

LEHRBUCH

Helmut Schmalen | Hans Pechtl

# Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

16. Auflage

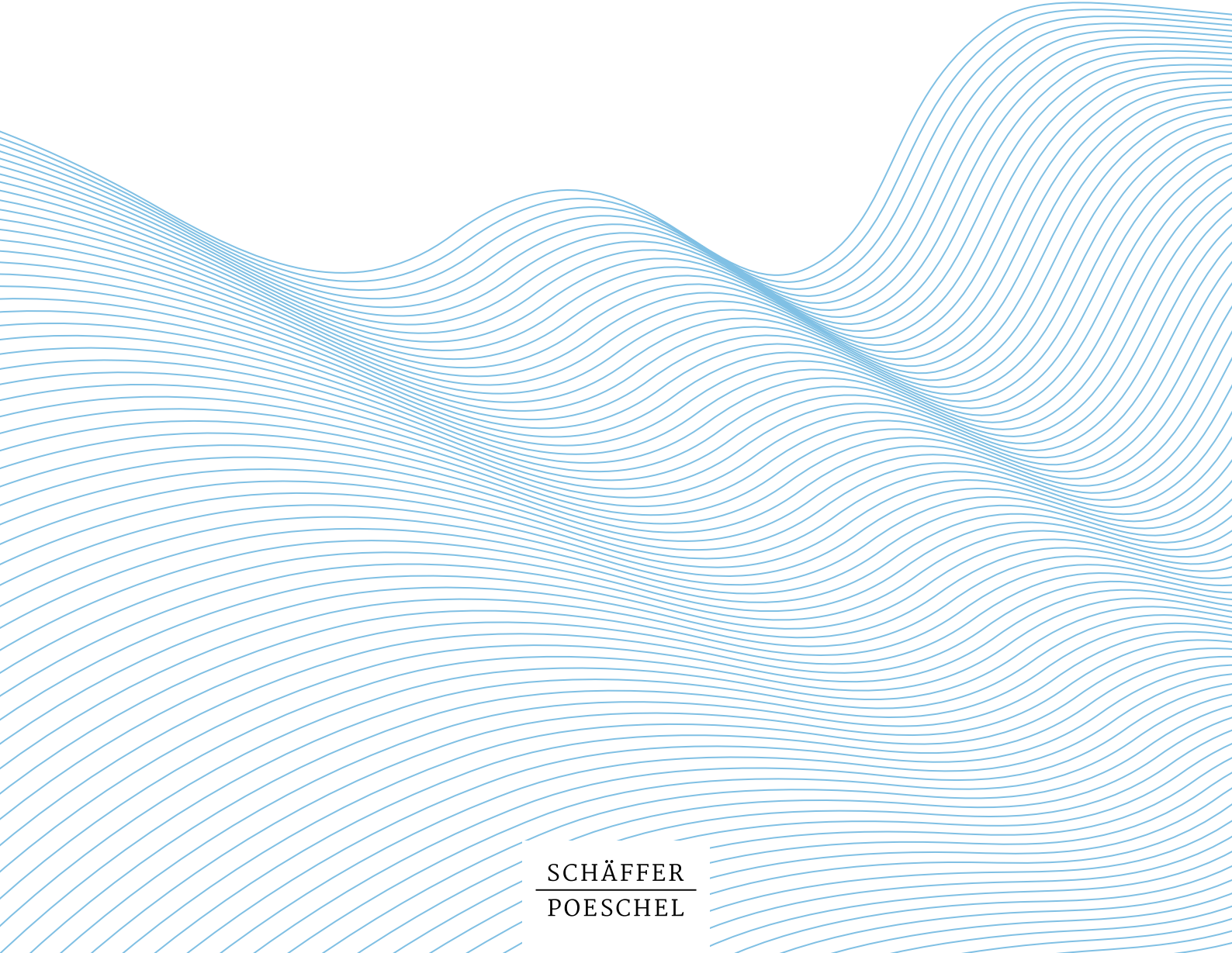


SCHÄFFER  
POESCHEL

# Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



SCHÄFFER  
POESCHEL



Helmut Schmalen / Hans Pechtl

# **Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft**

16., überarbeitete Auflage

2019  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Prof. Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen lehrte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Absatzwirtschaft und Handel an der Universität Passau. Prof. Dr. Hans Pechtl ist Inhaber des Lehrstuhls ABWL, insbesondere Marketing, an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.

Dozenten finden PowerPoint-Folien für dieses Lehrbuch unter [www.sp-dozenten.de](http://www.sp-dozenten.de) (Registrierung erforderlich).

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Print ISBN 978-3-7910-4198-8 Bestell-Nr. 20514-0002

EPUB ISBN 978-3-7910-4200-8 Bestell-Nr. 20514-0100

EPDF ISBN 978-3-7910-4199-5 Bestell-Nr. 20514-0151

Helmut Schmalen / Hans Pechtl

#### **Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft**

16., überarbeitete Auflage, August 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Pixabay, Pexels

Produktmanagement: Frank Katzenmayer

Lektorat: Bernd Marquard, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände</b>	<b>1</b>			
1.1	Einführung	1			
1.2	Der betriebliche Transformationsprozess	4			
1.2.1	Die Inputfaktoren	4			
1.2.2	Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses	7			
1.2.3	Wertkette und Wertschöpfung	9			
1.3	Die Eckwerte der Unternehmensführung	10			
1.3.1	Das Wirtschaftlichkeitsprinzip	10			
1.3.2	Das erwerbswirtschaftliche Prinzip	12			
1.3.3	Das finanzielle Gleichgewicht	15			
1.4	Das Stakeholder-Modell	16			
1.5	Unternehmensethik	17			
1.6	Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft	20			
<b>2</b>	<b>Agieren in einer globalisierten Welt</b>	<b>25</b>			
2.1	Das Phänomen der Globalisierung	25			
2.2	Die Wahl des betrieblichen Standorts	28			
2.3	Die Standortfaktoren	29			
2.3.1	Logistikkosten	29			
2.3.2	Kosten der Arbeitskräfte	30			
2.3.3	Abschreibungs- und Zinsbelastung	31			
2.3.4	Energiekosten	31			
2.3.5	Clusterleistungen	32			
2.3.6	Absatzleistungen	32			
2.3.7	Steuern und Subventionen	33			
2.3.8	Staatsleistungen	34			
2.4	Der Wirtschaftsstandort Deutschland	35			
<b>3</b>	<b>Rechtsformwahl und Corporate Governance</b>	<b>41</b>			
3.1	Kaufmannseigenschaften	41			
3.2	Arten von Rechtsformen	42			
3.2.1	Überlegungen zur Wahl der Rechtsform	42			
3.2.2	Das Einzelunternehmen	45			
3.2.3	Personengesellschaften	45			
3.2.3.1	Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)	46			
3.2.3.2	Die Kommanditgesellschaft (KG)	47			
3.2.4	Kapitalgesellschaften	48			
3.2.4.1	Die Aktiengesellschaft (AG)	48			
3.2.4.2	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	54			
3.2.4.3	Die amerikanische Board-Verfassung	55			
3.2.4.4	Die Societas Europaea (SE)	56			
3.2.5	Genossenschaften	57			
3.2.6	Sonderformen	58			
3.2.6.1	Die GmbH & Co. KG	58			
3.2.6.2	Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	58			
3.2.6.3	Die stille Gesellschaft	59			
3.3	Corporate Governance	60			
3.3.1	Auslöser für die Corporate-Governance-Diskussion	60			
3.3.2	Inhalte der Corporate Governance	61			
3.3.3	Haftung von Organmitgliedern und die Business Judgment Rule	63			
3.4	Hedge-Fonds und Private-Equity-Gesellschaften: gefährliche Aktionäre?	64			
<b>4</b>	<b>Kooperation und Konzentration von Unternehmen</b>	<b>69</b>			
4.1	Übersicht	69			
4.2	Formen der Kooperation	71			
4.2.1	Informelle Kooperation	71			
4.2.2	Arbeitsgemeinschaft	71			
4.2.3	Interessengemeinschaft	71			
4.2.4	Vertikale Kooperationen	72			
4.2.5	Das Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)	73			
4.2.6	Die strategische Allianz und strategische Netzwerke	73			
4.2.7	Das Kartell	74			
4.2.8	Wettbewerbsrechtliche Regelungen von Kooperationen	74			
4.3	Die Formen von Unternehmenszusammenschlüssen	75			
4.3.1	Die verbundenen Unternehmen	75			
4.3.2	Der Konzern	76			
4.3.3	Die Fusion	79			
4.3.4	Betriebswirtschaftliche Probleme von »Mergers« und »Acquisitions«	80			
4.3.5	Feindliche Übernahme	83			
4.3.6	Die rechtliche Bewertung von »Mergers« und »Acquisitions«	83			
<b>5</b>	<b>Planen, Entscheiden und Kontrollieren</b>	<b>87</b>			
5.1	Vorbemerkungen	87			
5.2	Die Bestandteile einer Planungs- bzw. Entscheidungssituation	89			
5.2.1	Die Rahmenbedingungen	89			

5.2.2	Die Ziele	90
5.2.3	Die Entscheidungsalternativen	93
5.3	Der Entscheidungsprozess	94
5.4	Aufstellung von Plänen	100
5.4.1	Die Flexibilität der Pläne	100
5.4.2	Die Koordination der Pläne	100
5.4.3	Die Fristigkeit der Pläne	101
5.5	Von der Kontrolle zum Controlling	102
5.6	Informationssysteme und Wissensmanagement	106
5.7	Risikomanagement	109
<b>6</b>	<b>Die Organisationsentscheidungen</b>	<b>113</b>
6.1	Vorbemerkungen	113
6.2	Die Aufbauorganisationsentscheidungen	115
6.2.1	Das Stellengefüge	115
6.2.2	Das Leitungsgefüge	118
6.2.3	Mögliche Organisationsformen	120
6.2.4	Das Kommunikationsgefüge	123
6.3	Die Ablauforganisationsentscheidungen	124
6.4	Projektorganisation	126
6.5	Schnittstellenmanagement	128
6.6	Organisatorischer Wandel und Change Management	128
<b>7</b>	<b>Arbeitszeit und Arbeitsentgelt</b>	<b>133</b>
7.1	Beschäftigungsformen	133
7.2	Arbeitszeitmodelle	135
7.3	Arbeitsentgeltgestaltung	137
7.3.1	Zum Problem der Lohngerechtigkeit	137
7.3.1.1	Die Leistungsgerechtigkeit	137
7.3.1.2	Die Marktgerechtigkeit	139
7.3.1.3	Die Bedarfsgerechtigkeit	140
7.3.2	Die Lohngestaltung	140
7.3.2.1	Der Zeitlohn	140
7.3.2.2	Der Akkordlohn	142
7.3.2.3	Der Prämienlohn	143
7.3.3	Die Erfolgsbeteiligung	145
7.4	Die Lohnabzüge und die Personalzusatzkosten	146
7.5	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	147
7.6	Cafeteria-Systeme	148
<b>8</b>	<b>Die Mitbestimmung</b>	<b>151</b>
8.1	Interessenkonflikte zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber	151
8.2	Arbeitsrechtliche Mitbestimmung	154
8.3	Unternehmerische Mitbestimmung	159
8.4	Die Mitbestimmung in der Diskussion	160

<b>9</b>	<b>Die Menschenführung im Betrieb</b>	<b>163</b>
9.1	Arbeit in Gruppen	163
9.1.1	Charakteristik von Arbeitsgruppen und Teams	163
9.1.2	Formelle und informelle Beziehungen im Betrieb	164
9.1.3	Konflikte in Gruppen	164
9.1.4	Führung in Gruppen	167
9.2	Führungsstile, Managementprinzipien und -systeme	168
9.2.1	Die Führungsstile	168
9.2.2	Die Managementprinzipien	169
9.2.3	Lean Management	171
9.3	Der situative Ansatz zur Führungsgestaltung	172
9.4	Spezialaspekte der Mitarbeiterführung	175
9.4.1	Karriereplanung	175
9.4.2	Coaching und Mentoring	176
9.4.3	Personalbeurteilung	177
<b>10</b>	<b>Die Bereitstellungsplanung</b>	<b>181</b>
10.1	Vorbemerkungen	181
10.2	Bereitstellung des Humankapitals (Personalbedarfsdeckung)	182
10.2.1	Inhalt der Personalplanung	182
10.2.2	Personaleinstellung	183
10.2.3	Personalentwicklung	186
10.2.4	Personalfreisetzung	187
10.3	Bereitstellung von Betriebsmitteln und Verbrauchsfaktoren	192
10.4	Besonderheiten der Bereitstellung von Betriebsmitteln	193
10.4.1	Die planmäßigen Abschreibungen	193
10.4.2	Die Intensität	194
10.4.3	Die Kapazitätsanpassung	196
10.5	Besonderheiten der Bereitstellung von Verbrauchsfaktoren (Materialwirtschaft)	197
10.5.1	Vorbemerkungen	197
10.5.2	Die Bedarfsplanung	199
10.5.3	Die Vorratsplanung	200
10.5.4	Die Bestellmengenplanung	201
10.5.5	Produktionssynchrone Beschaffung	203
10.5.6	Lieferantenauswahl	205
10.6	E-Procurement	206
<b>11</b>	<b>Die Produktionsplanung</b>	<b>211</b>
11.1	Vorbemerkungen	211
11.2	Auftragsproduktion und Marktproduktion	212
11.3	Strategische Produktionsplanung	213
11.3.1	Fertigungstiefe	213



11.3.2	Wahl des Fertigungsverfahrens	215
11.3.2.1	Organisationstypen von Fertigungsverfahren	215
11.3.2.2	Fertigungstyp	218
11.4	Operative Produktionsplanung	220
11.4.1	Optimale Losgröße	220
11.4.2	Termin- und Reihenfolgeplanung	220
11.4.3	Innerbetrieblicher Materialfluss	222
11.5	Qualitätssicherungssysteme	223
11.6	Umweltorientierung in der Produktion	225
11.7	Integrative Ansätze der Produktionsplanung	227
11.7.1	Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme	227
11.7.2	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	228
11.8	Industrie 4.0	229
<b>12</b>	<b>Die Absatzplanung</b>	<b>233</b>
12.1	Die Begriffsinhalte des Marketing	233
12.1.1	Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen	233
12.1.1.1	Transaktionen: Kooperation mit Zielkonflikt	233
12.1.1.2	Transaktionsbeziehungen aus informationsökonomischer Sicht	236
12.1.1.3	Objektdefinitionen des Marketing	238
12.1.2	Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager	240
12.1.2.1	Verkäufer- und Käufermarkt	240
12.1.2.2	Der Verbrauchswirtschaftsplan eines Haushalts	242
12.1.2.3	Die Marketing-Instrumente	243
12.1.2.4	Systematische Marktbearbeitung	245
12.1.3	Marketing als (Unternehmens-)Philosophie	247
12.2	Defining the Business	248
12.3	Zielgruppenbildung und Marktsegmentierung	252
12.4	Strategischer Wettbewerbsvorteil	256
12.5	Kundenbindung und Relationship-Marketing	260
12.6	Guerilla-Marketing	262
12.7	Sharing-Economy	264
<b>13</b>	<b>Die Preispolitik</b>	<b>267</b>
13.1	Aufgabenbereiche der Preispolitik und des Preismanagements	267
13.2	Behavioral Pricing	269
13.3	Abbildung des Marktresponses auf den Preis	271
13.4	Grundmodelle der Preiskalkulation	273

13.4.1	Das magische Dreieck in der Preispolitik	273
13.4.2	Kostenorientierte Preispolitik	273
13.4.3	Marktorientierte Preispolitik	275
13.4.3.1	Absatz-, Umsatz-, Kosten- und Gewinn-treiberwirkung des Preises	275
13.4.3.2	Preispolitik im Monopol	276
13.4.4	Marktorientierte Preispolitik im heterogenen Polypol	278
13.4.5	Marktorientierte Preispolitik im heterogenen Oligopol	280
13.5	Preisdifferenzierung	281
13.6	Mehrteilige Tarife	285
13.7	Preispolitik im Big-Data-Zeitalter	286
<b>14</b>	<b>Die Kommunikationspolitik</b>	<b>289</b>
14.1	Die Kommunikationsinstrumente	289
14.1.1	Mediawerbung	289
14.1.2	Verkaufsförderung	294
14.1.3	Direktwerbung	294
14.1.4	Werbung »below the line«	295
14.1.5	Öffentlichkeitsarbeit	295
14.2	Verhaltenswissenschaftlicher Hintergrund zur Kommunikation	296
14.3	Werbegestaltung	298
14.4	Die Planung von Umfang und Streuung des Werbebudgets	299
14.4.1	Der Umfang des Werbebudgets	299
14.4.2	Die Streuung des Werbebudgets	302
14.5	Die Werbewirkungsanalysen	304
14.6	Werbekritik	306
14.6.1	Werbung als Information	306
14.6.2	Werbung als Manipulation	306
14.6.3	Werbung und Konsumlenkung	307
14.6.4	Werbung als Geldverschwendung	308
<b>15</b>	<b>Die Produktpolitik</b>	<b>311</b>
15.1	Der Produkt-Mix	311
15.2	Das Produkt als Transaktionsobjekt des Unternehmens	313
15.2.1	Der generische Produktbegriff	313
15.2.2	Der Produktmarktraum	314
15.3	Planungsinstrumente zur Identifizierung von produktpolitischen Handlungsbedarf	316
15.3.1	Vorbemerkungen	316
15.3.2	Umsatz- und Deckungsbeitragsstrukturanalyse	316
15.3.3	Die Produkt-Portfolio-Methode	317
15.3.4	Der Produktlebenszyklus	318
15.4	Innovationsmanagement	321
15.4.1	Arten von Produktinnovationen	321

15.4.2	Systematische Innovationsentwicklung	322	18.2.2.1	Charakteristik	396
15.4.3	Die Digitalisierung der Produktwelt	325	18.2.2.2	Die Industrieobligation (Teilschuldverschreibung, Anleihe)	397
15.5	Die Markenpolitik	326	18.2.2.3	Die Wandelanleihe (Wandelschuldverschreibung)	401
15.5.1	Begriff und Funktionen der Marke	326	18.2.2.4	Die Optionsanleihe (Optionsschuldverschreibung)	402
15.5.2	Markenwert	329	18.2.2.5	Sonstige langfristige Kreditformen	403
15.5.3	Markenstrategien	330	18.2.2.6	Die kurzfristigen Kreditformen	404
15.6	Die Servicepolitik	332	18.2.2.7	Kreditsubstitute	405
15.7	Die Sortimentsgestaltung im Handel	334	18.2.3	Mezzanine-Kapital	408
15.8	Die Haftung für Produktfehler	335	18.2.4	Crowd-Funding	409
<b>16</b>	<b>Die Vertriebspolitik</b>	<b>341</b>	18.3	Die Innenfinanzierung	409
16.1	Charakteristik des Vertriebs	341	18.4	Die Liquiditätsplanung	412
16.2	Unternehmenseigene Vertriebsorgane	343	18.5	Termingeschäfte	414
16.3	Die Absatzhelfer	345	18.6	Zur Frage der »optimalen« Kapitalstruktur	417
16.4	Der unternehmensgebundene Vertrieb	347	<b>19</b>	<b>Grundlagen des externen Rechnungs- wesens</b>	<b>423</b>
16.5	Der Handel als Absatzmittler	349	19.1	Die Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	423
16.6	Vertrieb über Internet (E-Commerce)	352	19.2	Der Zusammenhang zwischen Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung	425
<b>17</b>	<b>Die Investitionsplanung</b>	<b>357</b>	19.3	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	427
17.1	Grundlagen der Investitionsrechnung	357	19.3.1	Charakteristik der GoB	427
17.1.1	Charakter der Investitionsplanung	357	19.3.2	Der Grundsatz der Richtigkeit und Willkürfreiheit (§ 239 Abs. 2 HGB)	427
17.1.2	Die Zinsrechnung	358	19.3.3	Der Grundsatz der Klarheit (§§ 238 Abs. 1 Satz 2, 243 Abs. 2 und 247 Abs. 1 HGB)	428
17.1.3	Die Idee des Diskontierens von Zahlungen	361	19.3.4	Der Grundsatz der Vollständigkeit (§§ 239 Abs. 2 und 246 Abs. 1 HGB)	428
17.2	Statische Investitionsrechenverfahren	364	19.3.5	Der Grundsatz der Stetigkeit	429
17.2.1	Die Kostenvergleichsrechnung	364	19.3.6	Der Grundsatz der Vorsicht (§§ 252 Abs. 1 Nr. 4 und 253 Abs. 1–4 HGB)	429
17.2.2	Die Gewinnvergleichsrechnung	366	19.3.7	Der Grundsatz der Fortführung der Unternehmenstätigkeit (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB)	429
17.2.3	Die Rentabilitätsrechnung	367	19.3.8	Die Abgrenzungsgrundsätze	429
17.2.4	Die statische Amortisationsrechnung	367	19.3.9	Das Prinzip der Geheimhaltung	430
17.3	Dynamische Investitionsrechenverfahren	368	19.4	Internationale Rechnungslegungsstan- dards	431
17.3.1	Die Kapitalwertmethode	368	<b>20</b>	<b>Der handelsrechtliche Einzelabschluss</b>	<b>433</b>
17.3.2	Die Methode des internen Zinssatzes	374	20.1	Die Verpflichtung zur Rechnungslegung	433
17.3.3	Die Horizontwertmethode	375	20.2	Der Ablauf der Rechnungslegung	434
17.3.4	Der vollständige Finanzplan	376	20.3	Die Bilanz	436
17.4	Die Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatz- zeitpunktes	379	20.3.1	Der Aufbau der Bilanz	436
17.5	Zum Problem der Unsicherheit in der Investitionsplanung	380	20.3.2	Die Positionen der Aktivseite und ihre Bewertung	437
17.6	Investitionscontrolling	382			
<b>18</b>	<b>Die Finanzplanung</b>	<b>389</b>			
18.1	Vorbemerkungen	389			
18.2	Die Außenfinanzierung	392			
18.2.1	Die Beteiligungsfinanzierung	392			
18.2.1.1	Erhöhung des Eigenkapitals durch Kapital- einlagen	392			
18.2.1.2	Going Public	395			
18.2.1.3	Bedeutung der Investor Relations	396			
18.2.2	Die Finanzierung durch Fremdkapital (Kreditfinanzierung)	396			

