Scoring-Modells zur Standortwahl

Ein Unternehmen steht vor der Entscheidung zwischen vier Standorten A, B, C und D. Die Unternehmensführung hat das Kriterium „Entfernung zum nächsten Autobahnanschluss maximal 30 km“ als Muss-Kriterium festgelegt. Die beiden weiteren Kriterien Wirtschaftlichkeit (Mietkosten) und Arbeitnehmerfreundlichkeit (subjektive Bewertung von 1 bis 6 auf Basis Erreichbarkeit, Parkplätze und Essensmöglichkeiten) werden im Verhältnis 2 zu 1 gewichtet.

Standort A: Entfernung zur Autobahn 25 km, Miete pro Monat 20.000 €, Arbeitnehmerfreundlichkeit Note 3

Standort B: Entfernung zur Autobahn 50 km, Miete pro Monat 5.000 €, Arbeitnehmerfreundlichkeit Note 1

Standort C: Entfernung zur Autobahn 20 km, Miete pro Monat 10.000 €, Arbeitnehmerfreundlichkeit Note 5

Standort D: Entfernung zur Autobahn 10 km, Miete pro Monat 25.000 €, Arbeitnehmerfreundlichkeit Note 2

Standort B scheidet aufgrund seiner zu großen Entfernung zur Autobahn aus. Die Entscheidung zwischen A, C und D wird auf Basis eines Scoring-Modells getroffen:

Standort	Wirtschaftlichkeit (Miete in €)	Rang	Arbeitnehmerfreundlichkeit (Note)	Rang	Ergebnis
A	20.000	2	3	2	2,0
C	10.000	1	5	3	1,67
D	25.000	3	2	1	2,33

Standort C hat das beste Ergebnis und ist auszuwählen. Diese Entscheidung erfolgt im Beispiel nicht allein aufgrund der geringsten Miete, sondern es wird zusätzlich die Arbeitnehmerfreundlichkeit als weiteres Kriterium in die Entscheidung einbezogen, auch wenn dies in diesem Fall nicht dazu geführt hat, einen anderen Standort zu wählen.

Hieran wird deutlich, dass die Gewichtung der Kriterien einen großen Einfluss auf die Entscheidung hat. Würden die Kriterien Wirtschaftlichkeit und Arbeitnehmerfreundlichkeit im Beispiel im Verhältnis 1 zu 2 gewichtet, wäre Standort D die beste Alternative. Und ohne das vorgegebene Muss-Kriterium Entfernung zur Autobahn wäre Standort B eindeutig die beste Entscheidung.

Die Kriterien für eine Standortwahl können konkret anhand der Wertschöpfung eines Unternehmens mit Beschaffung, Produktion und Absatz differenziert werden. Zusätzlich sind Kriterien zu berücksichtigen, die sich aus staatlichen, wirtschaftlichen und natürlichen Rahmenbedingungen ergeben.

Kriterien der Standortwahl aus **Beschaffungssicht** sind:

- Lieferanten: räumliche Nähe, Qualität, Kosten
- Mitarbeiter: Arbeitskosten, Qualifikationen
- Beschaffungslogistik und Transportkosten bei der Beschaffung von Vorleistungen
- Bei international tätigen Unternehmen: Zölle und Einfuhrregelungen

Kriterien der Standortwahl aus **Produktionssicht** sind:

- Umweltschutzerfordernisse
- Produktionslogistik
- Nähe zu forschungsaffinen Universitäten und Hochschulen oder zu technologieorientierten Gebieten („Silicon Valley“)
- Behördliche Auflagen
- Energiekosten

Kriterien der Standortwahl aus **Absatzsicht** sind:

- Kunden: räumliche Nähe, Kaufkraft, Nachfrageverhalten
- Wettbewerber
- Distributionslogistik und Transportkosten beim Absatz der erzeugten Güter
- Bei international tätigen Unternehmen: Zölle und Ausfuhrvorschriften

Kriterien der Standortwahl aus **Sicht staatlicher Rahmenbedingungen** sind:

- Gesetze
- Infrastruktur (Verkehrswege, technische Infrastruktur)
- Politische und rechtliche Stabilität

Kriterien der Standortwahl aus **Sicht wirtschaftlicher Rahmenbedingungen** sind:

- Kapitalmärkte: Zugang, Kapitalangebot
- Zinsniveau, Inflationsrate
- Steuergesetzgebung, Subventionen
- Wechselkurse

Kriterien der Standortwahl aus **Sicht natürlicher Rahmenbedingungen** sind:

- Rohstoffe: Verfügbarkeit, Kosten
- Klimatische Bedingungen

3.1.3 Strategische und operative Standortwahl

Standortentscheidungen sind wie verdeutlicht konstitutiv. Innerhalb der Standortentscheidungen selbst ist zwischen langfristigen Aspekten und kurzfristigen Aspekten zu unterscheiden.

Strategische Standortwahl

Im Bereich der **strategischen Standortwahl** sind langfristige Vorgaben festzulegen hinsichtlich:

- Grundsätzliche Entscheidungen zur Anzahl an Standorten
- Entscheidungen zur räumlichen Aufteilung von Standorten (lokal, regional, national, international)
- Entscheidungen zur Zentralisierung oder Dezentralisierung der Leistungserstellung und zur organisatorischen Aufteilung der betrieblichen Aktivitäten auf die Standorte (Beschaffung, Produktion, Absatz, unterstützende Funktionen)

Hieraus ergeben sich Leitlinien, wie die Standortplanung des Unternehmens gestaltet werden soll.

