



Betriebswirtschaft und Management

Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre

Jean-Paul Thommen

11., vollständig überarbeitete Auflage



„Betriebswirtschaft und Management ist das Standardwerk für Praxis und Ausbildung. Diese managementorientierte Betriebswirtschaftslehre zeigt, mit welchen Instrumenten

Jean-Paul Thommen die Strukturen und Prozesse eines Betriebswirtschaft und Management Unternehmens optimal gestaltet werden können, und gibt eine umfassende Einführung in sämtliche unternehmerischen Funktionen:

- Unternehmen und Umwelt
- Marketing
- Supply Management
- Produktionsmanagement
- Rechnungswesen
- Finanzierung
- Investition und Unternehmensbewertung
- Personalmanagement
- Organisation
- Management

Dieses Buch dient sowohl als *Lehrbuch* als auch als *Nachschlagewerk*. Besonders hilfreich sind dabei die klare Strukturierung des Inhalts, die vielen anschaulichen Graphiken sowie das umfangreiche Stichwortverzeichnis. „

**Der BWL-Klassiker
in der 11. Auflage!**

ISBN 978-3-03909-300-7



9 783039 093007

Betriebswirtschaft und Management

Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

11., vollständig überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Einzelne Texte in diesem Buch zu den Themen Marketing, Human Resource Management und Organisation sind teilweise folgenden Werken entnommen:

- Ergenzinger, R./Zenhäusern, R./Janoschka, A./Thommen, J.-P.: Marketing. Konzepte, Strategien, Instrumente, Controlling. Zürich 2020
- Gmür, M./Thommen, J.-P.: Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 14 Bausteinen. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2019
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K./Gilbert, D.U./Hachmeister, D./Jarchow, S./Kaiser, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus management-orientierter Sicht. 9., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2022 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlagbild und Kapitelillustrationen: Thomas Woodtli · Witterswil

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH · Zwickau

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-300-7 (Print)

ISBN 978-3-03909-800-2 (E-Book)

Vorwort

Dieses Standardwerk der Betriebswirtschaftslehre wurde für diese 11. Auflage an vielen Stellen stark überarbeitet und aktualisiert, um den grundlegenden Veränderungen in der Wirtschaft und im Management seit der letzten Auflage Rechnung zu tragen. Damit erfüllt es weiterhin den Anspruch einer modernen Betriebswirtschaftslehre. Umfangreiche Überarbeitungen und Ergänzungen haben insbesondere folgende Teile erfahren:

- Im Teil «Unternehmen und Umwelt» wird neu auf die beiden Konzepte Wertkette (Wertschöpfungsorientierung) und Geschäftsmodell eingegangen, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben. Denn gerade die Digitalisierung vieler Prozesse und Produkte hat die Unternehmen gezwungen, ihr herkömmliches Geschäftsmodell zu verändern.
- Der Teil «Marketing» wurde an mehreren Stellen grundlegend überarbeitet und ergänzt. Insbesondere werden die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung auf alle Bereiche des Marketings dargestellt.
- Um der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Umwelt zu begegnen, wurden neue Organisationskonzepte entwickelt, die mit dem Stichwort Selbstorganisation umschrieben werden können. Sie finden Ausdruck in Konzepten wie Agiles Management, Holokratie (Holacracy) oder Scrum, die im Teil «Organisation» neu aufgenommen wurden.
- Auch im Teil «Management» wurden an verschiedenen Stellen Ergänzungen vorgenommen. Dies betrifft insbesondere die Themen Management 1. und 2. Ordnung, Managementmodelle (Industrie 4.0), Führungsstil (transformatio-

nale Führung, direkte versus indirekte Führung) sowie Strategieentwicklung (Geschäftsmodell-Branchen-Matrix).

- Zudem wurde an verschiedenen Stellen das Thema Nachhaltigkeit aufgegriffen, das nicht nur gesellschaftlich in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat – Stichwort Klimawandel –, sondern auch in allen Bereichen der Unternehmen Eingang gefunden hat.

Ich bin überzeugt, dass mit der Berücksichtigung dieser Entwicklungen dieses Werk als Lehrbuch im Studium und als Nachschlagewerk im Beruf weiterhin ein wertvoller und zeitgemässer Begleiter sein wird.

Zudem werden vom Versus Verlag die einzelnen Teile des Buches als Einzelbände angeboten. Es sind dies:

- Wirtschaft – Unternehmen – Management (Teil 1) (auch englisch)
- Marketing (Teil 2)
- Material- und Produktionsmanagement (Teile 3 und 4)
- Unternehmensfinanzierung (Teil 6)
- Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung (Teil 7)
- Personalmanagement (Teil 8)
- Organisation und organisatorischer Wandel (Teil 9) (auch englisch)
- Management (Teil 10)

Ebenso sind auch die dieses Buch begleitenden Publikationen erhältlich, die den Lesenden helfen, den Stoff zu repetieren, zu vertiefen und anzuwenden:

- Thommen, Jean-Paul: **Repetitorium Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre**. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Zürich 2007
- Thommen, Jean-Paul/Peterhoff, Daniela: **Multiple-Choice-Aufgaben zur Managementorientierten Betriebswirtschaftslehre**. 2. Auflage, Zürich 2008
- Thommen, Jean-Paul: **Übungsbuch BWL. Aufgaben, Lösungen**. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2013

Ein grosses Dankeschön geht wiederum an die Mitarbeiterinnen des Versus Verlags und ihr grosses Engagement für dieses umfangreiche Werk. Judith Henzmann begleitet dieses Buch seit rund 30 Jahren. Auch bei dieser Auflage hat sie mir viele wertvolle inhaltliche Anregungen gegeben und Aktualisierungen von Beispielen und Statistiken vorgenommen. Und Anja Lanz hat einmal mehr sehr professionell und kooperativ – vor allem auch mit grosser Geduld, wenn ich an meine Handschrift denke! – meine Änderungen und Ergänzungen eingearbeitet und das leserfreundliche Layout erstellt.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern viele neue Erkenntnisse, die zu Erfolg im Studium oder im Beruf führen!

Zürich, im April 2022

Jean-Paul Thommen

Inhaltsübersicht

Teil 1 Unternehmen und Umwelt

Wirtschaft und Unternehmen	31
Typologie des Unternehmens	69
Unternehmensziele	107

Teil 2 Marketing

Grundlagen	125
Marktforschung	147
Produktpolitik	163
Distributionspolitik	179
Konditionenpolitik	203
Kommunikationspolitik	223
Marketing-Mix	245

Teil 3 Supply Management

Grundlagen	253
Beschaffungsplanung	263
Material- und Lagerplanung	283

Teil 4 Produktionsmanagement

Grundlagen	303
Produktionsprogrammplanung	317
Gestaltung der Produktionsprozesse	325
Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	339

Teil 5	Rechnungswesen	
	Grundlagen	361
	Finanzielles Rechnungswesen	369
	Betriebliches Rechnungswesen	423
Teil 6	Finanzierung	
	Grundlagen	445
	Finanzmanagement	455
	Beteiligungsfinanzierung	469
	Innenfinanzierung	487
	Kreditfinanzierung	495
	Optimale Finanzierung	517
Teil 7	Investition und Unternehmensbewertung	
	Grundlagen	533
	Investitionsrechenverfahren	545
	Unternehmensbewertung	565
Teil 8	Personalmanagement	
	Grundlagen	587
	Personalbedarfsermittlung	599
	Personalbeschaffung	609
	Personaleinsatz	621
	Personalmotivation und -honorierung	631
	Personalentwicklung	659
	Personalfreistellung	667
Teil 9	Organisation	
	Grundlagen	677
	Organisationsformen	699
	Organisatorischer Wandel	727
	Organisationstheorien	743
Teil 10	Management	
	Grundlagen	773
	Managementfunktionen	785
	Unternehmenskultur und Führungsstil	811
	Strategisches Management	833
Teil 11	Teilgebiete des Managements	
	Projektmanagement	885
	Risikomanagement	891
	Wissensmanagement	903
	Unternehmensethik	921

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	Unternehmen und Umwelt	
	Kapitel 1: Wirtschaft und Unternehmen	31
1.1	Wirtschaft und ihre Elemente	31
1.1.1	Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	31
1.1.2	Wirtschaftsgüter	33
1.1.3	Wirtschaftseinheiten	35
1.1.3.1	Haushalte und Unternehmen	35
1.1.3.2	Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	36
1.1.3.3	Zusammenfassung	38
1.2	Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	39
1.2.1	Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	39
1.2.2	Geschäftsmodell	41
1.2.3	Betrieblicher Umsatzprozess	44
1.2.4	Steuerung des Problemlösungsprozesses	46
1.2.4.1	Phasen des Problemlösungsprozesses	46
1.2.4.2	Steuerungsfunktionen	48
1.2.4.3	Zusammenfassung	49
1.2.5	Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	50
1.2.6	Umwelt des Unternehmens	52
1.2.6.1	Märkte	53
1.2.6.2	Umweltsphären	53
1.2.6.3	Stakeholder	56
1.2.6.4	Issue Management	58
1.2.6.5	Megatrends	60
1.2.6.6	Zusammenfassung	62
1.2.7	Integrierte Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt	63

1.3 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	63
1.3.1 Funktionale Gliederung	64
1.3.2 Institutionelle Gliederung	66
1.3.3 Genetische Gliederung	66
1.3.4 Zusammenfassung	67
Kapitel 2: Typologie des Unternehmens	69
2.1 Gewinnorientierung	69
2.2 Branche	71
2.3 Grösse	72
2.4 Lebenszyklus des Unternehmens	75
2.5 Technisch-ökonomische Struktur	76
2.6 Rechtsform	77
2.6.1 Einzelunternehmen und Gesellschaft	77
2.6.2 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht	79
2.6.3 Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen	84
2.7 Unternehmenskooperationen	86
2.7.1 Ziele von Unternehmenskooperationen	86
2.7.2 Merkmale von Unternehmenskooperationen	88
2.7.2.1 Produktionsstufe	88
2.7.2.2 Dauer der Kooperation	89
2.7.2.3 Kooperationsgrad	89
2.7.3 Formen von Unternehmenskooperationen	90
2.7.3.1 Partizipation	91
2.7.3.2 Konsortium	91
2.7.3.3 Kartell	91
2.7.3.4 Interessengemeinschaft	93
2.7.3.5 Joint Venture	94
2.7.3.6 Strategische Allianz	94
2.7.3.7 Konzern	96
2.7.4 Zusammenfassung	96
2.8 Standort des Unternehmens	97
2.8.1 Grad der geographischen Ausbreitung	98
2.8.2 Standortanalyse	100
2.8.2.1 Standortfaktoren	100
2.8.2.2 Standortwahl	104
2.9 Zusammenfassung	106
Kapitel 3: Unternehmensziele	107
3.1 Zielbildung	107
3.2 Zielinhalt	108
3.2.1 Sachziele	109
3.2.1.1 Leistungsziele	109
3.2.1.2 Finanzziele	109
3.2.1.3 Führungs- und Organisationsziele	110
3.2.1.4 Soziale und ökologische Ziele	111
3.2.2 Formalziele (Erfolgsziele)	113
3.2.2.1 Ökonomisches Prinzip	113
3.2.2.2 Produktivität	114
3.2.2.3 Wirtschaftlichkeit	115
3.2.2.4 Gewinn und Rentabilität	115

3.2.3 Zusammenfassung	116
3.3 Dimensionen der Ziele	117
3.3.1 Zielausmass und Zielmasstab	117
3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele	118
3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele	118
3.4 Zielbeziehungen	119
3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	120
3.4.2 Haupt- und Nebenziele	121
3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele	121

Teil 2	Marketing
---------------	------------------

Kapitel 1: Grundlagen	125
1.1 Marketing als Denkhaltung	125
1.2 Marketing als unternehmerische Aufgabe	128
1.2.1 Problemlösungsprozess des Marketings	128
1.2.2 Marketing-Management	131
1.3 Vom klassischen Marketing zum Customer Relationship Management (CRM) ..	132
1.4 Markt	134
1.4.1 Merkmale des Marktes und Marktformen	134
1.4.2 Absatzmarkt	136
1.4.3 Marktpartner und Konsumentenverhalten	137
1.4.4 Marktsegmentierung	139
1.4.5 Marktgrössen	142
1.5 Anwendungsbereiche des Marketings	144
Kapitel 2: Marktforschung	147
2.1 Einleitung	147
2.2 Methoden der Marktforschung	149
2.2.1 Datenquellen	149
2.2.2 Sekundärmarktforschung	150
2.2.3 Primärmarktforschung	150
2.3 Befragung	152
2.3.1 Bestimmung des Erhebungsumfangs	152
2.3.2 Quantitative und qualitative Befragung	153
2.4 Persönliche Befragung	153
2.4.1 Schriftliche Befragung	154
2.4.2 Telefonische Befragung (Interview)	155
2.4.3 Online-Befragungen	155
2.5 Beobachtung	155
2.6 Test/Experimente	156
2.7 Spezielle Erhebungsinstrumente und Analyseverfahren	157
2.7.1 Omnibusumfrage	157
2.7.2 Panel	158
2.7.3 Mystery Research	159
2.8 Ablauf und Steuerung der Marktforschung	159
2.9 Einfluss der Digitalisierung auf die Marktforschung	161

Kapitel 3: Produktpolitik	163
3.1 Produktpolitisches Entscheidungsfeld	163
3.1.1 Gestaltung des Absatzprogrammes	165
3.1.2 Produktgestaltung	167
3.1.2.1 Produktnutzen	167
3.1.2.2 Kundendienst	169
3.2 Produktpolitische Möglichkeiten	170
3.3 Produktlebenszyklus	172
3.3.1 Modell des Produktlebenszyklus	172
3.3.2 Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	174
3.4 Produktentwicklung	175
3.5 Einfluss der Digitalisierung auf die Produktpolitik	177
Kapitel 4: Distributionspolitik	179
4.1 Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	179
4.2 Absatzweg	181
4.2.1 Direkter und indirekter Absatz	181
4.2.2 Franchising	184
4.2.3 Weitere Charakterisierung des Absatzweges	185
4.3 Absatzorgane	187
4.3.1 Übersicht	187
4.3.2 Absatzorgane des Handels	189
4.3.2.1 Funktionen des Handels	189
4.3.2.2 Einzelhandel	191
4.3.2.3 Grosshandel	194
4.3.2.4 Konzentrations- und Kooperationsformen des Gross- und Einzelhandels	195
4.3.3 E-Commerce und seine Formen	196
4.3.4 Multi- und Omni-Channels	197
4.4 Logistische Distribution	199
4.5 Einfluss der Digitalisierung auf die Distributionspolitik	201
Kapitel 5: Konditionenpolitik	203
5.1 Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	203
5.2 Preispolitik	204
5.2.1 Preispolitisches Entscheidungsfeld	204
5.2.2 Preistheorie	205
5.2.3 Praxisorientierte Preisbestimmung	209
5.2.3.1 Kostenorientierte Preisbestimmung	209
5.2.3.2 Gewinnorientierte Preisbestimmung	210
5.2.3.3 Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip)	212
5.2.3.4 Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung	213
5.2.4 Preispolitische Strategien	214
5.2.4.1 Überblick über preispolitische Strategien	214
5.2.4.2 Formen der Preisdifferenzierung	215
5.2.3 Preisgestaltung im Produkt-Mix	219
5.3 Rabattpolitik	220
5.4 Einfluss der Digitalisierung auf die Konditionenpolitik	221

Kapitel 6: Kommunikationspolitik	223
6.1 Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	223
6.2 Public Relations	224
6.3 Werbung	226
6.3.1 Funktionen der Werbung	226
6.3.2 Werbekonzept	226
6.3.2.1 Elemente eines Werbekonzepts	226
6.3.2.2 Zielgruppe (Werbesubjekt)	227
6.3.2.3 Werbeziele	229
6.3.2.4 Werbebotschaft	229
6.3.2.5 Werbemedien	230
6.3.2.6 Werbeperiode	232
6.3.2.7 Werbebudget	233
6.3.3 Werbeerfolgskontrolle	234
6.4 Verkaufsförderung	236
6.5 Persönlicher Verkauf	238
6.6 Social Media	238
6.7 Sponsoring, Product Placement und Testimonial	239
6.7.1 Sponsoring	239
6.7.2 Product Placement	241
6.7.3 Testimonial	242
6.7.4 Influencer	242
6.8 Messen und Ausstellungen	243
6.9 Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikationspolitik	243
Kapitel 7: Marketing-Mix	245
7.1 Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix	245
7.2 Bestimmung des optimalen Marketing-Mix	247
Weiterführende Literatur zu Teil 2	248

Teil 3	Supply Management
---------------	--------------------------

Kapitel 1: Grundlagen	253
1.1 Abgrenzung des Supply Managements	253
1.2 Problemlösungsprozess des Supply Managements	255
1.3 Ziele des Supply Managements	259
Kapitel 2: Beschaffungsplanung	263
2.1 Aufgaben der Beschaffungsplanung	263
2.2 Strategisches Einkaufsportfolio	264
2.3 Beschaffungsstrategien	265
2.3.1 Beschaffungsmarktforschung	266
2.3.2 Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane	268
2.3.3 Lieferantenstruktur	269
2.3.3.1 Anzahl der Lieferanten	269
2.3.3.2 Räumliche Verteilung der Lieferanten	270
2.3.4 Beschaffungskonditionen	271

2.3.5 Beschaffungsprinzipien	272
2.3.5.1 Prinzip der fallweisen Beschaffung	272
2.3.5.2 Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung	272
2.3.5.3 Prinzip der Vorratsbeschaffung	274
2.4 Ermittlung des Materialbedarfs	276
2.4.1 Netto- und Brutto-Bedarfsermittlung	276
2.4.2 Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung	277
2.4.3 Programmgebundene Bedarfsermittlung	278
2.4.4 Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe	280
Kapitel 3: Material- und Lagerplanung	283
3.1 Materialbedarfsplanung	283
3.1.1 ABC-Analyse	284
3.1.2 XYZ-Analyse	287
3.1.3 Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	289
3.2 Bestellmengenplanung	290
3.2.1 Entscheidungstatbestände	290
3.2.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge	292
3.3 Lagerplanung	294
3.4 Supply Chain Management	296
Weiterführende Literatur zu Teil 3	299

Teil 4	Produktionsmanagement
---------------	------------------------------

Kapitel 1: Grundlagen	303
1.1 Einleitung	303
1.2 Problemlösungsprozess des Produktionsmanagements	304
1.3 Ziele der Produktion	306
1.3.1 Ziele für die Bereitstellung	306
1.3.2 Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	307
1.3.3 Ökologische Ziele	308
1.4 Aufgaben der Produktion	310
1.4.1 Make-or-Buy-Entscheid (Outsourcing)	310
1.4.2 Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)	312
1.4.3 Produktionsplanung und -steuerung	313
1.4.4 Qualitätssicherung	314
1.4.5 Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)	314
1.4.6 Instandhaltung	315
Kapitel 2: Produktionsprogrammplanung	317
2.1 Produktions- und Absatzprogramm	317
2.2 Festlegung der Periodenmenge	318
2.3 Ermittlung der optimalen Losgrösse	321

Kapitel 3: Gestaltung der Produktionsprozesse	325
3.1 Festlegung des Fertigungstyps	325
3.2 Organisationstypen der Fertigung	328
3.2.1 Werkstattprinzip	329
3.2.2 Fließprinzip	331
3.2.3 Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	335
3.2.4 Zusammenfassung	337
Kapitel 4: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	339
4.1 Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	339
4.1.1 Aufbau und Ablauf	339
4.1.2 Computer Integrated Manufacturing (CIM)	342
4.2 Produktionssteuerungskonzepte	343
4.2.1 Manufacturing Resource Planning (MRP II)	343
4.2.2 Weitere Produktionssteuerungskonzepte	347
4.3 Terminierung des Fertigungsablaufs mit Hilfe von Netzplänen	348
4.3.1 Netzplantechnik	349
4.3.2 Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	350
4.3.3 Zeitplanung mit Netzplan	354
Weiterführende Literatur zu Teil 4	356

Teil 5	Rechnungswesen
---------------	-----------------------

Kapitel 1: Grundlagen	361
1.1 Funktionen des Rechnungswesens	361
1.2 Bereiche des Rechnungswesens	363
1.2.1 Überblick finanzielles Rechnungswesen	364
1.2.2 Überblick betriebliches Rechnungswesen	366
1.2.3 Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens	367
1.2.4 Zusammenfassung	368
Kapitel 2: Finanzielles Rechnungswesen	369
2.1 Einleitung	369
2.2 Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung und Rechnungslegung	370
2.3 Bilanz	375
2.3.1 Aktiven und Passiven	375
2.3.2 Bewertung von Aktiven und Passiven	376
2.3.2.1 Handelsbilanz	377
2.3.2.2 Steuerbilanz	377
2.3.2.3 Interne Bilanz	378
2.3.3 Darstellung der Bilanz	378
2.3.3.1 Umlauf- und Anlagevermögen	378
2.3.3.2 Fremd- und Eigenkapital	380
2.3.3.3 Gliederung der Bilanz	381
2.3.4 Buchungsregeln für Bilanzkonten	382

2.4 Erfolgsrechnung	384
2.4.1 Aufwand und Ertrag	384
2.4.2 Interpretation der Erfolgsrechnung	385
2.4.3 Gliederung der Erfolgsrechnung	387
2.4.4 Buchungsregeln für Erfolgskonten	389
2.5 Buchführung und Jahresabschluss	390
2.5.1 Zusammenhänge zwischen Bilanz und Erfolgsrechnung	390
2.5.2 Kontenplan und Kontenrahmen	392
2.5.3 Abgrenzungsproblematik im Jahresabschluss	394
2.5.3.1 Transitorische Aktiven	394
2.5.3.2 Transitorische Passiven	396
2.6 Bewertungsproblematik im Rechnungsabschluss	397
2.6.1 Ausgangslage	397
2.6.2 Wertberichtigungen	399
2.6.2.1 Abschreibungen	399
2.6.2.2 Delkredere	403
2.6.3 Rückstellungen	404
2.6.4 Stille Reserven	405
2.6.4.1 Bildung stiller Reserven	406
2.6.4.2 Auflösung stiller Reserven	406
2.7 Mittelflussrechnung	408
2.7.1 Ziele und Bedeutung	408
2.7.2 Fondsrechnung	409
2.7.3 Mittelflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen (NUV)	410
2.7.3.1 Liquiditätsnachweis	410
2.7.3.2 Ursachen für Veränderungen des Fonds NUV	411
2.7.4 Darstellung der Mittelflussrechnung	413
2.7.4.1 Gliederung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung	413
2.7.4.2 Gliederung nach Betriebs-, Investitions- und Finanzierungsbereich	415
2.7.4.3 Operativer Cash-flow	416
2.8 Budgetierung	419
Kapitel 3: Betriebliches Rechnungswesen	423
3.1 Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens	423
3.2 Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	425
3.3 Kostenrechnungssysteme	429
3.4 Kalkulation	431
3.5 Kosten als Entscheidungsgrundlagen	431
3.5.1 Bedeutung der Kosten	431
3.5.2 Kosteneinflussfaktoren	432
3.5.3 Kostenkategorien	434
3.5.4 Kostendimensionen	437
3.5.5 Kritische Kostenpunkte	439
Weiterführende Literatur zu Teil 5	441

Teil 6	Finanzierung
Kapitel 1: Grundlagen	445
1.1 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	445
1.1.1 Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	445
1.1.2 Kapital und Vermögen	446
1.1.3 Finanzierung und Investierung	448
1.2 Hauptformen der Finanzierung	449
1.3 Problemlösungsprozess der Finanzierung	452
Kapitel 2: Finanzmanagement	455
2.1 Aufgaben des Finanzmanagements	455
2.2 Finanzplanung	456
2.2.1 Kapitalbedarfsrechnung	456
2.2.2 Finanzpläne	459
2.3 Finanzkontrolle	462
2.4 Kennzahlen des Finanzmanagements	462
2.4.1 Liquidität	463
2.4.2 Vermögensstruktur	464
2.4.3 Kapitalstruktur	464
2.4.4 Deckung der Anlagen	465
2.4.5 Rentabilität	465
2.4.6 Externe Finanzkennzahlen	467
2.4.7 Beurteilung der Finanzkennzahlen	467
Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung	469
3.1 Einleitung	469
3.2 Aktienkapital und Partizipationskapital	471
3.2.1 Aktienkapital	471
3.2.2 Partizipationskapital	473
3.3 Kapitalerhöhung	474
3.3.1 Gründe für eine Kapitalerhöhung	474
3.3.2 Formen der Kapitalerhöhung	474
3.3.3 Emissionsbedingungen	475
3.3.4 Bezugsrechte	477
3.3.5 Kapitalerhöhung aus Eigenkapital	479
3.4 Emission von Genussscheinen	481
3.5 Going Public	482
3.5.1 Begriff	482
3.5.2 Gründe für ein Going Public	484
3.5.3 Voraussetzungen für ein Going Public	485
Kapitel 4: Innenfinanzierung	487
4.1 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	487
4.2 Selbstfinanzierung	490
4.2.1 Motive der Selbstfinanzierung	491
4.2.2 Formen der Selbstfinanzierung	492
4.2.3 Dividendenpolitik	493

Kapitel 5: Kreditfinanzierung	495
5.1 Einleitung	495
5.2 Kurzfristiges Fremdkapital	496
5.2.1 Lieferantenkredit	496
5.2.2 Kundenkredit	497
5.2.3 Bankkredit	498
5.2.3.1 Kontokorrentkredit	498
5.2.3.2 Diskontkredit und Akzeptkredit	499
5.2.4 Forfaitierung	501
5.2.5 Factoring	502
5.3 Mittelfristiges Fremdkapital	505
5.3.1 Darlehen	505
5.3.2 Kassascheine (Kassasobligationen)	506
5.4 Langfristiges Fremdkapital	506
5.4.1 Hypothekendarlehen	506
5.4.2 Obligationenanleihen	507
5.4.2.1 Gewöhnliche Anleihen	507
5.4.2.2 Wandelanleihen	509
5.4.2.3 Optionsanleihen	510
5.5 Leasing	512
Kapitel 6: Optimale Finanzierung	517
6.1 Einleitung	517
6.2 Ausrichtung auf die Rentabilität	519
6.3 Ausrichtung auf die Liquidität	522
6.3.1 Liquidität und Illiquidität	522
6.3.2 Finanzierungsregeln	523
6.3.2.1 Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital	524
6.3.2.2 Verhältnis Vermögen zu Kapital	524
6.4 Weitere Finanzierungskriterien	525
6.4.1 Risikogerechte Finanzierung	525
6.4.2 Flexibilitätsorientierte Finanzierung	525
6.4.3 Bewahrung der Verfügungsmacht	526
6.4.4 Finanzimage	527
6.5 Zusammenfassung	527
Weiterführende Literatur zu Teil 6	529

Teil 7	Investition und Unternehmensbewertung
---------------	--

Kapitel 1: Grundlagen	533
1.1 Einleitung	533
1.1.1 Begriff	533
1.1.2 Arten von Investitionen	534
1.1.3 Hauptprobleme bei Investitionen	536
1.2 Problemlösungsprozess der Investition	537
1.3 Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	539
1.3.1 Investitionsplanung	539
1.3.2 Investitionsentscheidung	542
1.3.3 Realisierung von Investitionen	542
1.3.4 Investitionskontrolle	543
Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren	545
2.1 Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	545
2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	546
2.2.1 Kostenvergleichsrechnung	546
2.2.2 Gewinnvergleichsrechnung	550
2.2.3 Rentabilitätsrechnung	552
2.2.4 Amortisationsrechnung	553
2.2.5 Beurteilung der statischen Verfahren	555
2.3 Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	556
2.3.1 Einleitung	556
2.3.2 Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	559
2.3.3 Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	562
2.3.4 Annuitätenmethode	563
2.3.5 Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	563
Kapitel 3: Unternehmensbewertung	565
3.1 Einleitung	565
3.2 Grundlagen der Bewertungsmethoden	568
3.2.1 Substanzwert	568
3.2.2 Ertragswert	569
3.2.3 Goodwill	571
3.3 Unternehmensbewertungsverfahren der Praxis	572
3.3.1 Substanzwertmethode	572
3.3.2 Ertragswertmethode	573
3.3.3 Mittelwertverfahren	574
3.3.4 Übergewinnverfahren	575
3.3.5 Discounted-Cash-flow-Methode	576
3.3.6 Economic Value Added	577
3.3.7 Cash-flow Return On Investment	578
3.3.8 Multiplikatormodelle	579
3.4 Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	581
Weiterführende Literatur zu Teil 7	582