20.3.2.1	Die Sachanlagen	437	22.3.2.3	Die Kostenumlage auf Kostenstellen	485
20.3.2.2	Die Finanzanlagen	440	22.3.3	Die Kostenträgerrechnung	486
20.3.2.3	Das Umlaufvermögen	441	22.3.3.1	Die Aufgabe der Kostenträgerrechnung	486
20.3.2.4	Die immateriellen Vermögensgegenstände	443	22.3.3.2	Die Zuschlagskalkulation	486
20.3.2.5	Der aktive Rechnungsabgrenzungsposten	444	22.3.3.3	Die Divisionskalkulation	487
20.3.3	Die Positionen der Passivseite und ihre Bewertung	445	22.3.3.4	Die Äquivalenzziffernrechnung	488
20.3.3.1	Das Eigenkapital	445	22.4	Elemente der Kostentheorie	489
20.3.3.2	Die Verbindlichkeiten	448	22.4.1	Übersicht	489
20.3.3.3	Die Rückstellungen	449	22.4.2	Die Kosteneinflussgrößen	489
20.3.3.4	Der passive Rechnungsabgrenzungsposten	451	22.4.2.1	Die technisch-organisatorischen Produktionsbedingungen	489
20.4	Die Gewinn- und Verlustrechnung	451	22.4.2.2	Die Faktorpreise	490
20.5	Der Anhang	455	22.4.2.3	Der Beschäftigungsgrad	490
20.6	Der Lagebericht	456	22.4.2.4	Die Betriebsgröße	493
20.7	Weitere Berichte des Vorstands auf der Ebene eines einzelnen Unternehmens	457	22.4.2.5	Das Fertigungsprogramm	494
			22.4.3	Anpassungsstrategien bei Veränderungen des Beschäftigungsgrads	494
<b>21</b>	<b>Bilanzanalyse und Bilanzkritik</b>	<b>463</b>	22.5	Kostenrechnungssysteme	496
21.1	Das Ziel der Bilanzanalyse	463	22.5.1	Die Vollkostenrechnung	496
21.2	Die Kennzahlenanalyse	465	22.5.2	Die Prozesskostenrechnung	497
21.2.1	Die Bildung von Aggregatdaten	466	22.5.3	Teilkostenrechnungen	499
21.2.2	Die Bildung von Kennzahlen	468	22.5.4	Die Plankostenrechnung	500
21.3	Der Cashflow	472	22.5.5	Zero-Base-Budgeting und Gemeinkostenwertanalyse	501
21.4	Die Kapitalflussrechnung	473			
21.5	Bilanzanalyse als Risikoanalyse	475	<b>23</b>	<b>Der Lebenszyklus eines Unternehmens</b>	<b>505</b>
21.6	Die Segmentberichterstattung	476	23.1	Vorbemerkungen	505
21.7	Die Bilanzkritik	476	23.2	Die Unternehmensgründung	505
			23.2.1	Gründungsmodalitäten	505
<b>22</b>	<b>Das interne Rechnungswesen</b>	<b>479</b>	23.2.2	Die Unternehmensgründung als betriebswirtschaftliches Problem	506
22.1	Aufgaben des internen Rechnungswesens	479	23.3	Das Unternehmenswachstum	510
22.2	Der Kosten- und Leistungsbegriff im internen Rechnungswesen	481	23.4	Die Unternehmensnachfolge	511
22.3	Die Betriebsabrechnung	483	23.5	Unternehmenskrisen und Sanierung	513
22.3.1	Die Kostenartenrechnung	483	23.6	Die Insolvenz	516
22.3.2	Die Kostenstellenrechnung	484			
22.3.2.1	Die Aufgabe der Kostenstellenrechnung	484	<b>Sachregister</b>		<b>521</b>
22.3.2.2	Die Bildung der Kostenstellen	484			



# 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

## LERNZIELE

- ▶ Leitfrage: Was sind Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre?
- ▶ Wie unterscheiden sich Betriebe und Unternehmen? Was sind die Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre?
- ▶ Leitfrage: Welche Charakteristika weist der betriebliche Transformationsprozess auf?
- ▶ Welche Produktionsfaktoren werden als Input eingesetzt?
- ▶ Aus welchen Teilaufgaben setzt sich der betriebliche Transformationsprozess zusammen?
- ▶ Was versteht man unter der Wertschöpfung im betrieblichen Transformationsprozess?
- ▶ Welche Rolle spielen das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das erwerbswirtschaftliche Prinzip im betrieblichen Transformationsprozess?
- ▶ Was besagt das finanzielle Gleichgewicht?
- ▶ Leitfrage: Was besagt das Stakeholder-Modell für das Wirtschaften eines Unternehmens?
- ▶ Leitfrage: Wie passen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik zusammen?
- ▶ Leitfrage: Worin besteht die digitale Transformation der Wirtschaft?

## 1.1 Einführung

Jede Wissenschaft besitzt ein Erfahrungs- und ein Erkenntnisobjekt sowie Erkenntnisziele: Das **Erfahrungsobjekt** kennzeichnet den wahrnehmbaren Realitätsausschnitt, der den Hintergrund bzw. Ausgangspunkt des Erkenntnisstrebens darstellt, bzw. innerhalb dessen sich die Erkenntnisobjekte manifestieren. Das **Erkenntnisobjekt** beschreibt dann Tatbestände innerhalb des Erfahrungsobjekts, worüber Wissen gewonnen werden soll. Welcher Art dieses Wissen ist, beinhalten die **Erkenntnisziele**.

In einer abstrakten Definition ist das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften der **Tatbestand der Knappheit** von Ressourcen und das hieraus folgende Erfordernis des **Wirtschaftens**: Allgemein stehen einem Akteur nur begrenzte Mittel zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung. Eine Person hat ein begrenztes Zeitbud-

get für ihre verschiedenen Freizeitaktivitäten; das begrenzte Einkommen des Nachfragers verhindert, dass er die Summe seiner Konsumwünsche erfüllen kann. Ein Unternehmer hat nicht das »Geld« (Kapital), all seine Investitionsprojekte zu finanzieren, bzw. nicht genügend eigenes Kapital, den geplanten Produktionsprozess durchzuführen. Charakteristik des Wirtschaftens ist hierbei das Treffen von **Entscheidungen** (wirtschaftliches Handeln), um

- ▶ eine optimale (bestmögliche) Zielerfüllung unter Beachtung der begrenzten Mittel zu erreichen bzw.
- ▶ den Bestand an verfügbaren Mitteln zu vergrößern.

In einer pragmatischen Sicht besteht das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften im

---

**Tatbestand der Knappheit:** Den Zielen, die ein Akteur hat, stehen nur begrenzte Mittel zur Erreichung der Ziele zur Verfügung.

---

**Wirtschaften:** das Umgehen mit dem Knappheitsproblem

Charakteristik einer Transaktionsbeziehung ist, dass ein Akteur eine Leistung einem anderen Akteur anbietet und hierfür eine monetäre Gegenleistung (Preis) von ihm erhalten will.

Der Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und an Nachfrager abgesetzt werden. Dies konstituiert den betrieblichen Transformationsprozess.

Jedes Unternehmen ist ein Betrieb, aber nicht jeder Betrieb ist ein Unternehmen.

Unternehmen folgen dem Autonomieprinzip, dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und unterliegen dem Prinzip des Privateigentums.

Gemeinnützige Betriebe arbeiten nach dem Kostendeckungsprinzip, öffentliche Betriebe mitunter sogar nach dem Zuschussprinzip.

Marktprozess und seinen Akteuren. Da es – zum Glück – keine geschlossene Hauswirtschaft (»Robinson Crusoe«-Welt) gibt, bestehen zwischen den Akteuren (Wirtschaftssubjekten) ökonomische Austauschbeziehungen (**Transaktionen**). Der **Markt** ist hierbei der abstrakte Ort des Tausches, d. h. der Ort, an dem die Transaktionsbeziehungen stattfinden.

Diese Charakterisierung führt zur prinzipiellen Unterscheidung von **Anbieter** und **Nachfrager**. Je nach Art der angebotenen Leistung lassen sich verschiedene Märkte unterscheiden: Auf dem **Gütermarkt** offerieren Betriebe Konsum-, Investitionsgüter oder Dienstleistungen, die sie gegen einen Preis privaten Haushalten (Konsumenten) für ihre Konsumzwecke oder anderen Betrieben für deren Produktionsprozesse überlassen. Auf dem **Arbeitsmarkt** bieten private Haushalte (Arbeitnehmer) gegen Lohn ihre Arbeitskraft an. Diesen »Faktor Arbeit« benötigen wiederum Betriebe, d. h. die Arbeitgeber zur Durchführung ihrer Produktionsprozesse. Auf dem **Kapitalmarkt** stellen Akteure (Investoren, Kapitalgeber) anderen Haushalten und Betrieben (Kapitalnehmer) »Geld« (Kapital) zur Verfügung, wobei sie als Preis hierfür Zinsen, sowie bei befristeter Überlassung des Kapitals dessen Rückzahlung erhalten wollen.

Während das Erfahrungsobjekt für **Betriebs-** und **Volkswirtschaftslehre**, die beiden großen Teilbereiche der Wirtschaftswissenschaften, identisch ist, unterscheiden sich beide Disziplinen in ihrem jeweiligen Erkenntnisobjekt: Die Betriebswirtschaftslehre will Erkenntnisse über wirtschaftliches Handeln, d. h. ökonomische Entscheidungen und Prozesse in **Betrieben** gewinnen.

Umgangssprachlich werden die Begriffe »Betrieb« und »Unternehmen« (»Unternehmung«) synonym verstanden. Die Betriebswirtschaftslehre differenziert hingegen: **Unternehmen** (Unternehmungen) sind marktwirtschaftlich orientierte Betriebe, die sich durch folgende Merkmale auszeichnen:

► **Autonomieprinzip:** Der Eigentümer des Unternehmens ist in seinen betrieblichen Entscheidungen (z. B. Preise, Produkte, Wahl des Mitarbeiters oder der Kapitalgeber) weitgehend frei und keiner staatlichen Lenkungsbehörde unterworfen. Auch das Prinzip der Vertragsfreiheit ist Ausdruck dieser Autonomie. Einschränkungen des Handlungsspielraums bestehen

allerdings durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

- **Erwerbswirtschaftliches Prinzip:** Das unternehmerische Bestreben ist, durch die Produktion und den Absatz (Vermarktung) von Gütern **Gewinne** zu erzielen (Gewinnstreben bzw. Gewinnmaximierung).
- **Privateigentum:** Die Verfügungsrechte an den Produktionsmitteln und am Gewinn stehen den Eigentümern zu (kein »Volksvermögen«): Dies sind diejenigen Personen, die dem Unternehmen Kapital ohne zeitliche Befristung (Eigenkapital) überlassen. Der Gewinn, den das Unternehmen erzielt, stellt den »Zins« auf ihr eingesetztes Kapital dar. Ebenso wie der Eigentümer den Gewinn aus seiner unternehmerischen Tätigkeit »einstreicht«, muss er aber auch einen etwaigen Verlust tragen. Dies ist sein **unternehmerisches Risiko**. Eine etwas anders fokussierte Begriffsinterpretation des Privateigentums beinhaltet, dass keine staatliche Institution, d. h. die »öffentliche Hand« Eigentümer des Betriebs ist.

Neben Unternehmen gibt es **gemeinnützige** oder **öffentliche Betriebe:** Gemeinnützige Betriebe (**Non-Profit-Organisationen**) verfolgen aufgrund externer Auflagen oder ihrer Satzung keine Gewinnerzielung, sondern streben lediglich eine langfristige Kostendeckung an: Der erzielte Umsatz aus dem Verkauf der Leistungen deckt die Betriebskosten ab. Bei öffentlichen Betrieben ist wesentlicher Eigentümer die öffentliche Hand, wobei diese Betriebe zumeist auch nach dem **Kostendeckungsprinzip** (z. B. städtische Versorgungsbetriebe) oder sogar nach dem **Zuschussprinzip** (z. B. Museen, Theater, Sozialeinrichtungen) agieren. Im letzteren Fall muss die öffentliche Hand einen Zuschuss aus ihrem Haushalt zur Abdeckung der »Betriebskosten« leisten, da der Betrieb selbst über den Verkauf seiner Leistungen keinen hierfür ausreichenden Umsatz erzielt. Wenngleich alle Arten von Betrieben Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre sind, konzentriert sich das Forschungsinteresse auf die **Unternehmen**, für öffentliche Betriebe hat sich die Spezialdisziplin der »**Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre**« herausgebildet.

Weitere zum Betrieb verwandte Begriffe sind: »Firma« beinhaltet den juristischen Begriff für den

Namen, unter dem ein Unternehmer («Kaufmann») seinen Betrieb im Handelsregister eingetragen hat (Unternehmensname). »Fabrik« bzw. »Werk« kennzeichnen physische Produktionsstätten. Das Steuerrecht verwendet ferner den Terminus »Gewerbebetrieb« (§ 15 Abs. 2 Einkommensteuergesetz, EStG: selbstständige, auf Dauer angelegte Beteiligung am wirtschaftlichen Verkehr mit Gewinnerzielungsabsicht).

Das Erkenntnisziel beschreibt, welche Art von Wissen über das Erkenntnisobjekt gewonnen werden soll. Für die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft lassen sich diese Erkenntnisziele wie folgt charakterisieren:

- ▶ **Beschreibungsziel:** Die reine Deskription realer (betrieblicher) Sachverhalte stellt für sich noch kein eigenständiges betriebswirtschaftliches Erkenntnisziel dar. Sie erhält jedoch durch die Verwendung einer Terminologie («Wortung der Welt» durch Fachbegriffe) und Systematisierung der Vielfalt betriebswirtschaftlicher Sachverhalte (Klassifizierung, Typenbildung) einen wissenschaftlichen Charakter.
- ▶ **Erklärungsziel:** Ziel ist die Gewinnung von »gesetzesartigen« Aussagen (wenn-dann- bzw. Ursache-Wirkungsbeziehungen) über betriebli-

che Sachverhalte: So kann eine sehr einfache Theorie z. B. postulieren, dass der Krankenstand in einem Betrieb zurückgeht, wenn den Mitarbeitern eine flexible Arbeitszeit eingeräumt wird, weil dadurch die Motivation der Arbeitnehmer ansteigt und das »Blaumachen« zurückgeht. Theorien verwenden für ihre Aussagen häufig ihre eigene Terminologie, was das Anfangsverständnis bisweilen erschwert. Die Probleme **betriebswirtschaftlicher Theoriebildung** liegen allerdings darin, dass – anders als z. B. in der Physik – »Naturgesetze« fehlen und sich aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene Theorien nur für spezifische Sachverhalte bilden lassen (Partialerklärungen).

- ▶ **Gestaltungsziel:** Gegenstand ist die Formulierung von **Handlungsempfehlungen** im Hinblick auf vorgegebene Ziele. Dies betrifft vor allem die Optimierung der betrieblichen Prozesse und Entscheidungsprobleme, was auch als **entscheidungsorientierter Ansatz** der Betriebswirtschaftslehre bekannt ist. Handlungsempfehlungen lassen sich zum einen durch Beobachtung und Erfahrung gewinnen. Ein solches Erfahrungslernen ist der typische Ansatz, den Unternehmensberatungen verfolgen. Ein

Erklärungsziel:  
Die Praxis ist nicht der Feind der Theorie, sondern ihr größter Anreiz.

#### UNTER DER LUPE

##### Die Transaktionskostentheorie als Beispiel für eine Typologisierung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte

Transaktionskosten sind »Betriebskosten des Wirtschaftssystems« (Kenneth J. Arrow, Nobelpreisträger 1972) bzw. die »Kosten der Markttransaktionen« (Ronald H. Coase, Nobelpreisträger 1991). Sie entstehen in allen »Phasen« einer Transaktion:

- ▶ **Anbahnung (ex-ante Transaktionskosten):** Kosten für die Suche nach geeigneten Transaktionspartnern, Kommunikationskosten, Screening-Costs (Kosten für Informationssuche), Signaling-Kosten (Kosten, dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen).
- ▶ **Durchführung:** Vereinbarungs- bzw. Verhandlungskosten, Absicherungskosten (Risikoübernahme in Transaktionen), Kosten für die Vertragsdurchsetzung, Beendigungskosten (Kosten für die vorzeitige Beendigung einer Transaktionsbeziehung).

- ▶ **Kontrolle und Anpassung (ex-post Transaktionskosten):** Kosten für Überwachung der Leistung des Transaktionspartners (Agency Costs, Monitoring Costs), Verhandlungskosten bei Vertragsänderungen, Kosten für die Änderung der Leistungen des Transaktionspartners.

Transaktionskosten müssen nicht nur monetären Charakter haben (z. B. Zeitaufwand für das Auffinden eines geeigneten Transaktionspartners), sie lassen sich aber in der Regel monetär bewerten. Folge von Transaktionskosten ist, dass sie aus Sicht des Nachfragers als »Kostenbestandteile« auf den Produktpreis aufgeschlagen werden bzw. aus Sicht des Anbieters die Produktionskosten erhöhen. Aus Sicht einer Transaktionsbeziehung verringern sie den »Einigungsbereich« zwischen beiden Transaktionspartnern. Zielsetzung ist es, intelligente Transaktionsdesigns zu schaffen, um Transaktionskosten zu reduzieren. Dies ist das Gestaltungsziel der Transaktionskostentheorie.

zweiter Ansatz ist die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Theorien: Aufgrund der »wenn-dann«-Aussagen einer Theorie lässt sich bestimmen, welche Entscheidung unter bestimmten Rahmenbedingungen eine bestimmte Wirkung ergibt bzw. welche Wirkung welche Handlungen erfordert. Einen Spezialfall dieses theoriegestützten Vorgehens bein-

haltet die explizite Problemlösung durch Anwendung mathematischer Optimierungsmodelle oder Simulationsrechnungen. Dies setzt aber voraus, dass sich das Entscheidungsproblem ausreichend gut (formal) darstellen lässt, was bei vielen, vor allem strategischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen nicht der Fall ist.