Operative Standortwahl

Im Bereich der **operativen Standortwahl** sind die strategischen Vorgaben umzusetzen hinsichtlich:

- Entscheidungen zur Öffnung, zum Ausbau, zur Teilung, zur Verlagerung oder zur Schließung von Standorten
- Entscheidungen zur konkreten Wahl einzelner Standorte (Mikrostandort)
- Entscheidungen zur infrastrukturellen und logistischen Anbindung der einzelnen Standorte in den Prozess der Wertschöpfung

Diese operativen Aspekte konkretisieren folglich die strategischen Rahmegrundsätze und setzen die Standortplanung in die Praxis um. Dabei kommen die oben aufgeführten Kriterien zum Einsatz, um die Vorteilhaftigkeit einzelner Standorte zu ermitteln und zwischen unterschiedlichen organisatorischen Formen der Umsetzung einer Standortentscheidung entscheiden zu können.

3.2 Unternehmensverbindungen und Unternehmensumwandlungen

3.2.1 Marktlösung oder Unternehmensbildung

Markt oder Hierarchie?

Eine weitere konstitutive Entscheidung eines Unternehmens bzw. der Unternehmensführung sind Art und Weise sowie Umfang der durch das Unternehmen selbst erbrachten Leistungen, dies wird auch als **Fertigungstiefe** bezeichnet, sowie das Ausmaß der Kooperation mit anderen Unternehmen.

Bieten Wirtschaftssubjekte (private Haushalte) ihre Leistungen anderen an, sind diese zunächst spezialisiert und nur in denjenigen Bereichen aktiv, in denen Kompetenzen vorhanden sind und Wettbewerbsvorteile bestehen. Als Folge wird das Wirtschaftssubjekt nur fokussierte Leistungen erstellen und keine erforderlichen (Vor-)Leistungen selbst erbringen, sondern diese über den Markt zukaufen.

In einer so vereinfachten theoretischen Welt der vollständigen externen Arbeitsteilung werden also auf allen Stufen der Wertschöpfung Güter von unterschiedlichen Wirtschaftssubjekten produziert. Sämtliche Transaktionen und Leistungsbeziehungen finden zwischen einzelnen Wirtschaftssubjekten statt, regulatorischer Mechanismus ist einzig der Markt. Es kommen Angebot und Nachfrage als wesentliche Steuerungsgrößen zum Einsatz.

Ein Austausch über den Markt ist jedoch mit hohen Transaktionskosten verbunden. So sind geeignete Vertragspartner zu suchen und zu bewerten, Verträge sind zu verhandeln und abzuschließen und der eigentliche Leistungsaustausch ist durchzuführen und zu kontrollieren.

Je häufiger ein bestimmter Leistungsaustausch dabei erforderlich wird, desto höher sind die entsprechenden Such-, Durchführungs- und Kontrollkosten. Dies hat zur Folge, dass keine Skalen- oder Verbundeffekte entstehen, d. h., jedes Wirtschaftssubjekt arbeitet für sich, ohne dass Synergieeffekte entstehen. Und auch bei denjenigen Leistungsbeziehungen, die für ein Wirtschaftssubjekt einen besonderen Wert haben, d. h. individuell und/oder spezifisch sind, entstehen hohe Transaktionskosten. Denn bei diesen Leistungsaustauschen kann ein Bezug über den Markt ebenfalls nachteilig werden, da besondere Kriterien, wie z. B. Qualität der bezogenen Leistung, auch besondere Kontrollen erfordern.

Ist eine Leistungsbeziehung also besonders häufig und/oder besonders spezifisch, kann es für ein Wirtschaftssubjekt auf Basis des ökonomischen Prinzips vorteilhaft(er) sein, diese Leistungsbeziehung nicht mehr extern über den Markt, sondern innerhalb des eigenen Handlungsspektrums abzuwickeln. Es kommt zur Bildung von größeren Einheiten, es entstehen Unternehmen. Der Leistungsaustausch wird jetzt intern koordiniert. Dadurch sinken die laufenden Such- und Transaktionskosten, auch die Kontrollkosten können reduziert werden. Allerdings sinkt gleichzeitig die Flexibilität in den unternehmerischen Entscheidungen: Kann ein Wirtschaftssubjekt bei einem Leistungsaustausch über den Markt jeweils individuell über diesen entscheiden und auch kurzfristig beenden, ist dies bei einer internen Leistungserstellung und damit der Organisationsform Unternehmen nicht mehr ohne Weiteres möglich. Die Bindung wird also enger und damit langfristiger.

Spektrum der Organisationsformen

Zwischen den beiden eben dargestellten Extrempunkten der Leistungserbringung vollständiger Marktbezug und vollständige interne Leistungserstellung befindet sich ein Spektrum unterschiedlicher Gestaltungsmöglichkeiten.

Es werden die Formen vollständiger Fremdbezug, kurzfristige Vertragsbeziehung, mittelfristige Vertragsbeziehung, langfristige Vertragsbeziehung, Kooperation ohne Kapitalbeteiligung, Kooperation mit Kapitalbeteiligung und vollständige Eigenerstellung unterschieden:

Organisationsform	Beschreibung
vollständiger Fremdbezug	einmaliger Bezug am Markt
kurzfristige Vertragsbeziehung	Vertragslaufzeit bis zu einem Jahr
mittelfristige Vertragsbeziehung	Vertragslaufzeit bis zu drei Jahren
langfristige Vertragsbeziehung	Vertragslaufzeit länger als drei Jahre
Kooperation ohne Kapitalbeteiligung	Erstellung gemeinsam mit anderen Unternehmen
Kooperation mit Kapitalbeteiligung	Erstellung durch ein Gemeinschaftsunternehmen
vollständige Eigenerstellung	Erstellung ohne fremde Beteiligung

Tabelle 3.1: Charakterisierung unterschiedlicher Organisationsformen

Jede dieser Alternativen beschreibt eine unterschiedlich enge Beziehung zwischen den Transaktionspartnern, die Grenzen zwischen den dargestellten Alternativen sind dabei fließend. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der erforderlichen Kapitalinvestition (beim Markt ist keine Investition erforderlich, bei der Bildung eines Unternehmens schon), der Flexibilität bzw. Bindungstiefe (beim Markt besteht nur eine vertragliche Bindung, beim Unternehmen bestehen weitergehende, nicht nur juristisch relevante Bindungen), sowie den Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten (beim Markt existiert wenig Einfluss auf den Vertragspartner, beim Unternehmen gibt es weitgehende Einflussmöglichkeiten auf den Mitarbeiter).