Teil 8	Personalmanagement	
Kapitel 1: Grundlagen		587
1.1 Der Mensch als Mitglied des Unternehmens		587
1.2 Menschenbilder		589
1.2.1 Theorie X und Y		589
1.2.2 Scientific Management		591
1.2.3 Human-Relations-Bewegung		592
1.3 Personalmanagement		594
1.3.1 Aufgaben des Personalmanagements		594
1.3.2 Entwicklung des Personalmanagements		597
Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung		599
2.1 Einleitung		599
2.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs		601
2.2.1 Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung		601
2.2.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung		603
2.3 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs		604
2.3.1 Arbeitsanalyse		604
2.3.2 Stellenbeschreibung		605
2.3.3 Anforderungsprofile		607
Kapitel 3: Personalbeschaffung		609
3.1 Einleitung		609
3.2 Personalwerbung		611
3.2.1 Mittelbare und unmittelbare Personalwerbung		611
3.2.2 Die Bedeutung des Internets bei der Rekrutierung		612
3.3 Personalauswahl		613
3.3.1 Beurteilungsverfahren		613
3.3.2 Auswahlmethoden		615
3.3.2.1 Bewerbungsunterlagen		615
3.3.2.2 Interview		616
3.3.2.3 Testverfahren		616
3.3.2.4 Assessment Center		618
3.3.2.5 Computergestützte Auswahlverfahren		618
Kapitel 4: Personaleinsatz		621
4.1 Einleitung		621
4.2 Personaleinführung und Personaleinarbeitung		622
4.3 Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen		623
4.4 Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen		623
4.4.1 Arbeitsteilung		624
4.4.2 Arbeitsplatzgestaltung		627
4.4.3 Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung		628
Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung		631
5.1 Einleitung		631
5.2 Motivationstheorien		633
5.2.1 Motivationstheorie von Maslow		633
5.2.2 Motivationstheorie von Herzberg		634

5.3	Monetäre Anreize	636
5.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	636
5.3.2	Arbeitsbewertung	638
5.3.2.1	Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	638
5.3.2.2	Lohnsatzdifferenzierung	643
5.3.3	Leistungsbewertung	644
5.3.4	Traditionelle Lohnformen	644
5.3.4.1	Zeitlohn	645
5.3.4.2	Akkordlohn	646
5.3.4.3	Prämienlohn	648
5.3.5	Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	649
5.3.5.1	Varianten der Leistungsvergütung	649
5.3.5.2	Erfolgsbeteiligung	651
5.3.5.3	Kapitalbeteiligung	652
5.3.6	Betriebliche Sozialleistungen	653
5.3.7	Betriebliches Vorschlagswesen	654
5.4	Nichtmonetäre Anreize	656
5.4.1	Überblick	656
5.4.2	Gruppenmitgliedschaft	657
Kapitel 6: Personalentwicklung		659
6.1	Einleitung	659
6.2	Laufbahnplanung (Karriereplanung)	660
6.3	Aus- und Weiterbildung	662
6.4	Coaching	664
Kapitel 7: Personalfreistellung		667
7.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	667
7.2	Personalfreistellungsmassnahmen	669
7.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	670
7.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	671
Weiterführende Literatur zu Teil 8		672

Teil 9	Organisation
---------------	---------------------

Kapitel 1: Grundlagen		677
1.1	Einleitung	677
1.1.1	Organisation als Managementaufgabe	677
1.1.2	Begriff Organisation	678
1.1.3	Formale und informale Organisation	679
1.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation	680
1.2	Formale Elemente der Organisation	681
1.2.1	Aufgabe	681
1.2.2	Stelle	682
1.2.2.1	Begriffe	682
1.2.2.2	Stellenbildung	684
1.2.2.3	Stelle und Arbeitsplatz	684
1.2.2.4	Stelle und Abteilung	685

1.2.3 Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	685
1.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen	686
1.3 Aufbau- und Ablauforganisation	687
1.3.1 Aufbauorganisation	687
1.3.2 Ablauforganisation	690
1.3.2.1 Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	690
1.3.2.2 Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	691
1.3.3 Zusammenfassung	691
1.4 Organisatorische Regelungen	693
1.4.1 Organisationsinstrumente	693
1.4.1.1 Organigramm	693
1.4.1.2 Stellenbeschreibung	695
1.4.1.3 Funktionendiagramm	695
1.4.2 Organisationsgrad	697
Kapitel 2: Organisationsformen	699
2.1 Strukturierungsprinzipien	699
2.1.1 Prinzipien der Stellenbildung	700
2.1.2 Leitungsprinzipien	704
2.1.2.1 Einliniensystem	704
2.1.2.2 Mehrliniensystem	705
2.1.3 Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	706
2.2 Organisationsformen in der Praxis	707
2.2.1 Funktionale Organisation	707
2.2.1.1 Rein funktionale Organisation	707
2.2.1.2 Stablinienorganisation	709
2.2.2 Spartenorganisation	710
2.2.3 Management-Holding	712
2.2.3.1 Charakterisierung und Abgrenzung	712
2.2.3.2 Strukturen der Management-Holding	713
2.2.4 Matrixorganisation	716
2.2.5 Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	717
2.2.6 Projektorganisation	721
2.2.7 Team-Organisation	723
2.2.8 Zusammenfassung	725
Kapitel 3: Organisatorischer Wandel	727
3.1 Einführung	727
3.2 Grundmodell des organisatorischen Wandels	728
3.3 Organisationsentwicklung	729
3.3.1 Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel ...	729
3.3.2 Organisationales Lernen	731
3.4 Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	733
3.5 Wandel durch Selbstorganisation	736
3.5.1 Konzept und Ziele der Selbstorganisation	736
3.5.2 Scrum	738
3.5.3 Agiles Management	739
3.5.4 Holokratie	740

Kapitel 4: Organisationstheorien	743
4.1 Einleitung	743
4.2 Bürokratie-Ansatz	744
4.2.1 Entwicklung und Annahmen	744
4.2.2 Zentrale Aussagen	745
4.2.3 Kritische Würdigung	745
4.2.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	746
4.3 Scientific Management	747
4.3.1 Entwicklung und Annahmen	747
4.3.2 Zentrale Aussagen	747
4.3.3 Kritische Würdigung	748
4.3.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	749
4.4 Human-Relations-Ansatz	750
4.4.1 Entwicklung und Annahmen	750
4.4.2 Zentrale Aussagen	751
4.4.3 Kritische Würdigung	752
4.4.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	753
4.5 Situative Ansätze	753
4.5.1 Entwicklung und Annahmen	753
4.5.2 Zentrale Aussagen	756
4.5.2.1 Ansatz von Burns/Stalker	756
4.5.2.2 Ansatz von Lawrence/Lorsch	758
4.5.2.3 Ansatz von Woodward	760
4.5.2.4 Ansatz von Perrow	762
4.5.3 Kritische Würdigung	763
4.5.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	763
4.6 Institutionenökonomische Ansätze	764
4.6.1 Entwicklung und Annahmen	764
4.6.2 Zentrale Aussagen	765
4.6.3 Kritische Würdigung	766
4.6.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	767
Weiterführende Literatur zu Teil 9	768

Teil 10	Management
----------------	-------------------

Kapitel 1: Grundlagen	773
1.1 Was heisst Management?	773
1.2 Managementtechniken	775
1.3 St. Galler Management-Modell	777
1.4 Lean Management	779
1.5 Total Quality Management (TQM)	780
1.6 Industrie 4.0	782

Kapitel 2: Managementfunktionen	785
2.1 Planung	785
2.1.1 Merkmale der Planung	785
2.1.2 Planungskonzept	789
2.1.2.1 Planungssystem	789
2.1.2.2 Planungsprozess	790
2.1.2.3 Planungsorganisation	791
2.2 Entscheidung	792
2.2.1 Merkmale der Entscheidung	792
2.2.2 Arten von Entscheidungen	794
2.3 Aufgabenübertragung	795
2.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung	795
2.3.2 Autorität und Macht	797
2.4 Kontrolle	799
2.4.1 Merkmale der Kontrolle	799
2.4.2 Prüfung, Revision, Kontrolle und Aufsicht	803
2.4.3 Interne Kontrolle	805
2.4.4 Interne Revision	805
2.4.5 Controlling	808
Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil	811
3.1 Unternehmenskultur	811
3.1.1 Merkmale der Unternehmenskultur	811
3.1.2 Kulturtypen	813
3.1.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen	815
3.1.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	816
3.1.5 Interkulturelles Management	817
3.1.5.1 Bedeutung des interkulturellen Managements	817
3.1.5.2 Gestaltungsebenen der Kultur	818
3.1.5.3 Internationalisierungsstrategien und Kultur	820
3.2 Führungsstil	821
3.2.1 Was ist ein Führungsstil?	821
3.2.2 Kontinuum-Theorie von Tannenbaum/Schmidt	822
3.2.3 Situativer Führungsstil	825
3.2.4 Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	826
3.2.5 Transformationale (charismatische) Führung	828
3.2.6 Indirekte versus direkte Führung	830
Kapitel 4: Strategisches Management	833
4.1 Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	833
4.1.1 Strategisches Management und Unternehmenspolitik	833
4.1.2 Strategischer Problemlösungsprozess	835
4.2 Analyse der Ausgangslage	839
4.2.1 Umweltanalyse	840
4.2.2 Unternehmensanalyse	842
4.2.3 Analyse der Wertvorstellungen	846

4.2.4	Analyse-Instrumente	847
4.2.4.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	847
4.2.4.2	PIMS-Modell	850
4.2.4.3	Konzept der Erfahrungskurve	851
4.2.4.4	Portfolio-Analyse	854
4.2.4.5	Gap-Analyse	856
4.2.4.6	Benchmarking	857
4.3	Unternehmensleitbild und Corporate Governance	858
4.3.1	Unternehmensleitbild	858
4.3.2	Corporate Governance	861
4.4	Unternehmensstrategien	863
4.4.1	Strategieentwicklung	863
4.4.1.1	Produkt-Markt-Strategien	863
4.4.1.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter	865
4.4.1.3	Geschäftsmodell-Branchen-Matrix	867
4.4.1.4	Normstrategien der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix	868
4.4.1.5	Konzept der Kernkompetenzen	870
4.4.1.6	Weitere strategische Ausrichtungen	871
4.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	872
4.4.2.1	Strategieimplementierung	872
4.4.2.2	Strategieevaluation	875
4.4.3	Balanced Scorecard	876
4.5	Strategische Erfolgsfaktoren	878
	Weiterführende Literatur zu Teil 10	880

Teil 11	Teilgebiete des Managements
----------------	------------------------------------

Kapitel 1: Projektmanagement	885
1.1 Einleitung	885
1.2 Projektmerkmale	886
1.3 Projektarten	887
1.4 Projektphasen	888
1.5 Einführung des Projektmanagements	889
Weiterführende Literatur zu Kapitel 1	890
Kapitel 2: Risikomanagement	891
2.1 Risiko und Risikomanagement	891
2.2 Prozess des Risikomanagements	893
2.3 Gestaltung des Risikomanagementsystems	897
Weiterführende Literatur zu Kapitel 2	901

Kapitel 3: Wissensmanagement	903
3.1 Wissen und Wissensmanagement	903
3.2 Wissensmerkmale	904
3.2.1 Wissensqualität	904
3.2.2 Implizites vs. explizites Wissen	906
3.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen	907
3.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen	908
3.4 Wissensziele und -strategien	910
3.4.1 Wissensziele	910
3.4.2 Wissensstrategien	911
3.5 Konzepte zum Wissensmanagement	911
3.5.1 Ansatz von Nonaka	911
3.5.2 Ansatz von Probst/Raub/Romhardt	914
3.6 Management des Wissenskapitals	916
3.6.1 Wissenskapital	916
3.6.2 Ansätze zum Management des Wissenskapitals	917
Weiterführende Literatur zu Kapitel 3	919
Kapitel 4: Unternehmensethik	921
4.1 Aufgabe einer Unternehmensethik	921
4.2 Ethische Verhaltenstypen im Management	924
4.3 Ethische Problemstellungen	925
4.4 Ethische Grundsätze	929
4.5 Glaubwürdigkeitskonzept	930
4.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	930
4.5.2 Kommunikatives Handeln	932
4.5.3 Verantwortliches Handeln	933
4.5.4 Innovatives Handeln	934
4.6 Rationales Handeln und Unternehmensethik	935
Weiterführende Literatur zu Kapitel 4	938
Literaturverzeichnis	939
Stichwortverzeichnis	949
Der Autor	981

Teil 1

Unternehmen und Umwelt

	Inhalt
Kapitel 1:	Wirtschaft und Unternehmen 31
Kapitel 2:	Typologie des Unternehmens 69
Kapitel 3:	Unternehmensziele 107

Kapitel 1

Wirtschaft und Unternehmen

1.1 Wirtschaft und ihre Elemente

1.1.1 Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft

Mit dem Begriff Wirtschaft bezeichnet man einen wichtigen Teil unseres gesellschaftlichen Lebens, mit dem jeder von uns auf vielfältige Art und Weise verbunden ist. Man umschreibt damit eine grosse Anzahl von Institutionen und Prozessen, die sehr vielschichtig miteinander verknüpft sind und die letztlich der Bereitstellung von materiellen und immateriellen Gütern dienen. Motor dieser Wirtschaft sind die **Bedürfnisse** des Menschen. Als Bedürfnis eines Menschen bezeichnet man das Empfinden eines Mangels, gleichgültig, ob dieser objektiv vorhanden ist oder nur subjektiv empfunden wird. Man spricht auch von einem unerfüllten **Wunsch**.

Aus der Vielzahl menschlicher Bedürfnisse interessieren in der Betriebswirtschaftslehre vor allem jene, die durch die Wirtschaft als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen befriedigt werden können. Grundsätzlich können drei Arten von Bedürfnissen unterschieden werden:

- **Existenzbedürfnisse**, auch primäre Bedürfnisse genannt, dienen der Selbsterhaltung und müssen deshalb zuerst und lebensnotwendig befriedigt werden. Es handelt sich zum Beispiel um Bedürfnisse nach Nahrung, Kleidung und Unterkunft.

- **Grundbedürfnisse**, die zwar nicht existenznotwendig sind, die sich aber aus dem kulturellen und sozialen Leben sowie dem allgemeinen Lebensstandard einer bestimmten Gesellschaft ergeben. Als Beispiele sind die Bedürfnisse nach Kultur (Theater, Kino), Weiterbildung (Kurse, Bücher), Sport, Reisen oder Haushaltgegenständen (Radio, Kühlschrank) zu nennen.
- **Luxusbedürfnisse**, die – wie der Name bereits sagt – den Wunsch nach luxuriösen Gütern und Dienstleistungen erfüllen. Sie können in der Regel nur von Personen mit hohen Einkommen befriedigt werden. Beispiele sind Schmuck, Zweitwohnungen und Luxusautos.

Da die dem Menschen zur Verfügung stehenden Mittel in der Regel beschränkt sind, kann er niemals – oder zumindest nicht gleichzeitig – alle Grund- oder gar Luxusbedürfnisse befriedigen. Er hat deshalb eine Wahl zu treffen, welche Bedürfnisse er vor allem oder zuerst befriedigen will. Darum fasst man die Grund- und Luxusbedürfnisse unter dem Begriff **Wahlbedürfnisse** zusammen.

Der Übergang von den Existenz- über die Grund- zu den Luxusbedürfnissen ist fließend. Was der eine als Grundbedürfnis empfindet, stuft der andere als Luxusbedürfnis ein. Die Einordnung eines Bedürfnisses hängt in starkem Masse von den Normen einer Gesellschaft sowie von den persönlichen Wertvorstellungen des Individuums ab. Diese können sich über die Zeit stark wandeln. Viele Bedürfnisse, die früher den Luxusbedürfnissen zugeordnet wurden, werden heute als selbstverständlich und somit als Grundbedürfnisse betrachtet.

Ausserdem ist zu beobachten, dass die Befriedigung einzelner Bedürfnisse neue Bedürfnisse hervorruft. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **komplementären Bedürfnissen**. Beispielsweise hat das Bedürfnis nach mehr Wohnraum oft zur Folge, dass das Bedürfnis nach neuen Einrichtungsgegenständen (z.B. Teppiche, Möbel, Bilder) entsteht.

Bedürfnisse, die der Einzelne aufgrund seiner alleinigen Entscheidungen befriedigen kann (z.B. Kauf eines Fahrzeuges), werden **Individualbedürfnisse** genannt. Sie sind von den **Kollektivbedürfnissen** zu unterscheiden. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass deren Befriedigung vom Interesse und von den Entscheidungen einer ganzen Gemeinschaft (z.B. Staat) oder einer Mehrheit davon abhängt (z.B. Ausbau des Strassennetzes, Schulen).

Aufgabe der Wirtschaft ist es, bestimmte Bedürfnisse des Menschen zu befriedigen und dem Bedarf nach Gütern und Dienstleistungen (= Nachfrage) ein entsprechendes Angebot gegenüberzustellen. Dabei besteht das Problem, dass niemals alle Bedürfnisse befriedigt werden können. Die dazu notwendigen Güter sind im Vergleich zum Bedarf relativ knapp, d.h. sie stehen in der Regel nicht in der erforderlichen Qualität und Menge sowie am erforderlichen Ort oder zur erforderlichen Zeit zur Verfügung.

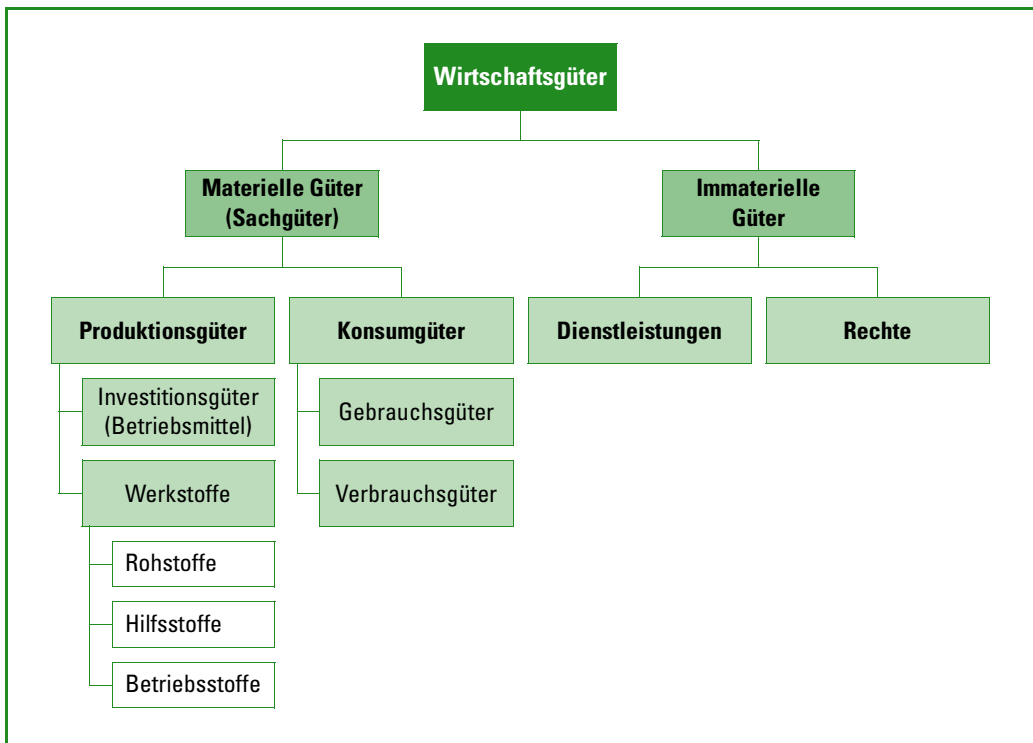
Zusammenfassend kann man unter dem Begriff **Wirtschaft** alle Institutionen und Prozesse verstehen, die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.

1.1.2 Wirtschaftsgüter

Die Wirtschaftsgüter oder **knappen Güter**, die Gegenstand unseres wirtschaftlichen Handelns sind, können von den **freien Gütern** unterschieden werden. Freie Güter werden im Gegensatz zu den knappen von der Natur in ausreichender Menge zur Verfügung gestellt, sodass sie nicht bewirtschaftet werden müssen. Allerdings ist durch das Bevölkerungswachstum und die zunehmende Industrialisierung die Tendenz festzustellen, dass auch bisher freie Güter immer mehr zu knappen werden und es somit immer weniger freie Güter (wie z.B. Luft, Wasser) gibt.

Die Wirtschaftsgüter lassen sich – wie ► Abb. 1 zeigt – nach verschiedenen Kriterien in folgende Kategorien unterteilen (nach Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 4):

- **Beschaffenheit: Materielle Güter – immaterielle Güter:** Immaterielle Güter haben im Gegensatz zu den erstgenannten keine materielle Substanz. Sie kommen vor allem in zwei Ausprägungen vor, nämlich als Dienstleistungen (z.B. Schulung) oder als Rechte (z.B. Patente, Lizenzen).



▲ Abb. 1 Einteilung der Wirtschaftsgüter

- **Verwendungszweck: Produktionsgüter – Konsumgüter:** Diese Unterscheidung beruht darauf, ob die Wirtschaftsgüter nur indirekt oder direkt ein menschliches Bedürfnis befriedigen. Güter der letztgenannten Kategorie (z.B. Schuhe, Genussmittel, Ferienreisen) sind stets Outputgüter und dienen als solche unmittelbar dem Konsum, während Produktionsgüter (z.B. Werkzeuge, Maschinen) nicht nur Endprodukte (Fertigfabrikate), sondern zugleich auch Zwischenprodukte (Halbfabrikate) für nachgelagerte Produktionsprozesse darstellen, an deren Ende schliesslich wieder Konsumgüter (Produkte oder Dienstleistungen) stehen können.
- **Art der Nutzung:** Hier werden die Wirtschaftsgüter nach ihrer Beschaffenheit in solche gegliedert, die bei einem einzelnen (produktiven oder konsumtiven) Einsatz verbraucht werden, d.h. wirtschaftlich gesehen dabei untergehen (z.B. Energie) oder in das Produkt eingehen (z.B. Material), und in solche, die einen wiederholten Gebrauch, eine längerfristige Nutzung erlauben (z.B. Kleidungsstücke, Lastwagen).
Für Konsum- und Produktionsgüter verwendet man dabei unterschiedliche Begriffe. Bei Konsumgütern spricht man von **Verbrauchs-** und **Gebrauchsgütern**, bei den Produktionsgütern von Werkstoffen und Investitionsgütern.
Werkstoffe können weiter unterteilt werden in Rohstoffe, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe:
 - Die **Rohstoffe** bilden die Grundmaterialien für das Produkt (z.B. Holz, Metall, Kleiderstoffe). Sie gehen ebenso in das Produkt ein wie
 - die **Hilfsstoffe**, doch bilden diese keinen wesentlichen Bestandteil des Produktes (z.B. Leim bei Möbeln, Faden bei Kleidern, Grundiermittel).
 - Die **Betriebsstoffe** dagegen gehen nicht in das Produkt ein, sondern werden lediglich bei der Fertigung verbraucht (z.B. Benzin, Schmiermittel, elektrische Energie).

Eine weitere Differenzierung dieser Wirtschaftsgüter kann nach folgenden Kriterien vorgenommen werden:

- **Stufe im Produktionsprozess: Inputgüter – Outputgüter:** Diese Unterscheidung knüpft an der unterschiedlichen Stellung von Wirtschaftsgütern in wirtschaftlichen Produktionsprozessen an. Input- oder Einsatzgüter (wie z.B. Rohstoffe, Maschinen, Gebäude) werden benötigt, um andere Güter (wie z.B. Nahrungsmittel oder Haushaltgeräte) zu produzieren, die als Output- bzw. Ausbringungsgüter das Ergebnis dieser Produktionsprozesse darstellen.
- **Grad der Verarbeitung: Halbfabrikate (Teile, Baugruppen) – Fertigfabrikate:** Als Teile bezeichnet man die einzelnen Elemente eines Produktes (z.B. Uhrzeiger, Autoscheibe), als Baugruppe die zu einem Zwischenprodukt zusammengeführten Teile (z.B. Automotor, Schuhoberteil). Teile oder Baugruppen werden als Halb- oder Zwischenfabrikate, Endprodukte als Fertigfabrikate bezeichnet.

Allerdings ist zu beachten, dass das gleiche Produkt (z.B. Autoreifen) für ein Unternehmen (Reifenhersteller) ein Endprodukt, für ein anderes (Autohersteller) ein Zwischenprodukt darstellen kann.

- **Art der Beziehungen: Unverbundene Güter – Substitutionsgüter – Komplementärgüter:** Normalerweise wird jedes Bedürfnis mit einem speziell dafür entwickelten Gut befriedigt. Zwischen den einzelnen Produkten und Dienstleistungen bestehen deshalb keine oder bloss schwache Beziehungen. Demgegenüber gibt es Bedürfnisse, die durch unterschiedliche, in ihrer Funktion aber ähnliche Güter befriedigt werden können. Typische Substitutionsgüter sind beispielsweise Butter oder Margarine, Zündhölzer oder Feuerzeug, weil das eine Gut durch das andere ersetzt oder substituiert werden kann. Eine weitere Bedürfniskategorie entsteht, wenn ein bestimmtes Gebrauchsgut bereits erworben ist. Erst der Besitz eines Autos führt zur Nachfrage nach Pneus. Deshalb stellen diese ein typisches Komplementärgut (ergänzendes Gut) dar. Gleiches lässt sich von Produkten wie zum Beispiel Kugelschreibern oder Toner für Kopierer und Drucker sagen.

Die Gesamtheit aller Elemente, die im betrieblichen Leistungserstellungs- und Verwertungsprozess miteinander kombiniert werden, bezeichnet man als **Produktionsfaktoren**.

Neben den materiellen und immateriellen Wirtschaftsgütern gehört auch die **menschliche Arbeitsleistung** zu den Produktionsfaktoren. Diese erfüllt die vielfältigsten Aufgaben im Unternehmen, wobei zwischen ausführenden und leitenden Tätigkeiten unterschieden werden kann. Letztere beinhalten verschiedene Managementfunktionen.¹ Immer wichtiger werdende Produktionsfaktoren sind **Wissen, Informationen** und **Daten**. Diese sind notwendig, um Wirtschaftsgüter und menschliche Arbeit sinnvoll und erfolgreich miteinander zu kombinieren.

1.1.3 Wirtschaftseinheiten

1.1.3.1 Haushalte und Unternehmen

Haushalte sind primär dadurch charakterisiert, dass sie **konsumorientiert** sind, d.h. vor allem Konsumgüter verbrauchen. Der Konsum von Gütern und Dienstleistungen – selbst geschaffene oder fremdbezogene – dient stets der Deckung des eigenen Bedarfs. Man spricht deshalb auch von **Konsumtionswirtschaften**, die auf die **Eigenbedarfsdeckung** ausgerichtet sind.

Die Haushalte lassen sich in **private** und **öffentliche** unterteilen. Diese beiden Kategorien unterscheiden sich dadurch, dass die privaten Haushalte (Einzel- oder

¹ Vgl. Abschnitt 1.2.4.2 «Steuerungsfunktionen».

Mehrpersonenhaushalte) aufgrund von Individualbedürfnissen ihren Eigenbedarf decken, während die öffentlichen Haushalte (Bund, Kantone, Gemeinden) ihren Bedarf aus den Bedürfnissen der privaten Haushalte, also von Kollektivbedürfnissen, ableiten. Sowohl die privaten als auch die öffentlichen Haushalte sind als Konsumtionswirtschaften in der Regel nicht primärer Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. Sie werden aber selbstverständlich in die Betrachtung betriebswirtschaftlicher Probleme einbezogen, da sie letztlich die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen auslösen. Sie bilden damit zum Beispiel eine wesentliche Entscheidungsgrundlage im Marketing (z.B. Entscheidungen über die Absatzmenge oder die Art der abzusetzenden Güter).

Unternehmen lassen sich im Gegensatz zu Haushalten als **produktionsorientierte** Wirtschaftseinheiten umschreiben, die primär der **Fremdbedarfsdeckung** dienen und deshalb auch **Produktionswirtschaften** genannt werden. Nach schweizerischem Recht liegt ein Unternehmen dann vor, wenn ein Arbeitgeber dauernd oder vorübergehend einen oder mehrere Arbeitnehmer beschäftigt, unabhängig davon, ob bestimmte Einrichtungen oder Anlagen vorhanden sind (Art. 1 Abs. 2 Arbeitsgesetz).

1.1.3.2 Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung

Unternehmen können in private und öffentliche unterteilt werden, doch ist die Abgrenzung in der Praxis oft schwierig. Folgende Kriterien können dabei nützlich sein:

- **Rechtliche Grundlagen:** Private Unternehmen unterstehen dem **Privatrecht** (OR, ZGB), öffentliche Unternehmen dem **öffentlichen Recht**. Letzteres wird unterteilt in
 - Verwaltungsrecht für Bund, Kantone und Gemeinden und
 - Rechtserlasse (Gesetze), wie sie beispielsweise für die Schweizerische Nationalbank oder Kantonalbanken erlassen werden.
- **Kapitalbeteiligung:** Falls die öffentliche Hand mehr als 50% des Eigenkapitals besitzt oder die Hauptaktionärin stellt, so kann tendenziell auf einen öffentlichen Betrieb geschlossen werden. So beträgt beispielsweise der Kapitalanteil der öffentlichen Hand an der Schweizerischen Nationalbank – die als Aktiengesellschaft konstituiert ist – rund 60%.
- **Grad der Selbstbestimmung:** Aus betriebswirtschaftlicher Sicht von grosser Bedeutung ist die Frage, ob das Unternehmen (bzw. diejenigen, welche das Unternehmen führen) alle wichtigen Entscheidungen (z.B. über die Unternehmensziele) selber treffen kann oder ob es in seiner Entscheidungsfreiheit durch die öffentliche Hand eingeschränkt wird.