## 1.2 Der betriebliche Transformationsprozess

### 1.2.1 Die Inputfaktoren

Aufgabe eines Betriebes ist, Input aufzunehmen, diesen umzuwandeln und als Output abzugeben (Abbildung 1-1). Diese Umwandlung konstituiert den betrieblichen Transformationsprozess. Mit ihm wird ein wirtschaftlicher Zweck verfolgt: die Produktion und der Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen.

Abb. 1-1

#### Grundstruktur des betrieblichen Transformationsprozesses



Input sind die betrieblichen **Produktionsfaktoren**, der Output konkretisiert sich in **Produkten** (Güter, Dienstleistungen). Die Aufnahme des Inputs bzw. Abgabe des Outputs konstituiert die **Transaktionen** des Betriebs auf den Beschaffungs- bzw. Absatzmärkten.

Ein traditionelles System der betrieblichen Produktionsfaktoren geht auf E. Gutenberg (1897–1984) zurück. Er unterscheidet »elementare Produktionsfaktoren« (**Elementarfaktoren**) und »dispositive Arbeitsleistungen« (Abbildung 1-2). Zu den Elementarfaktoren zählt der gesamte **sachliche Input** des Betriebs:

- ▶ **Betriebsmittel** sind alle im Betrieb verwendeten Anlagen und Gegenstände, die nicht Bestandteil des Outputs werden, hierzu gehören z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen sowie

Werkzeuge. Der Kauf von Betriebsmitteln wird als **Investition** bezeichnet. Betriebsmittel verschleßen durch ihren Einsatz im betrieblichen Transformationsprozess; ihr Nutzungspotenzial wird kleiner, bis es gänzlich aufgebraucht ist. Dieser Verschleiß wird als **Abschreibung** bezeichnet.

- ▶ **Betriebsstoffe** gehen im betrieblichen Transformationsprozess physisch »unter«, werden aber nicht Bestandteil des Outputs. Dies sind vor allem Energiestoffe bzw. sonstige Stoffe (z. B. Schmiermittel), die für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel notwendig sind. Auch Verbrauchsmaterial (»Büroartikel«), das Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeiten benötigen, haben den Charakter von Betriebsstoffen.
- ▶ **Werkstoffe** sind alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate (Bauteile, Komponenten), die durch Be- und Verarbeitung im Produktionsprozess zum Bestandteil des Erzeugnisses werden. Man spricht von Zulieferteilen, wenn diese Werkstoffe von anderen Betrieben bezogen werden.

**Arbeitsleistungen** lassen sich nach der Art der Arbeit in **objektbezogene** (ausführende) und **dispositive** (leitende) Arbeitsleistungen gliedern.

- ▶ Objektbezogene Arbeitsleistungen befassen sich ausschließlich mit der unmittelbaren Durchführung der betrieblichen Vorgänge. Hierzu zählen auch **Betriebsdienste**, die den Produktionsprozess unterstützen (z. B. Wachdienst, Putzdienst, Pförtner, Kantine, Sekretariate). Diese Arbeitsleistungen werden ebenfalls zu den Elementarfaktoren gerechnet.

Die betrieblichen Inputfaktoren sind Betriebsmittel, Betriebs- und Werkstoffe sowie objektbezogene und dispositive Arbeitsleistungen.



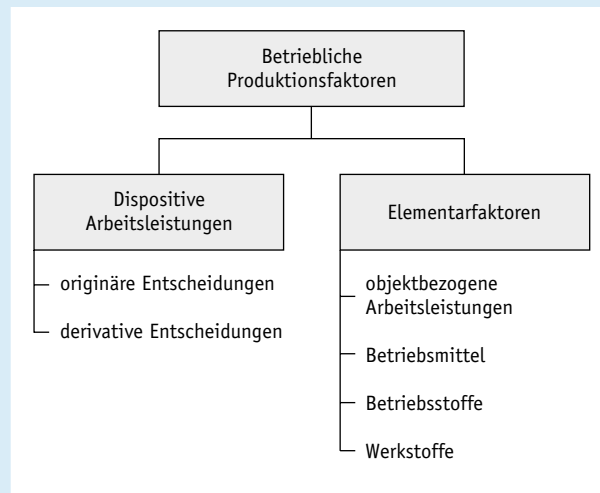
- ▶ Dispositive Arbeitsleistungen sind die Tätigkeiten, die sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge beschäftigen. Dies wird als **Management** bezeichnet. Die spezifischen Managementleistungen setzen sich aus der Planung, dem Treffen von Entscheidungen (Führungsentscheidungen), ihrer Durchführung (Organisation), der Kontrolle, der Dokumentation und der Mitarbeiterführung zusammen.

Entscheidungen als »Herzstück« der dispositiven Arbeitsleistungen weisen eine unterschiedliche Tragweite für das Unternehmen auf:

- ▶ **Originäre Führungsentscheidungen** sind solche, die den Weitblick und das »Fingerspitzengefühl« eines »dynamischen Unternehmers« erfordern. Solche strategischen Entscheidungen, die für das Unternehmen eine große Tragweite besitzen, sind nicht delegierbar und im Vorhinein auch nicht bewertbar: Der Markt muss erweisen, ob die Entscheidung gut (im Gewinnfall) oder schlecht (im Verlustfall) war. Typische originäre Führungsentscheidungen betreffen die Einführung neuer Produkte oder Produktionsverfahren sowie das Aufspüren neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte. **Konstitutive Führungsentscheidungen** werden einmalig oder nur sehr selten getroffen und sind nicht mehr oder nur unter hohen Kosten revidierbar (z. B. Rechtsformwahl; Standortwahl; Fusion mit anderen Unternehmen). Originäre Führungsentscheidungen trifft das **Top-Management** (Geschäftsführung). Gerne sehen sich die Top-Manager hierbei als »Unternehmer«.

Abb. 1-2

## Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren



- ▶ **Derivative Führungsentscheidungen** sind solche, die sich aus den originären ableiten und an Spezialisten delegierbar sind. Sie rechnen oftmals zur Gruppe der **leitenden Angestellten**, die die »zweite Reihe« der Geschäftsführung bilden. Viele Entscheidungen in Betrieben sind allerdings keine eigentlichen Führungsentscheidungen, sondern betreffen deren Umsetzung. Bei diesen **operativen Entscheidungen** tritt die Geschäftsführung Entscheidungskompetenz an Mitarbeiter ab, die mit den betreffenden Entscheidungsfeldern besonders gut vertraut sind (**Delegation**).

Die Managementaufgaben: Planen, Entscheiden, Durchführen, Kontrollieren, Dokumentieren und Führen.

## UNTER DER LUPE

**Unternehmertum**

Die Wirtschaftsgeschichte kennt eine Vielzahl von Unternehmerpersönlichkeiten, und mancher Name findet sich noch heute in der Firmenbezeichnung renommierter Anbieter (z. B. Siemens, Daimler-Benz, Porsche). Dass man Unternehmertum »nicht erlernen könne, sondern hat«, ist weithin akzeptiert. Über die Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers gehen die Ansichten allerdings auseinander.

So brachte ihn Max Weber (1864–1920) mit der protestantischen Ethik in Verbindung und ordnete ihm die Merkmale Kalkulation und Askese zu. Werner Sombart (1863–1941) sah hingegen Wagemut und Abenteuerlust als seine herausragenden Charaktereigenschaften an. Joseph A.

Schumpeter (1883–1950) hob bei seinem »dynamischen Unternehmer« vor allem den Entdecker- und Pioniergeist hervor. Heutzutage werden Sozialverantwortung und Nachhaltigkeit im Handeln als weitere wesentliche Merkmale eines »guten« Unternehmers angesehen. Zu den Persönlichkeitsmerkmalen müssen aber in jedem Fall noch günstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen und persönliche Leistungsbereitschaft hinzutreten: Die Aussicht auf Gewinne hält die »Unternehmersgesellschaft« hellwach und verleiht ihr eine Dynamik und Flexibilität, die keine andere Wirtschaftsform aufzuweisen hat und selbst Schumpeter in dieser Kraft nicht voraussah.

Diese Mitarbeiter zählen zumeist zum »mittleren Management« des Betriebs.

Die Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge erschöpft sich nicht im Treffen von Entscheidungen: Weitere, die Entscheidungen vorbereitende bzw. ihnen folgende Aufgaben sind:

- ▶ Die **Planung**: Festlegung der Ziele, die erreicht werden sollen, Analyse des Istzustands (Problemanalyse), Ermittlung der Handlungsalternativen und Bewertung der Alternativen. Diese Informationen sind notwendig, um Entscheidungen treffen zu können. Bei originären Entscheidungen ist die »Planungsgrundlage« zumeist schwierig. Die Planung für derivative Entscheidungen muss sich an den originären Entscheidungen orientieren.
- ▶ Die **Organisation**: Realisierung der getroffenen Entscheidungen durch die Veranlassung der entsprechenden betrieblichen (Ablauf-) Schritte, die ihrerseits wiederum eigene, der getroffenen Entscheidung aber untergeordnete Planungs- und Entscheidungsprozesse nach sich ziehen. Die Realisierung erfordert vor allem eine Führung der betreffenden (ausführenden) Mitarbeiter.
- ▶ Die **Kontrolle**: Überprüfung, ob die getroffenen Entscheidungen und deren Realisierung zum gewünschten Entscheidungsziel geführt haben bzw. wo Ursachen für eine Zielverfehlung liegen. Diese Aufgabenstellung wurde zum »Controlling« erweitert.
- ▶ Die **Dokumentation**: Das Betriebsgeschehen bedarf nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Vorgaben einer Dokumentation (z. B. Rechnungswesen), um eine informationsbezogene Grundlage für Planung, Entscheidung und Kontrolle zu schaffen.
- ▶ Die **Mitarbeiterführung**: Manager sind meist Vorgesetzte von anderen Mitarbeitern im Betrieb, an die sie Entscheidungen delegieren, die ihnen bei Planung, Kontrolle und Dokumentation »zuarbeiten« bzw. die die getroffenen Entscheidungen ausführen. Dies erfordert die Führung der betreffenden Mitarbeiter, die sowohl die Aufgabensetzungen für sie und die Zielvereinbarungen mit ihnen als auch deren Motivation umfasst.

Für Planung, Organisation, Kontrolle und Dokumentation ist häufig ebenfalls das »**mittlere Management**« zuständig, damit die Geschäftsführung »frei« für die Führungsentscheidungen ist.

Die Unterscheidung von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen hat vor allem typologischen Charakter. In der betrieblichen Realität erfüllen viele Mitarbeiter sowohl objektbezogene wie dispositive Tätigkeiten, wenn auch in einem unterschiedlichen »Mischungsverhältnis«: So wurden im Zuge der Reorganisation der Produktionsprozesse zahlreiche Steuerungs- und Kontrollaufgaben »an das Band« verlagert. Dadurch werden ursprünglich (reine) objektbezogene Arbeitstätigkeiten durch dispositive Komponenten erweitert (qualitativ erhöht: **Job-Enrichment**). Dies erfordert aber entsprechend (hoch) qualifizierte Mitarbeiter. Umgekehrt haben manche Arbeitsstellen im **unteren Management** nur sehr wenige Entscheidungsmöglichkeiten im Sinne der Gestaltung des Transformationsprozesses. Sie sind reine »Verwaltungsstellen« (Sachbearbeiter) und ähneln damit Betriebsdiensten.

Die betrieblichen Produktionsfaktoren der Abbildung 1-2 lassen sich noch in einer anderen Hinsicht aggregieren:

- ▶ **Repetierfaktoren**: Dies sind Produktionsfaktoren, die im betrieblichen Transformationsprozess »untergehen«, da sie zum Bestandteil des Produkts werden (Werkstoffe), oder für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel bzw. des Betriebs benötigt werden (Betriebsstoffe).
  - ▶ **Potenzialfaktoren**: Sie stellen im betrieblichen Transformationsprozess ihr Nutzungspotenzial zur Verfügung; Hierzu zählen die Betriebsmittel und die Arbeitsleistungen. Letztere bezeichnet man in diesem Zusammenhang – wertneutral – auch als **Humankapital**. Mitarbeiter setzen in den dispositiven und objektbezogenen Arbeitsleistungen ihre physischen Fähigkeiten und kognitiven Fertigkeiten (Wissen) ein; Ebenso wie Investitionen in neue Betriebsmittel getätigt werden, stellen Weiterbildung und Schulungen der Mitarbeiter Investitionen in das Humankapital dar.
- Eine weitere Parallele zwischen Betriebsmittel und Arbeitsleistungen gibt es bezogen auf Abschreibungen: Im Laufe der Lebensjahre nimmt die physische und möglicherweise kog-

Moderne Arbeitstätigkeiten sind eine Mischung aus derivativen und objektbezogenen Arbeitsleistungen.

Humankapital: die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter.

nitive Leistungskraft eines Menschen ab; insbesondere lassen aber der technische Fortschritt Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters veralten, da nunmehr neues Wissen gefordert ist. Dieser Entwertungsprozess des im Betrieb vorhandenen Humankapitals (**Atrophie**) ist durch Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeiter, aber auch durch Einstellung neuer Mitarbeiter, welche die gewünschten aktuellen Kenntnisse »mitbringen«, aufzufangen. Vor der physischen Auszehrung soll den Mitarbeiter eine Vielzahl vor allem arbeitsrechtlicher Regelungen schützen (z. B. Höchstarbeitszeit; Urlaubsanspruch).

Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren hat einige Erweiterungen erfahren: So werden die **Umwelt** oder die **Infrastruktur** (z. B. Verkehrs- oder Kommunikationsnetz) ebenfalls als Inputfaktoren im betrieblichen Transformationsprozess (**Zusatzfaktoren**) gesehen, wenn gleich der Betrieb diese Produktionsfaktoren nicht über Transaktionen erwirbt, sondern an seinem Standort »von alleine« (Umwelt) bzw. durch staatliche Leistungen gestellt bekommt. Auch Dienstleistungen Dritter, die finanzielle Transaktionen erleichtern (z. B. Banken) oder Versicherungsschutz (Versicherungen) bieten, zählt man zu den Zusatzfaktoren. Umstritten ist,

ob **Informationen** einen eigenständigen Inputfaktor im betrieblichen Transformationsprozess darstellen oder ob sie in den Betriebsmitteln (z. B. Datenbank) und im Humankapital integriert sind.

### 1.2.2 Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses

Zwischen der Aufnahme von Input und der Abgabe von Output sowie parallel dazu laufen in einem Betrieb zahlreiche Aktivitäten (»Aufgaben«) ab, die erst in ihrer Gesamtheit den betrieblichen Transformationsprozess vollständig beschreiben (Abbildung 1-3). Die detaillierte Behandlung der hier zunächst nur kurz charakterisierten Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses ist Hauptgegenstand der vorliegenden Schrift.

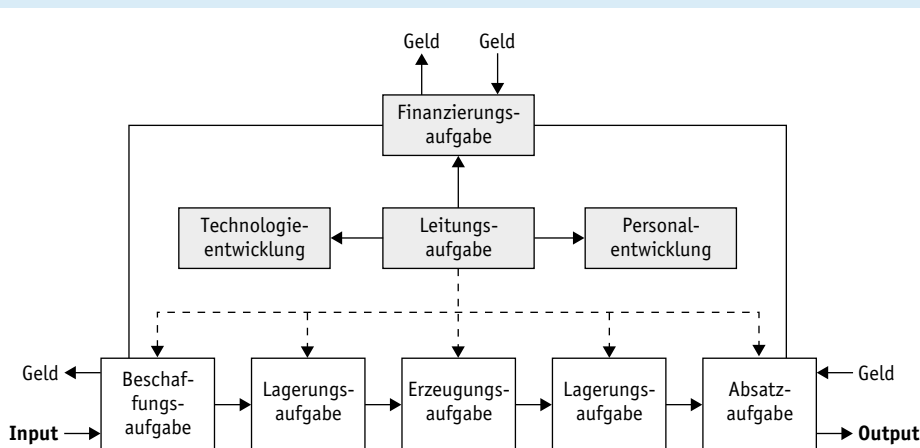
»Es gibt Leute, die halten den Unternehmer für einen rüdisgen Wolf, den man totschiagen müsse. Andere meinen, der Unternehmer sei eine Kuh, die man ununterbrochen melken könne. Nur wenige sehen in ihm ein Pferd, das den Karren zieht.«  
(Winston Churchill)

**Merke**

Der betriebliche Transformationsprozess setzt sich aus den Teilaufgaben Beschaffung, Lagerung, Erzeugung, Absatz, Finanzierung, Personal- und Technologieentwicklung sowie Leitung zusammen.

Abb. 1-3

Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses



Zur **Beschaffungsaufgabe** gehören der Ankauf oder die Anmietung (Leasing) von Betriebsmitteln, der Einkauf von Werkstoffen (bei Sachleistungsbetrieben) und die Anstellung von Mitarbeitern.

Die **Lagerungsaufgabe** betrifft alle betrieblichen Arbeiten, die vor dem eigentlichen Produktionsprozess mit der Lagerung von Betriebsmitteln und Werkstoffen und nachher mit der Lagerung der Fertigfabrikate anfallen.

Bei der **Erzeugungsaufgabe** geht es um die betrieblichen Arbeiten im Rahmen des eigentlichen Produktionsprozesses. Im Einzelnen ist festzulegen, wann welche Produkte in welchen Mengen mit welchen Produktionsfaktoren hergestellt werden sollen (»Produktionsplanung«). In den Sachleistungsbetrieben sind die Produktionsprozesse weitgehend technologisch durch entsprechende Betriebsmittel bestimmt, in Dienstleistungsbetrieben spielen (objektbezogene) Arbeitsleistungen oftmals die entscheidende Rolle.

Die **Absatzaufgabe** befasst sich mit der Erkundung des Absatzmarktes, seiner Beeinflussung (z. B. durch Werbung) und dem Verkauf oder der Vermietung der betrieblichen Produktion.

Die **Finanzierungsaufgabe** steht zwischen Absatz und Beschaffung: Mit dem Verkauf von Output verdient man Geld, und die Beschaffung von Input kostet Geld. Nun sind aber häufig Geldzu- und -abflüsse nicht deckungsgleich. So können z. B. größere Investitionen nicht aus den laufenden Verkaufserlösen bestritten werden. Daher ist in der Finanzierungsaufgabe dafür zu sorgen, dass das Unternehmen über die benötigten finanziellen Mittel (»Geld«) verfügt, um den laufenden betrieblichen Transformationsprozess zu bestreiten, Investitionen zu tätigen oder Investoren zustehende Zahlungen (z. B. Zinszahlungen an Kreditgeber; Rückzahlung von Krediten) leisten zu können. Die Wahrung der **Zahlungsfähigkeit** erfordert eine entsprechende **Liquiditätsplanung**. Fehlen dem Unternehmen für die anstehenden zu leistenden Zahlungen (Auszahlungen) finanzielle Mittel, ist dem Unternehmen frisches Geld (Kapital) durch Aufnahme von Fremd- oder Eigenkapital am Kapitalmarkt bzw. bei Investoren zuzuführen. Zielsetzung hierbei ist es, das benötigte Kapital zu möglichst geringen **Kapitalkosten** (Finanzierungskosten) zu beschaffen. Ferner

sind derzeit überschüssige Geldmittel, die z. B. aus Verkaufserlösen stammen und nicht für anstehende Auszahlungen benötigt werden, am Kapitalmarkt anzulegen, um Zinsen zu erwirtschaften (**Finanzinvestitionen**). Hinzu kommt oftmals noch im Rahmen des **Beteiligungsmanagements** der Erwerb bzw. die Veräußerung von Beteiligungen an anderen Unternehmen über den Kapitalmarkt.