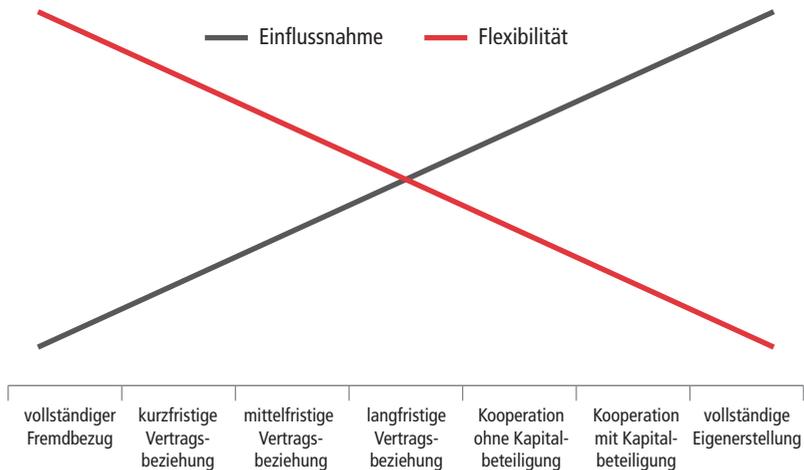


Abbildung 3.1: Zusammenhang Einflussnahme und Flexibilität bei unterschiedlichen Organisationsformen

Umsetzung der Organisationsformen

Die Beziehung zwischen den Partnern kann durch eine unterschiedliche Ausgestaltung der den Leistungsaustausch zugrunde liegenden Verträge ausgedrückt werden.

Der **klassische Vertrag** dient der Abwicklung einmaliger Leistungsbeziehungen, bei denen die Partner weder vor noch nach der Transaktion in Kontakt stehen. Daraus

folgt, dass die einzelnen Transaktionen als voneinander unabhängig anzusehen sind. Kennzeichnend für diese Art von Verträgen ist, dass der Vertragsinhalt schon bei Vertragsabschluss genau festgelegt ist. Wichtig sind deshalb Gesetze, Verordnungen und formale Abmachungen. Problematisch können Transaktionen bzw. Verträge werden, wenn Unsicherheit und Opportunismus vorliegen, da dann eine Anpassung des Vertrags nur unter hohen Kosten möglich ist.

Erweiternd kann das Konzept des sog. **neoklassischen Vertrags** gesehen werden, bei dem absichtlich Lücken gelassen werden, die bei auftretenden Veränderungen gemäß den Intentionen der Vertragspartner geschlossen werden. Die Abwicklung der Verträge erfolgt dadurch, dass die Vertragspartner ihre gegenseitigen Interessen berücksichtigen und sie deshalb Streitigkeiten möglichst vermeiden.

Mit steigender Vertragsdauer und steigender Unsicherheit ergibt sich jedoch zur Aufrechterhaltung der ursprünglichen Vertragsabsichten die Notwendigkeit, eine noch weiter gehende Vertragsform zu verwenden. Der sog. **relationale Vertrag** entspricht einer langfristigen Verbindung, die vorwiegend aus informalen und impliziten Vereinbarungen besteht. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht nicht mehr der eigentliche Vertragsinhalt, sondern die Beziehung zwischen den Vertragspartnern.

Die Organisationsformen finden in der betrieblichen Praxis ihre Anwendung als Unternehmensverbindungen. Diese können auf unterschiedliche Weise charakterisiert werden:

- Die Dauer einer Verbindung kann zeitlich befristet oder unbefristet sein.
- Die Ebene der Verbindung kann entweder horizontal (Verbindung mit einem Unternehmen einer vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe), vertikal (Verbindung mit einem Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe) oder diagonal (Verbindung mit einem Unternehmen einer anderen Branche) sein. Beispiel: Einkaufspartnerschaft mit Wettbewerber oder Entwicklungspartnerschaft mit Zulieferer
- Die organisatorische Reichweite der Verbindung kann entweder unternehmensweit, d. h., sie umfasst alle Unternehmensaktivitäten, oder bereichsbezogen, d. h., sie umfasst ausgewählte Bereiche, oder funktionsbezogen, d. h., sie beinhaltet nur einzelne Unternehmensfunktionen, sein. Beispiel: Entwicklungspartnerschaft oder Einkaufspartnerschaft
- Nach der Intensität der Verbindung unterscheidet man die beiden im Folgenden ausführlich dargestellten Gruppen der Kooperationsformen und der Konzentrationsformen

3.2.2 Unternehmensverbindungen – Kooperationsformen

Bei einer Kooperation bleiben sowohl die wirtschaftliche als auch die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen erhalten. Kooperationen können über einen Vertragsabschluss begonnen und über eine Vertragsbeendigung am Ende einer vereinbarten Laufzeit wieder aufgelöst werden.

Je nach Intensität der Kooperation unterscheidet man:

- **Unternehmensverband, Interessenvertretung:** Die Kooperationspartner schließen sich zusammen, um gemeinsam ihre Interessen zu vertreten. Häufig erfolgt dies über einen gemeinsam gegründeten, nicht erwerbswirtschaftlich tätigen Verein. Beispiel: Intersport Gruppe, Leading Hotels of the World