- **Gewinnorientierung:** Häufig streben öffentliche Unternehmen nicht nach einem Gewinn, sondern nach einer Deckung der Kosten bzw. einem möglichst hohen Kostendeckungsgrad. Umgekehrt ist die Gewinnorientierung privater Unternehmen in der Regel ein wesentliches Merkmal, auch wenn dies nicht immer zutreffen muss.¹

In der Praxis gibt es viele Mischformen zwischen rein öffentlichen und privaten Unternehmen, die sich vor allem unter dem rechtlichen Aspekt schwer einordnen lassen. Sie werden als **gemischtwirtschaftliche** Unternehmen bezeichnet.

Als wichtigste Bereiche, in denen öffentliche Unternehmen tätig sind, können angeführt werden:

- Ver- und Entsorgungswirtschaft (Elektrizität, Gas, Wasser, Kehrrecht),
- Verkehrswirtschaft (Bahn, Schifffahrt, Strasse),
- Kreditwirtschaft (Nationalbank, Kantonalbanken),
- Versicherungswirtschaft (Sozialversicherung AHV/IV),
- Informationswirtschaft (Radio, Fernsehen),
- Kommunikationswirtschaft (Post).

In den letzten Jahren hat die Zahl der Privatisierungen in diesen Bereichen stark zugenommen (z.B. in der Schweiz Swisscom bzw. in Deutschland Deutsche Telekom). Daneben finden sich viele Betriebe der öffentlichen Hand aus den verschiedensten Bereichen wie Kultur (Theater, Museen), Bildung (Schulen, Universitäten), Erholung und Freizeit (Sportanlagen, Schwimmbäder), Gesundheit und Pflege (Krankenhäuser, Heime) sowie Schutz und Sicherheit (Gefängnisse). Diese zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass die Kosten nicht oder nur teilweise durch selbst erwirtschaftete Erträge gedeckt werden können und somit durch Steuergelder mitfinanziert werden müssen.

Schliesslich ist neben den privaten und öffentlichen Unternehmen die öffentliche Verwaltung zu erwähnen.

Die **öffentliche Verwaltung** besteht aus der Gesamtheit der ausführenden Einheiten eines Staates, die im Rahmen gegebener Gesetze, Verordnungen und Richtlinien tätig werden.

Die öffentliche Verwaltung umfasst im Sinne der Gewaltenteilung die nicht zur Legislative (Gesetzgebung) und Judikative (Rechtsprechung) gehörenden Institutionen. Dabei ist es üblich, die Regierung selbst nicht zur Verwaltung zu zählen. Die öffentliche Verwaltung stellt somit nur einen Teil der Exekutive dar. Ihre Aufgabe besteht im Vollzug der Anordnungen der Regierung, d.h. des anderen Teils der Exekutive.

1 Vgl. dazu Kapitel 2, Abschnitt 2.1 «Gewinnorientierung».

1.1.3.3 Zusammenfassung

► Abb. 2 gibt eine Übersicht über die verschiedenen Wirtschaftseinheiten mit Hilfe der Unterscheidung von Konsumtions- und Produktionswirtschaften aufgrund der Art der Bedarfsdeckung einerseits und der privaten und öffentlichen Hand als Träger von Unternehmen andererseits. Diese Unterscheidung hat insofern eine praktische Bedeutung, als damit der konkrete Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre bestimmt wird.

Historisch gesehen wurden in den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft fast ausschliesslich Handels- und Industrieunternehmen betrachtet, doch fanden mit der Zeit immer mehr Dienstleistungsunternehmen (Bank, Versicherung, Treuhand) und in neuester Zeit Institutionen der öffentlichen Hand (Verwaltung, Universitäten, Elektrizitätswerke) sowie gemeinnützige Organisationen (Rotes Kreuz, Pro Juventute, Verbände) Eingang in die wissenschaftlichen Untersuchungen. Grund für die Ausweitung des Untersuchungsgegenstandes der Betriebswirtschaftslehre war nicht zuletzt die Tatsache, dass sowohl in öffentlichen Betrieben und Verwaltungen als auch in privaten Unternehmen gleiche oder zumindest ähnliche Probleme zu lösen sind, die bei der Führung solcher Organisationen auftauchen. Gerade das Beispiel der öffentlichen Verwaltung zeigt, dass sich die Ansätze und Instrumente zur Gestaltung und Lenkung von Unternehmen auch auf andere Bereiche übertragen lassen. Deshalb führte man in der öffentlichen Verwaltung den Begriff «Public Management» ein:

Unter **Public Management** versteht man einen umfassenden Ansatz zur Gestaltung der Strukturen und Steuerung der Abläufe in der öffentlichen Verwaltung. Ziel ist der Übergang von einer Input- zu einer Output-Betrachtung, d.h. es findet eine Verlagerung der Betonung von der Mittelzuteilung und dem Ressourceneinsatz auf eine produkt- und nutzenorientierte Führung statt.

Träger \ Art der Bedarfsdeckung	Eigenbedarfsdeckung (Konsumtionswirtschaften)	Fremdbedarfsdeckung (Produktionswirtschaften)
öffentliche Hand	öffentliche Haushalte	öffentliche Unternehmen und Verwaltungen
private Hand	private Haushalte	gemischtwirtschaftliche Unternehmen
		private Unternehmen

▲ Abb. 2 Einteilung der Wirtschaftseinheiten

1.2 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

1.2.1 Managementorientierte Merkmale des Unternehmens

Aus der Sicht einer **managementorientierten Betriebswirtschaftslehre** interessieren vor allem jene Merkmale des Unternehmens, die als wesentliche Eigenschaften bei der Führung von Unternehmen von Bedeutung sind.

In diesem Sinne kann das **Unternehmen** als ein offenes, dynamisches, komplexes, autonomes, marktgerichtetes produktives soziales System charakterisiert werden.

Mit dieser Umschreibung wird zum Ausdruck gebracht, dass das Unternehmen

- ein **soziales** System ist, in welchem Menschen als Individuen oder in Gruppen tätig sind und das Verhalten des Unternehmens wesentlich beeinflussen,
- durch Kombination der Produktionsfaktoren **produktive Leistungen** erstellt,
- als **offenes** System mit seiner Umwelt dauernd Austauschprozesse durchführt und durch vielfältige Beziehungen mit seiner Umwelt verbunden ist,
- sich laufend ändern muss, um sich neuen Entwicklungen anzupassen oder diese selber zu beeinflussen (**dynamisches** System),
- aus vielen einzelnen Elementen besteht, deren Kombination zu einem Ganzen ein sehr **komplexes** System von Strukturen und Abläufen ergibt,
- **autonom** seine Ziele bestimmen kann, auch wenn dabei – gerade in einer sozialen Marktwirtschaft – gewisse Einschränkungen durch den Staat (Gesetze) als Rahmenbedingungen zu beachten sind,
- sämtliche Anstrengungen letztlich auf die Bedürfnisse des Marktes ausrichten muss (**marktgerichtetes** System).

Von grosser Bedeutung für das Management ist insbesondere die Eigenschaft der **Komplexität**. Als komplex bezeichnet man ein System dann (Rüegg-Stürm 2003, S. 18f.), wenn

- zwischen den Elementen eines Systems vielfältige und nicht ohne weiteres überschaubare Beziehungen bestehen und diese Elemente durch **nicht-lineare und verzögerte Wechselwirkungen** miteinander verknüpft sind (► Abb. 3),
- sich diese Beziehungen und Wechselwirkungen aufgrund eines gewissen **Eigenverhaltens** der verschiedenen Elemente und **Rückkopplungen** in ständiger und nur sehr begrenzt vorhersehbarer Entwicklung befinden,
- aus diesem Systemverhalten Ergebnisse resultieren, die man als **emergent** bezeichnet, d.h. die in keiner Art und Weise auf die Eigenschaften oder das Verhalten einzelner Elemente des Systems zurückgeführt werden können.

Normalerweise betrachten wir unsere Alltagserfahrungen so, als seien sie von dem **Gesetz der proportionalen Wirkung** geprägt: ein leichter Hammerschlag (oder eben Ratschlag) treibt den Nagel (oder den Gedanken) ein kleines Stück weiter ins Holz (bzw. ins Bewusstsein), ein fester Schlag bewirkt entsprechend mehr desselben.

Eine solche Proportionalität lässt sich mathematisch als eine lineare Funktion darstellen, als eine Funktion, deren graphisches Bild eine gerade Linie ergibt. Alle Prozesse, die sich auf diese Weise darstellen lassen, werden als **lineare Prozesse** bezeichnet. Ihr grosser Vorteil ist, dass sie überschaubar und kalkulierbar sind und dadurch Handlungsfähigkeit garantieren.

Wie das Beispiel des Hammer-(Rat-)Schlags zeigt, ist die Anwendung dieses Denkens auf den Bereich der menschlichen Kommunikation auf den ersten Blick sehr überzeugend. Gemäss diesem Modell haben wir in Schule und Ausbildung gelernt, nach diesem Vorbild «verstehen» wir die Welt. In der Tat trifft diese Vorstellung auf einen grossen Bereich unserer Lernerfahrung zu, und zwar immer dann, wenn wir uns dabei in einer «stabilen Wetterlage» befinden: je mehr man übt, umso besser die Fertigkeit, je mehr man sich anstrengt, umso grösser die Wirkung, je fester der Schlag, umso tiefer der Nagel oder der Gedanke. Alles andere Geschehen drum herum kann vernachlässigt werden. So werden Weltbilder und Handlungsmodelle entwickelt, so geht man mit Kollegen um oder führt seine Mitarbeiter; nach diesem Muster trifft man Entscheidungen. Abweichende Erfahrungen werden als Ausnahmen oder Sonderfälle aussortiert – oder geben Anlass zu anpassenden Verbesserungen der Modelle.

Proportionalität ist das durchgängige und verbindliche Muster für die Erklärung von dynamischen Prozessen, lineares Denken ist immer noch weitgehend das Mass für Professionalität. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann eine Wende. Die Veränderung begann in der Physik, wo vermeintlich äusserst geringfügige Unstimmigkeiten in den klassischen Theorien ein Wetterleuchten von jenseits des Horizontes ankündigten und in der Folge völlig unerwartete Veränderungen auslösten. Nahezu die gesamte physikalische Ernte wurde zerstört, und mit der Quantentheorie hielt ein

neues nicht-lineares Denken seinen Einzug in die Vorzeigewissenschaft Physik. Bis heute sind die Naturwissenschaftler mit den Aufräumarbeiten beschäftigt, und in einem gewissen Sinne ist das systemisch-konstruktivistische Denken [...] eine Spätfolge dieser Ereignisse.

Kleine Abweichungen haben unproportional grosse Auswirkungen, Folgen sind nicht-linear, unvorhersehbar und unkalkulierbar.

Ohne Zweifel hatten die alten Modelle überwältigende Erfolge in Erkenntnis und Technik, ihre Brauchbarkeit beschränkte sich aber – wie man heute sieht – auf einen schmalen stabilen Bereich. Das Beispiel der Physik könnte den Gedanken nahelegen, dass es sich dort um eine Ausnahmesituation handelt und man im Alltag, wo man es nicht mit Atomen, sondern mit Menschen zu tun hat, nach wie vor mit linearen Modellen gut zurechtkäme. Doch leider sind die Umwälzungen in den Bereichen, die uns hier interessieren, vermutlich noch gravierender als in den Naturwissenschaften, wenn auch bisher noch nicht so offensichtlich.

Viele Sozial-, Wirtschafts- und Kulturwissenschaftler halten bis in die Gegenwart hinein an der Idee der Proportionalität von Ursache und Wirkung fest und hoffen, an einer den naturwissenschaftlichen Umwälzungen entsprechenden Umstrukturierung vorbeikommen zu können. Das lineare Modell wird verteidigt und das komplexere nicht-lineare Denken als theorielastig und praxisfremd entwertet. Der Neuanfang bisher ist zögerlich.

Der Grund für diese Beharrlichkeit ist offenkundig: Linearität verspricht in den schwierigen menschlichen Interaktionsfeldern Planbarkeit und Machbarkeit, also Sicherheit. Doch immer mehr wird deutlich, dass auch und gerade im sozialen und wirtschaftlichen Bereich das lineare Denken an seine zu engen Grenzen stösst. Entscheidend dafür ist das, was man als **zunehmende Komplexität** bezeichnet. Gemeint sind damit Prozesse, die in hohem Masse von der Vernetzung mit anderen, ebenfalls komplexen Prozessen abhängig sind und diese anderen Prozesse zudem vielfach selbst beeinflussen. So entstehen kaum durchschaubare Netze von **Rückkopplungen**. Erschwerend kommt hinzu, dass häufig zeitliche Verzögerungen stattfinden, die den direkten Zusammenhang oft verschleiern.

Aufgrund dieser Eigenschaften sind komplexe Systeme in der Regel sehr dynamische Systeme, die sich ständig verändern und weiterentwickeln. Diese Eigenschaften können deshalb besonders gut beobachtet werden, wenn ein Unternehmen tiefgreifenden Veränderungen ausgesetzt ist, beispielsweise wenn es sich in einer Krise befindet oder wenn es mit einem anderen Unternehmen fusioniert. So erstaunt es nicht, dass beinahe alle Studien, die den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen untersucht haben, zum Schluss kommen, dass die mit dem Zusammengehen angestrebten Resultate, insbesondere die Realisierung von Synergieeffekten, in den meisten Fällen nicht erreicht wurden. Ein weiteres anschauliches Beispiel für ein komplexes System ist die Börse. Aufgrund von nichtlinearen Wechselwirkungen und unzähligen Rückkopplungen zwischen den Elementen (z.B. Aktienkäufer, Unternehmen, Banken, Pensionskassen, Staat, Hedge Funds, Medien, Wirtschaftsdaten, politische Ereignisse) kann die Entwicklung von Aktienkursen nur beschränkt vorausgesagt werden.

Um die Eigenschaften eines komplexen Systems besser zu verstehen, kann es gegenüber komplizierten Systemen abgegrenzt werden. **Komplizierte Systeme** sind Systeme, die sich aus vielen Systemelementen zusammensetzen, die stark miteinander verknüpft sind. Die Beziehungen zwischen den Systemelementen bleiben aber – im Gegensatz zu einem komplexen System – im Zeitablauf stabil. Dies ergibt eine spezifische Steuerungssituation. Das Verhalten eines komplizierten Systems ist somit deterministisch und letztlich berechenbar. Man spricht deshalb auch von einem trivialen System. Zur Lösung komplizierter Probleme ist Spezialistenwissen notwendig, aber es gibt eine technisch beste Lösung. Beispiele: Kaffeemaschine, Erstellen einer Offerte, Programmierung einer Software, Ausfüllen der Steuererklärung, Konstruktion einer Uhr. Durch die Zunahme an Kompliziertheit entsteht aber nie Komplexität.

Aufgrund der Komplexität von sozialen Systemen lassen sich Unternehmen nur beschränkt steuern. Wichtig ist deshalb, möglichst viele Faktoren – zum Beispiel bei einer Problemanalyse¹ – zu berücksichtigen und mehrere Handlungsalternativen in Betracht zu ziehen. Deshalb wird auch in der Praxis des Managements ein **ganzheitliches** und **vernetztes** Denken und Handeln gefordert.

1.2.2 Geschäftsmodell

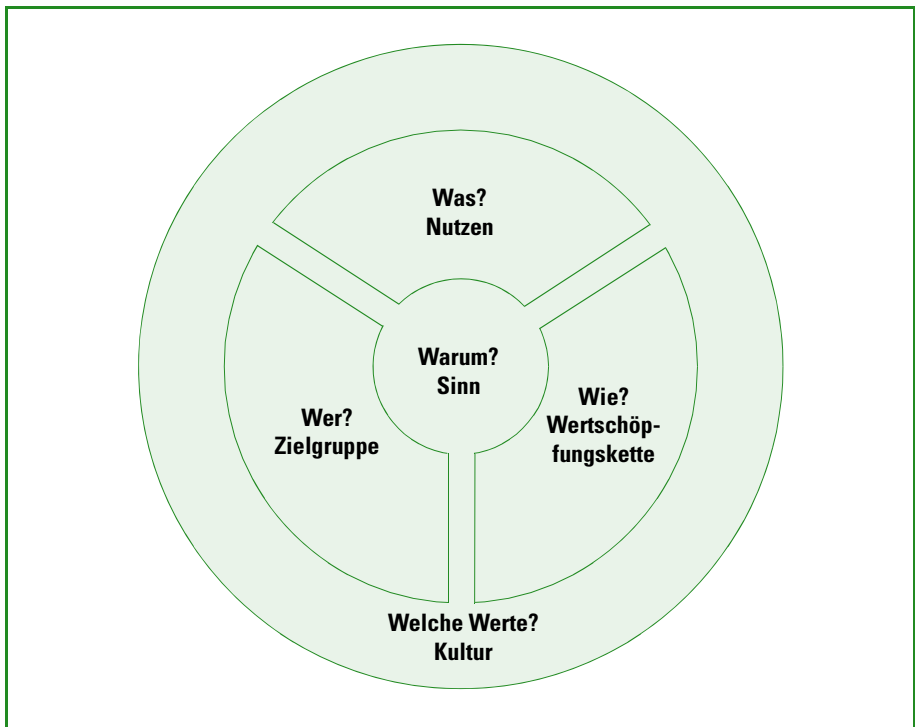
Neben den allgemeinen Merkmalen eines Unternehmens interessieren vor allem jene Faktoren (und deren Kombination), die entscheidend sind, um einen Wert für die Kunden und das Unternehmen zu schaffen. Diese Faktoren können in einem Geschäftsmodell dargestellt werden:

¹ Vgl. dazu Abschnitt 1.2.4.1 «Phasen des Problemlösungsprozesses» in diesem Kapitel.

Das **Geschäftsmodell** dient dazu, die einem Unternehmen zugrunde liegende Geschäftslogik zu verstehen sowie die Schlüsselfaktoren für den Erfolg (Erfolgsfaktoren) zu erkennen.

Wie ► Abb. 4 zeigt, können fünf wesentliche Faktoren unterschieden bzw. Fragen formuliert werden, die bei der Analyse oder Gestaltung eines Geschäftsmodells beantwortet werden müssen (Thommen/Ruoff 2016, S. 68):

1. **Sinn – Warum?** Im Mittelpunkt stehen die Fragen: Warum erstellen wir unsere Produkte und Dienstleistungen? Was ist der Sinn und Zweck hinter unseren Produkten? Warum arbeiten wir für diese Organisation? Unternehmen müssen durch die Frage nach dem Sinn einer Aktivität vermehrt den umweltbezogenen und den sozial-gesellschaftlichen Ansprüchen (Stakeholder) gerecht werden. Auch der Trend zu mehr Individualisierung der Menschen hat einen Einfluss darauf, wo Menschen arbeiten wollen und was Kunden wünschen. Man will sich mit dem Produkt identifizieren können, und auch gesundheitliche und umweltbewusste Themen werden immer wichtiger.



▲ Abb. 4 Geschäftsmodell (Thommen/Ruoff 2016, S. 70)

2. **Wertschöpfungskette (Value Chain) – Wie?** Zur Herstellung seiner Produkte und Dienstleistungen und damit zur Erzielung einer Wertschöpfung benötigt ein Unternehmen eine Vielzahl von Aktivitäten, Prozessen und Ressourcen. Das Resultat der Koordination und Abstimmung dieser Elemente bildet die Wertkette oder Wertschöpfungskette.¹
3. **Nutzen (Value Proposition) – Was?** Bei dieser Dimension geht es um die Fragen, was Unternehmen ihren Kunden anbieten, um deren Bedürfnisse zu befriedigen, und welchen Nutzen sie für die Kunden und Geschäftspartner generieren können. Der englische Begriff «Value Proposition» drückt dies auch wörtlich treffend aus: Welchen Wert für die Kunden hat das Produkt oder die Dienstleistung? Im Vordergrund stehen alle Produkte und Dienstleistungen, welche das Unternehmen anbietet.
4. **Zielgruppe (Kunden) – Wer?** Im Vordergrund stehen die Fragen: Wer sind unsere Kunden? Welche Kundensegmente sprechen wir mit unserem Leistungsangebot an? Welche Zielgruppen sind strategisch für uns wichtig? Je spezifischer die Kundengruppen definiert und abgegrenzt werden, desto besser kann die Unternehmensstrategie an deren Bedürfnissen ausgerichtet werden. Gerade im Zeitalter der Digitalisierung ist das Verstehen der Kundengruppen von grosser strategischer Wichtigkeit. Was wünschen unsere Kunden? Wie bestellen sie unsere Produkte? Was ist ihr Kaufverhalten? Will der Kunde die Leistungen physisch sehen, bevor er sie kauft, oder bestellt er online? Wie bestellt er – über den Computer zuhause oder über das Mobil-Telefon? Wann und wie will er die Ware nach Hause geliefert bekommen oder abholen? Je klarer das Unternehmen sein Kundensegment kennt, desto kundenorientierter kann es seine Leistungen anbieten.
5. **Kultur – Welche Normen und Werte?** Eine zentrale Bedeutung kommt der Unternehmenskultur zu.² Dabei geht es um folgende Fragen: Welche Werte sind wichtig in unserem Unternehmen? Wofür stehen wir? Wie verhalten wir uns und welche Vorbildfunktion führen wir aus? Die Kultur beeinflusst einerseits alle anderen Elemente, andererseits spielt sie auch bei der Umsetzung des Geschäftsmodells eine entscheidende Rolle. Die Kultur ist auch dafür verantwortlich, ob es einem Unternehmen gelingt, sich ständig anzupassen oder zu verändern. Demzufolge bildet die Kultur den allumfassenden Rahmen eines Geschäftsmodells.

Das Geschäftsmodell ermöglicht, einerseits die eigene Geschäftslogik – die oft nur unbewusst angewendet wird – zu erkennen und andererseits die bestehende Geschäftslogik zu verändern bzw. neu zu definieren. Denn mit der Ausgestaltung aller Elemente eines Geschäftsmodells erfolgt die strategische Positionierung

1 Vgl. dazu ► Abb. 15 auf Seite 65.

2 Vgl. dazu Teil 10, Kapitel 3 «Unternehmenskultur und Führungsstil».

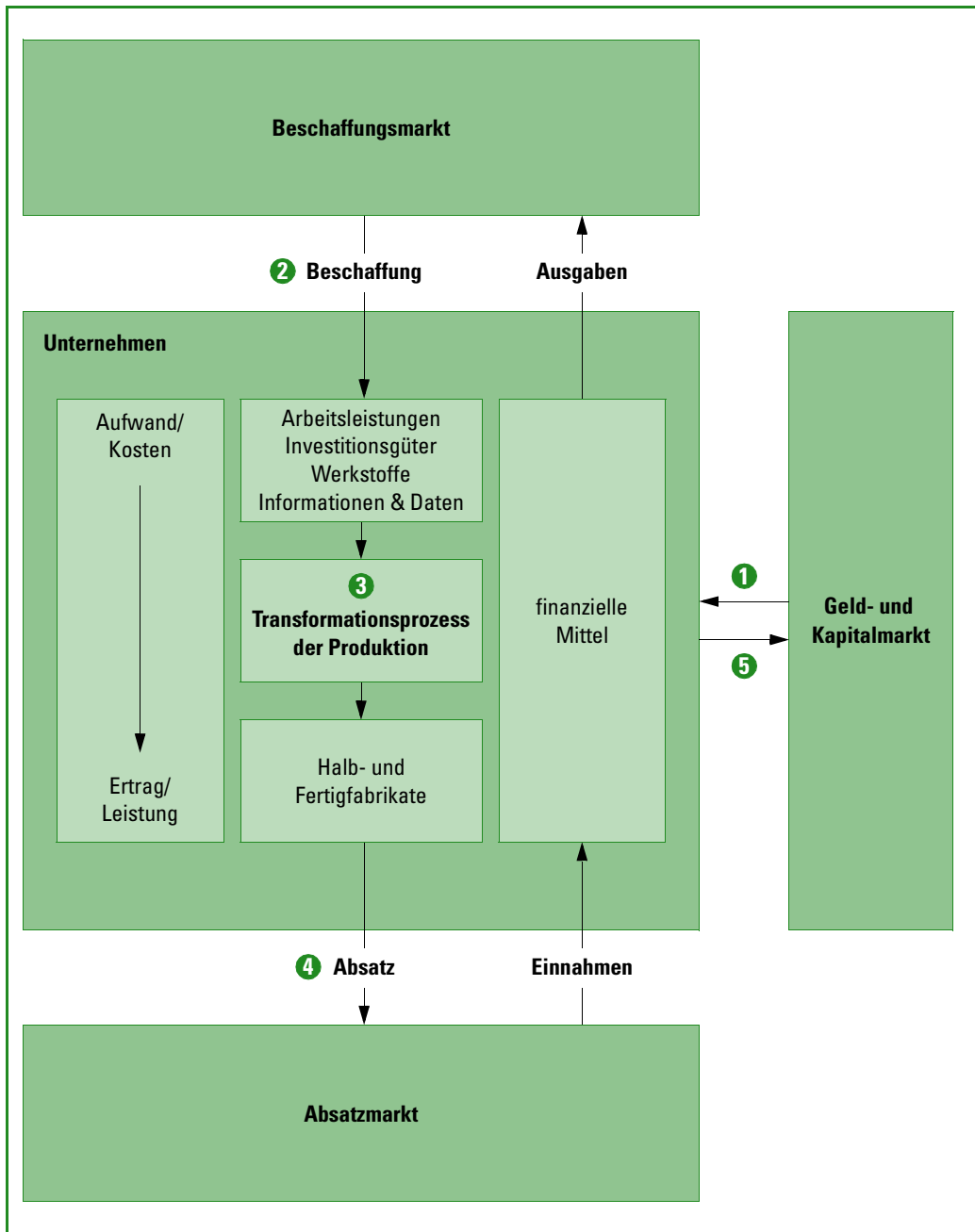
eines Unternehmens und somit die Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern. Entscheidend ist dabei die Frage, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten zu erreichen. Deshalb muss das Geschäftsmodell immer auch im Kontext der Branche bzw. seines Wettbewerbsumfeldes analysiert und definiert werden.

1.2.3 Betrieblicher Umsatzprozess

Der betriebliche Umsatzprozess eines Industrieunternehmens kann vorerst in einen **güterwirtschaftlichen** und in einen **finanzwirtschaftlichen** Umsatzprozess unterteilt werden. Da diese beiden Prozesse aber eng miteinander verknüpft sind, wird auf eine gedankliche Trennung verzichtet (► Abb. 5).

Werden die verschiedenen Phasen des gesamten betrieblichen Umsatzprozesses aufgrund des logischen Ablaufs geordnet, so ergibt sich folgende Reihenfolge:

- Phase 1 **Beschaffung von finanziellen Mitteln** auf dem Geld- und Kapitalmarkt.
- Phase 2 **Beschaffung der Produktionsfaktoren:**
- Arbeitsleistungen, d.h. die von Menschen im Unternehmen zu erbringenden Leistungen.
 - Investitionsgüter (Betriebsmittel), die im Umsatzprozess genutzt werden, ohne mit ihrer Substanz Eingang in die hergestellten Erzeugnisse zu finden (z.B. Maschinen, EDV-Anlagen, Gebäude).
 - Werkstoffe wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, die als Bestandteil in die hergestellten Erzeugnisse eingehen oder zum Betrieb und Unterhalt der Betriebsmittel erforderlich sind.
 - Informationen und Daten, die für ein zielgerichtetes wirtschaftliches Handeln notwendig sind (z.B. über die wirtschaftliche Entwicklung oder über die Bedürfnisse der Konsumenten).
- Phase 3 Transformationsprozess durch **Kombination der Produktionsfaktoren** zu Halb- und Fertigfabrikaten.
- Phase 4 **Absatz der erstellten Erzeugnisse** an die Kunden durch das Marketing.
- Phase 5 **Rückzahlung finanzieller Mittel.** Gleichzeitig werden neue Produktionsfaktoren beschafft, womit wieder in Phase 2 eingetreten wird und der Kreislauf sich schliesst.
- In der betrieblichen Wirklichkeit findet man diese Reihenfolge höchstens bei der Gründung, später laufen die einzelnen Phasen nebeneinander ab.