Die **Personal- und Technologieentwicklung** soll sicherstellen, dass die Qualifikation der Mitarbeiter (Mitarbeiterkompetenzen) und die eingesetzten Technologien »auf dem neuesten« Stand sind. Daher müssen die eingesetzten Technologien, die im Unternehmen **Innovationen** ermöglichen, weiterentwickelt, aber auch neue, interessante Technologien entdeckt werden. Bezogen auf die Mitarbeiter sorgen Weiterbildungsmaßnahmen und die Gewinnung neuer Mitarbeiter dafür, dass das Unternehmen über das »geeignete Humankapital« verfügt, um die in der Zukunft auftretenden Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

Aufgabenstellungen »rund um den Faktor Arbeit« werden häufig unter das **Human Resource Management** gefasst. Hierzu zählen zum einen die administrativen Aufgaben der Personalverwaltung (Erfassung und Pflege der relevanten Personaldaten, Arbeitsverträge usw.), zum anderen die Personaleinstellung, Personalbewertung, die Personalvergütung (Arbeitsentgeltgestaltung) sowie das Kompetenzmanagement, das die benötigte Qualifikation der Mitarbeiter sicherstellen soll.

Die **Leitungsaufgabe** verantwortet das Vorbereiten und Fällen von Führungsentscheidungen zum Zweck der Leitung und Lenkung aller anderen betrieblichen Arbeiten. Dies sind die originären und derivativen Arbeitsleistungen.

Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses beinhalten eine Vielzahl einzelner Aktivitäten. Die Folge von zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Teilaufgabe notwendig sind, wird auch als **Geschäftsprozess** bezeichnet. Je nach ihrem Umfang lässt sie sich als Haupt- oder Teilprozess verstehen, wobei sich ein Hauptprozess in mehrere ineinandergreifende bzw. aufeinander folgende Teilprozesse unterteilt. Aus inhaltlicher Sicht hat sich eine Unterscheidung in

Aufgabe der Finanzplanung ist es, unter Wahrung der Zahlungsfähigkeit Kapital mit möglichst geringen Kapitalkosten zu beschaffen und frei verfügbare Finanzmittel unter Beachtung des Risikos möglichst ertragreich anzulegen.

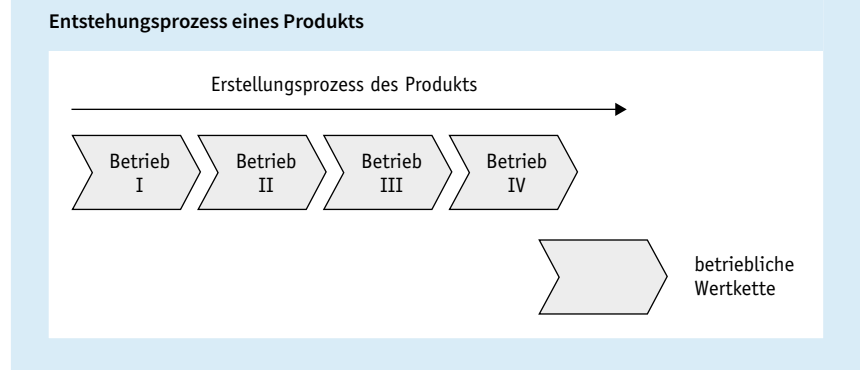
primäre und sekundäre Geschäftsprozesse durchgesetzt: **Primäre Geschäftsprozesse** beziehen sich unmittelbar auf die Beschaffung des benötigten Inputs, die Produktion, Lagerung von In- oder Output oder die Vermarktung des erstellten Outputs. **Sekundäre Geschäftsprozesse** unterstützen die primären Geschäftsprozesse (**Supportprozesse** wie Technologie- oder Personalentwicklung, Finanzierungsaufgabe) oder übernehmen deren Lenkung und Leitung (Managementprozesse). Die Bezeichnungen »primär« und »sekundär« sind damit nicht im Sinne einer Wertung ihrer Wichtigkeit zu verstehen. Vielmehr kann nur durch das (optimale) Zusammenspiel von primären und sekundären Geschäftsprozessen der betriebliche Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden. Dies gilt auch für die Strukturierung eines Hauptprozesses in seine Teilprozesse bzw. die Abstimmung dieser Teilprozesse.

### 1.2.3 Wertkette und Wertschöpfung

Abbildung 1-1 interpretiert den **Transformationsprozess** als technischen (materiellen) Vorgang. Hierfür wird auch der Begriff **Wertkette** verwendet, die die Summe aller physisch und technisch abgrenzbaren Aktivitäten in einem Betrieb, um Input in marktfähigen (vermarktungsfähigen) Output umzuwandeln, umfasst. Die Wertkette bildet damit die Summe der betreffenden primären Geschäftsprozesse zur Erstellung des Outputs ab.

Ein Produkt benötigt zumeist eine große Anzahl an verschiedenen technischen Bearbeitungsschritten und Werkstoffen, bis es »fertig« ist (»von den Rohstoffen bis zu einem fertigen Auto«). Das Prinzip der **Arbeitsteilung** zwischen Betrieben – einem Kennzeichen modernen Wirtschaftens – impliziert hierbei, dass ein Betrieb nur bestimmte Aktivitäten im gesamten Erstellungsprozess eines Produktes übernimmt (Kapitel 11 und 12): Er bezieht von Zulieferern Werkstoffe oder Dienstleistungen bzw. liefert sein Leistungsergebnis des betrieblichen

Abb. 1-4



Transformationsprozesses an weiterverarbeitende Betriebe, was bei ihnen wiederum Input darstellt. Erst der »letzte« Betrieb in dieser Abfolge vollendet dann das fertige (konsumfähige) Produkt. Der gesamte Erstellungsprozess eines Produkts setzt sich damit aus der **Summe der betrieblichen Wertketten** bzw. den einzelnen betrieblichen Transformationsprozessen zusammen (Abbildung 1-4). Je »besser« die einzelnen betrieblichen Wertketten der vor- und nachgelagerten Stufen aufeinander abgestimmt sind (**Wertverbundsystem**), desto effizienter (kostengünstiger und/oder qualitativ besser) verläuft der Erstellungsprozess des Produkts. Das Wertverbundsystem ist damit das überbetriebliche Analogon zur optimalen innerbetrieblichen Abstimmung der Geschäftsprozesse.

Bewertet man den betrieblichen Transformationsprozess bzw. die betriebliche Wertkette monetär, kommt man zum Begriff der **Wertschöpfung**.

Die Wertschöpfung zeigt an, welche »Werte« durch den betrieblichen Transformationsprozess (Wertkette; Geschäftsprozesse) geschaffen werden. Diese betriebliche Wertschöpfung steht zur Verteilung an: Arbeitnehmer erhalten hieraus ihren **Lohn**, Kapitalgeber ihre **Zinsen**, der Staat seine **Steuern** und der Unternehmer als Residualgröße, d. h. sofern noch etwas von der Wertschöpfung »da« ist, seinen **Gewinn**.

Die im betrieblichen Transformationsprozess ablaufenden Aktivitäten bilden eine Wertkette.

Eine Wertschöpfung im Betrieb liegt vor, wenn der Preis, den der Anbieter für sein im betrieblichen Transformationsprozess entstandenes Leistungsergebnis (Output, Produkt) erhält, höher als der Wert des von anderen produzierenden Einheiten (z. B. Zulieferer) bezogenen und im Transformationsprozess verbrauchten sachlichen Inputs ist.

Der physische Erstellungsprozess eines Produkts setzt sich aus der Summe der betrieblichen Wertketten zusammen.

Der Gewinn ist die Residualgröße in der Wertschöpfung.

## 1.3 Die Eckwerte der Unternehmensführung

Für ein Unternehmen gibt es bestimmte Tatbestände, deren Verletzung »höchste Gefahr« für seinen Bestand bedeutet.

### 1.3.1 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip lässt sich in **Mengen-** oder **Wertgrößen** formulieren. In Mengengrößen ausgedrückt verlangt es, dass entweder

- ▶ ein bestimmter Output mit geringstmöglichem Input (**Minimumprinzip**) oder
- ▶ mit einem gegebenen Input ein größtmöglicher Output (**Maximumprinzip**) erzielt wird.

Im Grunde erhebt also das Wirtschaftlichkeitsprinzip die eigentlich für alle Betriebe selbstverständliche Forderung, keine Produktionsfaktoren zu verschwenden, also »wirtschaftlich« zu arbeiten. Die gelegentlich verwendete Formulierung »geringstmöglicher Input bei größtmöglichem Output« ist nicht praktikabel und bedeutet letztlich soviel wie »mit nichts alles erreichen«. Entweder der Output oder der Input muss als »Orientierungsgröße« vorgegeben sein. Auf dieser Basis versucht man dann, mit möglichst wenig Verschwendung zu produzieren.

Anhand von Wertgrößen lässt sich das Wirtschaftlichkeitsprinzip mit Kosten und Leistungen abbilden, wobei – etwas vereinfacht – unter Kosten der in Geld bewertete Input eines Betriebes und unter Leistung der in Geld bewertete Output eines Betriebes verstanden wird (Abbildung 1-5).

Eine Kennzahl für die Wirtschaftlichkeit ist hierbei das Wirtschaftlichkeitsmaß (W).

Es lautet:

- ▶ beim **Minimumprinzip**

$$W = \frac{\text{Soll-Kosten}}{\text{Ist-Kosten}}$$

mit:

Soll-Kosten = geringstmögliche Kosten zur Erstellung eines bestimmten Outputs

Ist-Kosten = tatsächlich angefallene Kosten

Soll-Kosten < Ist-Kosten

- ▶ beim **Maximumprinzip**

$$W = \frac{\text{Ist-Leistung}}{\text{Soll-Leistung}}$$

mit:

Soll-Leistung = bestmögliche Leistung bei Vorhandensein eines bestimmten Inputs

Ist-Leistung = tatsächlich erzielte Leistung

Soll-Leistung > Ist-Leistung

Die Größe des Wirtschaftlichkeitsmaßes (W) liegt zwischen 0 und 1, wobei gilt:

W → 0: viel Verschwendung,  
d. h. geringe Wirtschaftlichkeit

W → 1: wenig Verschwendung,  
d. h. hohe Wirtschaftlichkeit.

In der Praxis hat man allerdings oft das Problem, dass zwar der gegebene Input, die Istkosten und der erzielte Output bekannt, aber die korrespondierenden Soll-Kosten bzw. die Soll-Leistung schwierig zu bestimmen (planen) sind.

Betrachtet man die Wirtschaftlichkeit anhand von Mengengrößen (Input; Output) spricht man häufig auch von **Produktivität**, die das mengenmäßige oder technische Verhältnis von Einsatzmitteln (Input) und deren erzielte Ergebnisse (Output) erfasst. Sind Minimum- oder Maximumprinzip der Wirtschaftlichkeit erfüllt, ist die Produktivität am höchsten. Synonym verwendet man hierfür oft auch den Begriff »**Effizienz**«: Wer wirt-

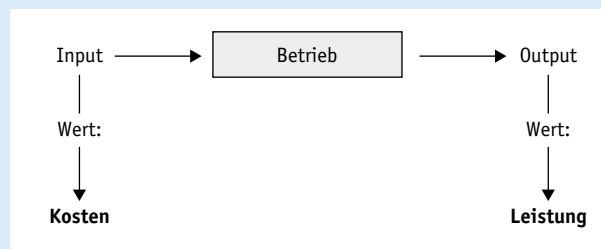
Minimumprinzip:  
Output gegeben

Maximumprinzip:  
Input gegeben

Wirtschaftlich sein heißt, nichts zu verschwenden.

Abb. 1-5

#### Ausgangsgrößen für die Wirtschaftlichkeit



schaftlich handelt, hat seinen betrieblichen Transformationsprozess effizient ausgestaltet, die Produktivität ist deshalb hoch (maximal). In der Produktivität lässt sich indirekt auch die Qualität des Outputs zum Ausdruck bringen: So ist die Produktivität niedrig, wenn aufgrund von fehlendem Know-how der Mitarbeiter viel Ausschuss anfällt bzw. anspruchsvolle (qualitätssensible) Produktionsschritte möglicherweise überhaupt nicht durchführbar sind (Produktivität von Null).

Häufig bezieht man die Produktivität auf bestimmte Inputfaktoren (**faktorbezogene Produktivität**) und setzt diese in Relation zu Outputgrößen, die innerhalb der betrieblichen Wertkette anfallen. So beschreibt die **Arbeitsproduktivität** das Produktionsergebnis je Arbeitsstunde, das in einem bestimmten Betriebsbereich (Werk; Abteilung) oder von einer bestimmten Arbeitsgruppe erzielt wurde: Hierzu wird der betreffende Output in einer Periode durch die Gesamtzahl der im Betrieb in dieser Periode angefallenen Arbeitsstunden der Mitarbeiter geteilt: So haben beispielsweise 50 Näherinnen an einem Tag (8 Arbeitsstunden) 600 Herrenanzüge genäht. Die Arbeitsproduktivität liegt damit bei 1,5 Anzügen pro Arbeitsstunde einer Näherin. Formal handelt es sich um die **Durchschnittsproduktivität**. Davon zu unterscheiden ist die **Grenzproduktivität (marginale Produktivität)**: Diese beschreibt, welcher zusätzliche Output erzielt werden kann, wenn man eine zusätzliche Einheit des Inputfaktors einsetzt. Die Grenzproduktivität muss keineswegs mit der Durchschnittsproduktivität identisch sein: So mag im obigen Beispiel eine Erhöhung der Arbeitszeit einer Mitarbeiterin von 8 auf 9 Stunden dazu führen, dass die Mitarbeiterin erschöpft ist und deshalb in dieser zusätzlichen Stunde nur noch einen halben Anzug »schafft«. Analog zur Arbeitsproduktivität lässt sich die Produktivität der Betriebsmittel bestimmen: Sie erfasst, welcher Güterausstoß mit dem Input Betriebsmittel – operationalisiert anhand der Maschinenstunden oder Anzahl an Maschinen – in einer bestimmten Periode erzielt wurde.

Eine faktorbezogene Produktivität blendet andere Inputfaktoren bezogen auf die Erstellung des Outputs aus. Die Leistungsmenge ist jedoch das Ergebnis des Zusammenwirkens aller Inputfaktoren. Insbesondere kann eine Veränderung im Einsatz eines Inputfaktors die Produktivität eines an-

deren Inputfaktors beeinflussen. So lässt sich im obigen Beispiel unterstellen, dass bessere (leistungsfähigere) Maschinen die Arbeitsproduktivität steigern: Mit technologisch hochwertigen Nähmaschinen schaffen die Näherinnen 2,5 Herrenzüge in der Stunde. In der Praxis ist es ferner oft wenig sinnvoll, unterschiedliche Maschinen »über einen Kamm zu scheren«; zudem gibt es verschiedene Qualitäten von Mitarbeiterleistungen. Deshalb sind Maßgrößen wie Arbeitsstunden oder Maschinenlaufzeiten oftmals wenig aussagekräftig für den eingesetzten Input. Ebenso besteht der Output zumeist nicht aus einem einzelnen Produkt, sondern umfasst eine Vielzahl von Produktvarianten oder Produktlinien. Daher lässt sich die Produktivität oftmals nur sehr pauschal erfassen, welche Mengen einer bestimmten Produktvariante innerhalb einer bestimmten Periode in einem Betrieb erstellt wurden. Die betrachtete Periode (z. B. eine Woche) ist dann eine stellvertretende Größe für die in dieser Zeit eingesetzten Inputfaktoren. Verändert sich die Menge der eingesetzten Inputfaktoren nicht, lässt sich von einer Zeitperiode zur nächsten prüfen, ob die Durchschnittsproduktivität und damit Wirtschaftlichkeit und Effizienz gestiegen (höhere Produktionsmenge als in der Periode zuvor), gleichgeblieben oder gefallen sind.

Eng mit der Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Effizienz zusammenhängend ist das Konzept der **Rationalisierung**.

Hierunter versteht man die Verbesserung (Optimierung) von Betriebsabläufen unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit: Es soll die Produktivität des Betriebs bzw. die Effizienz des betrieblichen Transformationsprozesses erhöht werden. Rationalisierungsmaßnahmen können in allen Bereichen eines Unternehmens ansetzen: in der Aufbau- und Ablauforganisation, in den eingesetzten Prozesstechnologien, durch Normung und Typung der verwendeten Werkstoffe, durch Produktionskonzepte wie Plattform- und Modulstrategien oder durch ein intelligentes Produktvariantenmanagement. Ein traditioneller Ansatz zum Ausschöpfen von Rationalisierungspotenzialen ist (war) die **Substitution objektbezogener Arbeitsleistungen durch Betriebsmittel** (»Substitution von Arbeit durch Kapital«) und die Erhöhung der Standardisierung und Automation der Fertigungsprozesse durch Einsatz entsprechender Technolo-

---

Wirtschaftlichkeitsprinzip, Produktivität und Effizienz sind Drillinge.

---

Durch Rationalisierung soll die Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Effizienz des betrieblichen Transformationsprozesses gesteigert werden.

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip kennt viele Ausformulierungen bei Gewinn und Rentabilität.

gien. Der Effekt von Rationalisierungsmaßnahmen wird in der Regel nicht in Mengengrößen (Input; Output), sondern anhand der Ist-Kosten für eine produzierte Einheit eines Produkts (**Stückkosten**) abgebildet. Dadurch wird Rationalisierung auf den Aspekt der Kosteneinsparung reduziert (Verringerung der Stückkosten). Implizit blendet diese Sichtweise die Outputseite (quantitative Verbesserung des Leistungsergebnisses) aus. Ferner führt ein abnehmender Rationalisierungseffekt dazu, dass in einer Abfolge von Rationalisierungsprojekten die Kosteneinsparungen immer kleiner werden. Erforderlich ist dann zu meist eine grundlegende Umstrukturierung der Geschäftsprozesse, z. B. durch Einsatz einer innovativen Prozesstechnologie (**Prozessinnovationen**), um neue Rationalisierungspotenziale erschließen zu können.

Rationalisierung stellt eine Strategie zur Verbesserung der Marktposition eines Betriebs dar, da das Ausschöpfen von **Rationalisierungsbzw. Kosteneinsparungspotenzialen** die Kostenposition des Betriebs am Markt verbessern soll. Ein anderer Ansatz zur Verbesserung der Marktposition bzw. der Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen stellt die **Innovationsstrategie** im Bereich des Outputs (**Produktinnovation**) dar: Hierdurch verbessert sich das Leistungsergebnis qualitativ aus Sicht der Kunden oder es wird ein für das Unternehmen neuartiger Output geschaffen. Oftmals impliziert diese Innovationsstrategie, dass die Herstellung von Teilen des bisherigen Angebotsprogramms (Outputs) aufgegeben und durch neue Produkte ersetzt wird. Abstrakt formuliert liegt damit eine inhaltliche Neudefinition des Outputs vor. Weiterhin gilt allerdings, dass dieser neue Output möglichst wirtschaftlich zu erstellen ist. Dies erfordert oftmals eine Kombination aus Prozess- und Produktinnovationen.

### 1.3.2 Das erwerbswirtschaftliche Prinzip

Oberstes Ziel unternehmerischer Tätigkeit ist die Erwirtschaftung von Überschuss: Die Produktion wird nach Art und Menge so festgelegt, dass entweder ein möglichst großer **Gewinn** oder eine möglichst große **Rentabilität** erreicht wird.

- Der Gewinn ist – in seiner einfachsten konzeptionellen Berechnung – die Differenz zwischen Umsatz und Kosten:  
Gewinn = Umsatz – Kosten  
mit: Umsatz = Verkaufsmenge × Verkaufspreis
- Die Rentabilität eines Betriebes gibt an, in welcher Höhe sich das dort eingesetzte (investierte) Kapital während einer bestimmte Zeitspanne verzinst hat (**Kapitalverzinsung; Kapitalrendite; Anlagenrendite**). Man unterscheidet die **Eigenkapitalrentabilität**

$$r_{EK} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 \text{ und}$$

die **Gesamtkapitalrentabilität**

$$r_{GK} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigen- und Fremdkapital}} \times 100$$

wobei das Eigenkapital (Fremdkapital) das von den Eigentümern (Gläubigern) im Betrieb eingesetzte Kapital ist, für das sie als »Entschädigung« Gewinn (Fremdkapitalzinsen) beanspruchen. Eigen- und Fremdkapital zusammen bilden das von den Investoren insgesamt eingesetzte Kapital (**Gesamtkapital**). Gewinne werden entweder an die Unternehmenseigner ausgeschüttet (z. B. Dividende bei Aktien) oder im Unternehmen belassen (**Thesaurierung**), wodurch dann das Eigenkapital in Höhe der thesaurierten Gewinne ansteigt.