- **Gelegenheitsgesellschaft, Arbeitsgemeinschaft, Konsortium:** Die Kooperationspartner bearbeiten gemeinsam ein Projekt. Beispiel: Arbeitsgemeinschaft bei großen Bauprojekten
- **Kartell:** Die Kooperationspartner bilden eine sehr enge Kooperation mit der Zielsetzung, Marktmechanismen auszuschalten. Kartelle sind aufgrund ihres Eingriffs in die marktwirtschaftlichen Mechanismen durch das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) grundsätzlich verboten. § 1 GWB: „Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken, sind verboten.“ Wenn Unternehmen sich verbotswidrig zu einem Kartell zusammenschließen, erfolgt dies im Allgemeinen ohne (schriftliche) Dokumentation der Zusammenarbeit. Beispiel: Zusammenschluss von Schienenherstellern (verbotswidriges Kartell)¹
- **Franchise:** Bei dieser Form der Kooperation bietet ein Unternehmen eine Marke, einen Marktzugang, sein Know-how o. Ä. einem anderen Unternehmen zur Nutzung gegen Gebühr an. Der Franchisegeber entwickelt ein Produkt oder einen Marktzugang, der Franchisenehmer ist ein anderes Unternehmen, das das Produkt oder den Marktzugang nutzt. Beispiel: Mc Donald's Deutschland²
- **Genossenschaft:** Die Kooperationspartner schließen Teile ihrer Aktivitäten in einer Genossenschaft zusammen. Beispiel: Winzergenossenschaft
- **Gemeinschaftsunternehmen:** Die Kooperationspartner gründen ein gemeinsames Unternehmen, das inhaltlich die Ziele der Kooperation verfolgt. Dies wird häufig auch als Joint Venture bezeichnet. Beispiel: Toll Collect (LKW-Maut auf deutschen Autobahnen) als Gemeinschaftsunternehmen der Deutschen Telekom, Daimler und der Vinci-Gruppe

Die Formen unterscheiden sich im Einzelnen hinsichtlich der erforderlichen Investitionen zum Aufbau der Kooperation und der unternehmerischen Freiheitsgrade innerhalb einer Kooperation. Je enger die Kooperation, desto höher ist der Kapitalbedarf und desto niedriger sind die unternehmerischen Freiheitsgrade der beteiligten Unternehmen.

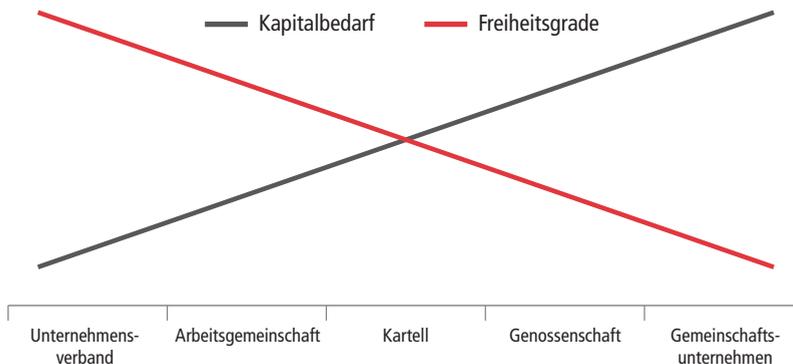


Abbildung 3.2: Zusammenhang zwischen Kapitalbedarf und unternehmerischen Freiheitsgraden bei unterschiedlichen Kooperationsformen

3.2.3 Unternehmensverbindungen – Konzentrationsformen

Während bei einer Kooperation die wirtschaftliche und die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen erhalten bleiben, werden diese bei den Konzentrationsformen eingeschränkt.

Wird nur die wirtschaftliche Selbstständigkeit eines Teils der Unternehmen eingeschränkt, während die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen erhalten bleibt, entsteht die Konzentrationsform **Konzern**. Werden sowohl die wirtschaftliche als auch die rechtliche Selbstständigkeit aufgegeben, entsteht die engste Form der Unternehmensverbindung, die Konzentrationsform **Verschmelzung** bzw. **Fusion**. Aufgrund der Aufgabe von wirtschaftlicher und/oder rechtlicher Unabhängigkeit sind für einen Zusammenschluss umfangreiche und aufwändige Schritte erforderlich.

Konzern

Ein Konzern besteht aus einzelnen rechtlich selbstständigen Unternehmen. Das heißt, ein Konzern kann kein Träger von eigenständigen Rechten und Pflichten sein, z. B. kann ein Konzern kein Darlehen aufnehmen oder Steuern zahlen.

Ein Konzern ist folglich eine Gruppe von Unternehmen, in denen ein oder mehrere Unternehmen (herrschende Unternehmen) die wirtschaftliche Kontrolle über ein oder mehrere andere Unternehmen (abhängige Unternehmen) ausüben, d. h., letztere Unternehmen sind zwar rechtlich selbstständig, aber wirtschaftlich abhängig. Diese Abhängigkeit setzt herrschenden Einfluss voraus (§ 17 Abs. 1 AktG), der i. d. R. durch Mehrheitsbesitz entsteht (§ 17 Abs. 2 AktG). Ein Konzern entsteht dabei nach § 18 Abs. 1 S. 1 AktG, sobald herrschendes und abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst sind.

Juristisch kann ein Konzern in unterschiedlichen Formen auftreten:

- Der **Vertragskonzern** entsteht durch einen Beherrschungsvertrag. Dieser wird in der Praxis im Allgemeinen auch mit einem Gewinnabführungsvertrag verbunden (beide in § 291 AktG geregelt), i. d. R. damit im steuerrechtlichen Sinne eine Organschaft entsteht (§ 14 ff. KStG).
- Der **faktische Konzern** ist gesetzlich nicht definiert. Er wird angenommen, wenn zwar keine rechtliche Konzernleitungsmacht besteht, jedoch die – regelmäßig auf Mehrheitsbeteiligung beruhende – Abhängigkeit dazu führt, dass sich das beherrschte Unternehmen faktisch der Leitung durch das herrschende Unternehmen unterordnet.
- Die §§ 291 und 292 AktG definieren die verschiedenen **Unternehmensverträge**, insbesondere den Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag. Durch einen **Beherrschungsvertrag** wird der Vorstand des beherrschten Unternehmens verpflichtet, die Weisungen des herrschenden Unternehmens zu befolgen. Der **Gewinnabführungsvertrag** verpflichtet das beherrschte Unternehmen, seinen gesamten Gewinn an das herrschende Unternehmen abzuführen. Besteht ein Gewinnabführungsvertrag, hat das herrschende Unternehmen jedoch gleichzeitig die Verpflichtung, jeden beim beherrschten Unternehmen entstehenden Jahresfehlbetrag auszugleichen. Wichtigste Voraussetzung eines Unternehmensvertrags ist die Zustimmung der jeweiligen Hauptversammlung der beteiligten Gesellschaften mit 3/4-Mehrheit (§ 293 AktG).