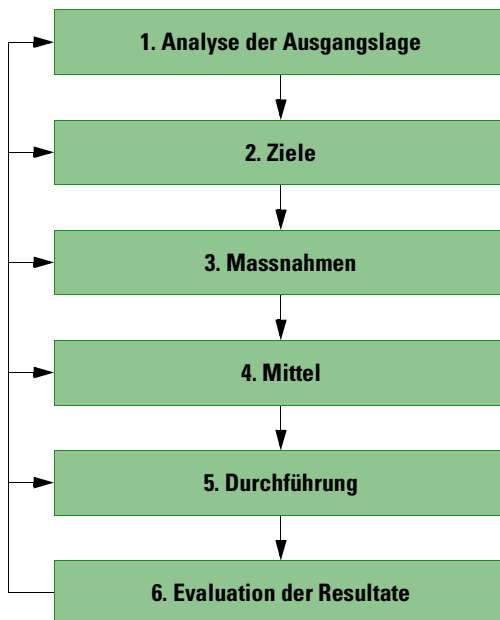


▲ Abb. 5 Schematische Darstellung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses

1.2.4	Steuerung des Problemlösungsprozesses
1.2.4.1	Phasen des Problemlösungsprozesses

Im Rahmen des betrieblichen Umsatzprozesses sind sehr viele und dabei sehr verschiedenartige Aufgaben und Probleme zu lösen. Diese werden in den folgenden Teilen (Marketing, Supply Management, Produktionsmanagement, Rechnungswesen, Finanzierung, Investition, Personalmanagement, Organisation, Management) ausführlich behandelt. Trotz der Vielfalt betrieblicher Probleme hat sich aber gezeigt, dass deren Lösung immer ähnlich abläuft. Ein allgemeiner Problemlösungsprozess kann deshalb formal dargestellt und in mehrere charakteristische Phasen unterteilt werden (► Abb. 6):

1. **Analyse der Ausgangslage:** In der Ausgangslage geht es darum, die Grundlageninformationen für den eigentlichen Problemlösungsprozess zur Verfügung zu stellen. Sie kann aufgeteilt werden in:
 - **Problemerkennung:** Zuerst muss das eigentliche Problem erkannt werden, da Probleme nicht a priori fest gegeben sind. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass ein gleicher Tatbestand (z.B. autoritärer Führungsstil) in einer bestimmten Situation ein Problem, in einer anderen kein Problem für die beteiligten Leute darstellt. Ein Problem ist immer dann gegeben, wenn eine Diskrepanz zwischen einem gegenwärtigen und einem gewünschten Zu-

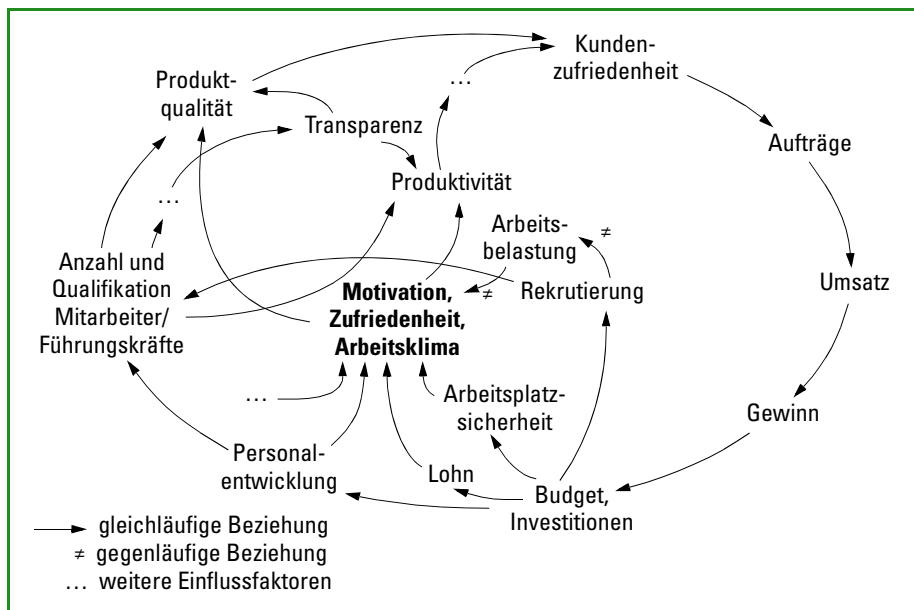


▲ Abb. 6 Problemlösungsprozess

stand auftritt sowie das Bestreben besteht, den gewünschten, als höherwertig eingestuften Zustand zu erreichen. Die Bewertung sowohl des gegenwärtigen als auch des gewünschten Zustandes kann von Mensch zu Mensch verschieden ausfallen.

- **Problembeschreibung und Problemanalyse:** In einem nächsten Schritt muss das Problem genau umschrieben werden. Insbesondere müssen die Art des Problems, dessen Ursachen sowie die verschiedenen Einflussfaktoren erfasst werden. Da Unternehmen komplexe Systeme sind, wird ein Problem meist von mehreren Faktoren beeinflusst, die ihrerseits wieder miteinander verknüpft sind. In diesen Fällen hat sich die **Methode des vernetzten Denkens** als wirksames Instrument der Problemanalyse erwiesen. ► Abb. 7 zeigt zum Beispiel den differenzierten Zusammenhang zwischen Mitarbeiterqualifikation und Kundenzufriedenheit.
- **Problembeurteilung:** Zum Abschluss dieser Phase muss entschieden werden, ob eine Problemlösung angestrebt werden soll oder nicht. Es muss abgeklärt werden, ob die Diskrepanz zwischen aktuellem und gewünschtem Zustand als wesentlich erachtet wird, eine Lösung überhaupt möglich ist sowie der Aufwand zur Verbesserung der Situation den daraus entstehenden Nutzen rechtfertigt.

2. **Festlegen der Ziele:** Es sind jene Ziele zu bestimmen, auf die sich das betriebliche Handeln ausrichten hat. In der Regel handelt es sich nicht um ein einziges



▲ Abb. 7 Beispiel vernetztes Denken (Honegger/Vettiger 2003, S. 46)

Ziel, sondern um ein Bündel von Zielen. Auf die Problematik der Ziele und der Zielbildung wird in Kapitel 3 «Unternehmensziele» ausführlich eingegangen.

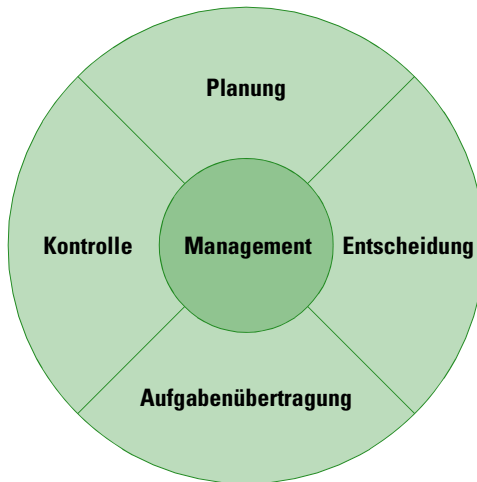
3. **Festlegen der Massnahmen:** Oft bestehen verschiedene Alternativen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es sind dann jene Massnahmen zu wählen, die den höchsten Nutzen bzw. Zielerfüllungsgrad versprechen.
4. **Festlegen der Mittel:** Um die Massnahmen durchführen zu können, sind entsprechende Ressourcen einzusetzen. Es handelt sich in erster Linie um personelle und finanzielle Mittel.
5. **Durchführung (Realisierung):** In einer nächsten Phase müssen die Massnahmen, die noch auf dem Papier stehen, in die Tat umgesetzt werden.
6. **Evaluation der Resultate:** Am Schluss des Problemlösungsprozesses stehen die Resultate, die sich aus der Durchführung aller Massnahmen und dem Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel ergeben haben.

Diese Problemlösungsprozesse sind nicht einmaliger Natur, sondern wiederholen sich ständig. Deshalb werden die Resultate zur Verbesserung neuer Problemlösungsprozesse herangezogen, d.h. die Resultate haben meistens Auswirkungen auf die zukünftige Ziel- und Massnahmenformulierung, den Ressourceneinsatz sowie die Gestaltung der Realisierungsphase.

1.2.4.2 Steuerungsfunktionen

Zur Lösung der vielfältigen Probleme im Rahmen des Umsatzprozesses braucht es eine Steuerungsfunktion, damit die Probleme zielgerichtet bearbeitet und koordiniert werden können. Diese **Steuerungsfunktion** bezeichnet man als **Management** oder **Führung**. Ihre Aufgabe ist es, alle Problemlösungsprozesse zu steuern, die im Zusammenhang mit dem güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess eines Unternehmens anfallen. Diese Steuerungsfunktion kann in vier Teilfunktionen oder Managementelemente unterteilt werden (Rühli 1996):

1. **Planung:** Die Planung versucht ein Problem zu erkennen und zu analysieren, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und zu beurteilen sowie die daraus resultierenden Ergebnisse vorherzusagen.
2. **Entscheidung:** Die Entscheidungsaufgabe besteht vor allem darin, die Ziele zu bestimmen, eine mögliche Variante der Problemlösung auszuwählen und über die Allokation der Mittel zu entscheiden.
3. **Aufgabenübertragung:** Aufgaben müssen während des gesamten Problemlösungsprozesses übertragen werden. Ist eine Entscheidung getroffen worden, so muss diese in die Tat umgesetzt werden. Da meistens mehrere Personen an der Durchführung einer Problemlösung beteiligt sind, müssen diese Personen



▲ Abb. 8 Managementrad

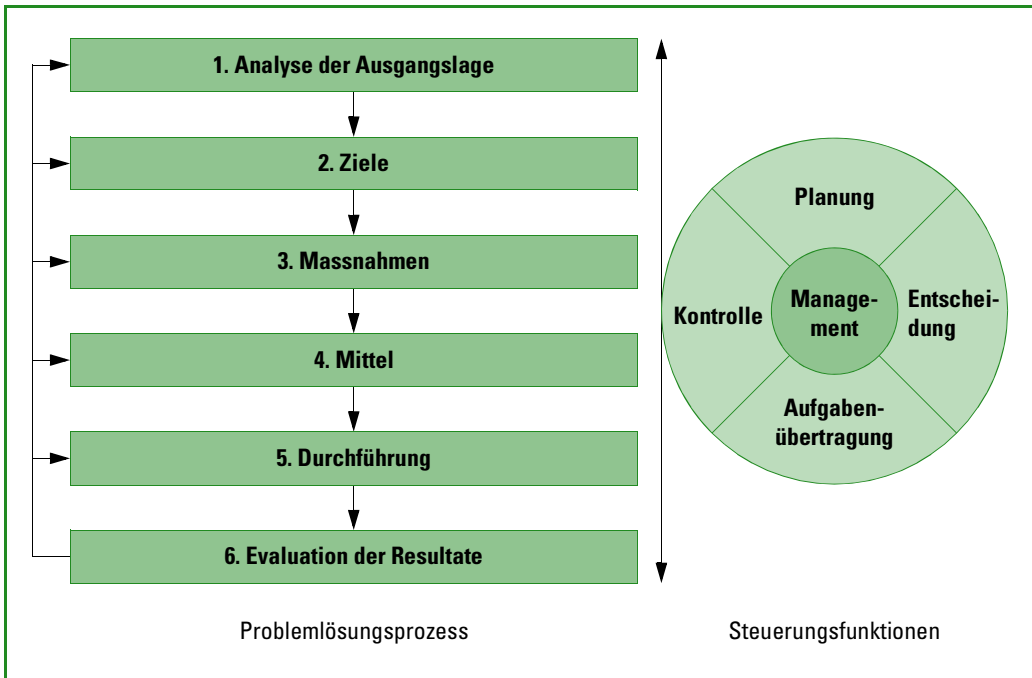
instruiert werden. Im Vordergrund werden dabei jene Aufgabenübertragungen stehen, bei denen es um die Umsetzung der Ziele und Massnahmen in praktisches Handeln geht.

4. **Kontrolle:** Diese Funktion besteht sowohl in der Überwachung der einzelnen Phasen des Problemlösungsprozesses als auch in der Kontrolle der daraus resultierenden Ergebnisse.

Diese vier Funktionen können im sogenannten **Managementrad** zu einer Einheit zusammengefasst werden (◀ Abb. 8). Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass alle vier Steuerungsfunktionen notwendig sind, um die vielen Prozesse im Unternehmen und damit das Unternehmen selbst zielgerichtet zu gestalten und zu lenken.

1.2.4.3 Zusammenfassung

► Abb. 9 zeigt schematisch die Steuerung des Problemlösungsprozesses in allen Phasen mit den Managementfunktionen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle. Das Managementrad bewegt sich dabei ständig entlang des gesamten Problemlösungsprozesses, wobei in jeder Phase meistens alle Managementfunktionen eingesetzt werden (z.B. muss die konkrete Durchführung einer Werbekampagne geplant werden, es muss darüber entschieden werden, es müssen Aufgaben verteilt werden und schliesslich muss der Werbeerfolg kontrolliert werden). Dieses Konzept wird bei der Behandlung der funktionalen Bereiche (Marketing, Supply Management, Produktionsmanagement, Finanzierung, Inves-



▲ Abb. 9 Steuerung des Problemlösungsprozesses

tition, Personalmanagement, Organisation) in den nachfolgenden Teilen dieses Buches vorangestellt, wobei jeweils die einzelnen Phasen des Problemlösungsprozesses bereichsspezifisch dargestellt werden.

1.2.5 Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses

Ein Unternehmen hat sowohl aufgrund rechtlicher Vorschriften als auch aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen das Resultat des Umsatzprozesses, den Unternehmenserfolg, auszuweisen. Dies bedeutet, dass ein Unternehmen die Vorgänge des Umsatzprozesses zu erfassen, darzustellen und auszuwerten hat. Derjenige Bereich, welcher sich mit diesen Aufgaben befasst, ist das **Rechnungswesen**. Dabei lässt sich das Rechnungswesen in die zwei Hauptbereiche finanzielles und betriebliches Rechnungswesen gliedern (Boemle/Lutz 2008, S. 38):

- Das **finanzielle Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung, externes Rechnungswesen)** umfasst zwei Hauptaufgaben:
 - **Buchführung:** Als Vergangenheitsrechnung gibt sie Auskunft über alle Geldflüsse, Güterbewegungen und erbrachte Leistungen. Sie ist eine Zeitpunkt- und Periodenrechnung und bildet die Grundlage für die Rechnungslegung.

- **Rechnungslegung:** Diese zeigt das Ergebnis der in der Buchführung erfassten Geschäftsfälle und stellt die wirtschaftliche Lage – insbesondere die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens – anhand des Jahresabschlusses dar. Die Rechnungslegung erfolgt im Geschäftsbericht, der die Jahresrechnung – zusammengesetzt aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang – umfasst.
- Beim **betrieblichen Rechnungswesen (Betriebsbuchhaltung, internes Rechnungswesen, Betriebsabrechnung, Kostenrechnung)** steht die Aufbereitung von Daten auf der Ebene einzelner Produkte und/oder Dienstleistungen im Vordergrund (z.B. Kosten und Erlöse erstellter Produkte bzw. erbrachter Dienstleistungen). Voraussetzung dafür bilden die Analyse und Abbildung der unternehmensinternen Beziehungen und Abläufe. Die generierten Daten dienen als Grundlage für interne Entscheidungen und werden nicht nach aussen kommuniziert (interne Informationsfunktion). Zu den wichtigsten Teilbereichen gehören:
 - Kostenartenrechnung (Erfassung und Gliederung der angefallenen Kosten),
 - Kostenstellenrechnung (Berechnung und Abbildung der Erlöse und Kosten nach organisatorischen Einheiten),
 - Kostenträgerrechnung (Berechnung und Abbildung der Erlöse und Kosten nach Produkten und/oder Dienstleistungen).

Die Unternehmen sind bezüglich des Aufbaus und der Handhabung des betrieblichen Rechnungswesens weitgehend frei. Bei der Gestaltung ihrer Systeme berücksichtigen sie deshalb spezifische betriebliche Eigenheiten.

In den letzten Jahren hat zudem der Begriff **Business Analytics** aus der Wirtschaftsinformatik Eingang in die Erfassung, Darstellung und Auswertung vergangenheitsorientierter Geschäftsdaten gefunden. Dabei wird nicht allein auf das Rechnungswesen zurückgegriffen, sondern auf alle zur Verfügung stehenden internen und externen Daten. Diese können in Bezug auf spezifische Fragestellungen ausgewertet und für weitere Entscheidungsprozesse herangezogen werden. Umfassende Business Analytics werden durch die heute sehr viel grössere Verfügbarkeit von Daten sowie umfassende Datenanalysetools ermöglicht.

In Anlehnung an Boemle/Lutz (2008, S. 40f.) erfüllt das Rechnungswesen folgende Funktionen:¹

- **Dokumentation:** Durch die lückenlose und planmässige Erfassung und systematische Ordnung aller vermögensrelevanten Geschäftstätigkeiten werden die Veränderungen von Zahlungsmitteln, Gütern und Dienstleistungen dokumentiert und nachgewiesen. Die Dokumentation der Geschäftsfälle liefert die Grundlage für die weiteren Aufgaben des Rechnungswesens (z.B. Kontrolle über Einsatz und Bestand der Betriebsmittel, Kontrolle der Zielerreichung).

1 Für eine ausführliche Beschreibung der Funktionen des Rechnungswesens vgl. Teil 5, Kapitel 1, Abschnitt 1.1 «Funktionen des Rechnungswesens».

- **Rechenschaft:** Dies bedeutet eine Rechenschaftsablage des Managements gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) im Allgemeinen (z.B. Mitarbeiter, Staat, Öffentlichkeit, Lieferanten) und den Kapitalgebern im Speziellen (z.B. Banken, Aktionäre). Als Grundlage für die Rechenschaftsablage dienen die periodischen Abschlussrechnungen, welche die Ergebnisse des Handelns des Managements aufzeigen, also insbesondere die Bilanz, die Erfolgsrechnung sowie Zusatzrechnungen wie die Geldflussrechnung.
- **Führungsinstrument:** Gestützt auf die von der Finanz- und Betriebsbuchhaltung erfassten und aufbereiteten Informationen können in allen Bereichen der Unternehmensführung Entscheidungen vorbereitet, getroffen, umgesetzt und kontrolliert werden.

1.2.6 Umwelt des Unternehmens

Bei einer Betrachtung des Unternehmens und seiner betriebswirtschaftlichen Probleme muss gleichzeitig auch seine Umwelt mit einbezogen werden. Zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt bestehen nämlich sehr viele Beziehungen unterschiedlicher Art. Das Unternehmen wird durch seine Umwelt ständig beeinflusst und umgekehrt prägt es auch seine Umgebung. Diese Beziehungen sind nichts Statisches, sondern unterliegen einer ständigen Entwicklung. Es ist deshalb Aufgabe des Unternehmens, diese Beziehungen zu beobachten, Entwicklungen zu beurteilen und Veränderungen in seinen Entscheidungen zu berücksichtigen.

Um diese Aufgabe vornehmen zu können, ist eine differenzierte Betrachtung der Umwelt unter vier Aspekten sinnvoll:

1. **Märkte**, insbesondere die Absatzmärkte und die Beschaffungsmärkte für die notwendigen Ressourcen (Rohstoffe, Halbfabrikate, Personal, Finanzen), stellen die unmittelbare Umwelt dar.
2. **Umweltsphären** sind zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit. Je nach Branche und Tätigkeitsschwerpunkten sind diese Umweltsphären auf wichtige Veränderungstrends hin zu analysieren.
3. **Stakeholder-** bzw. **Anspruchsgruppen** sind organisierte oder nicht organisierte Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen, die vom Handeln eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind.
4. **Issue Management** versucht, Differenzen in den Erwartungen zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen in Bezug auf bestimmte Problembereiche (Issues) zu bewältigen.
5. **Megatrends** sind umfassende Veränderungen, die verschiedene oder sogar alle Bereiche eines Unternehmens betreffen können. Je nach Branche und Tätigkeitsschwerpunkten sind solche Trends auf ihre Relevanz für das eigene Unternehmen hin zu analysieren (z.B. Digitalisierung).

1.2.6.1 Märkte

Von grosser Bedeutung ist für das Unternehmen die unmittelbare Umwelt, die sich aus den Austauschprozessen von Gütern zur Aufrechterhaltung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses ergibt. Es handelt sich um den **Beschaffungs-** und **Absatzmarkt**. Im Vordergrund stehen dabei folgende Themen:

- **Struktur des Marktes:** Welche Teilmärkte in Bezug auf Regionen, Produktgruppen oder Vertriebskanäle gib es?
- **Marktvolumen:** Wie gross ist der Markt und wie wird er sich zukünftig entwickeln (wachsen, stagnieren, schrumpfen)? Wie entwickeln sich dabei die Preise?
- **Qualität der Leistung:** Welche Rolle – sowohl auf dem Beschaffungs- als auch auf dem Absatzmarkt – spielt die Qualität der Güter und Dienstleistungen?
- **Substitutionsprodukte:** Gibt es Produkte, welche als Substitute dienen können?
- **Konkurrenz:** Wie ist die Konkurrenzsituation einzuschätzen bezüglich der Anzahl der Konkurrenten sowie deren Stärke, Qualitäts- und Preisstruktur?

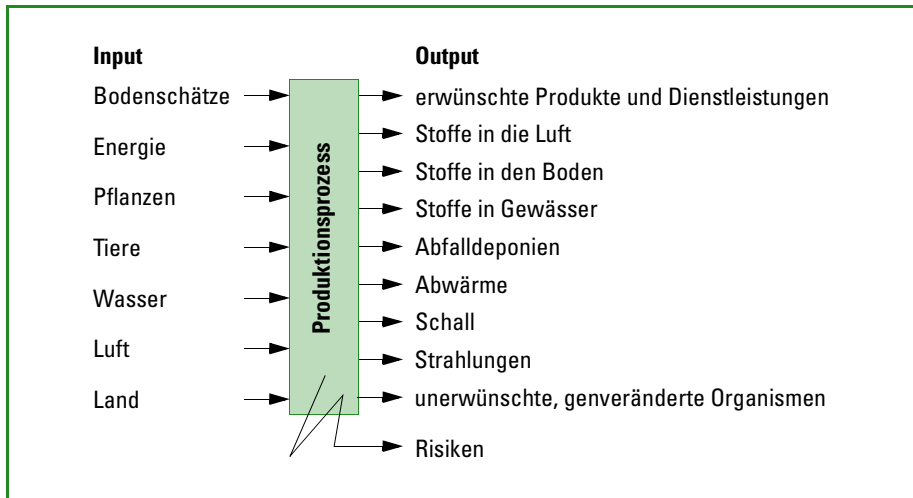
1.2.6.2 Umweltsphären

Die Umwelt kann gemäss dem St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm/Grand 2019) in die vier **Umweltbereiche** bzw. **-sphären** Gesellschaft, Natur (Ökologie), Technologie und Wirtschaft unterteilt werden, in denen jeweils ein spezieller Aspekt im Vordergrund steht.

Der **gesellschaftliche Bereich** betrifft den Menschen als Individuum und in der Gemeinschaft. Dieser Bereich ist sehr komplex und kann beispielsweise in die Unterbereiche Familie, Kultur, Recht, Politik und Religion eingeteilt werden. Er hat in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen, da

- gesellschaftliche Normen und Werte immer mehr durch spezifische Non-Governmental Organizations (NGOs) verfochten werden (z.B. WWF, Ärzte ohne Grenzen),
- das Unternehmen zunehmend als ein soziales Gebilde mit einer eigenen sozialen Verantwortung betrachtet wird.

Der **ökologische Bereich** schliesst die Natur im weitesten Sinne in die Betrachtung mit ein. Die Natur mit ihren knappen Ressourcen und die Eingriffe des Menschen in die Natur stehen hier im Vordergrund. Ein Unternehmen bezieht Ressourcen aus der ökologischen Umwelt als Input für die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen (Output), wobei jedoch im gesamten güterwirtschaftlichen Umsatzprozess auch unerwünschter Output entsteht, der in die Natur zurückfliesst (► Abb. 10). Die unternehmerische Tätigkeit ist deshalb häufig mit Folgen



▲ Abb. 10 Input-Output-Betrachtung aus ökologischer Perspektive (Fischer 1996, S. 33)

verbunden, die nicht vom Unternehmen selbst, sondern von unbeteiligten Dritten getragen werden müssen. Man nennt diese Auswirkungen **negative externe Effekte** oder **negative Externalitäten**. In Geld bewertete negative externe Effekte werden als **Sozialkosten** bezeichnet. So führt beispielsweise die Luftverschmutzung zu Ernteeinbußen für Landwirte, zu Krankheitskosten für empfindliche Personen (z.B. bei Atemwegsproblemen), zu Schäden an Gebäuden oder zur Beeinträchtigung empfindlicher Ökosysteme. Meist müssen heute die Betroffenen und die Allgemeinheit solche Folgekosten tragen. Negative externe Effekte führen damit zu einer Verfälschung der Wettbewerbsverhältnisse: Wer umweltbelastend produziert und somit Kosten externalisieren kann, profitiert von geringeren Produktionskosten.

Neben der zunehmenden Belastung durch Schadstoffe haben sich Unternehmen mit folgenden Entwicklungen auseinanderzusetzen:

- **Preise:** Mit verschiedenen Massnahmen wie beispielsweise Umweltsteuern oder Lenkungsabgaben wird versucht, den Umweltaspekt in das Preissystem zu integrieren.
- **Produkte:** Kunden verlangen vermehrt Auskünfte über die Stoff- und Energieflüsse, die mit einem Produkt verbunden sind. Der Trend geht in Richtung der Lebenszyklusverantwortung. Dies bedeutet, dass die Hersteller die Verantwortung für ihre Produkte von der Entstehung bis zur Entsorgung zu tragen haben. Unternehmen müssen sich somit über die von den Kunden zurückgegebenen Produktabfälle und über die damit verbundenen steigenden Entsorgungskosten Gedanken machen.

- **Standorte:** Unternehmen mit Standorten, bei denen die Produktion starke Auswirkungen auf die Umwelt hat, geraten zunehmend unter Druck, Umwelt-Audits durchführen zu lassen.
- **Information:** Die Öffentlichkeit verlangt einen freieren Zugang zu umwelt-relevanten Informationen.
- **Haftung und Strafen:** Die Haftung für Schäden aus Umweltdelikten und die strafrechtlichen Folgen (z.B. Haft, Busse) werden verschärft.

Der **technologische Bereich** umfasst die Technik und somit die Beobachtung des technischen Fortschritts. Natur- und Ingenieurwissenschaften an den Hochschulen, vor allem aber auch die Forschung und Entwicklung der Konkurrenz bilden einen wichtigen Teil der technologischen Umwelt des Unternehmens. Die grosse Bedeutung dieses Bereichs zeigt sich in folgenden Entwicklungen:

- Beschleunigung des technologischen Wandels,
- Entwicklung neuer Technologien in wirtschaftlich erfolgversprechenden Gebieten (z.B. Bio- und Gentechnologie, Nanotechnologie, künstliche Intelligenz),
- Verkürzung der Produktlebenszyklen,
- erhöhter Einsatz an finanziellen Mitteln,
- erhöhtes Risiko der Forschung und Entwicklung,
- erhöhte Notwendigkeit zum Schutz der eigenen Technologie.

Der **ökonomische Bereich** beruht darauf, dass das Unternehmen in einen gesamtwirtschaftlichen Prozess eingebettet und Teil einer Volkswirtschaft ist. Das Unternehmen ist deshalb in starkem Masse von der volkswirtschaftlichen Entwicklung eines Landes oder sogar der Weltwirtschaft abhängig. Je nach Branche, Beschaffungs- oder Absatzmarkt interessieren das Unternehmen zum Beispiel Daten bezüglich der Entwicklung der Bevölkerungszahlen, des Bruttosozialproduktes, des Konsums der privaten Haushalte, der Investitionen, der Inflation, der Beschäftigung. Weiter sind für das Unternehmen folgende Tendenzen von Bedeutung:

- Zunahme weltwirtschaftlicher Interdependenzen,
- abnehmende Aussagekraft von Modellen und Prognosen,
- zunehmende Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte,
- zunehmende Bedeutung der Finanzmärkte,
- zunehmende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien.

1.2.6.3 Stakeholder

Die vielfältigen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Umsystemen bewirken, dass Unternehmen mit den unterschiedlichsten Ansprüchen und Erwartungen konfrontiert werden. Ein Ansatz zur Analyse und Handhabung dieser Beziehungen ist das **Stakeholderkonzept**.

Ein «stake» ist ein Anspruch, eine Forderung, eine Erwartung, ein Interesse oder auch ein Recht.

Ein **Stakeholder** ist demnach jeder, der einen Anspruch an ein Unternehmen hat, weil er durch das Handeln dieses Unternehmens betroffen ist.

Stakeholder mit ähnlichen Ansprüchen können zu Stakeholdergruppen (Anspruchsgruppen) zusammengefasst werden. Durch die Art und Weise, wie die einzelnen Stakeholdergruppen ihre Ansprüche artikulieren, können sie Macht über ein Unternehmen ausüben, d.h. sie können den Handlungsspielraum eines Unternehmens und letztlich auch dessen Erfolg beeinflussen. Allerdings kann auch das Unternehmen Einfluss auf die Stakeholder ausüben. Im Rahmen des Stakeholderkonzepts geht es deshalb darum, die für ein Unternehmen relevanten Stakeholdergruppen zu erkennen und deren Ansprüche und Forderungen in die Unternehmensstrategie und damit in das unternehmerische Handeln einzubeziehen.

Grundsätzlich kann zwischen internen und externen Anspruchsgruppen unterschieden werden (► Abb. 11). Externe Anspruchsgruppen lassen sich zudem in wirtschaftliche und gesellschaftliche Stakeholder unterteilen:

1. **Unternehmensinterne Anspruchsgruppen** wie Eigentümer, Management, Mitarbeiter.
2. **Wirtschaftliche Anspruchsgruppen** wie Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber.
3. **Gesellschaftliche Anspruchsgruppen** wie Staat, Medien, Konsumentenschutzgruppen, Kirchen, Natur- und Umweltschutzgruppen.