Häufig wird auch noch die **Umsatzrentabilität**

$$r_U = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

berechnet und in die Rentabilitätsanalyse einbezogen: Selbst dann, wenn der Gewinnanteil am Umsatz gering ist, kann ein Unternehmen eine günstige Eigenkapitalrentabilität erwirtschaften. Voraussetzung ist, dass mit dem Kapitaleinsatz ein hoher Umsatz erwirtschaftet wird:

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$$

↓                      ↓                      ↓  
 gering                hoch                günstig

Der Quotient aus Umsatz zu Kapital wird auch als **Kapitalumschlagsgeschwindigkeit (turnover velocity)** bezeichnet. Eine Kapitalumschlagsgeschwindigkeit von 3 bedeutet, dass das einge-



setzte Kapital zum dreifachen Umsatz geführt hat. Allgemein gibt diese Kenngröße Aufschluss über die »Ausnutzung« des Kapitals, die sich – zunächst – im Umsatz zeigt. Insbesondere der Einzelhandel weist eine vergleichsweise hohe Kapitalumschlagsgeschwindigkeit auf.

### BEISPIEL Zum Verhältnis von Wirtschaftlichkeitsprinzip und erwerbswirtschaftlichem Prinzip

►► Eine Porzellanmanufaktur plant aus Anlass ihres 100-jährigen Bestehens die Auflage eines neuen Kaffeeservices namens »Desiree«.

Zunächst ist für die absehbare Zeit die je Jahr herzustellende Stückzahl festzulegen. Folgende Alternativen werden als realistisch angesehen:

Stückzahl	6000	8000	12 000
Erforderlicher Kapitaleinsatz (€)	1,25 Mio.	1,33 Mio.	2 Mio.
Stückkosten (€)	610	590	575
Verkaufspreis je Stück (€)	650	617,50	600

Hieraus ergeben sich für Gewinn und Rentabilität:

Stückzahl	6000	8000	12 000
Gewinn (€)	240 000	220 000	300 000
Rentabilität (%)	19,2	16,5	15

Es zeigt sich, dass der Gewinn bei einer Stückzahl von 12 000 am größten ist. Andererseits sind bei dieser Stückzahl derart umfangreiche – mit Kapitalbedarf verbundene – Investitionen erforderlich, dass unter Rentabilitätsgesichtspunkten eine Stückzahl von 6000 am günstigsten ist: Ein hoher Gewinn kann also seinen Reiz dann verlieren, wenn seine Realisation einen übermäßig ausgeweiteten Kapitaleinsatz notwendig macht.

Die Porzellanmanufaktur beschließt, eine möglichst große Rentabilität anzustreben und die Produktion auf 6000 Stück je Jahr zu beschränken. Am Ende des ersten Jahres ist das Produktions- und Verkaufsziel erreicht, nicht aber das Kostenziel: Tatsächlich liegen die Ist-Kosten bei 635 Euro je Stück. Die Manufaktur hat also mit

$$W = \frac{610}{635} = 0,96$$

ihr Wirtschaftlichkeitsziel nicht erreicht. Damit ist aber auch der Gewinn mit 90 000 Euro und die Rentabilität mit 7,2 Prozent hinter den Erwartungen zurückgeblieben.

Daraus folgt:

- In einem Unternehmen wird das Produktionsniveau mit Hilfe des erwerbswirtschaftlichen Prinzips bestimmt. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip verlangt dann, dieses – nun vorgegebene – Produktionsniveau bei möglichst wenig Verschwendung herzustellen.
- Wird das Wirtschaftlichkeitsziel verfehlt, dann kann auch das Gewinn- bzw. Rentabilitätsziel nicht erreicht werden. ◀◀

Wird der Gewinn auf das Betriebsergebnis und der Kapitaleinsatz auf das betriebsnotwendige Eigenkapital beschränkt, bezeichnet man eine derartig modifizierte Eigenkapitalrentabilität als »Return on Investment (ROI)«. Diese Kennzahl ist aussagekräftiger als die Eigenkapitalrentabilität, da das Betriebsergebnis den Erfolg der »normalen« (üblichen; operativen) Geschäftstätigkeit enthält und um außergewöhnliche Effekte (z. B. Verkauf eines Grundstücks mit hohem Gewinn) bereinigt ist. Mitunter werden zum Betriebsergebnis die Steuern und Fremdkapitalzinsen, die den Gewinn gemindert haben, wieder hinzugerechnet, da diese Größe (EBIT, Earnings before Interest and Taxes) erst die »tatsächliche« Leistung (Performance) des Unternehmens in seinen Geschäftsfeldern widerspiegeln soll. Zählt man zum Gewinn nur die (Ertrags-)Steuern hinzu, liegt der **Vorsteuergewinn** vor.

Das betriebsnotwendige Eigenkapital im ROI gibt das zur Erreichung des Betriebszwecks erforderliche Eigenkapital an. Da dies nur sehr schwer zu bestimmen ist, verwendet man oftmals stattdessen das betriebsnotwendige Gesamtkapital, wofür es in der Bilanzanalyse entsprechende Berechnungsschritte gibt. Wird als Bezugsgröße für das Betriebsergebnis bzw. das EBIT das Gesamtkapital verwendet, ist der so berechnete ROI analog zur Gesamtkapitalrentabilität zu sehen. Die Berechnung des ROI ist häufig Teil der **Bilanzanalyse**, da die betreffenden Zahlenwerte dem Jahresabschluss eines Unternehmens zu entnehmen sind. Hier wird der Gewinn zumeist als **Jahresüberschuss** bezeichnet.

Renditekennzahlen sind eine Maßzahl, wie erfolgreich ein Unternehmen das erwerbswirtschaftliche Prinzip verfolgt. Sie bieten vielfältige Ansatzpunkte für das Management eines Unternehmens: So lässt sich die eigene erzielte Kapitalrendite mit derjenigen von bestimmten Konkurrenten in der Branche (z. B. Marktführer) oder dem Branchendurchschnitt vergleichen (**Benchmarking**), um die eigene Position im Wettbewerb zu überprüfen. Ebenso können Renditekennziffern für Tochtergesellschaften oder Geschäftsbereiche bestimmt werden: Diejenigen Tochtergesellschaften bzw. Geschäftsbereiche, die bestimmte Renditezahlen nicht erzielen, werden möglicherweise abgestoßen (verkauft) oder es müssen Maßnahmen eingeleitet werden, um eine Renditesteigerung zu erreichen. Schließlich bieten Renditekennzahlen auch eine denkbare Bezugsgröße für eine **erfolgsabhängige Entlohnung** von Managern: Je höher die erzielte Rendite ist, desto höher soll auch die Entlohnung derjenigen sein, die mit ihren (dispositiven) Arbeitsleistungen den Erfolg maßgeblich herbeigeführt haben. Dies setzt allerdings voraus, dass die zu entlohnenden Mitarbeiter nicht durch entsprechende »Gestaltungsmaßnahmen« im Jahresabschluss des Unternehmens den ausgewiesenen Gewinn bzw. die Kapitalrendite verfälschen dürfen.

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip hat unter dem Schlagwort der **wertorientierten Unternehmensführung (Value Based Management, VBM)** eine »Renaissance« erfahren. Dieses Konzept fordert eine Lenkung und Leitung des betrieblichen Transformationsprozesses dahingehend, den sog. **Unternehmenswert** zu steigern. Die bekannteste Ausprägung dieses Konzepts ist der **Shareholder-Value**-Ansatz: Demnach hat die Unternehmensleitung im Sinne ihrer Anteilseigner (shareholder) zu handeln und ihre Vermögensposition, d. h. den Wert ihrer Unternehmensanteile zu mehren (Erhöhung des Shareholder Value), der wiederum umso größer ist, je höher der Unternehmenswert ist. Hierbei wird der Begriff »Shareholder Value« sowohl auf die Vermögensposition eines Aktionärs als auch auf das Unternehmen als ganzes bezogen. Unabhängig davon, wie der Unternehmenswert in den verschiedenen Konzepten der wertorientierten Unternehmensführung gemessen wird, wirkt sich das Erzielen von Gewinn positiv auf den Unternehmenswert aus. Allerdings se-

hen die Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung Gewinnberechnungen, wie sie das Rechnungswesen in der Bilanz (Jahresabschluss) eines Unternehmens durchführt (Jahresüberschuss oder EBIT), als nicht aussagekräftig für die Ermittlung an, ob der Unternehmenswert gesteigert werden konnte. Durch bilanzielle und steuerliche Überlegungen gilt der Jahresüberschuss als zu stark beeinflussbar und somit nicht aussagefähig für die tatsächliche Leistung (Performance) eines Unternehmens. Auch der aktuelle Marktwert von Unternehmensanteilen (Börsenkurs von Aktien) wird als Kenngröße für den Wert eines Unternehmensanteils abgelehnt, da er zu starken situativen Einflüssen an der Börse unterworfen ist. Daher werden aus Bilanzpositionen alternative Aggregatgrößen für den »Gewinn« (z. B. **Cashflow**; **Economic Value Added, EVA**, sog. ökonomischer Mehrwert) gebildet oder sogar Prognosewerte über diese Bilanzpositionen verwendet, um den Unternehmenswert und die Höhe der Unternehmenswertsteigerung zu bestimmen. Inhaltlicher Kern der wertorientierten Unternehmensführung ist, **Werttreiber** im Unternehmen zu identifizieren. Hierunter versteht man alle Tatbestände in einem Unternehmen (z. B. Inputfaktoren, Produkte, Geschäftsfelder, Organisationseinheiten, Geschäftsprozesse), die einen positiven **Wertbeitrag** liefern. Um die Summe aller Wertbeiträge verändert sich der Unternehmenswert. Hieraus ergibt sich eine einfache Richtschnur im **Werttreibermanagement** der wertorientierten Unternehmensführung: Werttreiber mit einem hohen Wertbeitrag sind zu erhalten oder auszubauen, bei Werttreibern mit nur geringem Wertbeitrag ist zu prüfen, wie diese zu einem höheren Wertbeitrag »veranlasst« werden können (z. B. Leistungssteigerung; Kostensenkungen; organisatorische Umstrukturierungen); Tatbestände im betrieblichen Transformationsprozess, die einen negativen Wertbeitrag liefern (**Wertvernichter**), sind abzustellen. Zur Identifizierung von Werttreibern und ihren Wertbeiträgen kennt die wertorientierte Unternehmensführung eine Vielzahl von Managementinstrumenten (z. B. **Balanced Scorecard**).

Lässt man sich von technischen Details in der Bestimmung von Wertbeiträgen, des Unternehmenswerts oder der Unternehmenswertsteigerung sowie von der Terminologie (»Unterneh-

---

Wertorientierte Unternehmensführung: Alter Wein in neuen Schläuchen.

---

»Unternehmen, die scheitern, verschwinden vom Markt.«  
(Angela Merkel, Bundeskanzlerin)

mensberater-Slang«) nicht beeindrucken, stellt die wertorientierte Unternehmensführung eine Rückbesinnung der Unternehmensführung auf die Aufgabe dar, das erwerbswirtschaftliche Prinzip zu verfolgen. Eine Ursache für diese eigentliche Selbstverständlichkeit ist, dass am Kapitalmarkt vor allem institutionelle Anleger (Banken, Versicherungen, Hedge-Fonds) immer höhere Renditeforderungen an ihre Investitionen in Unternehmen (Kapitalbeteiligungen) formulieren, die von der Unternehmensführung zu erfüllen sind.

Ein Unternehmen, das langfristig das erwerbswirtschaftliche Prinzip nicht verfolgen kann, d. h. »Verluste produziert«, verschwindet vom Markt. Ursache ist, dass die Verluste das Eigenkapital aufgezehrt haben, was im juristischen Sinn zur **Insolvenz** (»Konkurs«, »Bankrott«) führt. Dieser **ökonomische Darwinismus** einer Marktwirtschaft, wonach nur die leistungsfähigen, Gewinne erzielenden Unternehmen überleben und leistungsschwache, Verluste erleidende Unternehmen aus dem Marktgeschehen ausscheiden, wird jedoch aufgehoben, wenn vor allem große Unternehmen damit drohen, dass ihr Ausscheiden vom Markt massive soziale Konsequenzen (Arbeitsplatzverlust für viele Mitarbeiter) hat oder ganze Märkte in Turbulenzen stürzen könnte. Der letztere Fall trifft für sog. **systemrelevante (systemische) Unternehmen** (z. B. Banken im Kapitalmarkt) zu. Hier greift dann oftmals die Politik mit Unterstützungsmaßnahmen ein, um diese Unternehmen vor der Insolvenz zu retten. Solche Unternehmen bzw. deren Eigentümer sind damit in der angenehmen Position, dass erzielte Gewinne ausgeschüttet, aufgelaufene Verluste aber von der öffentlichen Hand letztendlich aufgefangen werden (»Gewinne werden privatisiert, Verluste sozialisiert«).

### 1.3.3 Das finanzielle Gleichgewicht

Gelingt es nicht, eine fällige Zahlungsverpflichtung gegenüber einem Gläubiger zu erfüllen, tritt der Tatbestand der **Illiquidität** ein, was ebenfalls zur Insolvenz des Unternehmens führt. Ein Unternehmen hat allerdings mehrere Möglichkeiten, sein finanzielles Gleichgewicht wieder zu erlangen:

- ▶ **Stundung der Zahlungsverpflichtung:** Der Gläubiger ist bereit, einen späteren Erfüllungszeitpunkt zu akzeptieren. Dann besteht zum aktuellen Zeitpunkt keine fällige Zahlungsverpflichtung mehr.
- ▶ **Aufbringen von Finanzmitteln:** Die Unternehmenseigner »schießen« frisches »Geld« (Eigenkapital) zu oder es gelingt, durch eine Kreditzusage neues Fremdkapital aufzunehmen. Beides erhöht den Bestand an liquiden Mitteln (Zahlungsmitteln), mit denen die fällige Zahlungsverpflichtung beglichen wird. Im letzten Fall wird dann ein fälliger »alter« Kredit durch die Aufnahme eines neuen Kredits zurückgezahlt.
- ▶ Durch **Vermögensverkäufe** wie die Veräußerung von Betriebsmitteln oder Notverkäufe von Produkten durch Preiszugeständnisse erhält das Unternehmen liquide Mittel (»Geld«), mit denen es die fällige Zahlungsverpflichtung erfüllen kann.

Hinsichtlich der Insolvenz eines Unternehmens sind häufig beide Ursachen gegeben: Ein Unternehmen, das lange Zeit Verluste fährt, hat in der Regel keine liquiden Mittel und kein veräußerbares Vermögen mehr bzw. es ist kein Investor bereit, frisches Eigen- oder Fremdkapital zu geben: Dann kann das Unternehmen einer fälligen Zahlungsverpflichtung nicht mehr nachkommen.

Anders als das **Wirtschaftlichkeitsprinzip**, das als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips anzusehen ist, stellt das **finanzielle Gleichgewicht** eine Nebenbedingung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips dar: Ein Unternehmen muss unbedingt seine Zahlungsfähigkeit (**Liquidität**) erhalten, da es ansonsten aufhört zu existieren. Allerdings soll das Unternehmen keineswegs die Liquidität maximieren. Dies würde bedeuten, dass es nur »Geldbestände im Tresor« halten würde (Kassenhaltung).

Geld, das derzeit nicht zur Begleichung von fälligen Zahlungsverpflichtungen benötigt wird, kann investiert werden und damit Gewinne erwirtschaften, was für die bloße Kassenhaltung nicht gilt. In betriebswirtschaftlichem Sinn entstehen sog. **Opportunitätskosten**, d. h. ein Gewinnentgang, wenn liquide Mittel in größerem Umfang

---

Ökonomischer Darwinismus:  
Nur die Besten überleben am Markt, die Schlechten scheiden aus.

---

Die Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts ist eine Nebenbedingung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips.

---

Das finanzielle Gleichgewicht ist bei einem Unternehmen gewahrt, wenn es zu jedem Zeitpunkt den dann fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

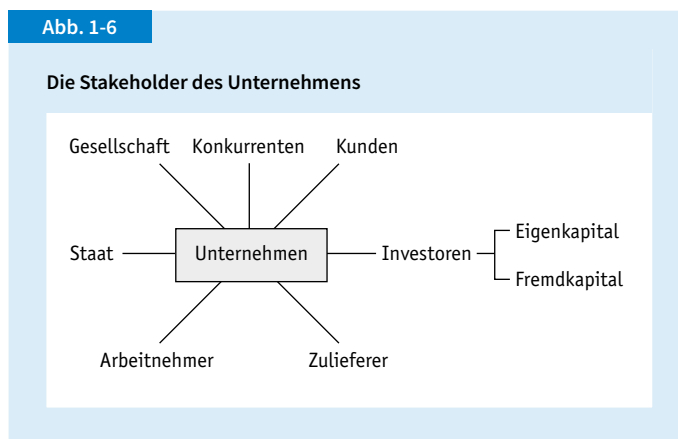
»Liquidität sucht Anlage«.

vorrätig gehalten werden, als für die Erfüllung der aktuellen Zahlungsverpflichtungen notwendig sind.

Die Maximierung der **Liquidität** steht damit im Widerspruch zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip.

## 1.4 Das Stakeholder-Modell

Ein Unternehmen lässt sich als »offenes System« verstehen, das mit seiner Umwelt (Umsystem) in vielfältigen Beziehungen steht. Das Umsystem wird hierbei durch die **Stakeholder** gebildet. Stakeholder sind Anspruchs- bzw. Interessengruppen, die Anforderungen an das Unternehmen formulieren bzw. von denen das Unternehmen Beiträge (Leistungen) erwartet bzw. benötigt. Folgende Stakeholder lassen sich abgrenzen (Abbildung 1-6):



nehmen Eigenkapital zur Verfügung und erwarten eine Mehrung ihrer Kapitaleinlage, d. h. eine Steigerung des **Shareholder Values**, was – in einer einfachen Betrachtung – aus Gewinnausschüttungen (Dividenden) und/oder in einer Erhöhung des Marktwerts ihrer Beteiligung besteht (z. B. Börsenkurssteigerung).

- ▶ Von den **Arbeitnehmern** benötigt das Unternehmen deren **Arbeitsleistungen** im betrieblichen Transformationsprozess, wobei die Arbeitnehmer hierfür einen angemessenen **Lohn**, attraktive Arbeitsbedingungen und kündigungssichere Arbeitsplätze vom Unternehmen fordern.
- ▶ Von den **Zulieferern** bezieht das Unternehmen Betriebsmittel, Betriebsstoffe und Werkstoffe in der benötigten Menge, Qualität und Lieferfrist. Als Gegenleistung erwarten die Zulieferer eine vereinbarungsgemäße Bezahlung, günstige Konditionen und langfristige Geschäftsbeziehungen.
- ▶ **Staat:** Die Ansprüche des Unternehmens an den Staat betreffen die Infrastruktur (Verkehr, Rechtssystem, Bildung usw.). Als Gegenleistung fordert der Staat Steuern und die Einhaltung der Rechtsnormen.
- ▶ **Gesellschaft:** Von diesem Stakeholder erwartet das Unternehmen die Akzeptanz für seine Belange bzw. ein positives öffentliches Image. Umgekehrt fordert die Gesellschaft die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt oder das Engagement in kulturellen und wissenschaftlichen Belangen (z. B. Sponsoring).
- ▶ Auch **Konkurrenten** zählen zu den Stakeholdern: Von ihnen erwartet das Unternehmen das Einhalten der Wettbewerbsregeln. Diesen Anspruch formulieren die Konkurrenten aber auch an das Unternehmen.