Organisatorisch kann ein Konzern in unterschiedlichen Formen auftreten.

- Bei einer echten **Holding**, auch als **Finanzholding** bezeichnet, sind die Aktivitäten der Konzerngesellschaften häufig ohne Bezug zueinander. Zentralisiert wird lediglich die finanzielle Unternehmensführung.
- Bei einer **Managementholding** haben die Aktivitäten der einzelnen Konzerngesellschaften untereinander operativen Bezug, beispielsweise hinsichtlich Technologie, Kunden oder Märkten. Es entstehen Synergieeffekte durch eine einheitliche Ressourcensteuerung, die Unternehmensführung wird zentralisiert.
- Beim **Stammhauskonzept** besteht eine starke operative Orientierung des Mutterunternehmens, es werden also nicht nur die Unternehmensführung, sondern darüber hinausgehend alle wesentlichen Funktionsbereiche zentralisiert.

Eingliederung und Ausschluss von Minderheitsaktionären (Squeeze-out)

Befinden sich mindestens 95 % des Grundkapitals einer Aktiengesellschaft im Eigentum eines einzigen Gesellschafters (Hauptgesellschaft), kann durch Beschlüsse der Hauptversammlungen beider Gesellschaften die beherrschte Aktiengesellschaft in die Hauptgesellschaft **eingegliedert** werden. Rechtsfolge ist, dass die Minderheitsaktionäre ihre Aktien an die Hauptgesellschaft gegen Abfindung verlieren. Ab diesem Zeitpunkt haftet die Hauptgesellschaft gesamtschuldnerisch für bereits bestehende sowie für später begründete Verbindlichkeiten der eingegliederten Aktiengesellschaft.

Der dem anglo-amerikanischen Recht entnommene **Squeeze-out** ist die gesetzlich vorgesehene Möglichkeit eines 95%-Aktionärs, durch Beschluss der Hauptversammlung Minderheitsaktionäre gegen Barabfindung auszuschließen und deren Aktien zu übernehmen.

3.2.4 Share Deal und Asset Deal als Formen des Unternehmenskaufs

Während die verschiedenen Formen der Umwandlungen keinen Einfluss auf die wirtschaftliche Inhaberschaft eines Unternehmens haben, bewirkt der Unternehmenskauf genau diesen Wechsel. Der Ablauf eines Unternehmenskaufs besteht im ersten Schritt aus der Unterzeichnung des schuldrechtlichen Kaufvertrags („Signing“). In einem zweiten Schritt („Closing“) werden dann die erworbenen Sachen oder Rechte (Gesellschaftsanteile, Vermögensgegenstände etc.) dinglich übertragen.

Häufig werden derartige Unternehmenstransaktionen als **Mergers & Acquisitions (M&A)** bezeichnet, d. h. als Unternehmenskauf (Acquisition) und anschließende Verschmelzung (Merger).

Diese Konzentration kann auf zwei Arten erfolgen:

- **Share Deal**, bei dem der Erwerber vom Alt-Gesellschafter die Beteiligung („Share“) an dem Zielunternehmen erwirbt und dessen neuer Gesellschafter wird.
- **Asset Deal**, bei dem der Erwerber die für den Geschäftsbetrieb erforderlichen Wirtschaftsgüter („Assets“) vom Zielunternehmen erwirbt.

Share Deal

Bei einem **Share Deal** (deutsch: Anteilskauf) kauft ein Unternehmen die Anteile an einem anderen Unternehmen, d. h., es erwirbt Beteiligungsrechte vom Vorgesellschafter. Vertragsparteien sind hier der Käufer/das kaufende Unternehmen und der Gesellschafter des zu verkaufenden Unternehmens; der Vorgang findet also auf Gesellschafterebene statt. Das kaufende Unternehmen weist bilanziell den Zugang einer Beteiligung sowie den Abgang von liquiden Mitteln für die Kaufpreiszahlung aus. Die grundlegende Struktur des gekauften Unternehmens bzw. Zielunternehmens ändert sich nicht, es findet lediglich ein Austausch des Gesellschafters statt. Im Extremfall weiß das gekaufte Unternehmen bzw. dessen Unternehmensleitung nicht einmal, dass es einen neuen Eigentümer gibt.

Wirtschaftlich gesehen entsteht hier ein Konzern, wenn die Beteiligung (insbes. aufgrund der Stimmrechte) dem Mutterunternehmen (kaufendes Unternehmen) einen beherrschenden Einfluss auf das Tochterunternehmen (gekauftes Unternehmen) vermittelt. Werden die Unternehmen später miteinander verschmolzen (Fusion), geht ein Unternehmen in das andere Unternehmen ein und wird aufgelöst.

Der Share Deal ist vertragstechnisch deutlich leichter abzuwickeln als der Asset Deal, denn im Wesentlichen geht es lediglich um Verkauf und dingliche Übertragung von Beteiligungen. Wesentlicher Nachteil des Share Deal ist, dass sämtliche Verbindlichkeiten (die der Erwerber evtl. nicht kennt) des Zielunternehmens bei diesem weiter bestehen.

Wesentlicher Diskussionspunkt zwischen Verkäufer und Käufer sind daher (neben dem Preis) die Haftungen und Garantien (hauptsächlich des Verkäufers), auch Representations (kurz: „Reps“) und Warranties genannt. Sie können sich beziehen auf:

- wirksame Existenz der Gesellschaft
- unbelastete Inhaberschaft der Beteiligung
- Sachgüter- und Rechteausrüstung
- bestehende Verbindlichkeiten
- (vergangene und zukünftige) Profitabilität
- Vorhandensein des Eigenkapitals, Korrektheit der Bilanz usw.
- Veräußerbarkeit der Beteiligung

Daneben werden aber auch Garantien des Käufers verlangt, z. B., dass das erworbene Unternehmen innerhalb einer gewissen Frist nicht in die Insolvenz geführt wird.