Die einzelnen Stakeholder pflegen nicht nur bilaterale Beziehungen, sondern sie sind auf vielfältige Weise interaktiv vernetzt.

Der aktive Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern bedarf eines **Stakeholdermanagements**. Ein solches umfasst folgende Schwerpunkte:

- Zuerst müssen die für ein Unternehmen relevanten Stakeholdergruppen bestimmt und hinsichtlich ihrer Haltung gegenüber dem Unternehmen, ihrem Informationsstand sowie ihrer Ziele, Massnahmen und Mittel analysiert werden.
- Danach werden die gewonnenen Erkenntnisse vom Unternehmen für die Formulierung der eigenen Strategie, für die Gestaltung der Struktur und für die Verankerung der Kultur verwendet.
- Schliesslich erfolgt die Umsetzung und Kontrolle des Stakeholderkonzepts als ein interaktiver Prozess: Die Stakeholder überwachen die Handlungen des Un-

Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer, Eigenkapitalgeber ■ Kapitaleigentümer ■ Eigentümer-Unternehmer	■ Einkommen/Gewinn ■ Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals ■ Selbständigkeit/Entscheidungsautonomie ■ Macht, Einfluss, Prestige ■ Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	2. Management (Manager-Unternehmer)	
	3. Mitarbeiter	■ Einkommen (Arbeitsplatz) ■ soziale Sicherheit ■ sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten ■ zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) ■ Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	■ sichere Kapitalanlage ■ befriedigende Verzinsung ■ Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	■ stabile Liefermöglichkeiten ■ günstige Konditionen ■ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	■ qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen ■ Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	■ Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz ■ Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft ■ lokale und nationale Behörden ■ ausländische und internationale Organisationen ■ Verbände und Interessenlobbies aller Art ■ politische Parteien ■ Bürgerinitiativen ■ allgemeine Öffentlichkeit	■ Steuern ■ Sicherung der Arbeitsplätze ■ Sozialleistungen ■ positive Beiträge an die Infrastruktur ■ Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen ■ Teilnahme an der politischen Willensbildung ■ Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen ■ Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

▲ Abb. 11 Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach Ulrich/Fluri 1995, S. 79)

ternehmens durch ihre Gruppen (z.B. Wirtschaftspresse, Konsumentenforum), und das Unternehmen überwacht die Effizienz der Umsysteme (z.B. wirtschaftspolitisches Verhalten des Staates, Lobbying).

Eine wichtige Aufgabe des Managements besteht darin, ein für das Unternehmen angemessenes Stakeholdermanagement zu entwickeln. Der Erfolg eines Unternehmens kann nämlich nur durch ein sorgfältiges Ausbalancieren der verschiedenen Interessen und Ansprüche der Stakeholdergruppen nachhaltig gesichert werden. Dabei hat sowohl die Verantwortung gegenüber den Aktionären als auch die Verpflichtung gegenüber Kunden oder gesellschaftlichen Gruppen bei der Interessenabwägung einen hohen Stellenwert.

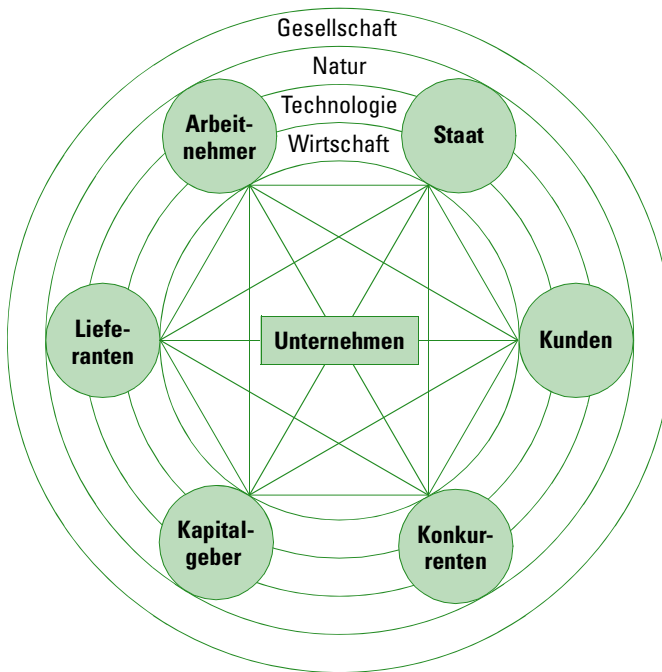
Damit grenzt sich das Stakeholderkonzept vom **Shareholderkonzept** ab, welches in erster Linie die Interessen der Eigentümer bzw. der Aktienkäufer (Anleger) berücksichtigt. Im Vordergrund steht bei diesem Konzept die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes (Value) bzw. die Anlagerendite für die Aktionäre (Shareholder).

1.2.6.4 Issue Management

► Abb. 12 zeigt schematisch die beiden Dimensionen «Stakeholder» und «Umweltsphären». Darin kommt zum Ausdruck, dass die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt durch eine grosse Komplexität und Dynamik gekennzeichnet sind. In Kapitel 3 «Unternehmensziele» wird erläutert, dass die verschiedenen Stakeholder (Anspruchsgruppen) einen entscheidenden Einfluss auf die Zielbildung haben können. Dabei können Differenzen bezüglich der Ziele oder der Erwartungen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern auftreten. In diesem Zusammenhang kommt dem Issue Management eine grosse Bedeutung zu:

Unter **Issue Management** wird die Entwicklung von Massnahmen von Unternehmen verstanden, die sich mit der Bewältigung gesellschaftlicher, ökologischer, technologischer und wirtschaftlicher Problembereiche (Issues) beschäftigen.

Bei Issues handelt es sich um einzelne Streitfragen bzw. um Differenzen hinsichtlich der Erwartungen von verschiedenen, für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen. Die Issues können marktliche, d.h. wirtschaftliche Problembereiche, oder aussermarktliche, d.h. gesellschaftliche und ökologische Problembereiche, betreffen. Das Issue Management grenzt sich von der reaktiven Issue-Bewältigung, dem Krisenmanagement, insbesondere dadurch ab, dass die Unternehmen durch die ständige Beobachtung der Umwelt sowie durch den Einsatz geeigneter Analyseinstrumente Issues frühzeitig erkennen können. Auf diese Weise



▲ Abb. 12 Umwelt des Unternehmens

bleibt der Handlungsspielraum eines Unternehmens für die Issue-Bewältigung gewahrt. Der Aspekt der aktiven oder proaktiven Mitgestaltung bei der Bewältigung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Problemen fällt beim reaktiven Krisenmanagement weitgehend weg.

Üblicherweise verläuft das Issue Management nach den vier Phasen Issue-Identifikation, Issue-Analyse, Entwicklung von issuebezogenen Handlungsalternativen und Evaluation.

1. **Issue-Identifikation:** Die Identifikation von Issues muss sich auf dem Hintergrund von Vorstellungen darüber vollziehen, welche Handlungsbereiche für das Unternehmen strategisch relevant sind. Unter diesem Aspekt sind dann sowohl die marktlichen wie auch die aussermarktlichen Problembereiche zu identifizieren. Ein mögliches Vorgehen ist, mit Expertendiskussionen potenzielle Issues zu entdecken. Es lassen sich vier Arten unternehmerischer Issues unterscheiden:
 - **Strategische** Issues beinhalten unternehmensinterne Probleme wie etwa die Ressourcenbeschaffung und -entwicklung oder die Positionierung des Unternehmens auf dem Markt.
 - **Wirtschaftliche** Issues thematisieren Probleme der wirtschaftlichen Umwelt wie etwa die Konjunkturentwicklung.

- **Gesellschaftliche** Issues beschäftigen sich mit den sich verändernden Erwartungen und Ansprüchen der Gesellschaft gegenüber den Unternehmen.
 - **Ökologische** Issues thematisieren die Problematik der Umweltverschmutzung und der Erhaltung des Ökosystems durch das Unternehmen.
2. **Issue-Analyse:** In einem nächsten Schritt muss sich das Unternehmen entscheiden, welche Issues strategisch relevant sind und welche nicht. Dabei kann die Einteilung der Issues nach Stakeholdergruppen hilfreich sein. Diejenigen Stakeholdergruppen, die einen grösseren Einfluss auf das Unternehmen ausüben oder potenziell ausüben können als andere, sind strategisch relevanter. Ein weiteres Instrument der Issue-Analyse ist die Lebenszyklusmethode: Je früher ein Issue vom Unternehmen erkannt wird, desto stärker ist sein Verlauf noch beeinflussbar und desto interessanter ist es für das Unternehmen, dieses Issue aktiv zu gestalten.
 3. **Entwicklung issuebezogener Handlungsalternativen:** In dieser Phase werden geeignete Massnahmen für den Umgang mit den strategisch relevanten Issues entwickelt, d.h. das Unternehmen entscheidet beispielsweise, ob es das Issue aktiv bewältigen oder ob es noch zuwarten will. Wesentlich ist, dass dabei die erforderlichen strukturellen und kulturellen Anpassungen vorgenommen werden.
 4. **Evaluation:** In dieser Phase erfolgt die Kontrolle der gewählten Massnahmen. Wie bereits die Phasen 1 bis 3 des Issue Management ist auch die Evaluation interaktiv:
 - Das Unternehmen überprüft die Resultate der getroffenen Massnahmen wie zum Beispiel die Beeinflussung des Marktes durch die Lieferantenauswahl.
 - Der Markt kontrolliert das Unternehmen durch den Wettbewerb.
 - Die Gesellschaft beobachtet die Handlungen der Unternehmen durch staatliche Regulierungen und private Gruppen wie zum Beispiel NGOs (Non-Governmental Organizations).¹
 - Das Unternehmen beobachtet das Verhalten und die Reaktion der Gesellschaft oder die Bereitschaft, sich mit bestimmten Issues auseinanderzusetzen (z.B. Sensibilisierung der Öffentlichkeit in Bezug auf ökologische Fragestellungen durch das Anbieten ökologischer Produkte).

1.2.6.5 Megatrends

Ein Trend beschreibt eine Veränderung in eine bestimmte Richtung. Diese Veränderungen können unterschiedliche Bereiche eines Unternehmens betreffen. Ist ein

¹ Meist beschränkt sich die Verwendung dieses Begriffs auf Non-Profit-Organisationen in Entwicklungsländern sowie auf humanitäre und ökologische Non-Profit-Organisationen.

Trend sehr stark und bedingt er eine tiefgreifende, anhaltende Veränderung, so wird von einem Megatrend gesprochen.

In den letzten Jahren können vor allem drei Megatrends beobachtet werden, welche die Entwicklung von Unternehmen stark beeinflusst haben und wahrscheinlich auch weiter beeinflussen werden:

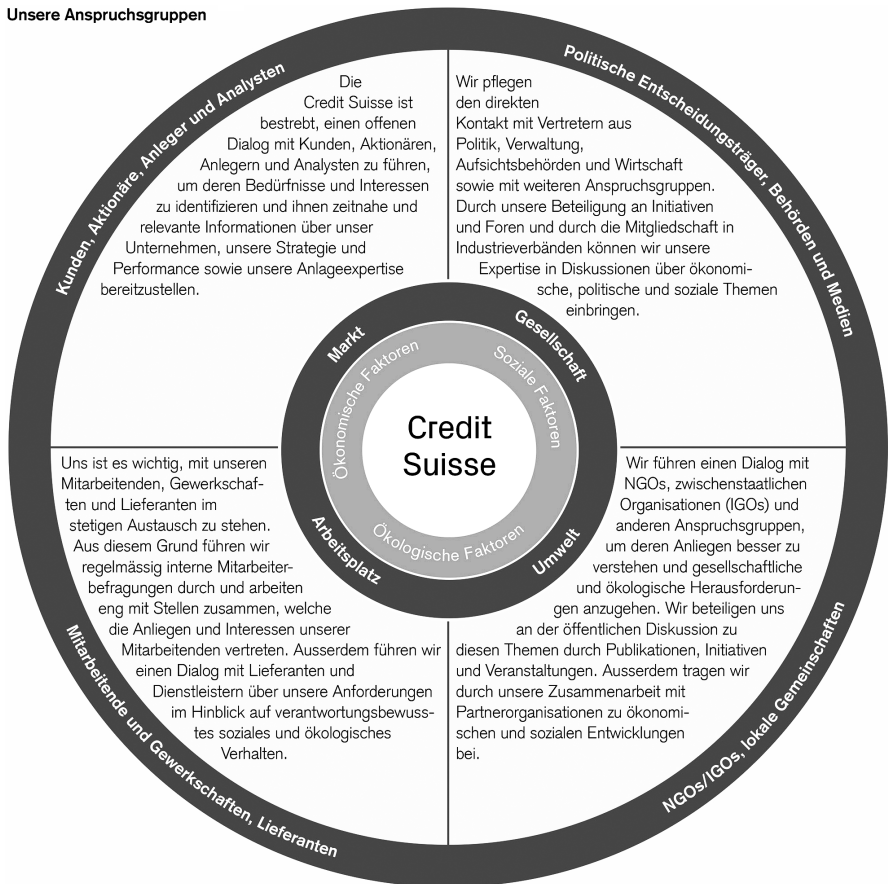
1. **Geopolitische Veränderungen** betreffen Entwicklungen wie die Globalisierung, aber in jüngerer Zeit auch die Rückwärtsbewegung wieder hin zu mehr Staatsorientierung und Abschottung. Beispiele:
 - Länder wie China und Indien gewinnen an Einfluss und steigern ihre Präsenz an den globalen Märkten.
 - Nicht nur die Beschaffungsmärkte für Sachgüter und Dienstleistungen, auch die Finanzmärkte sind zunehmend miteinander verflochten. Unternehmen müssen die Entwicklungen rechtzeitig erkennen und sich entsprechend darauf einstellen.
 - Länder versuchen wieder verstärkt, durch Zölle, Steuern und Einfuhrbestimmungen eigene Produkte im Inland bevorzugt zu behandeln.
2. Die **Digitalisierung** ist vermutlich die grösste technologische Entwicklung der letzten Jahrzehnte. Sie hat weitreichende Folgen für jedes Unternehmen und jeden Unternehmensbereich. Ohne eine Umstellung von analogen auf digitale Prozesse können Unternehmen heute nur schwer existieren. Beispiele:
 - Digitale Marketingstrategien müssen die Sichtbarkeit der Unternehmen auf neuen Plattformen (Social Media) berücksichtigen. Solche Plattformen eröffnen gleichzeitig aber neue Möglichkeiten des Stakeholdermanagements.
 - Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) bzw. Artificial Intelligence (AI) (z.B. Einsatz von Algorithmen) oder der Robotisierung durchdringen viele Unternehmensbereiche und haben grosse Auswirkungen auf viele Arbeitsplätze.
 - Durch die weltweite Verfügbarkeit ohne zeitliche Beschränkungen kommen mit der Digitalisierung auch Fragestellungen der rechtlichen Abgrenzung auf.
 - Die neue Rolle von Daten und Informationen ermöglicht zudem vollkommen neue, datengetriebene Geschäftsmodelle und Entscheidungsprozesse.
3. Die steigende Forderung an Unternehmen nach ökologischer **Nachhaltigkeit** ist ein schon seit einiger Zeit zu beobachtender Trend, der in den letzten Jahren aber an Stärke und Bedeutung zugenommen hat. Auch Unternehmen sehen zunehmend die Notwendigkeit, solche Ziele auch umzusetzen. Denn wenn der Klimaerwärmung, dem Artensterben und der zunehmenden Ressourcenknappheit begegnet werden soll, müssen Unternehmen ein Teil dieser Entwicklung sein. Dies wird zunehmend von Gesellschaft und Politik gefordert. Die von den Vereinten Nationen 2015 aufgestellten Ziele für eine nachhaltige Entwicklung geben beispielsweise in diesem Zusammenhang 17 Schwerpunkte vor, an denen sich eine nachhaltige globale Entwicklung ausrichten muss.

1.2.6.6 Zusammenfassung

In der Praxis kann festgestellt werden, dass immer mehr Unternehmen ein bewusstes Stakeholdermanagement und Issue Management betreiben. Die Unternehmen können damit den gestiegenen Ansprüchen der Gesellschaft an ein Unternehmen Rechnung tragen und Einflusspotenziale durch den professionellen Umgang mit Anspruchsgruppen und die bewusste Bewältigung von Issues nutzen.

► Abb. 13 veranschaulicht das Zusammenspiel der verschiedenen Umweltaspekte, mit welchen die Credit Suisse Group eine nachhaltige Geschäftspolitik verfolgt, und zeigt auf, mit welchen Anspruchsgruppen ein Dialog gepflegt wird.

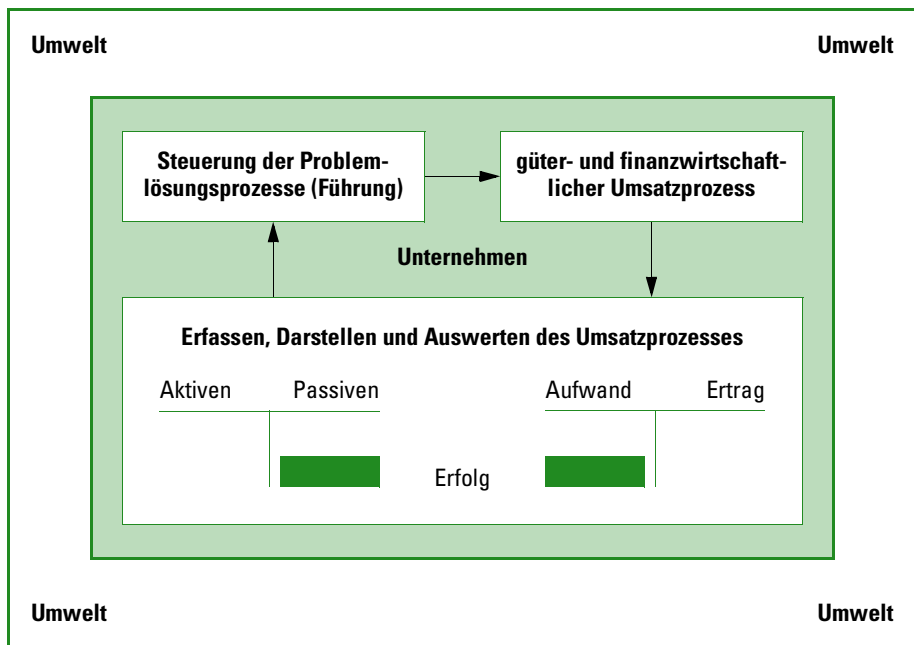
Unsere Anspruchsgruppen



▲ Abb. 13 Umwelt der Credit Suisse (Credit Suisse Group 2019, S. 11)

1.2.7 Integrierte Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt

Der güter- und finanzwirtschaftliche Umsatzprozess, dessen Steuerung und Erfassung sowie die dazugehörige Umwelt kann mit ► Abb. 14 zusammengefasst werden. Hervorzuheben ist lediglich, dass die im Unternehmen sich abspielenden Prozesse simultan ablaufen und sich gegenseitig beeinflussen. Das Rechnungswesen erfasst beispielsweise die Ergebnisse der betrieblichen Tätigkeiten und liefert nach Auswertung dieser Daten wieder wertvolle Informationen für die Steuerung des Umsatzprozesses.



▲ Abb. 14 Unternehmen und Umwelt

1.3 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre

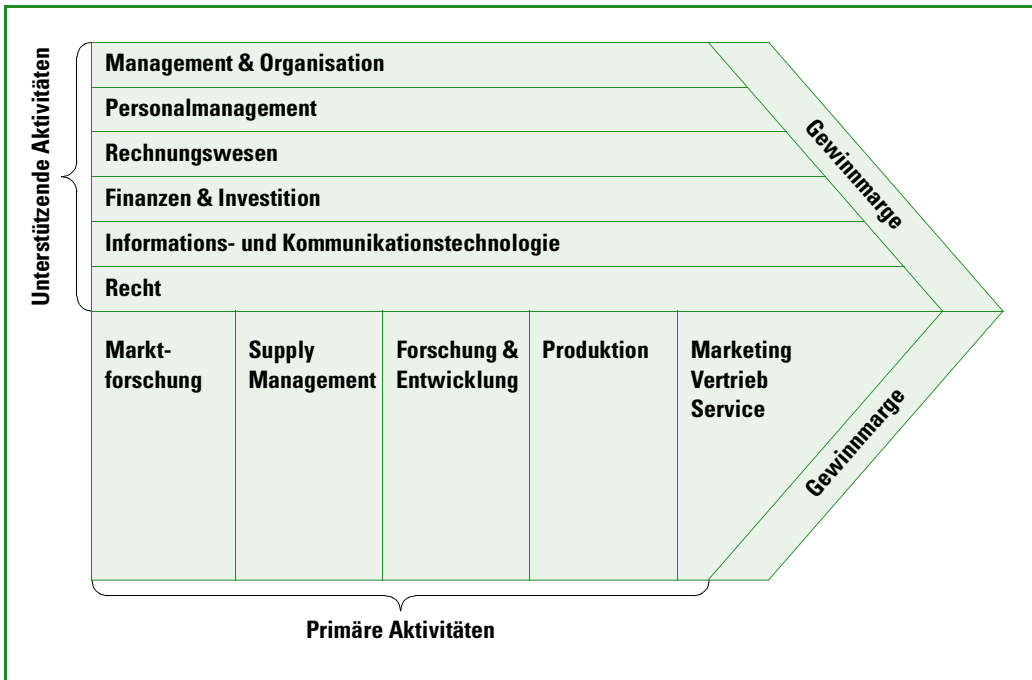
Die Betriebswirtschaftslehre als Lehr- und Forschungsgebiet kann nach einem funktionalen, institutionellen oder genetischen Aspekt gegliedert werden.

1.3.1 Funktionale Gliederung

Die funktionale Gliederung beruht auf der Einteilung betrieblicher Probleme nach den Funktionen, wie sie sich aus dem betrieblichen Umsatzprozess ergeben. Aufgrund dieses Prozesses können folgende hauptsächlichen Unternehmensfunktionen unterschieden werden:

- **Supply Management:** Beschaffung und Lagerhaltung von Werkstoffen.
- **Forschung und Entwicklung:** Systematische Aktivitäten zur Erfindung und Entwicklung neuer Produkte und Produktionsprozesse bis zur Markt- bzw. Einsatzfähigkeit.
- **Produktion:** Be- und Verarbeitung von Werkstoffen.
- **Marketing:** Ermittlung effektiver Bedürfnisse (Marktforschung), Gestaltung der Beziehungen zu den Kunden, Absatz der hergestellten Produkte.
- **Management:** Steuerung der betrieblichen Vorgänge, Ausrichtung auf die gemeinsamen Unternehmensziele.
- **Organisation:** Sinnvolle Gliederung und Abstimmung der betrieblichen Tätigkeiten sowie Festlegung der Kommunikationswege.
- **Personal:** Beschaffung, Betreuung und Freistellung von Mitarbeitern.
- **Rechnungswesen:** Erfassen und Auswerten des betrieblichen Umsatzprozesses, bei dem mit Hilfe der Produktionsfaktoren marktfähige Leistungen erstellt werden.
- **Finanzierung:** Beschaffung, Verwaltung und Rückzahlung von Kapital.
- **Investition:** Beschaffung von Investitionsgütern (Betriebsmittel) oder Finanzbeteiligungen.
- **Informations- und Kommunikationstechnologie:** Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IT, IKT) im Unternehmen umfasst alle Systeme (Hardware und Software) und Infrastrukturen (Netzwerke, Datenbanken, Plattformen), die der Generierung, Speicherung und Bearbeitung digitaler Daten und Informationen dienen. Im Rahmen der Digitalisierung unterstützt sie nicht nur sämtliche betrieblichen Funktionen und Prozesse, sondern ist immer häufiger integrierter Bestandteil der hergestellten Produkte und angebotenen Dienstleistungen selbst.
- **Recht:** Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften («legal compliance») in allen Funktionsbereichen, aber auch Wahrnehmung der Chancen, die sich durch Ausnutzung rechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten bei der Realisierung von Geschäftsvorhaben ergeben (z.B. optimale Gestaltung von Lieferanten- und Kundenverträgen, rechtliche Regelungen von Unternehmenskooperationen).

Zwischen diesen Funktionen bestehen vielfältige Beziehungen, die in einer **Wertkette (Value Chain)** zusammengefasst werden können. Diese zeigt nach Porter – der das Konzept der Wertkette entwickelt hat (1985) – den logischen Zusammen-



▲ Abb. 15 Beispiel Wertkette

hang und die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Funktionen (Aktivitäten). Sie bildet damit einerseits die Grundlage für eine Analyse, andererseits auch für eine optimale Abstimmung und Steuerung dieser Funktionen. Denn diese dienen letztlich dazu, durch einen effizienten Einsatz und eine effiziente Verarbeitung von Ressourcen und Dienstleistungen (Produktionsfaktoren) einen Wert zu schaffen (schöpfen), der zu einem Gewinn bzw. zu einer Gewinnmarge führt. Deshalb wird die Wertkette oft auch **Wertschöpfungskette** genannt.

Wie aus ◀ Abb. 15 ersichtlich, werden dabei primäre und unterstützende Aktivitäten unterschieden. **Primäre Aktivitäten** (Kernfunktionen) liefern einen direkten, **unterstützende Aktivitäten** (Supportfunktionen) einen indirekten Beitrag zur Wertschöpfung.¹

¹ Vgl. dazu die Ausführungen zum Konzept des Business Reengineering in Teil 9, Kapitel 2, Abschnitt 3.4 «Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel». In diesem Konzept bildet die Wertkette die Grundlage für einen Veränderungsprozess.

1.3.2 Institutionelle Gliederung

Die institutionelle Gliederung der Betriebswirtschaftslehre hat die Zugehörigkeit des Unternehmens zu verschiedenen Wirtschaftszweigen als Abgrenzungskriterium. Untersucht werden jeweils die betriebswirtschaftlichen Probleme einer bestimmten Branche. Diese Unterteilung wird in der Regel als **Spezielle Betriebswirtschaftslehre** bezeichnet. Als wesentliche Institutionen, die als Teil der Speziellen Betriebswirtschaftslehre eine gewisse Bedeutung erlangt haben, sind zu nennen: Industrie, Handel, Banken, Versicherungen, Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen, Tourismus, öffentliche Betriebe, öffentliche Verwaltung.

1.3.3 Genetische Gliederung

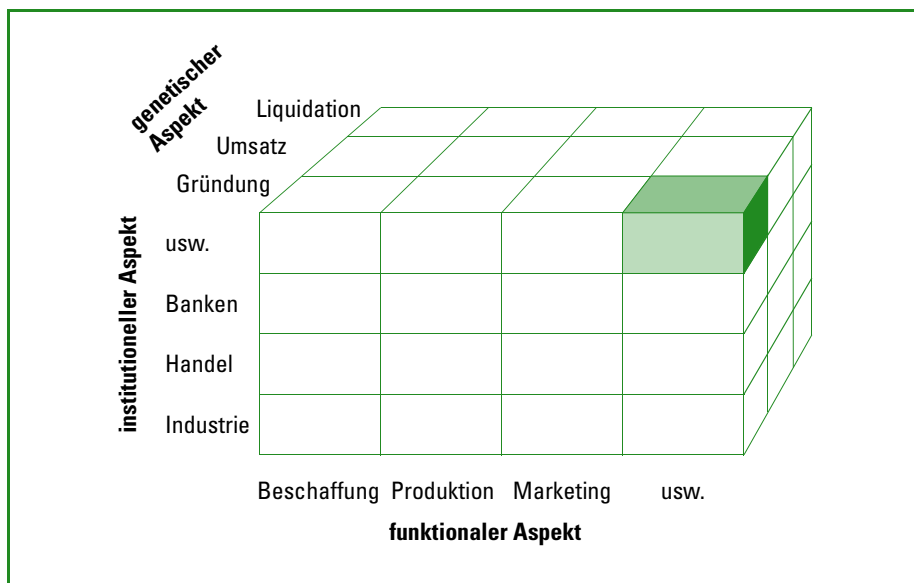
Die genetische Gliederung geht vom «Lebenslauf» des Unternehmens aus. Sie will vor allem diejenigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen erfassen, die einmaliger oder doch sehr seltener Natur sind und durch die das Unternehmen auf längere Zeit geprägt wird. Der Lebenslauf des Unternehmens kann in die drei Phasen Gründung, Umsatz und Liquidation gegliedert werden.