**Shareholder Value:** Steigerung des Vermögens der Eigenkapitalgeber durch Gewinnausschüttungen und/oder Erhöhungen des Marktwerts der Unternehmensbeteiligung.

- ▶ Das Unternehmen erwartet von den **Kunden**, dass diese die produzierten Produkte kaufen, um den **Preis** als Gegenleistung vereinnahmen zu können. Kunden sind aber nur bereit, diesen Beitrag zu leisten, wenn ihnen das Unternehmen aus ihrer Sicht attraktive Produkte offeriert.
- ▶ **Investoren** geben dem Unternehmen Kapital, das für die Finanzierung des betrieblichen Transformationsprozesses benötigt wird. **Fremdkapitalgeber** überlassen dem Unternehmen zeitlich befristet ihr Kapital und erwarten hierfür **Zinszahlungen** während der Laufzeit und eine fristgerechte Rückzahlung ihres geliehenen Kapitals. **Eigenkapitalgeber** (Shareholder, Stockholder) stellen dem Unter-

Ein Unternehmen muss Anreize setzen, um die erwünschten Beiträge von den Stakeholdern zu erhalten und darf keine Stakeholder-Gruppe langfristig massiv benachteiligen.

Die Qualität der Beziehungen des Unternehmens zu den Stakeholdern wird auch als »**soziales Ka-**

**pital**« bezeichnet. Wenngleich es nicht bilanzierbar ist, können aus einem hohen sozialen Kapital eines Unternehmens Informations- und Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen mit einem geringen sozialen Kapital entstehen.

Eine Implikation des Stakeholder-Modells ist, dass das Unternehmen **Anreize setzen** (Leistungen bieten) muss, damit es die von den Stakeholdern erwarteten Beiträge erhält: Der Kunde kauft, der Investor gibt Geld, der Zulieferer liefert usw. Hierbei postuliert das Modell, dass in der Unternehmenspolitik langfristig keine Überbetonung der Interessen einer einzelnen Stakeholdergruppe erfolgen darf. Vielmehr ist ein Ausgleich (»Gleichgewicht«) mit allen Stakeholdern anzustreben. Allerdings ist das »Harmoniepostulat« des Stakeholder-Modells nicht als »Kuschel-Betriebswirtschaftslehre« zu interpretieren, sondern besagt lediglich, dass es rational ist, langfristig keine Stakeholder-Gruppe massiv zu benachteiligen, um überlebensfähig zu bleiben. Ferner folgt aus dem Stakeholder-Modell, dass die Beziehungen des Unternehmens mit seinem Umsystem nicht mehr nur ausschließlich ökonomischen Charakter (Transaktionen) besitzen, sondern vielfach auch kommunikativer Art (dialogorientiert) sind. Ausdruck hierfür ist die Unternehmensfunktion der **Public Relations**, die diesen Dialog mit den Stakeholdern, vor allem der Öffentlichkeit führen soll.

Im Sinne des Konzepts der **wertorientierten Unternehmensführung** fordert das Stakeholder-Modell, das Shareholder-Value-Management zu einem **Stakeholder-Value-Management** zu erweitern. Der zu steigende Unternehmenswert stellt dann zwar eine konzeptionell zu beschreibende, aber wohl nur sehr schwer zu messende Größe dar, die die Wertvorstellungen aller Stakeholder bezogen auf das Unternehmen abbildet: So kennzeichnet hierbei ein **Workholder Value**

einen Unternehmenswert aus Sicht der Mitarbeiter. Vordergründig lässt sich allerdings argumentieren, dass ein steigender Unternehmenswert aus Sicht der Anteilseigner auch für andere Stakeholder von Vorteil ist: Profitable Unternehmen bieten sicherere Arbeitsplätze, höhere Löhne und bessere Aufstiegschancen für Mitarbeiter; sie sind für Zulieferer attraktiver, weil sie größere Beschaffungsmengen ordern und pünktlich ihre Rechnungen bezahlen können. Ebenso sind sie kräftigere Steuerzahler und vermögen auch in größerem Umfang Sozialverantwortung zu übernehmen, verglichen mit Unternehmen, die das erwerbswirtschaftliche Prinzip nur unzureichend verfolgen. Diese harmoniezentrierte Argumentation geht allerdings fehl, wenn der Shareholder-Value nur deshalb gesteigert wird, weil andere Stakeholder »ausgebeutet« werden und der Unternehmenswert aus ihrer Sicht sinkt.

Das Stakeholder-Modell lässt sich auch im Sinne einer **nachhaltigen Unternehmensführung (Corporate Sustainability)** verstehen, die drei Bereiche umfasst: Die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (ökonomische Dimension), der schonende Umgang des Unternehmens mit seiner natürlichen Umwelt (ökologische Dimension) sowie die Verantwortung des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern und der Gesellschaft (soziale Dimension). Diese Betrachtung darf nicht nur statisch sein (**intragenerative Gerechtigkeit**), sondern sollte auch Auswirkungen des Unternehmenshandelns auf zukünftige Generationen (**intergenerative Gerechtigkeit**) beachten. Konzentriert man sich auf die Bereiche Ökologie und Soziales, spricht man auch von **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Das Konzept der **Corporate Citizenship (CC)** fokussiert auf die Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens (z. B. Spenden an einen Kindergarten oder ein soziales Projekt).

---

Stakeholder-Value-Management:  
Versöhnen Gewinne alle?

## 1.5 Unternehmensethik

Der Betriebswirtschaftslehre wird häufig vorgeworfen, ethische Fragestellungen zu vernachlässigen. Es soll ein ethisch-moralischer Überbau die Unternehmensführung einrahmen oder zumindest einen weiteren Eckpfeiler der Unterneh-

menführung bilden. Kritikpunkt an der Betriebswirtschaftslehre ist vor allem eine unzureichende **Handlungsethik**. Diese beschäftigt sich damit, ob eine bestimmte unternehmerische Entscheidung ethisch zu rechtfertigen ist.

Konzeptionell problematisch an der Einbeziehung ethischer Aspekte in die Betriebswirtschaftslehre ist zunächst, dass kein allgemein akzeptierter **Wertekanon** existiert. Selbst wenn man sich einigen könnte, welches ethische Wertesystem gilt, ist die Forderung nach einer »betriebswirtschaftlich-ethischen« Unternehmensführung differenzierter zu sehen.

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip beruht auf dem **Rationalprinzip**. Es ist damit Ausdruck der sog. **Vernunftethik**, die im »homo oeconomicus« ihre Personalisierung findet. Das Streben, keine Ressourcen zu vergeuden, darf hierbei aus sich heraus als ethisch angesehen werden: Immerhin bedeutet Verschwendung, dass andere Menschen nicht mehr über eine Ressource verfügen können, obwohl sie diese effizienter verwenden könnten. Zudem dient der betriebliche Transformationsprozess dazu, Produkte zu erstellen, die Konsumenten für ihre Bedürfnisbefriedigung wünschen. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip kombiniert mit dem Konkurrenzmechanismus einer Marktwirtschaft führt dazu, dass sich dieses Produktangebot quantitativ und qualitativ verbessert.

Dennoch ist diese ethische Fundierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips und der Marktwirtschaft nicht ausreichend, um der Unternehmensführung automatisch eine Handlungsethik zuzusprechen. Zwei Problemkreise zwischen »Wirtschaft und Moral« zeichnen sich ab:

- ▶ **Einhaltung der gesetzlichen Regelungen:** Am Rationalprinzip orientiert, wägt der »homo oeconomicus« ab, wie hoch der zu erwartende Vorteil aus einem Gesetzesübertritt ist, wenn er nicht erwischt wird, und wie hoch die zu erwartenden Kosten (Strafen) im Falle der Aufdeckung sein werden. Übersteigt – auch in langfristiger Betrachtung – der erwartete Vorteil die erwarteten Kosten, ist es rational, den Gesetzesverstoß zu machen.
- ▶ **Verteilungsprobleme:** Der Tatbestand der Knappheit impliziert zwangsläufig Verteilungsprobleme. Solche Allokationsprobleme treten z. B. bei der Aufteilung der Wertschöpfung auf: Wie viel aus den »Früchten« des betrieblichen Transformationsprozesses sollen die Eigner als Gewinn, die Arbeitnehmer als Arbeitslohn erhalten? Bei einer Transaktion auf Gütermärkten mag der Anbieter einem Nachfrager – verglichen mit der tatsächlichen Produktleistung

– einen zu hohen Preis abverlangen, weil er in der Werbung »das Blaue vom Himmel versprochen hat«: Der Anbieter profitiert dann deutlich mehr von der Transaktion als der Nachfrager. Allgemein führen Allokationsprobleme zu möglicherweise »unfairen« (ungerechten, unethischen) Ergebnissen, insbesondere wenn einer der Marktakteure eine größere Macht besitzt bzw. einen Informationsvorteil zu eigenen Gunsten ausnutzt (**opportunistisches Verhalten**). Allokationsprobleme existieren auch in dynamischer Betrachtung: So verbraucht der betriebliche Transformationsprozess heute Ressourcen (z. B. Umwelt), die nachfolgenden Generationen nicht mehr zur Verfügung stehen.

Hinsichtlich des ersten Problemkreises beschränkt sich die Betriebswirtschaftslehre darauf, die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen, d. h. die **Ordnungsethik** darzustellen (Beschreibungsziel) und ein optimales Agieren des Betriebs innerhalb der geltenden Spielregeln zu erarbeiten (Gestaltungsziel). Verstöße gegen das Normenwerk sind damit nicht mit betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit oder dem Rationalprinzip zu rechtfertigen. Allerdings ist es durchaus Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, die politischen Entscheidungsträger auf Fehler und Unzulänglichkeiten in den (gesetzlichen) Rahmenbedingungen hinzuweisen bzw. Verbesserungsvorschläge zu machen.

Hinsichtlich des zweiten Problemkreises ist zunächst zu beachten, dass keine Ethik von einem Einzelnen verlangen kann, langfristig gegen seine eigenen Interessen zu verstoßen: Das Streben nach Gewinn, d. h. nach Entlohnung des Unternehmers, ist damit per se ethisch nicht anzugreifen.

Wirtschaft und Moral bei Verteilungsproblemen sind ferner nicht in Konflikt, wenn beide zu den gleichen Entscheidungen führen: Aktivitäten im Bereich von Umwelt oder Sozialem lassen sich ethisch begründen, haben aber zweifellos bei vielen Unternehmen vor allem einen ökonomischen »Hintergedanken«: So kann umweltbewusstes Handeln durchaus langfristige Kostensenkungen beinhalten (Abfallvermeidung), sozialverantwortliches Auftreten eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit bewirken und umwelt- bzw. gesellschaftsbe-

---

Erwerbswirtschaftliches Prinzip und Wettbewerb führen zu einer quantitativen und qualitativen Erhöhung der Bedürfnisbefriedigungsmittel.

---

Allokationsprobleme können zu Ergebnissen führen, die zumindest von einigen als ungerecht angesehen werden.

---

Die Betriebswirtschaftslehre hat die Ordnungsethik darzustellen, innerhalb der Spielregeln ein optimales Agieren zu entwerfen und Verbesserungen vorzuschlagen.

zogene Engagements das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit und vor allem bei den Kunden verbessern. Umgekehrt impliziert in manchen Situationen ein unethisches Verhalten zugleich eine Verletzung des Rationalprinzips, insbesondere, wenn man eine kurzfristige Betrachtung verlässt: Ein unethischer (unmoralischer) Manager ist dann zugleich ein betriebswirtschaftlich schlechter Manager. In der »**Hire-and-Fire**«-**Politik** werden Mitarbeiter sofort freigesetzt, wenn die Auftragslage zurückgeht, um Kosten zu sparen bzw. den Gewinn zu schützen. Bei Ansteigen der Aufträge werden dann neue Arbeitskräfte eingestellt. Die Investitionen in das Humankapital, um einen Mitarbeiter im Betrieb für seine Arbeitstätigkeit zu schulen, sind bei der Entlassung dieses Mitarbeiters und der späteren Einstellung eines anderen Arbeitnehmers verloren. Es ist daher nicht rational, sofort Personal freizusetzen, wenn die Auftragslage »durchhängt«. Ebenso ist es kurzfristig (unvernünftig) gedacht, sich gegenüber einem Kunden opportunistisch zu verhalten, wenn man dadurch die Chance auf einen lukrativen Stammkunden verliert. Ebenso widerspricht es dem Rationalprinzip, durch kurzfristige Maßnahmen »auf dem Rücken der Mitarbeiter« Kosten zu sparen: Sinkende Motivation, ein schlechter Ruf am Arbeitsmarkt senken die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer und die Gewinnung von guten Arbeitskräften, was langfristig möglicher-

weise höhere Kosten und Umsatzverluste am Markt als die kurzfristigen Kosteneinsparungen verursacht.

Ferner erfordern manche harte unternehmerischen Entscheidungen eine langfristige Perspektive für ihre Beurteilung: So sichert die Einführung eines neuen Produktionssystems, das zwar heute Arbeitsplätze kostet, die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Arbeitsplätze der Restbelegschaft des Unternehmens und schafft zugleich in der Zukunft neue Beschäftigungsverhältnisse, die dann allerdings andere Qualifikationen erfordern.

Schließlich agiert das Unternehmen nicht in einem »wertfreien Raum«: Es ist eine der vornehmsten Aufgaben des Staates, einerseits den Akteuren in den Marktprozessen freie Hand zu lassen, andererseits aber schwächere Akteure vor großer Übervorteilung durch ein Macht- oder Informationsungleichgewicht zu schützen. Ausprägungen einer solchen **Ordnungsethik**, die in der **sozialen Marktwirtschaft** ihre Konkretisierung erfährt, sind Regelungen zum Wettbewerbsverhalten (Konkurrentenschutz), Arbeitnehmerschutz, Verbraucherschutz oder das soziale Sicherungssystem. Zudem können auch die Verbraucher Druck auf – aus ihrer Sicht – unethisch sich verhaltende Unternehmen ausüben, indem sie den Kauf deren Produkte verweigern. Gesundes Wettbewerbsdenken und eine freie Presse fördern hierbei das Aufdecken von »schwarzen Schafen«.

»Die Gewinne von heute sind die Investitionen von morgen und die Arbeitsplätze von übermorgen.«  
(Helmut Schmidt)

»Wir Unternehmer und unsere Verbände sind dem System unserer Wirtschaftsordnung verpflichtet. Wir tragen Mitverantwortung für die Marktwirtschaft.«  
(August Oetker)

#### UNTER DER LUPE

##### Compliance Management

*In einem Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Feldern, in denen es wissentlich oder unwissentlich zu Gesetzesverstößen kommen kann: Typische Vorfälle sind Korruption, Kartellverstöße, Umweltvergehen, Verstöße gegen Arbeits- und Sozialvorschriften, Insidergeschäfte, Verstöße gegen Regelungen der Finanz- und Kapitalmärkte, Steuervergehen oder Verstöße gegen Rechnungslegungsnormen. Ein Compliance Management (Compliance = Regelkonformität) dient zur Aufdeckung, aber vor allem der Prävention aller illegalen Handlungen der Führungskräfte, Mitarbeiter und Repräsentanten des Unternehmens, aber möglicherweise auch der Geschäftspartner. Dadurch sollen die Risiken aus illegalen Handlungen (Noncompliance-Risiken) vermindert werden, die bspw. in Bußgeldern, Schadenersatzansprüche Dritter, Gewinn- und Mehrerlösabschöpfung, Ausschluss von öffentlichen Aufträgen, Reputationsverlusten bei den Stakeholdern, Haftstrafen für Mitarbeiter und finanziellen Aufwendungen für Rechtsanwälte oder Berater und Gerichtskosten bestehen können.*

*Das Compliance Management ist eine Führungsaufgabe, die auf Werten und Prinzipien des Unternehmens basiert, aus denen wiederum Verhaltensgrundsätze für Mitarbeiter und Geschäftspartner (z. B. Code of Conduct; Einkaufsrichtlinie; Geschenkerichtlinie) abgeleitet werden. Zentral ist, dass die gesetzlichen Regelungen und die Verhaltensgrundsätze kommuniziert und von der Führung »vorgelebt« werden, aber auch, dass organisatorische Strukturen geschaffen werden (Compliance Management System), die Gesetzes- und Regelverstöße verhindern oder sie anhand von Indikatoren (»red flags«) frühzeitig aufdecken und strukturierte Abläufe vorsehen, wenn ein Verdacht auf »illegale Vorgänge im Unternehmen« besteht. Dadurch soll die Integrität der Unternehmens-, Führungs- und Geschäftskultur sichergestellt werden. Ein wesentlicher Baustein eines Compliance Management System ist das Anti-Fraud-Management-System, das sich der Bekämpfung von Korruption im Unternehmen widmet.*

»Die soziale Marktwirtschaft soll die unternehmerische Initiative in die wirtschaftspolitisch und sozial richtigen Bahnen lenken, ohne die Freiheit der Märkte und damit die Voraussetzung für die Initiative des Einzelnen zu zerstören.«  
 (Ludwig Erhard)

Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit des »Auf-fliegens« und damit die Kosten unethischer Entscheidungen, was wiederum dem Rationalprinzip folgend die Wahrscheinlichkeit eines solchen Verhaltens senkt.

Sicherlich wird es aber Konstellationen geben, bei denen die Verfolgung des Rationalprinzips innerhalb der gesetzlichen Regelungen zu unethischen Entscheidungen führt. So legt das Kalkül der Gewinnmaximierung nahe, eine rentable Betriebsstätte oder ein Tochterunternehmen zu schließen, wenn die Produktion der betreffenden Produkte an einem anderen Standort kostengünstiger und damit noch gewinnbringender durchgeführt werden kann. Ebenso ist es ökonomisch, angebotene Subventionen für die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen »mitzunehmen«,

nach Ablauf der Subvention aber das Werk zu schließen, wenn woanders ein neuer »Subventionstopf« geöffnet wird. In einem solchen Konflikt von Rationalprinzip und Ethik bleibt es dem Manager unbenommen, weitere – außerhalb der Ökonomie – liegende Wertesysteme zum Rationalprinzip hinzuzuziehen. Diese Wertesysteme sind jedoch nicht mehr das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre. In diesem Sinn ist die Betriebswirtschaftslehre eine insofern wertfreie Disziplin, als sie sich auf das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das Einhalten des finanziellen Gleichgewichts sowie bei Unternehmen auf das erwerbswirtschaftliche Prinzip innerhalb der Spielregeln der Ordnungsethik beschränkt. Der »homo oeconomicus« stellt eben nur eine Dimension des menschlichen Verhaltens dar.

## 1.6 Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft

Ein unethischer Manager ist oftmals auch ein betriebswirtschaftlich schlechter Manager.

Technischer Fortschritt führt seit jeher zu Veränderungen im Wirtschaftsgeschehen und in den Lebensbedingungen der Menschen. In den letzten beiden Jahrzehnten haben jedoch Informations- und Kommunikationstechnologien (»Internet«) sowie weitere Schlüsseltechnologien (z. B. Robotik, Sensorik; Mikroelektronik; Werkstofftechnik; **künstliche Intelligenz**) einen Schub an **Innovationen** ausgelöst, der viele von der digitalen Revolution und manche von einem neuen Zeitalter (E-Economy, Digital Economy) sprechen lassen. Im Folgenden sind einige Kernthemen der digitalen Transformation skizziert, die in den folgenden Kapiteln vertieft und erweitert werden:

▶ **Industrie 4.0:** Nach dem Einsatz der Dampfmaschine, der arbeitsteiligen Massenfertigung (»Fließband«) und dem Einsatz von computer-gestützten Werkzeugmaschinen in der Produktion basiert die sog. 4. industrielle Revolution auf der Digitalisierung der Informationsströme, die eine enge Vernetzung von Mensch und Maschinen und vor allem zwischen den Betriebsmitteln in der gesamten Wertschöpfungskette erlaubt (Kapitel 11.8).