Asset Deal

Bei einem **Asset Deal** (deutsch: Übernahme von Vermögensgegenständen und Schulden) kauft ein Unternehmen ein anderes Unternehmen einzeln, d. h., alle Vermögensgegenstände, Schulden und Verträge werden im Wege der Einzelrechtsnachfolge übernommen. Vertragsparteien sind hier das kaufende Unternehmen und das verkaufende Unternehmen, der Vorgang findet also auf Gesellschafterebene statt. Das kaufende Unternehmen weist bilanziell die übernommenen Vermögensgegenstände und Schulden aus. Das verkaufende Unternehmen verzeichnet einen Abgang von Vermögensgegenständen und Schulden und einen Zugang an liquiden Mitteln (Kaufpreis). Es existiert also weiterhin, allerdings ohne dass eine eigenständige operative Leistungsfähigkeit fortbesteht, u. U. also nur noch als leere Hülle.

Der Asset Deal ist vertragstechnisch aufwändiger als ein Share Deal, da jedes einzelne zu übertragende Wirtschaftsgut schuldvertraglich erfasst und später dinglich übertragen werden muss. Dies ist bei Grundstücken, Gebäuden und beweglichen Sachen im Allgemeinen unproblematisch. Bei Forderungen und laufenden Vertragsverhältnissen ist jedoch die Zustimmung der jeweils dritten Partei erforderlich.

Der Vorteil des Käufers ist aber, dass er unbekannte Verbindlichkeiten der veräußernden Gesellschaft nicht übernimmt, sondern nur die konkret gekauften. An der Gesellschafterstruktur der veräußernden Gesellschaft ändert sich nichts und sie haftet weiterhin für die bei ihr verbleibenden (d. h. nicht vom Käufer übernommenen) Verbindlichkeiten. Dennoch können für den Erwerber Risiken aus gesetzlich vorgeschriebener Haftungsübernahme bestehen, z. B. aus Firmenfortführung (§ 24 HGB), für betriebliche Steuern als Betriebsübernehmer aus § 75 AO oder für Arbeitsverhältnisse aus § 613 a BGB. Der Schwerpunkt der Garantien, die der Käufer sich vom Verkäufer geben lässt, liegt darin, dass die übernommenen Wirtschaftsgüter auch tatsächlich ein Unternehmen mit der vereinbarten wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit darstellen.

3.2.5 Unternehmensumwandlungen – Verschmelzung und Spaltung

Verschmelzung/Fusion

Eine **Verschmelzung**, auch als **Fusion** bezeichnet, folgt der Formel „Aus zwei mach eins“, d. h., es werden Unternehmen zusammengelegt, wobei eines der Unternehmen (oder auch beide) seine/ihre Vermögensgegenstände und Schulden übertragen und damit seine/ihre rechtliche Existenz endet.

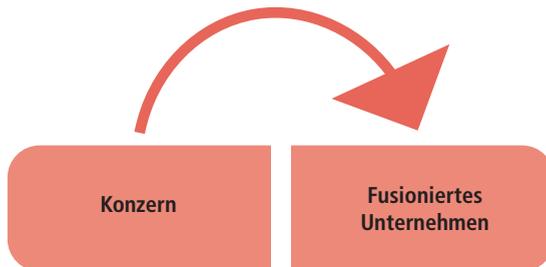


Abbildung 3.3: Übergang vom Konzern zum fusionierten Unternehmen durch Verschmelzung

Eine Verschmelzung kann durch Aufnahme oder durch Neugründung erfolgen.

Bei der **Verschmelzung durch Aufnahme** übertragen ein oder mehrere Unternehmen (sog. übertragende Rechtsträger) alle Vermögensgegenstände und Schulden auf ein anderes, bereits bestehendes Unternehmen (sog. übernehmender Rechtsträger). Dies ist vergleichbar mit einem Asset Deal. Allerdings gehen – anders als beim Asset Deal – bei einer Verschmelzung die übertragenden Unternehmen unter, das übernehmende Unternehmen besteht mit dem übernommenen Vermögen fort. Die Gesellschafter der übertragenden Unternehmen erhalten als Gegenleistung Anteile an dem übernehmenden Unternehmen.

In der Praxis unterscheidet man die Begriffe Upstream-Merger (eine Tochtergesellschaft wird auf die Muttergesellschaft verschmolzen), Downstream-Merger (die Muttergesellschaft wird auf eine Tochtergesellschaft verschmolzen) und Sidestep-Merger (Verschmelzung von Schwestergesellschaften).

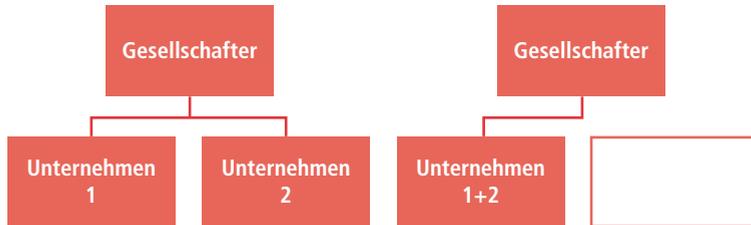


Abbildung 3.4: Verschmelzung durch Aufnahme (am Beispiel Sidestep-Merger)

Bei der **Verschmelzung durch Neugründung** übertragen zwei oder mehrere Unternehmen (sog. übertragende Rechtsträger) ihre Vermögensgegenstände und Schulden auf ein neu gegründetes Unternehmen (sog. übernehmender Rechtsträger). Die übertragenden Unternehmen gehen dabei unter, das übernehmende Unternehmen führt das übernommene Vermögen weiter. Die Gesellschafter der übertragenden Unternehmen erhalten als Gegenleistung Anteile an dem neu gegründeten übernehmenden Unternehmen.