1. Die **Gründungs-** oder **Errichtungsphase** umfasst die konstitutiven Entscheidungen, die einen als langfristig gültig gedachten Rahmen für die nachfolgenden laufenden Entscheidungen zur Leistungserstellung (Produktion) und Leistungsverwertung (Marketing) abstecken. Im Vordergrund stehen die Entscheidungen über die Geschäftsidee, das Leistungsprogramm, das Zielsystem, die Rechtsform, die Organisation sowie den Standort.
2. In der **Umsatzphase** stehen jene Entscheidungen im Mittelpunkt, die der Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses dienen. Es sind dies Entscheidungen, die sich aus den laufenden Änderungen der Umwelt des Unternehmens, also den gesellschaftlichen, ökologischen, technologischen und ökonomischen Umweltbedingungen ergeben. Daneben müssen aber auch die in der Gründungsphase getroffenen Entscheidungen oft revidiert oder ergänzt werden. Neben den bereits in der Gründungsphase genannten Entscheidungstatbeständen können zusätzlich als spezielle Ereignisse der Unternehmenszusammenschluss und die Sanierung hervorgehoben werden.
3. In der **Liquidations-** oder **Auflösungsphase** schliesslich findet die Veräusserung aller Vermögensteile eines Unternehmens statt. Ziel ist es, aus den erhaltenen flüssigen Mitteln alle Schulden zu tilgen und einen allenfalls erzielten Überschuss an die Eigentümer des Unternehmens auszuzahlen. Eine Liquidation kann dabei aus verschiedenen Gründen erfolgen, am häufigsten wegen

- Erreichen des Betriebszweckes,
- ungenügender Rentabilität auf dem eingesetzten Kapital oder bereits eingetretener Verluste und wenn zudem keine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation auf längere Sicht abzusehen ist (z.B. wenn die Absatzprobleme nicht nur konjunkturell, sondern auch strukturell bedingt sind),
- Konkurseröffnung.

1.3.4 Zusammenfassung

► Abb. 16 zeigt eine Übersicht mit Integration aller Gliederungskriterien. Eine Betrachtung betrieblicher Probleme anhand dieser Kriterien macht deutlich, dass sich die drei Aspekte nicht streng auseinanderhalten lassen.



▲ Abb. 16 Gliederungskriterien der Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 2

Typologie des Unternehmens

In diesem Kapitel wird eine Einteilung der Unternehmen nach verschiedenen Kriterien vorgenommen und damit eine Unternehmenstypologie gebildet. Diese ermöglicht, die Vielfalt der Probleme, die bei der Führung von Unternehmen auftreten, differenziert unter Berücksichtigung der spezifischen Eigenschaften und Gegebenheiten der jeweiligen Unternehmenskategorie zu betrachten. Als charakteristische Merkmale zur Typenbildung, auf die in den nachfolgenden Abschnitten eingegangen wird, können die Gewinnorientierung, die Branche, die Grösse, der Lebenszyklus des Unternehmens, die technisch-ökonomische Struktur, die Rechtsform, die Unternehmenskooperationen sowie der Standort herangezogen werden.

2.1 Gewinnorientierung

Es gibt viele private Unternehmen, die sich ihrem Wesen nach kaum von öffentlichen Unternehmen unterscheiden, weil bei ihnen ebenfalls nicht die Gewinnorientierung im Vordergrund steht, sondern primär die Bedürfnisbefriedigung bzw. Bedarfsdeckung. Daraus ergibt sich die Unterscheidung in Profit- und Non-Profit-Unternehmen, wobei sich die Begriffe **Profit-Organisationen** und **Non-Profit-Organisationen (NPO)** etabliert haben. Zwar unterscheiden sich diese beiden Formen bezüglich der Gewinnerzielung, doch besitzen sie auch wesentliche gemeinsame Merkmale:

- Es handelt sich um soziale Systeme, in denen Menschen und Gruppen von Menschen tätig sind.
 - Sie übernehmen eine produktive Funktion, indem sie durch Kombination der Produktionsfaktoren eine spezifische Leistung erstellen.
 - Sie richten sich auf einen bestimmten Markt aus, d.h. befriedigen ein ganz bestimmtes Bedürfnis.
- Abb. 17 zeigt neben einer Gegenüberstellung der staatlichen und privaten Non-Profit-Organisationen eine Gliederung der privaten Non-Profit-Organisationen nach wirtschaftlichen, soziokulturellen, politischen und karitativen Aspekten.

Arten \ Merkmale		Aufgaben	Formen
Staatliche NPO	Gemeinwirtschaftliche NPO	Erfüllung demokratisch festgelegter <i>öffentlicher Aufgaben</i> (auf Bundes-, Kantons-, Gemeindeebene), Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger (Mitglieder)	■ Öffentliche Verwaltungen ■ Öffentliche Betriebe: □ Verkehr, Post, Energie □ Spital, Heim, Anstalt □ Schule, Universität □ Museum, Theater, Bibliothek
	Wirtschaftliche NPO	Förderung der <i>wirtschaftlichen Interessen</i> der Mitglieder	■ Wirtschaftsverband ■ Arbeitnehmerorganisation ■ Berufsverband ■ Konsumentenorganisation ■ Genossenschaft
Private NPO	Soziokulturelle NPO	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen <i>kultureller, gesellschaftlicher Interessen</i> , Bedürfnisse der Mitglieder	■ Sportvereine ■ Freizeitvereine ■ Kirche, Sekte ■ Spiritistische Zirkel
	Politische NPO	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung <i>politischer (ideeller) Interessen</i> und Wertvorstellungen	■ Politische Partei ■ Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen ■ Politisch orientierte Vereine ■ Organisierte Bürgerinitiative
	Karitative NPO	Erbringung <i>karitativer Unterstützungsleistungen</i> an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit)	■ Hilfsorganisationen für Behinderte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte ■ Entwicklungshilfe-Organisationen ■ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken

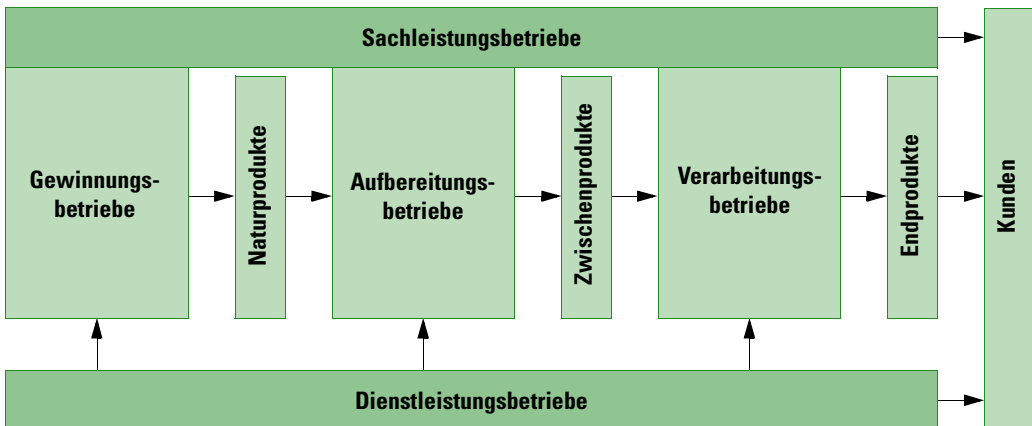
▲ Abb. 17 Non-Profit-Organisationen (NPO) (nach Schwarz 2001, S. 15)

Eine Sonderform privater Non-Profit-Organisationen bilden **Sozialunternehmen**, die von Sozialunternehmern (**Social Entrepreneurs**) geleitet werden. Ziel eines Sozialunternehmens ist die Lösung eines gesellschaftlichen Problems unter Verwendung eines unternehmerischen Ansatzes. Angegangene Probleme sind zum Beispiel Armut, Umweltverschmutzung, Krankheit oder Menschenrechtsverletzungen. In idealtypischer Form agieren Social Entrepreneurs dabei als Innovatoren. Ein bekanntes Beispiel ist der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus und die von ihm gegründete Grameen Bank.

2.2 Branche

Am gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozess ist eine Vielzahl von Unternehmen in unterschiedlicher Weise beteiligt. Betrachtet man diesen Prozess als eine Folge von verschiedenen Produktionsstufen, so bilden die Naturgrundlagen wie Mineralien, Pflanzen, Tiere und Naturkräfte den Ausgangspunkt. Abbau und Nutzbarmachung dieser Naturgrundlagen, deren Aufbereitung zu Zwischenprodukten sowie schliesslich deren Verarbeitung zu Endprodukten bilden die verschiedenen Produktionsstufen der **Sachleistungsbetriebe**. Diese können – je nach Abnehmerkreis – weiter in Industriegüterunternehmen (z. B. Hersteller von Spritzgussmaschinen) und Konsumgüterunternehmen (z. B. Hersteller von Kleidern) unterteilt werden. Daneben finden sich **Dienstleistungsbetriebe**, die verschiedene Dienste auf unterschiedlichen Produktionsstufen übernehmen können (► Abb. 18).

► Abb. 19 zeigt die detaillierte Branchengliederung des Bundesamtes für Statistik, aus der auch die Grösse (und damit die Bedeutung) der einzelnen Wirtschaftsklassen in Bezug auf die Erwerbstätigen ersichtlich wird.



▲ Abb. 18 Schematische Branchengliederung

Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren und -abschnitten		2016	2017	2018	2019	2020
Erwerbstätige, Total		4 967	5 013	5 065	5 102	5 077
A	Sektor I	164	155	152	133	132
B–F	Sektor II	1 045	1 045	1 051	1 058	1 050
B–C	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	659	655	658	662	654
D	Energieversorgung	28	28	28	28	29
E	Wasserversorgung, Beseitigung von Umweltverschmutz.	18	19	19	20	20
F	Baugewerbe/Bau	340	344	346	348	347
G–T	Sektor III	3 758	3 812	3 861	3 911	3 894
G	Handel, Instandhaltung und Rep. von Kraftfahrzeugen	619	614	603	597	595
H	Verkehr und Lagerei	235	238	242	243	242
I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	242	242	250	253	231
J	Information und Kommunikation	159	162	166	170	173
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstl.	230	228	224	224	225
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	59	62	64	64	67
M	Erbringung von freiberufl., wissen. u. techn. Dienstl.	400	415	424	433	434
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstl.	316	322	332	341	330
O	Öffentliche Verwaltung	194	194	194	196	201
P	Erziehung und Unterricht	329	338	344	354	364
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	666	683	698	709	719
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	93	95	98	103	102
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	151	154	160	162	156
T	Private Haushalte als Arbeitgeber u. Herstell. von Waren	65	65	61	62	55

© BFS, Neuchâtel/Quelle: BFS Bundesamt für Statistik, ETS Erwerbstätigenstatistik www.bfs.admin.ch
www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/ets.assetdetail.20544260.html 23.2.2022

▲ Abb. 19 Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren und Wirtschaftsabschnitten
(Inlandkonzept, durchschnittliche Jahreswerte, in 1000)

2.3 Grösse

Ein weiteres Kriterium zur Charakterisierung des Unternehmens ist seine Grösse. Leider gibt es aber kein einheitliches Kriterium, welches einen sinnvollen Vergleich zwischen Unternehmensgrössen verschiedener Branchen erlauben würde. Als mögliche Massgrössen werden am häufigsten genannt:

- Anzahl Mitarbeiter,
- Umsatz,
- Bilanzsumme.

► Abb. 20 zeigt die grössten Unternehmen der Schweiz (ohne Banken und Versicherungen), gemessen am Umsatz in Franken. Daraus wird deutlich, dass zwi-

Die grössten Unternehmen der Schweiz und Liechtensteins (ohne Banken und Versicherungen)					
Rang 2020	Rang 2019	Firma	Umsatz 2020 (in Mio. CHF)	Beschäftigte	Branche
1	3	Trafigura	137 886,0	8 619	Rohstoffhandel
2	2	Glencore International	133 513,0	145 000	Rohstoffhandel
3	1	Vitol	131 320,0	5 400	Mineralölhandel
4	5	Cargill International	107 870,0	450	Rohstoffhandel
5	4	Mercuria Trading Company	86 600,0	1 100	Mineralölhandel
6	6	Nestlé	84 343,0	273 000	Nahrungsmittel
7	8	Roche	58 323,0	101 465	Chemie/Pharma
8	9	Novartis	48 659,0	105 794	Chemie/Pharma
9	7	Gunvor	46 900,0	1 600	Mineralölhandel
10	10	BHP Billiton Group	40 269,3	72 000	Welt-/Rohstoffhandel
11	11	Coop	30 173,0	78 578	Mischkonzern
12	12	Migros	29 822,0	71 297	Mischkonzern
13	(neu)	Debiopharm Group	25 000,0	430	Chemie/Pharma
14	16	MSC Mediterranean Shipping Company	25 000,0	75 000	Logistik/Spedition
15	13	ABB	24 513,7	105 600	Maschinenindustrie
16	14	Lafarge Holcim	23 142,0	67 409	Bauzulieferer/Bauelemente
17	(neu)	Socar Energy Trading	22 000,0	100	Mineralölhandel
18	15	Adecco	20 930,3	30 264	Temporärarbeit
19	17	Kühne + Nagel International	20 382,0	72 021	Logistik/Spedition
20	21	Varo Energy	14 338,0	1 500	Mineralölhandel

Die grössten Banken der Schweiz					
Rang 2020	Rang 2019	Firma	Bilanzsumme 2020 (in Mio. Fr.)	Beschäftigte	Bankengruppe
1	1	UBS Group	1 055 967,5	71 551	Gross- und Handelsbanken
2	2	Credit Suisse	805 822,0	48 770	Gross- und Handelsbanken
3	3	Raiffeisen (Gruppe)	259 653,0	9 492	Gross- und Handelsbanken
4	4	Zürcher Kantonalbank	183 364,4	5 180	Kantonalbanken
5	5	Postfinance	117 393,0	3 306	Gross- und Handelsbanken
6	6	Bank Julius Bär & Co.	109 137,0	6 606	Börsen- und Effektenbanken
7	7	Entris-Banken	66 677,8	–	Gross- und Handelsbanken
8	10	Basler Kantonalbank	54 435,5	1 320	Kantonalbanken
9	8	Banque Cantonale Vaudoise	53 186,1	1 909	Kantonalbanken
10	9	Migros Bank	50 769,0	1 406	Gross- und Handelsbanken

Die grössten Versicherungen und Krankenkassen der Schweiz					
Rang 2020	Rang 2019	Firma	Bruttoprämien 2020 (in Mio. Fr.)	Beschäftigte	
1	1	Zurich Insurance Group	47 462,8	55 000	
2	2	Swiss Re (Gruppe)	42 951,0	13 189	
3	3	Swiss Life (Gruppe)	20 020	9 823	
4	5	Helvetia Versicherung	9 429,3	11 687	
5	4	Baloise Holding	8 926,5	7 693	
6	6	Helsana Versicherungen	7 095,8	3 439	
7	8	CSS Holding	6 514,1	2 369	
8	7	Axa Versicherungen	5 680,0	4 115	
9	9	Groupe Mutuel Services	5 273,1	2 547	
10	10	Swica	4 966,8	1 725	

▲ Abb. 20 Die grössten Unternehmen der Schweiz 2020
(HandelsZeitung, Nr. 26, 24. Juni 2021, S. 7 und S. 12)

Merkmale Klasse	Mitarbeiter	Bilanzsumme (in CHF)	Umsatz (in CHF)
Kleinbetrieb	unter 50	unter 1 Mio.	unter 5 Mio.
Mittelbetrieb	50 – 1000	1 – 25 Mio.	5 – 50 Mio.
Grossbetrieb	über 1000	über 25 Mio.	über 50 Mio.

▲ Abb. 21 Einteilung der Unternehmen nach der Grösse

schen den verschiedenen Kriterien keine direkten Korrelationen bestehen. So bedeutet zum Beispiel eine kleine Beschäftigtenzahl nicht unbedingt auch einen kleinen Umsatz, wie dies bei Handelsbetrieben deutlich wird. Es hat sich deshalb als zweckmässig erwiesen, ein Unternehmen in Bezug auf seine Grösse nach mehreren Merkmalen gleichzeitig zu betrachten. So könnte zum Beispiel die verbreitete Klassifizierung in **Klein-, Mittel- und Grossbetriebe** mit ▲ Abb. 21 wiedergegeben werden. Ein Unternehmen wird dann einer dieser Kategorien zugeteilt, wenn zwei der drei Merkmale für eine bestimmte Klasse zutreffen.

Eine Klassifikation nach Unternehmensgrössen ist betriebswirtschaftlich von grosser Bedeutung, unterscheiden sich doch Gross- und Kleinunternehmen in wesentlichen Merkmalen voneinander. Dies wird beispielsweise aus einer Charakterisierung der Klein- und Mittelbetriebe nach Pleitner (1986, S. 7) deutlich:

1. Der Unternehmer prägt den Betrieb durch seine Persönlichkeit.
2. Der Unternehmer ist typischerweise zugleich Eigenkapitalgeber und Führungskraft.
3. Persönliche Beziehungen (network) des Unternehmers entscheiden massgeblich über den betrieblichen Erfolg.
4. Kleinere Unternehmen zeigen in der Regel eine besondere Fähigkeit zur Erstellung von Leistungen nach Mass (individuelle und differenzierte Leistungen).
5. Das kleine Unternehmen zeichnet sich durch intensive persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen ihnen und dem Unternehmer aus.
6. Vorherrschend ist ein organisatorisch zugeschnittenes Einliniensystem mit wenigen Führungskräften.
7. Der Formalisierungsgrad ist gering.
8. Die kurzfristige Orientierung steht im Vordergrund des Denkens und Handelns.

Klein- und Mittelbetriebe, die durch eine massgebliche Kontrolle einer Person oder einer Familie gekennzeichnet sind, werden als **Familienunternehmen** bezeichnet. Art und Höhe der Einflussnahme können dabei unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Für die Eigentümer besteht dabei die Möglichkeit, sowohl über ihre Anteile am Eigenkapital als auch über eine Mitgliedschaft in der Geschäftsführung oder in einem Kontrollgremium (Verwaltungsrat oder Beirat) auf das Unternehmen einzuwirken.

2.4 Lebenszyklus des Unternehmens

Zur Typologisierung von Unternehmen kann auch der Lebenszyklus des Unternehmens und seiner Geschäftsfelder als Differenzierungsmerkmal genutzt werden. Man kann dabei zwischen Start-up-, Wachstumsunternehmen und etablierten Unternehmen unterscheiden.

Start-up-Unternehmen befinden sich in einer sehr frühen Phase der Unternehmensentwicklung, zumeist unmittelbar nach der Gründung.

Wachstumsunternehmen sind Unternehmen, die aufgrund von Produkt- bzw. Prozessinnovationen ein überdurchschnittliches Wachstum erwarten lassen und auf eine relativ kurze Unternehmenshistorie zurückblicken. Ihre Organisationsstruktur ist von geringer Komplexität gekennzeichnet und in der Regel eigentümergeprägt. Weitere typische Merkmale von Wachstumsunternehmen sind Ressourcenknappheit bei gleichzeitig hohen Aufbauinvestitionen und insbesondere auch eine von hoher Unsicherheit geprägte dynamische Umwelt. Wachstumsunternehmen sind vorwiegend in Branchen tätig, in denen noch ein vergleichsmässig hohes Kundennutzenpotenzial erschlossen werden kann, wie zum Beispiel in den Bereichen Werkstofftechnik, Biotechnologie sowie Informations- und Kommunikationstechnologie. Aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika verfügen sie in den Anfangsjahren über zu geringe Möglichkeiten der Innenfinanzierung und sind daher sehr auf die Aussenfinanzierung, vor allem in der Form der Beteiligungsfinanzierung durch Business Angels, staatliche Förderprogramme und Venture-Capital-Gesellschaften angewiesen. Nach einigen Jahren der Entwicklung und Expansion können sie schliesslich über den organisierten Kapitalmarkt durch einen Börsengang finanziert werden.

Demgegenüber sind **etablierte Unternehmen** durch ein bereits vorhandenes Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio und eine relativ lange Unternehmenshistorie gekennzeichnet. Ihre Organisationsstruktur ist deutlich komplexer und wird oftmals von einem unabhängigen Management geführt. Das Branchenumfeld etablierter Unternehmen weist einen geringeren Unsicherheitsgrad, aber auch eine höhere Wettbewerbsintensität auf. Aufgrund ihrer operativen Aktivitäten sind etablierte Unternehmen in der Lage, einen erheblichen Teil ihres Finanzierungsbedarfs durch Innenfinanzierung zu decken.

2.5 Technisch-ökonomische Struktur

Der technisch-ökonomische Aspekt zur Gliederung von Unternehmen betrifft in erster Linie die Industrieunternehmen. Als wichtigste Unterscheidungsmerkmale lassen sich festhalten:

- Nach dem **vorherrschenden Produktionsfaktor**:
 - **Personalintensive** Unternehmen sind charakterisiert durch einen hohen Lohnkostenanteil an den gesamten Produktionskosten.
 - **Anlagenintensive** Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einen hohen Bestand an Investitionsgütern haben, in denen hohe Kapitalbeträge gebunden sind.
 - **Materialintensive** Unternehmen weisen einen hohen Rohstoffverbrauch und entsprechend hohe Materialkosten auf.
 - **Energieintensive** Unternehmen zeichnen sich durch Produktionsprozesse mit grossem Energieverbrauch aus.
 - **Wissensintensive** Unternehmen sind durch die grosse Bedeutung von innerbetrieblichem Wissen und Informationen gekennzeichnet. Dies trifft insbesondere bei der Erstellung wissensintensiver Dienstleistungen zu. Als **wissensintensive Dienstleistungen** werden solche Dienstleistungen bezeichnet, bei deren Erbringung der Anteil der beteiligten Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss überdurchschnittlich hoch ist und die überdurchschnittlich viele Naturwissenschaftler und Ingenieure beschäftigen. Beispiele sind Softwaredienste, Versicherungen, Architektur- und Ingenieurdienstleistungen, Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Veterinär- und Gesundheitswesen, Korrespondenz- und Nachrichtenwesen, Bibliotheken, Archive, Museen.

In der Praxis sind auch Kombinationen dieser fünf Fälle möglich. Diese Betrachtung dient vor allem dazu, jenen oder jene Produktionsfaktoren mit dem grössten Anteil an den Gesamtkosten zu ermitteln. Dieser Faktor muss dann bei der Betrachtung betriebswirtschaftlicher Probleme besondere Berücksichtigung finden.

- Nach der **Forschungs- und Entwicklungsintensität (FuE-intensive Güter)**:

Als FuE-intensive Güter werden solche Waren bezeichnet, bei deren Herstellung im Jahresdurchschnitt mehr als 2,5 Prozent des Umsatzes für Forschung und Entwicklung aufgewendet werden. Dabei werden zwei Arten von Gütern unterschieden:

 - Als Güter der **Spitzentechnologie** werden diejenigen FuE-intensiven Waren bezeichnet, bei deren Herstellung im Jahresdurchschnitt mehr als 7 Prozent des Umsatzes für Forschung und Entwicklung aufgewendet werden. Beispiele sind Pharmawirkstoffe, EDV- und IT-Geräte, Luft- und Raumfahrzeuge.

- Als Güter der **hochwertigen Technologie** werden diejenigen FuE-intensiven Waren bezeichnet, bei deren Herstellung im Jahresdurchschnitt mehr als 2,5 Prozent, aber nicht mehr als 7 Prozent des Umsatzes für Forschung und Entwicklung aufgewendet werden. Beispiele sind Arzneimittel, Motoren, Filter, Werkzeugmaschinen, Medizintechnik, Kraftwagen und Schienenfahrzeuge.
- Nach der **Anzahl der zu fertigenden Produkte (Fertigungstypen)**:
 - **Einzelfertigung**: Die Einzelfertigung zeichnet sich dadurch aus, dass meist aufgrund eines konkreten Kundenauftrages genau eine Einheit eines Produktes hergestellt wird. Sie ist immer dort anzutreffen, wo etwas nach Mass produziert wird (z. B. Turbine, Gebäude).
 - **Mehrfachfertigung**: Bei der Mehrfachfertigung wird eine grosse Anzahl des gleichen Produktes hergestellt. Man findet sie vor allem dort, wo eine weitgehende Automatisierung möglich ist.
- Nach der **Anordnung der Maschinen (Fertigungsverfahren)**:
 - **Werkstattprinzip**: Das Werkstattprinzip beinhaltet, dass sich der Bearbeitungsprozess eines Werkstückes nach der innerbetrieblichen Anordnung der Maschinen auszurichten hat. Unter Umständen muss das Werkstück auch in verschiedene Werkstätten transportiert werden.
 - **Fliessprinzip**: Beim Fliessprinzip richtet sich die Anordnung der Maschinen – im Gegensatz zum Werkstattprinzip – nach der Reihenfolge der am Produkt durchzuführenden Tätigkeiten. Die Folge davon sind Fertigungsstrassen und Fließbänder.

Die Fertigungstypen und -verfahren hängen in der Praxis eng zusammen, indem die Einzelfertigung meistens nach dem Werkstattprinzip, die Mehrfachfertigung häufig nach dem Fliessprinzip vorgenommen wird.¹

2.6 Rechtsform

2.6.1 Einzelunternehmen und Gesellschaft

Jedes Unternehmen hat eine bestimmte rechtliche Struktur. Mit dieser Rechtsform werden einerseits die **rechtlichen Beziehungen** mit der Umwelt und andererseits bestimmte Fragen der **Organisation des Unternehmens** selbst geregelt. Im schweizerischen Gesellschaftsrecht (= Obligationenrecht [OR]) werden die Rechtsformen abschliessend aufgezählt, die von den Unternehmen gewählt werden können. Die Bestimmungen des Obligationenrechts haben dabei entweder **zwingenden**

¹ Zu den verschiedenen Fertigungstypen und -verfahren vgl. Teil 4, Kapitel 3 «Gestaltung der Produktionsprozesse».

oder **dispositiven** Charakter. Erstere sind Normen, an die sich die Gesellschafter halten müssen und die von ihnen nicht abgeändert werden können. Im Gegensatz dazu gelten die dispositiven, d.h. die ergänzenden Bestimmungen nur dann, wenn die Gesellschafter (z.B. in den Statuten einer AG) keine anderen Vereinbarungen getroffen haben.

Die Wahl der Rechtsform zählt zu den strategischen unternehmerischen Entscheidungen. Sie wird bei Gründungen und Umwandlungen gefällt, wenn sich wesentliche persönliche, wirtschaftliche, rechtliche oder auch steuerliche Rahmbedingungen ändern. Beeinflusst wird die Wahl massgeblich durch die

- Haftung,
- Kapitalbeschaffung.
- Unternehmensleitung,
- Publizitäts- und Prüfungspflichten,
- Flexibilität der Änderung der Gesellschafterverhältnisse (insbesondere im Erbfall) sowie die
- Steuerbelastung.

Infolge der bestehenden Interdependenzen dürfen diese Faktoren nicht isoliert betrachtet und entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet werden.

Nach der Rechtsform können die Unternehmen in Einzelunternehmen und Gesellschaften unterteilt werden.

- Das **Einzelunternehmen** ist dadurch charakterisiert, dass eine einzelne Person Eigentümerin ist, in welcher Kapital und Leitung des Unternehmens vereinigt sind. Rechtlich gesehen handelt es sich um einen Kaufmann.

Als **Kaufmann** bezeichnet das schweizerische Recht eine Person, die ein Handels-, Fabrikations- oder ein anderes nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreibt (Art. 934 Abs. 1 OR).

Als Gewerbe gilt dabei eine selbständige (im eigenen Namen), regelmässige und auf dauernden Erwerb gerichtete wirtschaftliche Tätigkeit (Verordnung über das Handelsregister, Art. 52).

- Eine **Gesellschaft** nach schweizerischem Gesellschaftsrecht (Art. 530 Abs. 1 OR) ist dagegen eine vertraglich begründete, der Erreichung eines bestimmten gemeinsamen Zweckes dienende privatrechtliche Personenvereinigung.

2.6.2 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht

Die schweizerische Rechtsordnung stellt die folgenden Gesellschaftsformen zur Verfügung:

1. **Einfache Gesellschaft:** Eine einfache Gesellschaft ist die vertragsmässige Verbindung von zwei oder mehreren Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes mit gemeinsamen Kräften oder Mitteln (Art. 530 Abs. 1 OR). Sie ist die allgemeinste Form einer Personenvereinigung, die immer dann Anwendung findet, «sofern dabei nicht die Voraussetzungen einer anderen durch das Gesetz geordneten Gesellschaft zutreffen» (Art. 530 Abs. 2 OR). Die rechtlichen Anforderungen sollten deshalb so einfach wie möglich und hauptsächlich dispositiver Natur sein. Diese sehr freie gesetzliche Ordnung hat zur Folge, dass diese Gesellschaftsform nicht verwendet werden darf, wo grössere wirtschaftliche Risiken eingegangen werden können, nämlich bei der Führung eines kaufmännischen Unternehmens.¹ Die einfache Gesellschaft wird deshalb vielfach nur vorübergehend zur Abwicklung einzelner Geschäfte verwendet. Eine spezielle Form der einfachen Gesellschaft ist die **stille Gesellschaft**. Diese ist dadurch charakterisiert, dass jemand (der stille Gesellschafter) an der geschäftlichen Tätigkeit eines anderen (des Hauptgesellschafters) mit einer Kapitaleinlage am Gewinn und Verlust beteiligt ist. Da es sich um eine Gesellschaft handelt, müssen dem Geldgeber zumindest auch minimale Mitwirkungsrechte zustehen. Die stille Gesellschaft tritt nach aussen nicht in Erscheinung, sondern lediglich der Hauptgesellschaft; sie stellt somit eine Innengesellschaft dar.
2. **Kollektivgesellschaft:** Die Kollektivgesellschaft ist eine Gesellschaft, in der zwei oder mehrere natürliche Personen, ohne Beschränkung ihrer Haftung gegenüber den Gesellschaftsgläubigern, sich zum Zwecke vereinigen, unter einer gemeinsamen Firma ein Handels-, ein Fabrikations- oder ein anderes nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe zu betreiben (Art. 552 OR).
3. **Kommanditgesellschaft:** Die Kommanditgesellschaft ist eine Gesellschaft, die zwei oder mehrere Personen zum Zwecke vereinigt, ein Handels-, ein Fabrikations- oder ein anderes nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe unter einer gemeinsamen Firma in der Weise zu betreiben, dass wenigstens ein Mitglied als Komplementär unbeschränkt, eines oder mehrere aber als Kommanditäre nur bis zum Betrage einer bestimmten Vermögenseinlage, der Kommanditsumme, haften (Art. 594 OR).