- ▶ Digitalisierung von Geschäftsprozessen: Die elektronische Abwicklung vieler Aktivitäten »in der Verwaltung« und im Management (**sekundäre Geschäftsprozesse**) sowie künstliche Intelligenz (Softwarealgorithmen) ersetzen »einfache« derivative Arbeitsleistungen. Dies wird vor allem im Finanzdienstleistungsbereich (Banken, Versicherung), der öffentlichen Verwaltung oder auf der »Sachbearbeiterebene« (z. B. Rechnungswesen; Verwaltung) in Betrieben gesehen: Routineentscheidungen trifft anstelle eines Menschen nunmehr ein Software-Algorithmus.
- ▶ Digitalisierung der Produktwelt: Internet-basierte Dienstleistungen, die Verschmelzung von Offline- und Online-Welt (z. B. »**Augmented Reality**«) oder auch miniaturisierte Computer als integrale Bestandteile von Produkten (»**Internet der Dinge**«) und die Vernetzung von Gebrauchsgütern zu einem selbstorganisierenden System von Gegenständen bieten den Nutzern neuartige Produktanwendungen, eine höhere »**Convenience**« (Gebrauchsnutzen), effizientere (z. B. energiesparendere) Produktverwendungen oder größere Verwendungssicherheit (Kapitel 15.4.3).



- ▶ Neue Organisationsprinzipien des Wirtschaftens: Eines der wesentlichen Merkmale der digitalen Revolution ist, dass sich räumlich divergente Akteure miteinander vernetzen und kooperieren können. Dies etabliert neue Organisationsprinzipien des (wirtschaftlichen) Lebens: In der **Sharing-Economy** (»Teilen statt Kaufen«) nutzen mehrere Akteure gemeinsam, allerdings innerhalb einer Periode sequentiell eine Ressource (z. B. Auto), anstelle dass jede Person diese Ressource individuell erwirbt und innerhalb einer Periode nur sporadisch benötigt. In **Sozialen Netzwerken (Web 2.0)** treffen sich Personen zum Informations- und Meinungsaustausch und begründen dadurch die »**Electronic Word-of-Mouth**« (eWoM), die auch Relevanz für ein Unternehmen besitzt (vgl. Kapitel 14). Im **Crowdsourcing** lassen sich Unternehmenstätigkeiten webbasiert (Web 2.0) mittels eines offenen Aufrufs an eine »Masse anonymen Akteure« im Netz auslagern, um deren kollektive Finanzkraft für die Finanzierung eines Projekts oder deren kollektive Intelligenz für die Lösung von Innovationsproblemen nutzen zu können. Im Rahmen der digitalen Revolution kann die digitale Anbahnung, Ausgestaltung und Abwicklung von Transaktionen als längst etabliert angesehen werden: Der **E-(Electronic) Commerce** lagert die Vermarktung und Distribution von Gütern und Dienstleistungen vom stationären »Point of Sale« des Einzelhandels (Einzelhandelsgeschäfte) ins Internet aus. Der **M-(Mobile) Commerce** erlaubt an jedem Ort, an dem technisch eine digitale Kommunikationsverbindung möglich ist, im Internet Transaktionen durchzuführen (»Shopping am Strand«) oder **Location-Based-Services**, die sich auf den aktuellen geographischen Standort des Nutzers beziehen (z. B. Restaurant-Finder mit Navigationshilfe), in Anspruch zu nehmen.
- ▶ Eine Basis der digitalen Revolution ist die Gewinnung einer Fülle an Daten, die sich auf den Betriebs- oder Nutzungszustand von technischen Geräten (»**Smart Metering**«), aber auch auf das Kommunikations-, Informations- oder Kaufverhalten oder das räumlichen Bewegungsmuster von Personen beziehen. Diese Daten (»**Big Data**«) werden kontinuierlich erhoben, in Echtzeit, d. h. ohne Zeitverzögerung

analysiert (»**Big Data Analytics**«; »**Data Mining**«), entsprechende Entscheidungen abgeleitet, aber auch gespeichert, weshalb der betreffende individualisierte Datenbestand über eine Person ansteigt. Ein Beispiel hierzu: Eine Person bekommt, wenn sie eine Suchmaschine für die Informationssuche verwendet, auf ihrem Bildschirm Werbefbanner solcher Unternehmen oder Marken eingeblendet, für die sich diese Person aufgrund ihres bisherigen – im Internet registrierten – Such- oder Kaufverhaltens interessieren könnte (»individualisierte Werbung«).

Die Bedeutung der digitalen Revolution liegt nicht nur in den Veränderungen im technisch-organisatorischen Bereich der Wirtschaft, sondern hat auch bspw. durch entsprechende Produktinnovationen und Anwendungen (»Internet der Dinge«) Einfluss auf das Lebensumfeld und die Lebensgewohnheiten der Menschen, insbesondere derjenigen, die mit Computerspielen und dem Internet »groß geworden« sind und diese Innovationen intensiv nutzen (»**Digital Natives**«, geboren ab dem Jahr 1980). Optimisten sehen in der digitalen Transformation der Wirtschaft keinen Mensch-Maschine [Computer]-Verdrängungswettbewerb, sondern eine Mensch-Maschine-Kooperation. Mitarbeiter können sich mehr kreativen und innovativen Tätigkeiten widmen, weil sie von »Alltagsarbeit« befreit sind; eine Büropräsenz ist kaum mehr erforderlich, da sie ihre Tätigkeiten »überall« ausführen können. Pessimisten betonen, dass viele objektbezogene und einfache derivative Arbeitsleistungen nicht mehr benötigt werden und deshalb ein massiver Stellenabbau in den Betrieben stattfinden wird. Allerdings schafft die digitale Revolution neue Geschäftsfelder, Branchen und damit Arbeitsplätze, wenngleich sich die in der Offline-Welt substituierten Arbeitsleistungen nicht »1:1« in die digitale Welt einbringen lassen. »**Smart Products**« erlauben für den Nutzer neue Formen der Nutzungsqualität von Gebrauchsgütern. Allerdings beinhaltet das Big-Data-Zeitalter auch eine ungeahnte Überwachung jedes Menschen. Die Zukunft wird weisen, ob der Weg in Richtung »Himmel« (digitaler Humanismus) oder »Hölle« (digitales Proletariat) gehen wird; aufhalten lässt sich die digitale Transformation nicht.

---

»Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts.«  
(G. Oettinger – EU-Kommissar)

---

Wer sich gegen die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft stellt, kann auch versuchen, das Meer mit einem Suppenlöffel trocken zu legen.

**ARBEITSAUFGABEN KAPITEL 1**

1. *Charakterisieren Sie den Begriff des »Wirtschaftens«.*
2. *Charakterisieren Sie Transaktionsbeziehungen: Welche Ausformung nehmen sie auf verschiedenen Märkten an?*
3. *Durch welche Merkmale zeichnen sich Unternehmen gegenüber Betrieben aus?*
4. *Welche Erkenntnisziele hat die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin?*
5. *Auf welchen Wegen lassen sich Handlungsempfehlungen zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme gewinnen?*
6. *Charakterisieren Sie die Transaktionskostentheorie.*
7. *Was zählt alles zu den elementaren Produktionsfaktoren?*
8. *Was sind dispositive Arbeitsleistungen?*
9. *»Dispositive Arbeitsleistungen sind auf nahezu allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie anzutreffen.« Erläutern Sie diese Aussage.*
10. *Nehmen Sie Stellung zu folgendem Satz: »Das betriebliche Geschehen kann durch die Kurzformel: Geld → Ware → mehr Geld beschrieben werden.«*
11. *»Die Finanzierungsaufgabe eines Betriebes besteht darin, das beim Absatz verdiente Geld für die Beschaffung bereitzustellen.« Nehmen Sie Stellung!*
12. *Was versteht man unter Geschäftsprozessen und wie lassen sie sich klassifizieren?*
13. *In welchen Messgrößen lässt sich das Wirtschaftlichkeitsprinzip darstellen?*
14. *Wie hängen die Konzepte Produktivität und Rationalisierung mit dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zusammen?*
15. *Definieren Sie die Begriffe:*
  - a. *Eigenkapitalrentabilität,*
  - b. *Gesamtkapitalrentabilität,*
  - c. *Umsatzrentabilität.*
16. *In welchem Zusammenhang stehen erwerbswirtschaftliches Prinzip und Wirtschaftlichkeitsprinzip?*
17. *Skizzieren Sie die Grundidee der wertorientierten Unternehmensführung.*
18. *Was besagt das finanzielle Gleichgewicht und wie kann es wieder erlangt werden?*
19. *In welchem Zusammenhang stehen erwerbswirtschaftliches Prinzip und finanzielles Gleichgewicht?*
20. *Was besagt die Vorstellung eines Unternehmens als offenes System?*
21. *Welche Anreize und Beiträge haben die Stakeholder eines Unternehmens?*
22. *Welche Dimensionen umfasst eine nachhaltige Unternehmensführung?*
23. *Welche verschiedenen Arten von Ethik sind im Zusammenhang mit dem Wirtschaften relevant?*
24. *In welchen Konstellationen gibt es keine Konflikte zwischen »Wirtschaft und Moral«, in welchen gibt es Konflikte?*
25. *In welchen verschiedenen Feldern zeigt sich die digitale Transformation der Wirtschaft?*

*Lösungsvorschläge für die Arbeitsaufgaben finden Sie im »Übungsbuch zu Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft«.*

**WEITERFÜHRENDE LITERATUR KAPITEL 1**

---

- Brayer-Mayländer, T.:** Management 4.0 – den digitalen Wandel erfolgreich meistern, München 2016.
- Domschke, W./Scholl, A.:** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin et al. 2008.
- Heine, M./Rehder, S. A.:** Geschäftsprozessmanagement, Stuttgart 2017.
- Hutzschenreuter, T.:** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Wiesbaden 2015.
- Jung, H.:** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. Aufl., München 2016.
- Krips, D.:** Stakeholdermanagement, 2. Aufl., Berlin 2017.
- Schierenbeck, H./Wöhle, C. B.:** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., München 2016.
- Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.:** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 5. Aufl., München 2005.
- Schulz, M. R.:** Compliance-Management im Unternehmen, Henssler 2017.
- Schweikart, N./Töpfer, A.:** Wertorientiertes Management, Berlin 2006.
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K./Gilbert, D. U./Hachmeister, D./Kaiser, G.:** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Wiesbaden 2017.
- Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G.:** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl., München 2016.



# 2 Agieren in einer globalisierten Welt

## LERNZIELE

- ▶ Leitfrage: Was versteht man unter »Globalisierung«?
- ▶ Leitfrage: Welche Sachverhalte hat die Standortwahl eines Betriebs zu berücksichtigen?
- ▶ Welchen Charakter hat die betriebliche Standortwahl?
- ▶ Was sind Standortfaktoren und wie beeinflussen sie die Standortwahl?
- ▶ Leitfrage: Welche Strukturmerkmale weist der Wirtschaftsstandort Deutschland auf?

## 2.1 Das Phänomen der Globalisierung

### Merke

Globalisierung bezeichnet den weltweiten Prozess der steigenden Integration und Verflechtung der nationalen Volkswirtschaften, die mit einem sehr starken Anstieg der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit von Unternehmen verbunden ist.

Die zunehmende »Internationalisierung des Wirtschaftens« hat viele Facetten:

- ▶ Wachstum des **länderübergreifenden Handels** mit Gütern und Dienstleistungen: Einer Statistik ([de.statistica.com](http://de.statistica.com)) zufolge betrug in 2017 das grenzüberschreitende Handelsvolumen mit Waren und Dienstleistungen 17 730 Milliarden Dollar, wobei sich dieser Welthandel zwischen 2000 und 2017 fast verdreifacht hat; bisheriges Spitzenjahr war 2014 mit einem Volumen von 18 969 Milliarden Dollar. Der internationale Handel betrifft nicht nur Fertigerzeugnisse, sondern auch Zulieferleistungen innerhalb des Erstellungsprozesses eines Produkts. Letzteres Phänomen ist – unter anderem – Folge einer wachsenden **internationalen Arbeitsteilung** und **Spezialisierung** der

Unternehmen in ihren betrieblichen **Wertketten**. »Weltmeister« im Warenexport in 2017 ist China mit einem Exportvolumen von 2263 Milliarden Dollar, gefolgt von den USA (1546 Milliarden Dollar) und Deutschland (1448 Milliarden Dollar).

- ▶ Mit der Expansion des Warenhandels verbunden ist das Wachstum im **grenzüberschreitenden Transportverkehr**, was vor allem den See- und Straßenverkehr betrifft. Eine erhöhte Mobilität des Faktors »Arbeit« und die steigende Nachfrage nach Tourismus-Dienstleistungen führen ferner zu einem starken Wachstum im Luftverkehr.
- ▶ Anstieg von **Direktinvestitionen im Ausland** (foreign direct investments, **FDI**): Dies sind Kapitalanlagen eines Investors (Unternehmens) im Ausland, die in Neugründungen von Unternehmen auf dem dortigen Auslandsmarkt (**Greenfield-Investments**) oder in Kapitalbeteiligungen an (Akquisitionen von) ausländischen Unternehmen (**Brownfield-Investments**) fließen. Ziel der Direktinvestitionen ist, eine unternehmerische Tätigkeit im betreffenden Auslandsmarkt zu ergreifen. Gemäß des »World Investment Report 2017« der UNCTAD

---

Elemente der Globalisierung: länderübergreifender Handel, Direktinvestitionen im Ausland, internationale Lizenzvergabe, grenzüberschreitende Mobilität von Arbeit und Kapital, internationale Unternehmenskooperationen.

Die Globalisierung hat viele Ursachen.

(United Nations Conference on Trade and Development) betrug in 2016 der Umfang der in diesem Jahr getätigten FDI 1750 Milliarden Dollar. Um 1990 lag dieser Jahreswert bei knapp unter 200 Milliarden Dollar.

- ▶ Steigende **Mobilität des Kapitals**: Private und institutionelle Investoren stellen ihr Kapital ausländischen Kapitalnehmern (z. B. Unternehmen) zur Verfügung, inländische Kapitalnehmer suchen und finden ihre Kapitalgeber zunehmend auch im Ausland. Das Volumen des internationalen Kapitalmarkts gilt bislang als »große Unbekannte« der Weltwirtschaft, da verlässliche Statistiken hierüber fehlen.
- ▶ Wachstum des grenzüberschreitenden Transfers von intellektuellem Eigentum durch **Lizenzvergabe**: Ein Lizenzgeber räumt einem Lizenznehmer, der seinen Sitz in einem anderen Land hat, das Recht ein, seine Patente oder Markenrechte nutzen zu dürfen. Der Lizenznehmer muss hierfür eine Lizenzgebühr (Preis) an den Lizenzgeber entrichten.
- ▶ Anstieg der Anzahl an **Kooperationen** und **Netzwerkbildungen** von Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern (»strategische Allianzen«) im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeiten.

Die Ursachen für die Expansion der internationalen ökonomischen Verflechtungen sind vielgestaltig: Die **Deregulierung nationaler Märkte** (»Siegeszug der Marktwirtschaft«), die **Integration von Ländermärkten** (z. B. Europäische Gemeinschaft) und **internationale Abkommen** bzw. Organisationen zur Liberalisierung der Wirtschaftsbeziehungen (**GATT** – General Agreement on Tariffs and Trade) haben Handelshemmnisse vermindert und die (Markteintritts-)Barrieren für Unternehmen in ausländische Märkte gesenkt. Der technische Fortschritt insbesondere im Bereich des Kommunikations- und Transportwesens sowie der Ausbau der Infrastruktur in vielen Ländern haben die Kosten für den Transport von Waren und die Übermittlung von Informationen drastisch vermindert und zu einer Beschleunigung der Transportzeiten geführt. Die **Erhöhung des Lebensstandards** für große Bevölkerungsteile vor allem in den Industrieländern hat zu einem quantitativen und qualitativen Anstieg des Konsums geführt, der zunehmend durch Produkte, die nicht mehr aus der heimischen (nationalen) Wirtschaft stammen, gedeckt wird. Länder mit starkem Wirtschaftswachstum sind als **neue Geschäftspartner** auf der »ökonomischen Weltbühne« erschienen (z. B. **BRIC-Staaten**, Brasilien, Russland, In-

## UNTER DER LUPE

### Globalisierung des Wirtschaftens

Die Globalisierung des Wirtschaftens wird von manchen (z. B. Weltsozialforum [WSF], People Global Action [PGA], ATTAC) mit Unbehagen oder sogar Ängsten gesehen. Typische Kritikpunkte an der Globalisierung sind:

- ▶ Gefährdung der Ökologie durch verstärkte Ausbeutung der natürlichen Ressourcen sowie steigende Umweltbelastung durch das erhöhte Transportvolumen,
- ▶ Verschlechterung der Handels- und Wirtschaftsbedingungen für ökonomisch schwächere Länder (»fairer Handel statt Freihandel«),
- ▶ Verlust von Arbeitsplätzen in Ländern mit hohen Lohnkosten, Lohndumping in Niedriglohnländern,
- ▶ Verlust kultureller und ethnischer Identitäten durch eine Konvergenz der Lebensstile,
- ▶ steigende organisierte Kriminalität.

Grundsätzlich zeigt die ökonomische Theorie (sog. Wohlfahrtsökonomie) allerdings, dass eine Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen zu einer »Wohlfahrtssteigerung« der beteiligten Länder führt. Tatsächlich hat sich der Anteil der nach der Definition der Weltbank in Armut lebenden Menschen seit 1970 stark verringert (1970: 60% der

Weltbevölkerung; 2015: 7% der Weltbevölkerung; Quelle: Weltbank World Development Indicators 2016). Es existieren aber starke regionale Unterschiede: So konzentriert sich fast die Hälfte der in Armut lebenden Menschen auf die Region der Sub-Sahara in Afrika. Auch die Verteilung der Weltwirtschaft zeigt ein Ungleichgewicht: Fast 80% des gesamten Welthandels findet zwischen den Ländern der Triade (Westeuropa, Nordamerika, Südost-Asien) bzw. innerhalb der Länder der Triade statt. Viele Entwicklungsländer, vor allem in Afrika oder Lateinamerika, partizipieren hingegen am Welthandel nur wenig.

Ferner trägt die Globalisierung des Wirtschaftens (noch) nicht die Charakterzüge einer »sozialen (Welt-)Marktwirtschaft«: So soll die soziale Marktwirtschaft in einer nationalen Volkswirtschaft mögliche »Auswüchse« der harten Marktwirtschaft (Kapitalismus) mildern und für gleiche Startchancen der Akteure sorgen. Die Realisierung dieser Ordnungsethik in der Weltwirtschaft erfordert allerdings einen diesbezüglichen politischen Gestaltungswillen, wobei der Einigungsprozess ungleich schwieriger als in einer nationalen Volkswirtschaft ausgeprägt ist. Institutionen, die eine Vorreiter- und Vordenkerrolle ausüben können, wie die World Trade Organization (WTO), die Organisationen der UNO oder transnationale Gruppierungen wie die OECD, gibt es längst.

dien, China): Dort eröffnen sich für ausländische Unternehmen Chancen auf Absatzmärkte und Produktionsstandorte, aber auch Unternehmen aus diesen Ländern treten als Anbieter und Investoren auf den »etablierten« Märkten in Nordamerika und Westeuropa auf. Schließlich haben ein höherer Bildungsstand, die Medien oder der Tourismus zu einer stärkeren »mentalen Mobilität« der Menschen hinsichtlich ihrer Arbeitstätigkeiten im Ausland, Kapitalanlagen oder Produktpreferenzen geführt.