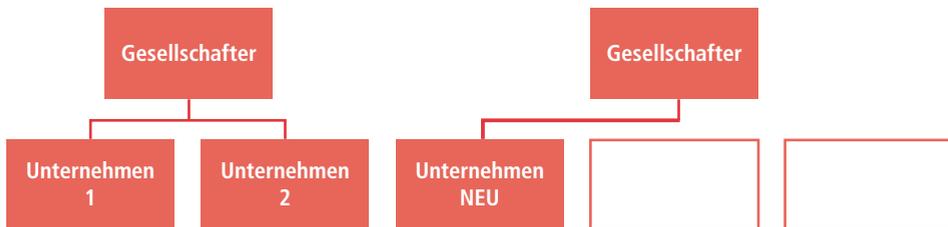


Abbildung 3.5: Verschmelzung durch Neugründung

Unternehmensumwandlung – Spaltungen

Eine eingegangene Unternehmensverbindung (Konzentration) kann durch eine **Spaltung** wieder aufgelöst werden. Die Spaltung entspricht der Formel: „Aus eins mach zwei.“

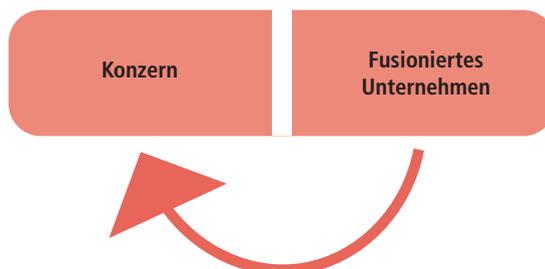


Abbildung 3.6: Übergang vom fusionierten Unternehmen zum Konzern durch Spaltung

Eine Spaltung kann durch Aufspaltung, Abspaltung oder Ausgliederung erfolgen.

Bei einer **Aufspaltung** werden alle Vermögensgegenstände und Schulden des aufzusplattendes Unternehmens auf zwei oder mehrere Nachfolgegesellschaften aufgeteilt. Das Unternehmen erlischt ohne Liquidation. Die bisherigen Gesellschafter erhalten für ihre untergehenden Beteiligungen entsprechende Beteiligungen an den übernehmenden Unternehmen.

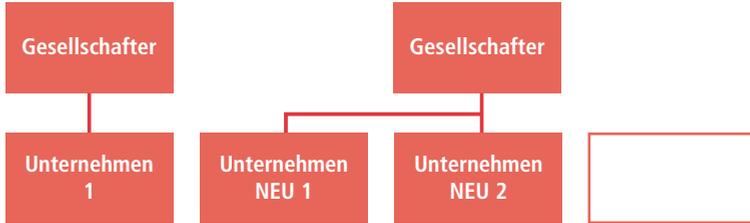


Abbildung 3.7: Aufspaltung

Bei einer **Abspaltung** überträgt das übertragende, sich spaltende Unternehmen nur einen Teil seines Vermögens auf ein oder mehrere andere, bereits bestehende oder neu gegründete Unternehmen. Es bleibt dabei als Teilunternehmen bestehen. Die bisherigen Gesellschafter des abspaltenden Unternehmens erhalten Anteile an dem/den übernehmenden Unternehmen. Hierdurch entsteht eine Schwesternstruktur.



Abbildung 3.8: Abspaltung

Eine **Ausgliederung** entspricht der Abspaltung, d. h., es werden Teile des Vermögens an ein anderes Unternehmen übertragen, das übertragende Unternehmen bleibt dabei bestehen. Allerdings werden die Anteile am übernehmenden Unternehmen vom übertragenden Unternehmen (und nicht von dessen Gesellschaftern) gehalten, d. h., sie gehen in sein Vermögen über. Hierdurch entsteht eine „Mutter-Tochter-Struktur“.

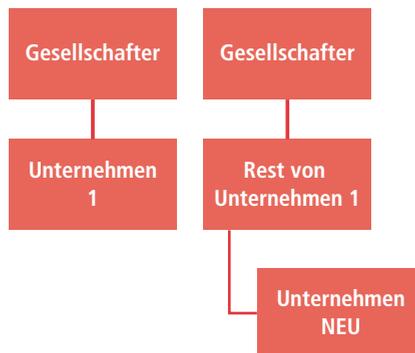


Abbildung 3.9: Ausgliederung

Neben Verschmelzung und Spaltung gibt es noch zwei weitere Formen der Unternehmensumwandlung, die sog. Teilübertragungen für Unternehmen der öffentlichen Hand und für Versicherungsunternehmen sowie den Formwechsel, d. h. den Wechsel der Rechtsform eines Unternehmens ohne Übertragung von Vermögens- oder Schuldpositionen.

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel haben Sie gelernt,

- welche Begrifflichkeiten bezüglich des Standorts eines Unternehmens zu unterscheiden sind,
- welche Kriterien zur Entscheidung zwischen unterschiedlichen Standorten zum Einsatz kommen,
- welche Entscheidungen hinsichtlich Standortfragen aus strategischer und aus operativer Sicht zu treffen sind,
- weshalb Unternehmen bei der Erstellung betrieblicher Leistungen kooperieren und welche Formen der Zusammenarbeit es gibt,
- welche Formen des Unternehmenskaufs in der Praxis unterschieden werden und was die Unterschiede zwischen einem Share Deal und einem Asset Deal sind und
- welche Möglichkeiten es gibt, dass Unternehmensverbindungen geschlossen, verändert und wieder aufgelöst werden.

Der Standort eines Unternehmens ist der Ort, an dem es seine Leistungen erbringt. Der Begriff kann organisatorisch, juristisch und steuerlich interpretiert werden. Standortentscheidungen sind bei Gründung, Wachstum, Verlagerung oder Schrumpfung des Unternehmens zu treffen. Da die Entscheidung für oder gegen einen Standort langfristige Konsequenzen nach sich zieht, sind Standortentscheidungen in der Regel auf Basis zahlreicher, zum Teil gegenläufiger Kriterien zu bilden.