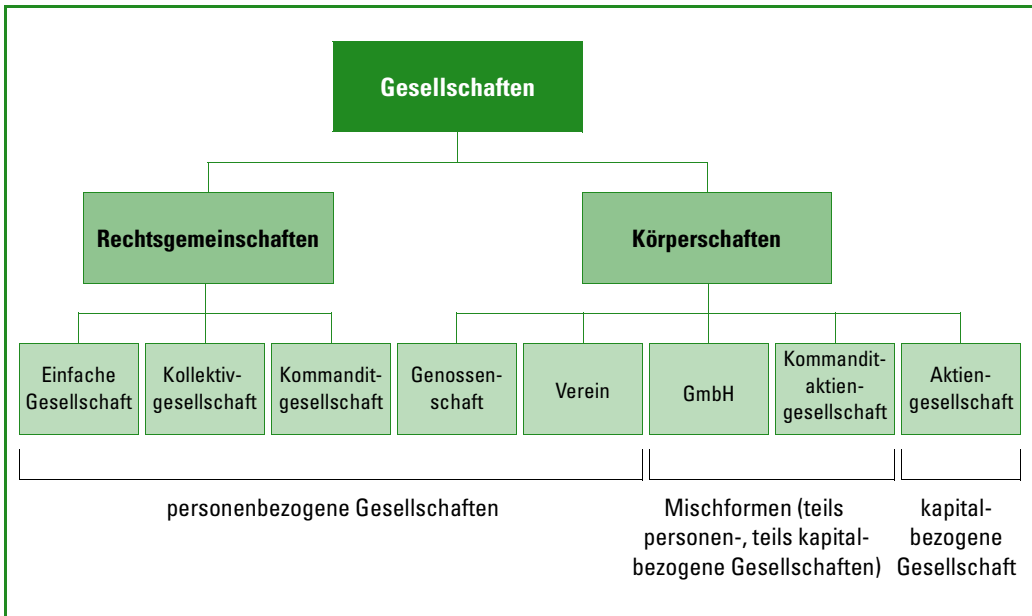
¹ Das kaufmännische Unternehmen lässt sich – in Analogie zum Kaufmann – umschreiben als ein selbständiger, organisierter Geschäftsbetrieb, der sich regelmässig mit dem Handel oder der Fabrikation von Gütern beschäftigt oder eine andere, die Berücksichtigung kaufmännischer Grundsätze erfordernde Tätigkeit verfolgt und der in der Regel einen Jahresumsatz von mindestens 100 000,- Franken erzielt (Meier-Hayoz/Forstmoser 1993, S. 90).

4. **Aktiengesellschaft (AG):** Die Aktiengesellschaft (► Abb. 22) ist eine Gesellschaft mit eigener Firma, deren zum Voraus bestimmtes Kapital (= Aktienkapital) in Teilsummen (Aktien) zerlegt ist und für deren Verbindlichkeiten nur das Gesellschaftsvermögen haftet. Die Aktionäre sind nur zu den statutarischen Leistungen verpflichtet. Die Aktiengesellschaft kann auch für nichtwirtschaftliche Zwecke gegründet werden (Art. 620 OR). Das Aktienkapital muss mindestens 100 000 Franken betragen. Eine Aktiengesellschaft kann durch eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen oder andere Handelsgesellschaften gegründet werden (Art. 625 OR).
5. **Kommanditaktiengesellschaft:** Die Kommanditaktiengesellschaft ist eine Gesellschaft, deren Kapital in Aktien zerlegt ist und bei der ein oder mehrere Mitglieder den Gesellschaftsgläubigern unbeschränkt und solidarisch gleich einem Kollektivgesellschafter haftbar sind. Für die Kommanditaktiengesellschaft kommen, soweit nicht etwas anderes vorgesehen ist, die Bestimmungen über die Aktiengesellschaft zur Anwendung (Art. 764 OR).
6. **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH):** Die GmbH (► Abb. 23) kann durch eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen oder andere Handelsgesellschaften gegründet werden (Art. 775 OR). Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist eine personenbezogene Kapitalgesellschaft, an der eine oder mehrere Personen oder Handelsgesellschaften beteiligt sind. Ihr Stammkapital ist in den Statuten festgelegt. Für ihre Verbindlichkeiten haftet nur das Gesellschaftsvermögen. Die Gesellschafter sind mindestens mit je einem Stammanteil am Stammkapital beteiligt. Die Statuten können für sie Nachschuss- und Nebenleistungspflichten vorsehen (Art. 772 OR). Das Stammkapital muss mindestens 20 000 Franken betragen (Art. 773 OR).
7. **Genossenschaft:** Die Genossenschaft ist eine als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt. Genossenschaften haben kein festes Grundkapital, um keinen Interessenten die Mitgliedschaft verwehren zu können (Art. 828 OR). Die Statuten regeln die Beitrags- und Leistungspflicht (Art. 867 OR). Für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haftet ausschliesslich das Genossenschaftsvermögen, sofern die Statuten nichts anderes vorschreiben (Art. 868 OR).
8. **Verein:** Der Verein ist eine Gesellschaft, die nichtwirtschaftliche Zwecke verfolgt, die ein kaufmännisches Unternehmen führen kann und für deren Verbindlichkeiten ausschliesslich das Vereinsvermögen haftet (Art. 60ff. ZGB). Der Verein stellt insofern eine spezielle Gesellschaftsform dar, als er als einzige Rechtsform im Zivilgesetzbuch geregelt ist. Obschon der Verein laut Gesetz nichtwirtschaftliche Ziele verfolgen muss (politische, religiöse, wissenschaftliche, künstlerische oder andere nichtwirtschaftliche Ziele), haben viele Vereinigungen, die zwar keinen eigenen kaufmännischen Betrieb führen, aber

Grundkapital	■ Festes Aktienkapital, aufgeteilt in auf runde Beträge lautende Anteile (Aktien). (Art. 620 Abs. 1 OR) ■ Mindestkapital: CHF 100 000,-, Mindesteinzahlung: 20 %, mindestens CHF 50 000,-. (Art. 621 und 632 OR) ■ Nennwert pro Aktie mindestens 1 Rappen. (Art. 622 Abs. 4 OR) ■ Änderungen des Aktienkapitals über Statutenänderung möglich. (Art. 626 Ziff. 3 OR)
Organe, Geschäftsführung und Vertretung	Organe, welche die Führung und Leitung übernehmen: 1. Generalversammlung (GV), die von allen Aktionären gebildet wird. Sie setzt die Statuten fest und ändert sie, entscheidet unter anderem über die Gewinnverteilung und wählt Verwaltungsrat und Revisionsstelle. (Art. 698ff. OR) 2. Verwaltungsrat, der aus einem oder mehreren Mitgliedern besteht. (Art. 707 OR) Er hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben (Art. 716a Abs. 1 OR): ■ die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen; ■ die Festlegung der Organisation; ■ die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist; ■ die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen; ■ die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen; ■ die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse; ■ die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung. Der Verwaltungsrat vertritt die Gesellschaft nach aussen. Bestimmen die Statuten oder das Organisationsreglement nichts anderes, so steht die Vertretungsbefugnis jedem Mitglied einzeln zu. (Art. 718 Abs. 1 OR) Der Verwaltungsrat kann die Vertretung einem oder mehreren Mitgliedern (Delegierte) oder Dritten (Direktoren) übertragen. (Art. 718 Abs. 2 OR) 3. Revisionsstelle (bei einer ordentlichen oder eingeschränkten Revision), welche die Buchführung und die Jahresrechnung sowie die Existenz eines internen Kontrollsystems zu prüfen hat. (Art. 728a Abs. 1 OR)
Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	1. Gewinnverteilung nach Statuten. (Art. 660 OR) 2. Der Reingewinn ist im Verhältnis des einbezahlten Nominalwertes der Aktien zu verteilen. (Art. 661 OR) Die Dividende darf erst festgelegt werden, wenn die im Gesetz und in den Statuten vorgesehenen Reserven vom Gewinn abgezogen worden sind. (Art. 674 Abs. 1 OR)
Haftung	■ Es haftet das Gesellschaftsvermögen. (Art. 620 OR) ■ Die Aktionäre verlieren den für die Aktien bei der Zeichnung oder bei einem späteren Erwerb bezahlten Betrag. ■ Die AG verliert ihr Eigenkapital.

▲ Abb. 22 Aktiengesellschaft (Art. 620–763 OR)

Grundkapital	■ Das Stammkapital muss mindestens 20 000 Franken betragen. (Art. 773 OR) ■ Der Nennwert der Stammanteile muss mindestens 100 Franken betragen. Im Falle einer Sanierung kann er bis auf einen Franken herabgesetzt werden. Die Stammanteile müssen mindestens zum Nennwert ausgegeben werden. (Art. 774 OR) ■ Die Statuten können die Schaffung von Genussscheinen vorsehen; die Vorschriften des Aktienrechts sind entsprechend anwendbar. (Art. 774a OR)
Organe, Geschäftsführung und Vertretung	Drei Organe: 1. Gesellschafterversammlung: Sie ist oberstes Organ und legt die Statuten fest, bestimmt die Geschäftsführer sowie die Mitglieder der Revisionsstelle. Sie genehmigt die Jahresrechnung und entscheidet über die Verwendung des Gewinns sowie die Festsetzung der Dividenden und Tantiemen. (Art. 804 OR) 2. Geschäftsführung: Alle Gesellschafter üben die Geschäftsführung gemeinsam aus. Die Statuten können die Geschäftsführung abweichend regeln. (Art. 809 Abs. 1 OR) Die Geschäftsführer haben folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben: ■ die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen; ■ die Festlegung der Organisation im Rahmen von Gesetz und Statuten; ■ die Ausgestaltung des Rechnungswesens und der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist; ■ die Aufsicht über die Personen, denen Teile der Geschäftsführung übertragen sind, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen; ■ die Erstellung des Geschäftsberichtes (Jahresrechnung, Jahresbericht und gegebenenfalls Konzernrechnung); ■ die Vorbereitung der Gesellschafterversammlung sowie die Ausführung ihrer Beschlüsse; ■ die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung. (Art. 810 Abs. 2 OR) 3. Revisionsstelle: Für die Revisionsstelle sind die Vorschriften des Aktienrechts entsprechend anwendbar. (Art. 818 Abs. 1 OR)
Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	■ Dividenden dürfen nur aus dem Bilanzgewinn und aus hierfür gebildeten Reserven ausgerichtet werden. Die Dividende darf erst festgesetzt werden, nachdem die dem Gesetz und den Statuten entsprechenden Zuweisungen an die gesetzlichen und statutarischen Reserven abgezogen worden sind. Die Dividenden sind im Verhältnis des Nennwerts der Stammanteile festzusetzen. (Art. 798 OR) ■ Die Statuten können die Ausrichtung von Tantiemen an Geschäftsführer vorsehen. Die Vorschriften des Aktienrechts über Tantiemen sind entsprechend anwendbar. (Art. 798b OR)
Haftung	■ Für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet nur das Gesellschaftsvermögen. (Art. 794 OR) ■ Die Statuten können die Gesellschafter zur Leistung von Nachschüssen verpflichten. Sehen die Statuten eine Nachschusspflicht vor, so müssen sie den Betrag der mit einem Stammanteil verbundenen Nachschusspflicht festlegen. Dieser darf das Doppelte des Nennwertes des Stammanteils nicht übersteigen. Die Gesellschafter haften nur für die mit den eigenen Stammanteilen verbundenen Nachschüsse. (Art. 795 OR)



▲ Abb. 24 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht (Meier-Hayoz/Forstmoser 1993, S. 23)

dennoch im Interesse ihrer Mitglieder wirtschaftlich tätig sind, die Rechtsform des Vereins gewählt. Zu nennen wären vor allem Kartelle und Berufsverbände. Dies ist aber nur deshalb möglich, weil das Bundesgericht diese Praxis erlaubte, u.a. mit der Begründung, dass andere geeignete Gesellschaftsformen für Kartelle fehlen.

Die acht Gesellschaftstypen können nach verschiedenen Kriterien gruppiert werden. So sind die Aktiengesellschaft, die GmbH, die Genossenschaft, der Verein sowie die Kommanditaktiengesellschaft sogenannte **juristische Personen**, während die einfache Gesellschaft, die Kollektiv- und die Kommanditgesellschaft über keine eigene **Rechtspersönlichkeit** verfügen. Die Gesellschaften der ersten Gruppe bezeichnet man darum auch als Körperschaften, jene der zweiten Gruppe als Rechtsgemeinschaften (◀ Abb. 24):

- **Körperschaften** werden durch ihre Organe tätig; die Aktivitäten der Organe werden als Handeln der juristischen Person betrachtet. Juristische Personen können daher in ihrem eigenen Namen (Firma¹) Eigentum erwerben oder veräussern, Verträge abschliessen, vor Gericht klagen oder beklagt werden.
- Dagegen sind bei den **Rechtsgemeinschaften** die einzelnen Mitglieder die Rechtsträger. Die Vermögensrechte stehen denn auch nicht der Rechtsgemeinschaft, sondern den Mitgliedern zu.

1 Firma ist der Name für den Träger eines Unternehmens. Er wird für den Handelsverkehr gewählt und ins Handelsregister eingetragen (Art. 944ff. OR).

Gesellschaften können aber auch danach unterschieden werden, ob sie personen- oder kapitalbezogen sind (◀ Abb. 24):

- Bei den **personenbezogenen** Gesellschaften ist die rechtliche Ordnung auf die Persönlichkeit des einzelnen Gesellschafters zugeschnitten, und die Gesellschafter stehen in einem engen persönlichen Verhältnis zueinander. Alle Rechtsgemeinschaften sind Personengesellschaften. Von den Körperschaften sind der Verein und die Genossenschaft personenbezogen.
- Bei den **kapitalbezogenen** Gesellschaften tritt das persönliche Element hinter die Betonung der Kapitalbeteiligung zurück. Die Aktiengesellschaft ist die einzige reine Kapitalgesellschaft. Die mit der Mitgliedschaft verbundenen Rechte bemessen sich in der Hauptsache nach der Kapitalbeteiligung; das Verhältnis zwischen den Aktionären ist nicht durch eine Treue- oder Loyalitätspflicht gekennzeichnet.¹

Die GmbH und die Kommanditaktiengesellschaft sind weder typische Personen- noch typische Kapitalgesellschaften, sondern **Mischformen**.

2.6.3 Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen

Die wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen ist sehr unterschiedlich, wie eine Statistik der im Handelsregister eingetragenen Firmen zeigt (▶ Abb. 25). Zu beachten ist allerdings, dass diese Statistik nicht alle Einzelunternehmen enthält – diese sind nicht verpflichtet, sich ins Handelsregister eintragen zu lassen – und auch zahlreiche Briefkastenfirmen ausweist. Die schweizerische Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT), die vom Bundesamt für Statistik geführt wird, erfasst alle Unternehmen und Beschäftigten, die der AHV-Beitragspflicht unterstehen. Die letzte Erhebung von 2020 weist 325 279 Einzelunternehmen aus im Gegensatz zu den 163 209 des Handelsregisters. Bei den Aktiengesellschaften ergab die STATENT 118 623 Gesellschaften bei gleichzeitig 224 544 im Handelsregister eingetragenen Firmen.

Bei den Gesellschaften kommt der Aktiengesellschaft die grösste Bedeutung zu, doch hat die Zahl der GmbH aufgrund des neuen Aktienrechts (1993) in den letzten Jahren sehr stark zugenommen. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass bei der GmbH – im Gegensatz zur AG – das notwendige Mindestkapital wesentlich kleiner ist.

Zu beachten ist auch, dass sich die Ausprägungen einzelner Gesellschaftsformen sehr stark voneinander unterscheiden können. So können in der Praxis bei-

¹ Aus diesem Grund schliessen die Gesellschafter kleinerer Aktiengesellschaften häufig sogenannte Aktionärbindungsverträge, welche entsprechende Pflichten enthalten.

Rechts- form Jahr	Einzel- firmen	Kollektiv- gesell- schaft	Komman- ditgesell- schaft	AG (inkl. Komman- dit-AG)	GmbH	Genos- senschaft	Andere ¹
1980	86 912	10 854	3 495	107 643	3 035	13 491	31 182
1985	94 208	12 113	3 374	130 143	2 859	13 756	33 946
1990	111 919	15 423	3 349	160 541	2 756	13 858	34 851
1995	128 114	16 775	3 533	170 703	10 705	14 167	35 895
2000	142 314	16 360	3 118	171 984	46 035	13 590	37 349
2005	148 982	14 524	2 632	173 944	84 291	11 860	37 533
2010	157 319	13 119	2 310	189 515	124 826	10 423	38 946
2011	157 614	12 825	2 205	194 289	133 104	9 980	39 346
2012	156 644	12 413	2 081	198 432	140 895	9 688	39 675
2013	156 964	12 230	1 979	202 183	149 725	9 478	40 001
2014	156 577	11 877	1 873	206 040	159 580	9 247	40 454
2015	156 460	11 604	1 771	209 225	169 249	9 019	40 966
2016	157 620	11 386	1 693	211 926	178 594	8 855	41 611
2017	158 758	11 415	1 618	215 194	188 428	8 683	42 268
2018	159 810	11 395	1 548	218 026	197 858	8 559	42 794
2019	160 203	11 253	1 478	221 065	207 473	8 407	43 585
2020	163 209	11 238	1 406	224 544	218 457	8 351	44 602
1 Vereine, Stiftungen, Zweigniederlassungen und andere Rechtsformen.							

▲ Abb. 25 Im Handelsregister eingetragene Firmen
(Quelle: Eidg. Amt für das Handelsregister ehra.fenceit.ch/de/statistiken/, www.zefix.ch)

spielsweise folgende Arten von Aktiengesellschaften beobachtet werden (Meyer/Moosmann 1995, S. 226f.):

- **Publikumsaktiengesellschaften,**
 - die einer breiten Bevölkerungsschicht mit relativ wenig Kapitaleinsatz die Beteiligung an volkswirtschaftlich bedeutenden Unternehmen ermöglichen sollen und
 - deren Aktien in Wertpapierform verbrieft und durch die Kotierung an der Börse leichter zu erwerben und wieder zu veräussern sind.
- **Klein- oder Familienaktiengesellschaften,**
 - die wenige Gesellschafter und oft ein minimales Aktienkapital aufweisen und
 - deren Mitglieder durch persönliche (oft verwandtschaftliche) Beziehungen untereinander verbunden sind.
- **Einmannaktiengesellschaften,** bei denen eine einzelne Person – unter Verwendung von zwei sogenannten Strohmännern bei der Gründung – sämtliche Aktien auf sich vereinigt. Ist der Alleinaktionär nicht eine natürliche Person, sondern selbst wiederum eine Aktiengesellschaft, so spricht man von einer Tochtergesellschaft.

2.7 Unternehmenskooperationen

2.7.1 Ziele von Unternehmenskooperationen

Die Ziele, die ein Unternehmen veranlassen, eine Kooperation einzugehen, sind sehr vielfältiger Natur. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stehen drei Motive im Vordergrund:

1. **Wachstum:** Beim Wachstum eines Unternehmens muss zwischen einem internen und einem externen Wachstum unterschieden werden:
 - Das **interne Wachstum** beruht auf einem Ausbau der Kapazitäten aufgrund einer steigenden Nachfrage und/oder eines steigenden Marktanteils. Man spricht deshalb auch von einem **natürlichen** oder **organischen Wachstum**.
 - Das **externe Wachstum** hingegen kommt dadurch zustande, dass sich Unternehmen zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe miteinander verbinden und ihre gesamten Geschäftstätigkeiten oder Teile davon zusammenlegen. Häufig erfolgt dieses externe Wachstum durch Übernahme eines fremden Unternehmens. Je nachdem, ob diese Übernahme aus Sicht des übernommenen Unternehmens erwünscht oder nicht erwünscht ist, spricht man von einer freundlichen (friendly) oder unfreundlichen (unfriendly) Übernahme (takeover).

Ein wesentlicher Grund für das externe Wachstum vieler Unternehmen beruht darauf, dass viele Märkte gesättigt sind und somit ein internes Wachstum schwierig ist. Dieses ist meistens nur durch Erhöhung des Marktanteils auf Kosten der Konkurrenz möglich und mit hohen Kosten verbunden.

2. **Synergieeffekte:** Allgemein besagt der Synergieeffekt, auch $1+1=3$ -Effekt genannt, dass das Ganze einen grösseren Wert aufweist als die Summe der Einzelteile. Mit anderen Worten können bei einem Unternehmenszusammenschluss Know-how ausgetauscht und Rationalisierungen vorgenommen werden, die Doppelspurigkeiten vermeiden und letztlich Ertragssteigerungen bzw. Kostensenkungen zur Folge haben.
3. **Risikostreuung:** Durch Diversifikation in neue Produkte und Märkte versucht man, das Risiko auf verschiedene Geschäftsbereiche zu verteilen und damit zu verkleinern.

Geht man von den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens aus, so können unter Berücksichtigung der beiden Kriterien Synergieeffekt und Risikostreuung folgende Vorteile festgehalten werden:

- **Beschaffung:** Durch gemeinsames Auftreten und Einkaufen auf dem Beschaffungsmarkt können die Lieferkonditionen (z.B. Liefertermine, Finanzierungsmöglichkeiten, Preise) gegenüber den Lieferanten verbessert werden. Daneben

ist aber auch die Risikominderung ein häufig anzutreffendes Ziel. Durch eine Zusammenarbeit mit Unternehmen, die der eigenen Produktionsstufe vorgelagert sind, erfolgt eine Sicherung der Rohstoffversorgung und es können somit Engpässe bei der Beschaffung von Rohstoffen oder Zwischenprodukten vermieden werden.

- **Produktion:** Zusammenschlüsse im Produktionsbereich verfolgen eine Koordination in Bezug auf Menge, Qualität, Ort, Zeit oder Verfahren der Produktion. Es handelt sich dabei zum Beispiel um eine
 - bessere Auslastung vorhandener Kapazitäten,
 - gemeinsame Entwicklung von Produktionsverfahren,
 - Arbeitsteilung, verbunden mit einer entsprechenden Spezialisierung auf bestimmte Produkte oder Produktteile,
 - Vereinheitlichung der hergestellten Produkte,
 - Rationalisierung von Produktionsabläufen,
 - Ausnützung der Kostendegression durch hohe Stückzahlen.
- **Marketing:** Eine Zusammenarbeit im Marketing kann der Verbesserung der Absatzmöglichkeiten und somit der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit dienen, wie zum Beispiel durch gemeinsame Verkaufsorganisationen, durch Aufteilung der Absatzmärkte oder durch gemeinsame Werbung. Daneben kann eine Unternehmenskooperation durch Ausschalten der Konkurrenz auch zur Schaffung von Marktmacht, d. h. einer marktbeherrschenden Position, eingegangen werden. In einer monopolähnlichen Stellung sind dann verschiedene Übereinkünfte (z. B. Preisabsprachen) möglich. Schliesslich kann auch eine Verkleinerung des Risikos beabsichtigt sein. Das eigene Produktionsprogramm wird durch andere Produkte erweitert, sodass der Erfolg eines Unternehmens von mehreren Produkten abhängig ist und somit das Risiko auf mehrere Produkte gestreut ist.
- **Forschung und Entwicklung:** Ein wichtiger Grund für eine Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen ist der Bereich Forschung und Entwicklung. Dieser verursacht sehr hohe Kosten, die ein einzelnes Unternehmen nicht allein zu tragen vermag. Zudem können Doppelspurigkeiten vermieden und durch Ausnützen von Synergieeffekten Zeit und Kosten gespart werden.
- **Finanzierung:** Grossprojekte können vielfach finanziell nicht von einem einzelnen Unternehmen getragen werden, insbesondere nicht von Klein- und Mittelbetrieben, sodass eine Zusammenarbeit zur Finanzierung und somit zur Durchführung grösserer Projekte unerlässlich ist. Eine Unternehmenskooperation erhöht vielfach die Kreditmöglichkeiten bei Banken oder öffnet den Weg an den Kapitalmarkt.

In der Praxis gibt es eine Vielzahl weiterer Gründe, die für das Eingehen einer Kooperation verantwortlich sein können. In Anlehnung an Boemle/Stolz (2012, S. 157 ff.) können beispielsweise genannt werden:

- **Wachstumsstrategien:** Ist ein Umsatzwachstum – z. B. zur Stärkung der Marktposition – durch unternehmensinternes (organisches) Wachstum nicht mehr möglich, so bieten sich Kooperationen und Übernahmen an. Zudem versuchen Unternehmen aufgrund der Globalisierung eine weltweite Präsenz durch Übernahmen zu erreichen.
- **Rationalisierung und Kostensenkung:** Ein Zusammenschluss ermöglicht häufig Kosteneinsparungen durch Betriebsvergrößerung (Economies of Scale) oder durch gemeinsame Produktion eines verwandten Leistungsprogrammes (Economies of Scope). Damit können Doppelspurigkeiten in der Produktentwicklung, der Produktion oder der Logistik vermieden werden. Aufgrund der hohen Kosten für die Entwicklung der neuen Produkte oder die Erschliessung neuer Märkte ist auch die Übernahme eines bestehenden Unternehmens oft günstiger als die eigene Produktentwicklung oder Markterschliessung.
- **Nachfolgeprobleme:** Bei Familienunternehmen kann das ungelöste Nachfolgeproblem Anlass zur Eingliederung in ein anderes Unternehmen sein.
- **Wirtschaftliche Schwierigkeiten:** Zur Überwindung wirtschaftlicher Schwierigkeiten kann sich ein Unternehmen an einen starken Partner anlehnen.
- **Asset Stripping:** In diesem Fall geht es nicht um die eigentlichen Geschäftstätigkeiten der zu übernehmenden Firma, sondern um attraktive Vermögenswerte, die zu einem hohen Preis veräussert werden können. Dies ist vor allem bei Unternehmen möglich, deren Aktien an der Börse unterbewertet sind.
- **Irrationale Gründe:** Oft sind es neben wirtschaftlichen auch irrationale Gründe die zu einem Unternehmenszusammenschluss führen. Zu nennen sind Streben nach Grösse, Macht (im Eigeninteresse des Managements) oder Prestige.

Schliesslich ist auch zu beachten, dass selten ein einzelner Grund die Ursache darstellt, meistens aber doch ausschlaggebend ist. Oft sind es auch irrationale Motive, die eine Rolle spielen können. Zu denken ist an das Machtstreben und das Prestigedenken. So ist es auch nicht erstaunlich, dass viele Unternehmensübernahmen der letzten Jahre als nicht erfolgreich bezeichnet werden können.

2.7.2 Merkmale von Unternehmenskooperationen

Unternehmenskooperationen können nach den drei Kriterien Produktionsstufe, Dauer der Verbindung sowie Kooperationsgrad unterteilt werden.

2.7.2.1 Produktionsstufe

Nach dem Merkmal Produktionsstufe werden drei Arten von Unternehmenskooperationen unterschieden:

1. **Horizontale Unternehmenskooperation:** Eine Unternehmenskooperation auf horizontaler Ebene bedeutet eine Verbindung der gleichen Produktions- oder Handelsstufe (z.B. Zusammenschluss mehrerer Warenhäuser oder Schuhfabriken).
2. **Vertikale Unternehmenskooperation:** Bei vertikalen Unternehmenskooperationen sind Unternehmen aufeinander folgender Produktions- oder Handelsstufen vereinigt. Dabei sind zwei Arten möglich: Entweder wird eine vorgelagerte Produktions- oder Handelsstufe angegliedert (z.B. eine Lederfabrik an eine Schuhfabrik) oder umgekehrt eine nachgelagerte angehängt (z.B. ein Schuhverkaufsgeschäft an eine Schuhfabrik). Im ersten Fall spricht man von **Rückwärtsintegration** (backward integration), im zweiten von **Vorwärtsintegration** (forward integration).
3. **Laterale Unternehmenskooperation:** Bei lateralen Unternehmenskooperationen sind Unternehmen verschiedener Branchen beteiligt (z.B. Schuhfabrik, Maschinenfabrik, Versicherung).

2.7.2.2 Dauer der Kooperation

Bei der Einteilung nach der Dauer der Unternehmenskooperation kann man zwischen vorübergehender und dauernder Unternehmenskooperation unterscheiden. Die **vorübergehenden** Unternehmenskooperationen zielen meist darauf ab, ein bestimmtes, zeitlich begrenztes Projekt gemeinsam durchzuführen, während die **dauernden** Unternehmenskooperationen auf unbestimmte Zeit gebildet werden. Während bei den vorübergehenden Unternehmenskooperationen die Zusammenarbeit meist keinen grossen Einfluss auf die wirtschaftliche und rechtliche Struktur eines Unternehmens hat, sind bei der dauernden Unternehmenskooperation sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche und rechtliche Stellung festzustellen.

2.7.2.3 Kooperationsgrad

Eine weitere Einteilung kann nach dem Kooperationsgrad vorgenommen werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht interessiert insbesondere, inwieweit die rechtliche und vor allem die wirtschaftliche Selbständigkeit eingeschränkt wird, ergeben sich doch daraus erhebliche Auswirkungen auf die Lenkung und Gestaltung eines Unternehmens. Rechtlich selbständig bedeutet, dass ein Unternehmen seine rechtliche Struktur beibehalten kann. Wirtschaftliche Selbständigkeit dagegen beinhaltet, dass ein Unternehmen seine betriebswirtschaftlichen Entscheidungen – insbesondere die aus seiner Perspektive wesentlichen – ohne Zwang von aussen treffen kann.

Der Umfang der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit hängt stark davon ab, auf welche Art und Weise die Unternehmenskooperation vorgenommen worden ist. Im Wesentlichen können vier Möglichkeiten unterschieden werden (Boemle/Stolz 2012, S. 156ff.):

1. **Vertragliche Grundlage:** Die beteiligten Unternehmen bewahren bei einer vertraglichen Abmachung ihre volle wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit.
2. **Beteiligungserwerb:** Durch den Erwerb eines Anteils oder des gesamten Aktienkapitals versucht ein Unternehmen mit einem anderen zusammenzuarbeiten oder einen massgeblichen Einfluss auszuüben. Die Stärke des Einflusses hängt dabei primär vom Umfang der Kapitalbeteiligung sowie von der Aktienstruktur ab.
Wird durch eine Beteiligung die Kontrolle über ein Unternehmen erlangt, so spricht man von einer **Unternehmensübernahme**.
3. **Käufliche Übernahme von Aktiven und Passiven:** Ein Unternehmen kauft die Aktiven und übernimmt die Schulden eines anderen Unternehmens, ohne dass dieses juristisch gesehen aufgelöst wird.
4. **Fusion (Merger):** Als Fusion bezeichnet man betriebswirtschaftlich die völlige Verschmelzung von zwei oder mehreren Unternehmen zu einer neuen wirtschaftlichen Einheit (Beispiele: Holcim und Lafarge zu LafargeHolcim 2014, Dow Chemical und Du Pont zu DowDuPont 2015). Nach der Art der Verschmelzung unterscheidet man handelsrechtlich (Art. 3 Abs. 1 FusG) zwischen einer Kombination und einer Absorption (Boemle/Stolz 2012, S. 224f.):
 - Bei der **Absorptionsfusion**, auch Annexionsfusion genannt, wird die übertragende Gesellschaft aufgelöst, wobei deren Aktiven und Passiven auf die übernehmende Gesellschaft übergehen.
 - Bei der **Kombinationsfusion** werden zwei oder mehrere Gesellschaften aufgelöst, wobei deren Aktiven und Passiven auf eine neu zu gründende Gesellschaft übergehen.

2.7.3 Formen von Unternehmenskooperationen

Im Folgenden werden verschiedene Formen von Unternehmenskooperationen betrachtet, wie sie in der Realität vorkommen. Die Reihenfolge der Besprechung der einzelnen Formen richtet sich nach dem Grad der Intensität der Kooperation.

2.7.3.1 Partizipation

Bei einer Kooperation in Form einer Partizipation verpflichten sich die Beteiligten (Partizipanten), Geschäfte (z.B. Einkauf eines grösseren Warenpostens) im eigenen Namen, aber für gemeinsame Rechnung abzuschliessen. Die Partizipation ist dadurch charakterisiert, dass sie nach aussen nicht in Erscheinung tritt und somit eine Innengesellschaft ist. Sie umfasst meist nur wenige Partner. Als Rechtsform eignet sich die einfache Gesellschaft. Das Partizipationsgeschäft wurde früher vor allem im Warenhandel abgeschlossen, hat aber heute an Bedeutung verloren.

2.7.3.2 Konsortium

Konsortien sind Unternehmenskooperationen auf vertraglicher Basis zur Abwicklung von genau abgegrenzten Projekten. Der einzige Unterschied zur Partizipation liegt darin, dass das Konsortium nach aussen in Erscheinung tritt (Aussengesellschaft). Als Rechtsform eignet sich auch hier die einfache Gesellschaft am besten. Bekannt sind vor allem Bankenconsortien, die entweder zum Zwecke der Emission von Obligationen oder Aktien (Emissionskonsortium) oder zur Vergabe von grösseren Krediten (Kreditkonsortium) gebildet werden. Aber auch in der Industrie werden häufig Konsortien gebildet, um Grossprojekte zu realisieren (z.B. Bauprojekte). Dies ermöglicht in vielen Fällen erst die Durchführung eines Projektes und verteilt das mit Grossaufträgen verbundene Risiko (z.B. Aufträge aus politisch instabilen Ländern) auf mehrere Partner.

2.7.3.3 Kartell

Unter einem **Kartell** versteht man eine vertraglich oder auf andere Weise abgesprochene Kooperation von rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen zur Beschränkung des Wettbewerbs.

Kartelle auf **horizontaler** Stufe, d.h. auf der gleichen Produktions- oder Handelsstufe, können verschiedene Formen annehmen:

1. **Preiskartell:** Die Mitglieder haben sich an einen festen Preis oder an Mindestpreise zu halten (horizontale Preisbindung).

2. **Konditionenkartell:** Die Mitglieder haben die selben Zahlungsbedingungen, Rabatte, Garantien usw. anzubieten.
3. **Gebietskartell:** Der gesamte Markt wird in einzelne Gebiete aufgeteilt, an die sich die Mitglieder halten müssen.
4. **Mengenkartell:** Jedes Mitglied erhält eine Produktionsquote, die nicht über- oder unterschritten werden darf.
5. **Submissionkartell:** Die Mitglieder sprechen die Offerten bei öffentlichen Ausschreibungen untereinander ab.

Vertikale Wettbewerbsbeschränkungen beziehen sich auf verschiedene Produktions- oder Handelsstufen. Folgende Erscheinungsformen können unterschieden werden:

1. **Preisbindung der zweiten Hand:** Der Produzent schreibt dem Händler den Endpreis vor (vertikale Preisbindung).
2. **Exklusive Lieferverträge:** Der Lieferant verlangt vom Abnehmer das alleinige Lieferrecht (oder umgekehrt).
3. **Koppelverträge:** Beim Bezug eines Gutes oder einer Dienstleistung muss gleichzeitig ein anderes Gut oder eine andere Dienstleistung bezogen werden.

Als Beispiel für ein Kartell mit Preisbindung der zweiten Hand sei ein Hersteller genannt, der den Händlern verbietet, die Produkte unter einem bestimmten Preis anzubieten oder grössere Rabatte zu gewähren.

In der Schweiz sind die Kartelle dem Kartellgesetz (KG)¹ unterstellt. Allerdings spricht dieses nicht von Kartellen, sondern von Wettbewerbsabreden.²

Nach Art. 4 KG handelt es sich bei **Wettbewerbsabreden** um «rechtlich erzwingbare oder nicht erzwingbare Vereinbarungen sowie aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen von Unternehmen gleicher oder verschiedener Marktstufen, die eine Wettbewerbsbeschränkung bezwecken oder bewirken.»

Diese Definition schliesst sowohl die horizontalen (gleiche Produktionsstufe) wie auch die vertikalen (verschiedene Produktionsstufen) Abreden ein. Es ist nicht nötig, dass ein Vertrag im herkömmlichen Sinn abgeschlossen wurde. Vielmehr genügt es, wenn verschiedene Unternehmen ihr Marktverhalten aufeinander abstimmen (sogenanntes Gentlemen's Agreement oder Frühstückskartell).

Wettbewerbsabreden sind unzulässig, wenn sie den Wettbewerb beseitigen oder in ungerechtfertigter Weise beschränken (Art. 5 Abs. 1 KG).

1 Bundesgesetz über Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz, KG) vom 6. Oktober 1995. Dieses gilt seit dem 1. Juli 1996. Neben den Kartellen regelt das Kartellgesetz auch unzulässige Verhaltensweisen von marktbeherrschenden Unternehmen sowie Unternehmenszusammenschlüsse.

2 Da der Begriff Kartell in der Botschaft (1994) zum Kartellgesetz an mehreren Stellen vorkommt, wird er in diesem Abschnitt weiterhin verwendet.

Bei einer Regelung, bei der Kartelle grundsätzlich erlaubt sind, sofern sie nicht das Gesamtinteresse (wirksamer Wettbewerb) verletzen oder zu einem Missbrauch führen, spricht man vom **Missbrauchsprinzip**. Die Beweislast bei einer gerichtlichen Anfechtung eines Kartells liegt damit beim Kläger, der sich unzulässigerweise im Wettbewerb geschädigt oder behindert fühlt. Im Gegensatz dazu steht das **Verbotsprinzip**, wie es zum Beispiel die USA und die Europäische Union kennen. Kartelle sind dort grundsätzlich verboten, können aber bei Nachweis ihrer Unschädlichkeit von den Behörden bewilligt werden. Die Beweislast ruht auf dem Kartell, das die Bewilligung beantragt bzw. das angefochten wird.

2.7.3.4 Interessengemeinschaft

Unter einer **Interessengemeinschaft** versteht man einen Zusammenschluss von Unternehmen auf meist horizontaler Ebene und auf vertraglicher Basis. Die Unternehmen bleiben sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich selbständig, mit Ausnahme des Bereichs der konkreten Zusammenarbeit, in dem die Entscheidungsfreiheit eingeschränkt ist. Als rechtliche Form eignet sich die einfache Gesellschaft.

Kartell und Interessengemeinschaft verfolgen grundsätzlich die gleichen Ziele, nämlich die Erhaltung oder die Erhöhung der Rentabilität der darin zusammengeschlossenen Unternehmen. Sie unterscheiden sich aber dadurch voneinander, dass sie dieses Ziel durch unterschiedliche Massnahmen erreichen wollen. Während beim Kartell eine Beeinflussung der Rentabilität der Mitglieder durch Wettbewerbsbeschränkungen erreicht werden soll, steht bei der Interessengemeinschaft die gemeinsame Durchführung bisher getrennt wahrgenommener Aufgaben (z.B. Forschungs- und Entwicklungsaufgaben) im Vordergrund. Je nach Intensität der Zusammenarbeit der Unternehmen einer Interessengemeinschaft ist jedoch der Übergang vom Kartell zur Interessengemeinschaft fließend, da vertragliche Absprachen zur Verfolgung gemeinsamer Interessen oft zur Beeinflussung des Wettbewerbs führen und damit einem Kartell sehr nahe kommen.

Häufig wird bei einer Interessengemeinschaft ein sogenannter Gewinnpool gebildet, aus dem der gemeinsam erwirtschaftete Gewinn (oder Verlust) nach bestimmten Kriterien (z.B. Kapital, Umsatz) verteilt wird. Manchmal wird auch eine Verwaltungsgemeinschaft bestellt, der Führungskräfte der beteiligten Unternehmen angehören, welche für die Entscheidungen auf dem Gebiet der Zusammenarbeit zuständig sind.

In der Schweiz ist die Interessengemeinschaft – im Gegensatz zu Deutschland – selten anzutreffen.

2.7.3.5 Joint Venture

Joint Ventures sind von zwei oder mehreren Unternehmen gemeinsam getragene körperschaftliche Gebilde¹ in der Rechtsform einer AG oder der GmbH, die in irgendeiner Form mit der Führung der Stammunternehmen verbunden sind. (Boemle/Stolz 2012, S. 200)

Schwierigkeiten ergeben sich bei Joint Ventures vor allem bei deren Führung. Bei Gleichberechtigung der beteiligten Partner besteht nämlich die Gefahr von Patt-Situationen. Diese versucht man häufig dadurch zu umgehen, dass jeder Partner auf seinem spezialisierten Bereich die endgültigen Entscheidungen treffen kann (so z.B. der eine im Bereich Absatz, der andere im Bereich Forschung/Entwicklung und Produktion).

Zahlreiche Joint Ventures werden auf internationaler Ebene abgeschlossen, um die spezifischen Vorteile und Kenntnisse der jeweiligen Unternehmen zu verbinden. Oft können aber auch Unternehmen, die zum Beispiel in China Fuss fassen wollen, nur Joint Ventures mit (ehemaligen) Staatsbetrieben gründen. Andere Formen des privatwirtschaftlichen Engagements werden dort (noch) nicht erlaubt.

2.7.3.6 Strategische Allianz

Unter einer **strategischen Allianz** versteht man eine Partnerschaft, bei der die Handlungsfreiheit der beteiligten Unternehmen im Kooperationsbereich massgeblich eingeschränkt ist. Sie bezieht sich insbesondere auf die folgenden strategischen Kernfragen:

- Wahl attraktiver Märkte,
- Verteidigung und Ausbau von Wettbewerbspositionen,
- Erhaltung und Stärkung von Know-how (Kernkompetenzen).

Mit dem Begriff «strategisch» will man zum Ausdruck bringen, dass eine solche Unternehmenskooperation sowohl für die langfristige Existenz als auch für den langfristigen Erfolg des ganzen Unternehmens von grosser Bedeutung ist. Insbesondere geht es darum, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erlangen.

Die Ursachen für die Bildung von strategischen Allianzen sind nach Rühl (1992, S. 61) in folgenden Entwicklungen zu sehen:

¹ Zum Begriff Körperschaft vgl. Abschnitt 2.6.2 «Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht».

- Ein wesentlicher Grund ist in der heute sehr ausgeprägten **Globalisierungstendenz** zu sehen, die den Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, weltweit tätig zu werden. Nur wenige Unternehmen sind aber in der Lage, die sich bietenden Chancen zu jeder Zeit und an jedem Ort zu nutzen. Auch ist nicht immer eine Akquisition eines geeigneten Unternehmens in den bisher nicht bearbeiteten Märkten möglich. In solchen Lagen kann eine Allianz der einzige gangbare Weg zur Nutzung globaler Chancen sein.
- Die Notwendigkeit zur Bildung von Allianzen kann auch in der **Verkürzung der Produktlebenszyklen**, in Kombination mit **steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten**, gesehen werden. Die Innovationsinvestitionen lohnen sich nur dann, wenn die Produkte durch kooperative Distribution rasch und grossflächig abgesetzt werden, bevor sie durch ein Substitutionsprodukt abgelöst werden und ihr Lebenszyklus zu Ende geht.
- Als weiterer Grund für die Bildung von Allianzen gilt die rasche Entwicklung und Ausdifferenzierung des **technischen Know-hows**. Soll dem Kunden eine umfassende Problemlösung angeboten werden, so sind zuweilen weitgefächerte technische Fähigkeiten erforderlich. Das einzelne Unternehmen ist aber nicht immer in der Lage, in allen technischen Bereichen eine Spitzenposition zu halten. Es muss sich auf ausgewählte **Kernkompetenzen** konzentrieren und das übrige Know-how durch Kooperationen sicherstellen.
- Strategische Allianzen können auch in den **Skaleneffekten (Economies of Scale)** begründet sein. Die in allen Bereichen des Unternehmens anfallenden Fixkosten können dank Zusammenarbeit mit Partnern auf grössere Ausbringungsmengen verteilt werden, was insbesondere bei einer Strategie der Kostenführerschaft¹ entscheidend ist.
- Schliesslich ist es oft nötig, partnerschaftliche Lösungen anzustreben, um **Anti-trust-Klagen** zu vermeiden, protektionistische **Handelsbeschränkungen** zu umgehen oder um technische **Standards** auf dem Markt rasch durchzusetzen.

In Bezug auf die **rechtliche Ausgestaltung** einer strategischen Allianz bieten sich nach Rühli (1992, S. 61) drei Grundtypen an:

1. Die bekannteste Form strategischer Allianzen ist das **Joint Venture**.
2. Eine weitere Form ist die **Minderheitsbeteiligung**. Obwohl ein solches langfristiges finanzielles Engagement tatsächlich nicht selten Bestandteil strategischer Kooperationsverträge ist, stellt es allerdings nicht zwingend eine strategische Allianz dar. Es kann sich auch nur um ein reines Finanzinvestment handeln. Dies soll jedoch nicht über die wichtige Funktion, welche solche Minderheitsbeteiligungen im Rahmen echter Allianzen erfüllen (Finanzierungsfunktion, Verkörperung unternehmerischer Mitverantwortung, Mittel zur Einsitznahme im Verwaltungsrat), hinwegtäuschen.

1 Zur Strategie der Kostenführerschaft vgl. Teil 10, Kapitel 4, Abschnitt 4.4.1.2 «Wettbewerbsstrategien nach Porter».

3. Strategische Allianzen beruhen oft nur auf längerfristigen **vertraglichen Vereinbarungen** über Kooperationen in strategisch wichtigen Bereichen (Produkte, Märkte, betriebliche Funktionen, Ressourcen) ohne Kapitalbeteiligung und ohne gemeinsame Institutionen. Das Ziel liegt in der synergetischen Nutzung der bereits vorhandenen komplementären Potenziale. Jeder Partner leistet hierbei seinen Beitrag und partizipiert anteilig an der Nutzung der Resultate. Diese Form wird oft auch als **strategisches Netzwerk** bezeichnet.¹

2.7.3.7 Konzern

Unter einem **Konzern** versteht man die Zusammenfassung rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher Führung. Merkmale sind somit die **rechtliche Selbständigkeit** bei völliger (oder teilweiser²) Aufgabe der **wirtschaftlichen Selbständigkeit** der in einem Konzern eingeordneten Gesellschaften. Der Zusammenschluss zu einem Konzern erfolgt in der Regel über eine Kapitalbeteiligung.

In der Schweiz sind Konzerne häufig als Holdingstruktur aufgebaut, wobei die Konzernobergesellschaft in der Regel als reine Holding ausgestaltet ist. Dies bedeutet, dass eine klare Trennung zwischen Konzernleitung und Stammhausleitung vorgenommen wird und damit eine Aufteilung zwischen der strategischen Gesamtführung des Konzerns und der Führung der einzelnen operativen Gesellschaften.³

Als Gesellschaftsform kommt in erster Linie die Aktiengesellschaft in Frage, insbesondere für Holdinggesellschaften. Der Übergang von der Interessengemeinschaft zum Konzern ist fließend. Auch bei der Interessengemeinschaft ist eine – allerdings gegenseitige – Kapitalbeteiligung möglich. Oft bildet die Interessengemeinschaft als Übergangslösung die Vorstufe zu einem Konzern.

2.7.4 Zusammenfassung

Aufgrund der zu Beginn dieses Abschnittes aufgestellten Kriterien zur Charakterisierung von Unternehmenskooperationen wird in ► Abb. 26 ein zusammenfassender Überblick über die verschiedenen Formen von Kooperationen gegeben.

1 Vgl. Teil 9, Kapitel 2, Abschnitt 2.2.5 «Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen».

2 Für die vollständige Kontrolle ist im Allgemeinen die Mehrheit der Stimmen (50 % zuzüglich eine Stimme) erforderlich.

3 Zu den verschiedenen Formen und Strukturen der Holding vgl. Teil 9, Kapitel 2, Abschnitt 2.2.3 «Management-Holding».

Kriterien Formen	Dauer		Art			Selbständigkeit			
						wirtschaftlich		rechtlich	
	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	selbstständig	unselbstständig	selbstständig	unselbstständig
Partizipation		•	•			•		•	
Konsortium		•	•			•		•	
Kartell	•		•	•		•		•	
Interessengemeinschaft	•		•			•		•	
Joint Venture ¹	•		•	•		•		•	
Strategische Allianz	•		•	•			•	•	
Konzern ²	•		•	•	•		•	•	
1 Bezogen auf die Unternehmen, die das Joint Venture gegründet haben. 2 Bezogen auf die Tochtergesellschaften des Konzerns.									

▲ Abb. 26 Übersicht Unternehmenskooperationen

Zu beachten ist, dass beim Kriterium «wirtschaftliche Selbständigkeit» der Übergang von «selbständig» zu «unselbständig» fließend ist. Dies gilt insbesondere für die strategische Allianz, bei der je nach Intensität und Anzahl Bereichen der Zusammenarbeit die Selbständigkeit sehr stark eingeschränkt sein kann.

2.8 Standort des Unternehmens

Unter dem Standort eines Unternehmens versteht man den **geographischen Ort**, an dem ein Unternehmen seine Produktionsfaktoren einsetzt.

Ein Unternehmen kann aus verschiedenen Gründen einen oder mehrere Standorte aufweisen. Insbesondere bei Konzernen verteilen sich die Tochtergesellschaften auf verschiedene Standorte. Bei der Frage nach dem Standort des Unternehmens stellen sich insbesondere zwei Probleme:

1. **Grad der geographischen Ausbreitung**, d.h. die Bestimmung des Grades der räumlichen Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Unternehmenstätigkeiten. Im Rahmen der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft stellt sich insbesondere die Frage nach der internationalen Ausrichtung (Internationalisierungsstrategie).
2. **Standortanalyse**, d.h. die Bestimmung des **konkreten Standortes** in einem bestimmten Land, einer Region oder Gemeinde.

Diese beiden Problembereiche werden in den beiden folgenden Abschnitten behandelt.

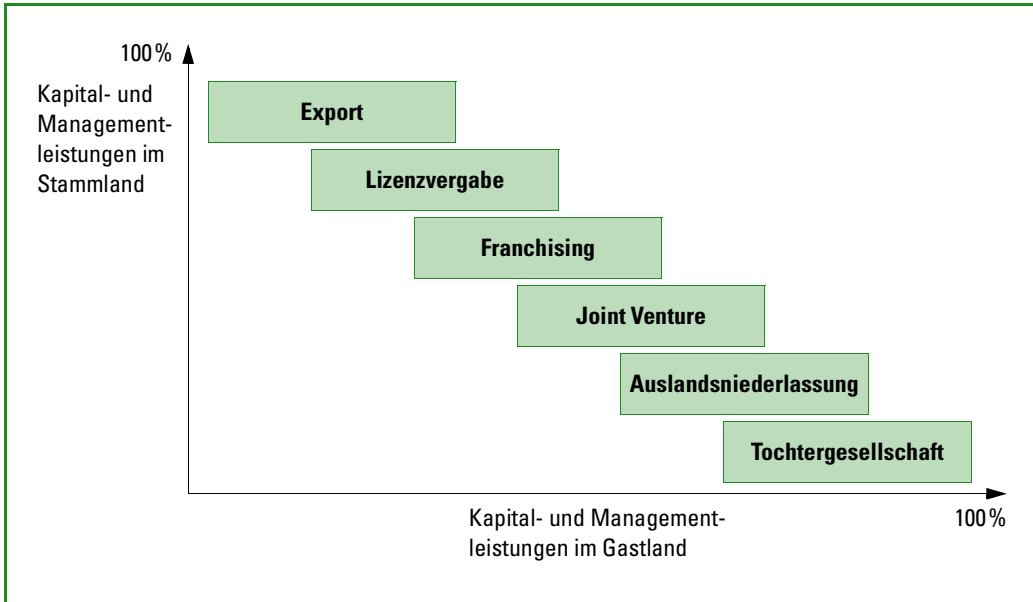
2.8.1 Grad der geographischen Ausbreitung

Nach dem Grad der geographischen Ausbreitung können verschiedene Standortkategorien unterschieden werden. Als Einteilungskriterium dient der Ort bzw. die Orte, an denen sich die Produktion und/oder der Absatz der hergestellten Erzeugnisse abwickeln. Aufgrund dieses Merkmals kann folgende Einteilung vorgenommen werden:

1. **Lokaler Standort:** Das Unternehmen beschränkt seine betriebliche Tätigkeit in erster Linie auf eine Gemeinde/Stadt (z.B. örtliches Gewerbe).
2. **Regionaler Standort:** Das Unternehmen ist in einer bestimmten Region eines Landes tätig (z.B. kleinere Firmen der Baubranche, Kraftwerke).
3. **Nationaler Standort:** Das Unternehmen hat seine Produktions- und/oder Vertriebsstätten auf ein bestimmtes Land verteilt (z.B. Galenica AG [Verteiler-grossist für Medikamente und pharmazeutische Produkte in der Schweiz]).
4. **Internationaler Standort:** Ein Unternehmen mit einem internationalen Standort produziert zur Hauptsache im Inland, exportiert aber seine Produkte auch in andere Länder (z.B. schweizerische Luxusuhrenhersteller).
5. **Multinationaler Standort:** Im Gegensatz zum internationalen Standort kennt das multinationale Unternehmen bezüglich Leistungserstellung und Leistungsverwertung keine Grenzen. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass es in mehreren Ländern Standorte von Tochtergesellschaften hat (z.B. Novartis, Nestlé SA, Zurich Financial Services Group).

Beim internationalen und multinationalen Standort stellt sich die Frage, in welcher Form und wie stark sich ein Unternehmen international betätigen will. Diese Problematik hängt eng mit der Frage nach dem Eingehen von Unternehmenskooperationen zusammen.¹ Sie ist deshalb von Bedeutung, weil sich durch eine **Internationalisierungsstrategie** verschiedene Vorteile ergeben können:

1 Vgl. Abschnitt 2.7 «Unternehmenskooperationen» in diesem Kapitel.



▲ Abb. 27 Internationalisierungsstufen (Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 54)

- Vergrößerung des Absatzmarktes,
- verbesserter Zugang zu den Beschaffungsmärkten,
- Ausnutzen komparativer Kostenvorteile, insbesondere bei den Kosten für die Arbeitskräfte,
- Ausnutzen von spezifischem Know-how,
- Profitieren von regionalen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen,
- Zugang zum internationalen Kapitalmarkt,
- Optimierung der Steuerbelastung.

Das Ausnutzen dieser Vorteile hängt sehr stark von der gewählten Form der Internationalisierung ab. In Abhängigkeit von der Kapital- und Managementleistung können verschiedene **Internationalisierungsstufen** unterschieden werden (◀ Abb. 27):

- **Export:** Absatz der im Inland hergestellten Güter im Ausland.
- **Lizenzvertrag:** Nutzung von Rechten (z.B. Patent, Warenzeichen) oder betrieblichem Know-how durch ein ausländisches Unternehmen gegen Entgelt.
- **Franchising:** Als Sonderform des Lizenzvertrags ist das Franchising ein Kooperationsvertrag zwischen zwei Unternehmen, bei dem das eine Unternehmen dem anderen gegen Entgelt Know-how zur Verfügung stellt und ihm erlaubt, Güter oder Dienstleistungen unter einem bestimmten Warenzeichen zu vertreiben.¹

1 Vgl. dazu Teil 2, Kapitel 4, Abschnitt 4.2.2 «Franchising».

- **Joint Venture:** Gründung eines rechtlich selbständigen Unternehmens mit einem ausländischen Partner.¹
- **Auslandniederlassungen:** rechtlich unselbständige Unternehmen im Ausland (z. B. Verkaufsniederlassungen).
- **Tochtergesellschaften:** rechtlich selbständige Unternehmen im Ausland.

2.8.2 Standortanalyse

Bei der Wahl des oder der geeigneten Standorte für ein Unternehmen handelt es sich um einen **konstitutiven Entscheid**, der sowohl bei der Gründung als auch später bei Erweiterungen des Unternehmens gefällt werden muss. Infolge dieser grossen Bedeutung der Standortwahl eines Unternehmens ist vor der eigentlichen Standortentscheidung eine **Standortanalyse** durchzuführen. Aufgabe einer solchen Analyse ist es, aus den zur Auswahl stehenden Standorten denjenigen zu finden, dessen gegenwärtige und zukünftige Eigenschaften am besten die Anforderungen an den gesuchten Standort erfüllen.

2.8.2.1 Standortfaktoren

Bei den **Standortfaktoren** handelt es sich um jene Faktoren, welche die Wahl eines Standortes massgeblich beeinflussen.

Von Bedeutung sind vor allem die folgenden Standortfaktoren:

1. **Arbeitsbezogene Standortfaktoren:** Der Standortfaktor Arbeitskraft nimmt in fast allen Betrieben eine grosse Bedeutung ein. ► Abb. 28 zeigt die verschiedenen Dimensionen dieses Standortfaktors. Sie soll auch zum Ausdruck bringen, dass diese drei Dimensionen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden dürfen, sondern in enger Beziehung zueinander stehen. Je höhere Löhne ein Unternehmen zum Beispiel bezahlt, desto weniger Probleme wird es tendenziell haben, genügend und geeignete Arbeitskräfte zu finden.
2. **Materialbezogene Standortfaktoren:** Von einem materialorientierten Standort spricht man dann, wenn sich der Standort nach dem Fundort (Rohstoffe) oder nach dem Entstehungsort (Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigfabrikate) des zu verarbeitenden Materials richtet. Entscheidend für eine Materialorientierung sind die drei Kriterien Transportkosten, Zuliefersicherheit und die Art des Produktes.

¹ Vgl. dazu den Abschnitt 2.7.3.5 «Joint Venture» in diesem Kapitel.