Wesentliches Kriterium sind die Kosten eines Standorts, dazu zählen Kosten für Arbeitskräfte, Rohstoffe und sonstige Produktionsfaktoren, Kosten der Produktion und Logistikkosten. Weitere wichtige Einflussfaktoren sind das wirtschaftliche Umfeld, die Infrastruktur sowie staatliche Regularien, insbesondere Gesetze und Steuern.

Um zwischen Standorten entscheiden zu können, sind die Kriterien aus ökonomischer Sicht zu bewerten. Dabei kommen neben rein betriebswirtschaftlichen Aspekten auch weitere Gesichtspunkte hinzu, so dass eine Kombination (Scoring-Modell) erforderlich werden kann.

Neben der grundlegenden Frage nach den Standorten haben Unternehmen auch über den Umfang der eigenen Leistungserstellung zu entscheiden. Theoretisch findet die Bildung von Unternehmen dann statt, wenn eine interne Leistungserstellung weniger (Transaktions-)Kosten erzeugt als der Bezug der gleichen Leistung über einen externen Markt. Zwischen den beiden Extrempunkten vollständige Eigenerstellung und vollständiger Marktbezug existiert eine Vielzahl an möglichen Unternehmensverbindungen, die sich in der Intensität der Kooperation (oder Konzentration) und in der Entscheidungsfreiheit der beteiligten Partner unterscheiden.

Je mehr wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit aufgegeben werden, desto weniger individuelle Freiheit haben die Partner, dafür ist die Zusammenarbeit intensiver.

Wird die wirtschaftliche Selbstständigkeit eines der Partner vollständig aufgegeben und entsteht ein Abhängigkeitsverhältnis, werden die Unternehmen zusammengefasst als Konzern bezeichnet.

Wird auch die rechtliche Selbstständigkeit aufgegeben, entsteht ein einziges Unternehmen, dies bezeichnet man als Verschmelzung. Wird ein einheitliches Unternehmen aufgeteilt, also z. B. diese engste Form der Unternehmensverbindung wieder aufgelöst, bezeichnet man dies als Spaltung.

Eine Möglichkeit, ein anderes Unternehmen zu kaufen, ist der Erwerb der Anteile an dem Zielunternehmen (Share Deal). Bei einem Asset Deal werden dagegen nicht Eigentumsrechte am Zielunternehmen erworben, sondern von diesem die Vermögensgegenstände und Schulden übernommen.



Ihr Wissen können Sie im eLearning-Bereich mit einem Verständnistest prüfen.

AUFGABEN

Aufgabe 1

Grenzen Sie den Begriff Standort von den Begriffen Niederlassung, Sitz und Betriebsstätte ab.

Aufgabe 2

Welche Unternehmenstypen können nach Anzahl und Verteilung der Standorte unterschieden werden?

Aufgabe 3

Welche Kriterien sind bei der Standortwahl zu beachten?

Aufgabe 4

Erläutern Sie fünf unterschiedliche Kooperationsformen.

Aufgabe 5

Erläutern Sie den Unterschied zwischen einem Share Deal und einem Asset Deal.

Aufgabe 6

Erläutern Sie, was man unter einem Konzern versteht und wie ein Konzern entsteht.

Aufgabe 7

Unterscheiden Sie die Begriffe Upstream Merger und Downstream Merger.

Aufgabe 8

Nennen Sie drei unterschiedliche Formen der Spaltung.



Die Lösungen zu den Aufgaben finden Sie im eLearning-Bereich.

FALL **STANDORTWAHL****Beschreibung**

Das mittelständische Unternehmen Textil GmbH produziert und verkauft Kleidung in Deutschland. Die Unternehmensführung plant, die Produktion aus Deutschland in ein sog. Niedriglohnland zu verlegen. Bisher sind in der Fabrik 1.000 Mitarbeiter beschäftigt.



Quelle: shutterstock.com, © Kzenon

Aufgabenstellungen

- 1.** Nennen Sie Kriterien, die für eine Standortverlagerung zu prüfen sind.
- 2.** Erstellen Sie eine Argumentationslinie FÜR eine Standortverlagerung ins Ausland.
- 3.** Erstellen Sie eine Argumentationslinie GEGEN eine Standortverlagerung ins Ausland.

Lehrende finden die Lösungen und weiteres, begleitendes Material in den eLearning-Dozentenressourcen.



Literaturhinweise

- Schierenbeck, Henner; Wöhle, Claudia B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, Berlin, DeGruyter Verlag, 2016.
- Schmalen, Helmut; Pechtl, Hans: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre, 15. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.
- Straub, Thomas: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München, Pearson Verlag, 2015.
- Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin; Gilbert, Dirk Ulrich; Hachmeister, Dirk; Kaiser, Gernot: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2013.
- Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.
- Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger; Baum, Matthias: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2015.
- Wöhe, Günter; Döring, Ulrich; Brösel, Gerrit: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München, Verlag Franz Vahlen, 2016.

Lernziele

In diesem Kapitel werden Sie lernen,

- welche Kriterien bei der Auswahl einer Unternehmensform zu beachten sind,
- den Unterschied zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft zu erkennen,
- Selbstorganschaft und Fremdorganschaft zu verstehen,
- wie man ein Unternehmen gründet,
- wie man eine Gesellschaft beendet,
- wie sich die Regelungen bezüglich Geschäftsführung und Vertretung zwischen den Rechtsformen unterscheiden,
- wie die Haftung der Gesellschafter in den einzelnen Rechtsformen geregelt ist,
- welche Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung für Kapitalgesellschaften existieren,
- wie Jahresergebnisse festgestellt und verwendet werden und
- ob und wie ausländische Gesellschaftsformen in Deutschland gegründet und genutzt werden können.