Für Unternehmen impliziert die Globalisierung eine Internationalisierung der Teilaufgaben des **betrieblichen Transformationsprozesses**:

- ▶ **Absatzaufgabe:** Ausländische Märkte eröffnen neue Absatzchancen für die eigenen Produkte. Ein solcher neuer Ländermarkt ist dann im **internationalen Marketing** zu erschließen. Globalisierung bedeutet aber auch, dass das Unternehmen mit zunehmender Konkurrenz durch ausländische Anbieter auf dem heimischen Markt rechnen muss.
- ▶ **Beschaffungsaufgabe:** Es erweitert sich die Auswahl an potenziell interessanten Lieferanten für die benötigten Betriebsmittel, Betriebs- und Werkstoffe.
- ▶ **Produktionsaufgabe:** Die Wahl eines Produktionsstandortes fällt auf dasjenige Land, in dem die günstigsten Rahmenbedingungen für die Herstellung eines Produkts oder von Bauteilen hierfür geboten sind.
- ▶ **Finanzierungsaufgabe:** Das Unternehmen sucht nicht mehr nur Investoren auf dem heimischen Kapitalmarkt, sondern beschafft benötigtes Kapital am internationalen Kapital-

markt (internationale Investorenschaft), ebenso wie es dort überschüssige Finanzmittel anlegt.

- ▶ **Leitungsaufgabe:** Die Lenkung und Leitung des betrieblichen Transformationsprozesses gewinnt an Komplexität, wenn das Unternehmen auf mehrere Länder verteilte Standorte aufweist und/oder Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturkreisen beschäftigt.

Die Folgen der Globalisierung werden häufig mit der sogenannten **Konvergenzhypothese** beschrieben: Demnach bewirkt die Globalisierung eine Homogenisierung im Kaufverhalten vor allem innerhalb der Industrienationen und Schwellenländern (ähnlicher werdenden Präferenzen – EURO-Konsument). Ebenso gleichen sich die Geschäftspraktiken, Unternehmenskultur oder Führungsstile in den Unternehmen weltweit an, was mitunter allerdings lediglich die (weltweite) Übernahme von »Modetrends im Management« ist.

Trotz Globalisierung und Konvergenz besitzt aber die geographische (nationale oder sogar regionale) Herkunft eines Unternehmens oder eines Produkts zumindest in manchen Branchen bei den Nachfragern weiterhin eine große Bedeutung: Dies wird als **»Country-of-Origin«-Effekt (Herkunftslandeffekt; made-in-Effekt)** bezeichnet: Demnach stellt das Herkunftsland eines Produkts für Nachfrager eine eigenständige (wichtige) Produkteigenschaft dar, weil sie Produkten, die in bestimmten Ländern gefertigt worden sind, eine besonders gute Qualität zuschreiben, was auch objektiv gegeben sein mag. Ferner können

Globalisierung: Der betriebliche Transformationsprozess wird internationaler.

Country-of-Origin-Effekt: Die länderspezifische Herkunft eines Produkts ist für dessen Vermarktung wichtig.

#### UNTER DER LUPE

##### Internationalisierungsgrad

Der »Internationalisierungsgrad« eines Unternehmens lässt sich anhand einer Vielzahl von Kennzahlen zum Ausdruck bringen:

- ▶ Anteil der im Ausland Beschäftigten an der Gesamtbelegschaft,
- ▶ Anteil des im Ausland erzielten Umsatzes am Gesamtumsatz,
- ▶ Anteil der im Ausland erbrachten Wertschöpfung an der Gesamtwertschöpfung,
- ▶ Anteil des im Ausland erzielten Gewinns zum Gesamtgewinn,
- ▶ Anteil von Ausländern in den Leitungsorganen des Unternehmens,
- ▶ Anteil der Auslandsinvestitionen an den Gesamtinvestitionen.

In qualitativer Sicht unterscheidet man häufig drei Kategorien des »Going International« von Unternehmen: International tätige Unternehmen

sind in einigen, wenigen Ländern (selektiv) vertreten. Sie setzen oft regionale Schwerpunkte (z. B. EU). Multinationale Unternehmen haben in vielen Ländern und Regionen Geschäftsaktivitäten (Produktionsstätten, Absatztätigkeiten). Globale Unternehmen (»Global Player«) weisen ein weltweit verzweigtes Netz an Betriebsstätten auf, die jeweils auf bestimmte Tätigkeitsbereiche spezialisiert sind (geographisch fragmentierte Wertkette): So wird z. B. Forschung in Japan, die Produktion der »einfachen« (qualitätssensiblen) Produktkomponenten in China (Deutschland) und der Zusammenbau des Produkts in Ungarn vollzogen, während die Unternehmenszentrale in Frankreich sitzt. Global Player richten ihre Produkte am Weltmarkt aus, d. h. sie sehen als Absatzmarkt die gesamte Welt (»globale Markterschließung«).

Globalisierung und die Bedeutung der nationalen Herkunft von Unternehmen und Produkten schließen einander nicht aus.

Nachfrager einem Produkt einen **Sympathiebonus** (Antipathiemalus) geben, wenn sie das Herkunftsland »an sich« mögen (hassen) und diese Ländereinstellung auf Produkte dieses Landes übertragen. Ebenso ist denkbar, dass Nachfrager im Country-of-Origin-Effekt Teile des **Images** des Herkunftslands auf das Produkt im Sinne eines Generalisierungsschlusses übertragen werden. Schließlich mag die Sympathie für ein Land bewirken, dass ein Nachfrager Produkten oder Werbung über Produkte aus diesem Land eine größere **Aufmerksamkeit** entgegenbringt, was wiederum positive Marketingeffekte für diese

Produkte besitzt. Durch die internationale Arbeitsteilung in der Wertschöpfung vieler Produkte ist allerdings deren Herkunft objektiv kaum noch einem einzelnen Land zuzuordnen.

Deshalb orientieren sich Nachfrager oftmals daran, wo der aus ihrer Sicht wesentliche Wertschöpfungsschritt (z. B. Produktentwicklung oder Endmontage) stattgefunden hat bzw. sie sehen den Geschäftssitz des Anbieters als (vermeintliches) Herkunftsland seiner Produkte an. Der Ort des eigentlichen Produktionsprozesses verliert dann an Bedeutung.

## 2.2 Die Wahl des betrieblichen Standorts

Als **Standort** eines Betriebes bezeichnet man den Ort, an dem sich eine **Betriebsstätte**, d. h. Geschäftseinrichtung wie Produktionshallen, Verwaltungsgebäude oder Verkaufsräumlichkeiten, befinden, die – auf Dauer (mindestens 6 Monate, § 12 Abgabenordnung) – dem betrieblichen Transformationsprozess dienen. Anstelle von rechtlich unselbstständigen Betriebsstätten übernehmen deren Aufgaben im Rahmen eines Konzerns oftmals rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften. Sind die Betriebsstätten (Tochtergesellschaften) auf mehrere geographische Orte verteilt, hat der Betrieb (Konzern) mehrere Standorte. Je nach Teilaufgabe des betrieblichen Transformationsprozesses, die an diesem Standort durchgeführt wird, lässt sich ein Produktions-, Forschungs- und Entwicklungs- (F & E-), Verwaltungs- oder Verkaufsstandort unterscheiden. Von besonderer Bedeutung ist der Ort, an dem die Geschäftsleitung bzw. Unternehmensführung residiert: Dies ist der juristische und steuerliche **Geschäftssitz** des Betriebs.

Die Standortwahl ist nicht mit dem **geographischen Betätigungsfeld** eines Unternehmens gleichzusetzen: So kann ein Unternehmen mit dem Standort in Deutschland durchaus Kunden in Italien besitzen, Zulieferteile aus China beziehen oder Kapital am englischen Kapitalmarkt suchen, ohne dort jeweils mit einer Betriebsstätte physisch vertreten sein zu müssen. Insbesondere in Zeiten des Internets ist eine welt-

weite Kommunikation problemlos möglich. Entschließt sich ein Unternehmen, eine Betriebsstätte in einem anderen Land als demjenigen des Geschäftssitzes zu unterhalten, ist in Zeiten der Globalisierung diese Standortwahl zunehmend international ausgelegt: Das Unternehmen sucht sich weltweit denjenigen Standort, der für die geplanten Aktivitäten am attraktivsten erscheint.

Die **Standortwahl** zählt zu den **konstitutiven Führungsentscheidungen**. Insbesondere die Errichtung eines Produktions- oder F & E-Standortes besitzt langfristigen Charakter und bindet hohe Investitionssummen in Grundstücke, Gebäude und Betriebsmittel. Sie ist deshalb nur schwer revidierbar.

Bei einigen Branchen sind die Produktionsstandorte der Betriebe nicht frei wählbar, sondern an bestimmte materielle Voraussetzungen gebunden (z. B. Kohlegruben, Wasserwerke). Alle Betriebe, die derartigen Beschränkungen nicht unterliegen, sind in ihrer Standortwahl frei. Hierbei besitzt die Standortwahl unterschiedliche Hierarchieebenen:

- ▶ internationale Standortwahl: In welchem Land soll der Standort liegen?
- ▶ regionale Standortwahl: In welcher Region des Landes soll der Standort liegen?
- ▶ lokale Standortwahl: In welchem Ort soll der Standort liegen?
- ▶ innerörtliche Standortwahl: Wo innerhalb des Ortes soll der Standort liegen?

Die Standortwahl kann gebunden oder frei sein.

Die Standortwahl weist mehrere Hierarchieebenen auf.



Konzeptionell stellt die Standortwahl ein **komplexes Entscheidungsproblem** dar: Zunächst sind im Rahmen der Standortsuche potenziell interessante Standorte zu »entdecken«.

Hierbei scheidet vorab solche Standorte aus, die bestimmte Mindestkriterien nicht erfüllen: So muss aufgrund der Spezifika des betrieblichen Transformationsprozesses ein Standort z. B. eine bestimmte zusammenhängende Mindestfläche und passenden Bodenuntergrund aufweisen, eine Anbindung an Schiene, Autobahn und einen Flughafen besitzen oder ein attraktives Umfeld für die Mitarbeiter bieten. Für jeden der verbleibenden möglichen Standorte werden dann die **standortabhängigen** (d. h. bei verschiedenen Standorten unterschiedlichen) **Kosten** und **Leistungen** ermittelt. Es wird derjenige Standort ausgewählt, der den voraussichtlich **größten standortabhängigen Gewinn** als Differenz der standortabhängigen Leistungen und standortabhängigen Kosten aufweist.

#### Merke

Der Betrieb sollte den Standort wählen, an dem die standortabhängigen Leistungen die standortabhängigen Kosten am stärksten übersteigen.

Die Standortwahl ist ein mehrstufiger Prozess der Bewertung und Selektion von potenziell interessanten Standorten.

Standortwahl: Entscheidungsproblem unter Unsicherheit

Das hauptsächliche Problem bei diesen Überlegungen besteht dann darin, dass weder die standortabhängigen Kosten noch die standortabhängigen Leistungen mit Sicherheit abzuschätzen sind. Daraus folgt, dass die Standortwahl ein **Entscheidungsproblem unter Unsicherheit** ist, dem man durch **Alternativrechnungen** mit pessimistischen bzw. optimistischen Schätzwerten zu begegnen versucht. Hierzu bietet die Betriebswirtschaftslehre eine Reihe von (Entscheidungs-)Methoden (z. B. Simulationsanalyse) an, um den »optimalen« Standort unter Unsicherheit zu finden.

## 2.3 Die Standortfaktoren

Die **Standortfaktoren** umfassen alle standortabhängigen Kosten- und Leistungsarten, die dann von Bedeutung sind, wenn der betriebliche Standort frei wählbar ist. Häufig unterscheidet man zwischen **harten** und **weichen Standortfaktoren**: Harte Standortfaktoren besitzen einen unmittelbaren Bezug zu monetären Kosten und Leistungen, wenngleich ihre Quantifizierung oftmals schwierig bleibt. Weiche Standortfaktoren lassen sich bereits konzeptionell nicht in monetären Größen ausdrücken, da sie qualitative Eigenschaften eines Standorts charakterisieren, die sich lediglich indirekt auf den betrieblichen Transformationsprozess auswirken. Die wichtigsten harten und weichen Standortfaktoren werden im Folgenden kurz dargestellt.

### 2.3.1 Logistikkosten

Logistikkosten an einem Standort setzen sich aus den Kosten für Transport und Lagerung von Gütern im Rahmen des betrieblichen Transformationsprozesses zusammen.

Transportkosten entstehen

- ▶ bei der **Beschaffung** von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie beim Bezug der Halb- (in der Industrie) und Fertigfabrikate (im Handel) und
- ▶ beim **Absatz** der im Betrieb erzeugten Güter.

Hat ein Unternehmen geographisch verteilte Produktionsstandorte, an denen die verschiedenen Fertigungsschritte des Produkts stattfinden, fallen auch innerhalb eines Unternehmens standortspezifische Transportkosten an. Wer zwischen Anbieter und Abnehmer die Transportkosten zu übernehmen hat, ist zumeist Verhandlungssache oder Branchengepflogenheit: Setzt der Anbieter dem Kunden die Transportkosten »in Rechnung«, erhöhen diese aus Sicht des Abnehmers den Preis für die bezogene Ware. Trägt der Anbieter die Transportkosten, steigen seine Kosten, was den Gewinn aus dem Verkaufspreis der Ware mindert, sofern der Anbieter die Transportkosten nicht in einem entsprechend höheren Verkaufspreis »verstecken« kann. Ein höherer Verkaufspreis verschlechtert aber wiederum die Attraktivität (z. B. Preis-Leistungs-Verhältnis) der Ware aus Sicht des Kunden. In internationalen Liefer-

Transport- und Lagerhaltungskosten: Belastung des Betriebs bei Beschaffung und Absatz

beziehungen gibt es oftmals »Kompromisslösungen«, wonach der Anbieter nur einen Teil der Transportkosten trägt (z. B. Lieferung vom Werk bis zum Hafen) und der Kunde dann für die Kosten der restlichen, zu überwindenden Wegstrecke aufkommt. Solche Regelungen enthalten die **INCOTERMS** (International Commercial Terms), die international einheitliche Regelungen der wesentlichen Käufer- und Verkäuferpflichten für die im internationalen Handel gebräuchlichen Lieferverträge beinhalten.

Den physischen Transport der Waren übernehmen oftmals Logistikdienstleister (»Spediteure«), die vom Anbieter bzw. Abnehmer damit beauftragt werden. Die Höhe der Transportkosten hängt ab von der Entfernung des Beschaffungsbzw. Absatzortes, den Quantitäten (Transportvolumen), den eingesetzten Transportmitteln, aber auch von der Qualität des Transportguts, was wiederum das »Handling« durch das Transportmittel bestimmt (z. B. Kühlung oder Raumbedarf bei »sperrigen Gütern«). Ferner kann der Transportkostensatz (Preis für eine Einheit über eine bestimmte Entfernung) bei bestimmten Transportmitteln mit dem Wert einer Ware ansteigen (sog. **Werttarif**).

Zu den Transportkosten sind ferner Kosten für Versicherungen gegen Transportschäden des Transportguts hinzuzurechnen. Auch hier ist zwischen Anbieter und Abnehmer in einer internationalen Lieferbeziehung der Gefahrenübergang zu vereinbaren, d. h. die Frage, wer das Risiko von Transportschäden trägt und damit etwaige Versicherungsleistungen in Anspruch nehmen muss. Auch hierfür bieten die INCOTERMS standardisierte Lösungen an.

Ist die Transportinfrastruktur an einem Standort schlecht ausgebaut, erfordert dies eine Vorhaltung größerer Lagerbestände (Beschaffungslager, Absatzlager), was bezogen auf die Lagerhaltungskosten erhöhte Zinsbelastung (Kapitalbindung) und Schwundkosten gegenüber einem – logistisch gesehen günstigeren – Standort verursacht.

### 2.3.2 Kosten der Arbeitskräfte

Die **Arbeitskosten** sind sowohl regional wie international unterschiedlich.

#### Merke

Die Arbeitskosten gelten als »magischer Standortfaktor«, dürfen aber nicht als alleinige Entscheidungsdeterminante gesehen werden.

Hinsichtlich der regionalen Standortwahl ist zu meist in Ballungsgebieten das **Lohnniveau** etwas höher als im ländlichen Raum, da der Betrieb Mitarbeitern in Ballungsgebieten – z. B. wegen der dort hohen Wohnkosten – Lohnzulagen gewähren muss. Betrieben, die ihren Standort in ländlichen Gegenden wählen, entstehen in der Regel andere standortabhängige Kosten: Häufig gibt es am Ort nicht genügend Arbeitskräfte, sodass auf Bewohner des Umlandes zurückgegriffen werden muss. Da ein gut funktionierendes Verkehrswesen im ländlichen Raum meist fehlt, muss der Betrieb die Personenbeförderung selbst – und auf eigene Kosten – organisieren (z. B. Busfahrtdienste) oder den Mitarbeitern Fahrtkostenzuschüsse gewähren. Wegen des geringeren Freizeitwerts (Theater, Konzerte, Sport- und Einkaufsmöglichkeiten) haben Betriebe »auf dem Land« möglicherweise Schwierigkeiten, qualifizierte Führungskräfte für sich zu gewinnen, und müssen deshalb »im Gehalt etwas drauflegen« (»Tränenzulage«) im Vergleich zur gleichen Managerposition in einem attraktiven räumlichen Umfeld.

Das Problem der Arbeitskosten stellt sich für viele Betriebe auch im internationalen Vergleich: Internationale Unterschiede bestehen zum einen in einem grundsätzlich unterschiedlichen **Lohnniveau** der Arbeitskräfte und den gesetzlich bzw. tarifvertraglich festgeschriebenen **Personalzusatzkosten** (Kapitel 7). Im internationalen Vergleich sind jedoch nicht allein die Kosten für eine Arbeitsstunde relevant, sondern auch die **Produktivität**. Ausschlaggebend sind daher erst die **Lohnstückkosten**. Je höher die Produktivität, desto geringer sind ceteris paribus die Lohnstückkosten.

#### Merke

Die Lohnstückkosten bringen die angefallenen Lohnkosten je erbrachter Leistung zum Ausdruck.

Es ist ceteris paribus derjenige Standort am attraktivsten, der die geringsten Lohnstückkosten,

Bei der internationalen Standortwahl sind die Lohnstückkosten relevant.

**AUS DER PRAXIS**

Lohnstückkosten und Produktivität (normiert auf 100 für Deutschland) im verarbeitenden Gewerbe (2014)

	Lohnstückkosten	Produktivität
Deutschland	100	100
Großbritannien	105	82
Frankreich	104	91
Italien	110	59
Dänemark	88	124
USA	75	111
Japan	87	62
Ungarn	68	26

Aus: Institut der Deutschen Wirtschaft ([www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de))

Die Statistik zeigt, dass Deutschland gemessen an den Lohnstückkosten anderen Ländern unterlegen ist.

steuer, da diese beiden Steuern von den Gemeinden erhoben werden. Die Gewerbesteuer bezieht sich auf den sog. Gewerbeertrag, der sich aus dem Gewinn (Ertrag der Eigenkapitalgeber) und Zinsen (Ertrag der Fremdkapitalgeber) zusammensetzt. Die Grundsteuer fällt beim Erwerb von Immobilien (z. B. Betriebsgrundstück) an. Auf den Steuermessbetrag (z. B. 3,5 Prozent auf den Gewerbeertrag) setzen die Gemeinden ihren jeweiligen (prozentualen) **Hebesatz** an, der multipliziert mit dem Steuermessbetrag dann die zu zahlende Steuer ergibt. Die Hebesätze bei Gewerbeertrags- und Grundsteuer liegen zumeist zwischen 300 Prozent und 500 Prozent, d. h. der Steuermessbetrag wird mit dem Faktor 3 bis 5 multipliziert. Manche Gemeinden versuchen, ihre Attraktivität für Investoren durch relativ niedrige Hebesätze zu verbessern, während besonders beliebte Städte hohe Hebesätze verlangen können.

### 2.3.3 Abschreibungs- und Zinsbelastung

d. h. die beste Relation aus Arbeitsleistung und Arbeitskosten aufweist. Hierzu ein Beispiel:

	Land	
	A	B
Stundenlohn (in €)	30	25
Produktivität	100	70
Lohnstückkosten (in €)	0,3	0,36

Obwohl an Standort A die Arbeitskosten je Stunde (Stundenlohn) höher als an Standort B sind, weist Standort A aufgrund der höheren Produktivität niedrigere Lohnstückkosten als B auf.

**Wechselkurseffekte** können freilich die Rangfolge der Lohnstückkosten verändern. Wird z. B. der Euro aufgewertet, dann sinken z. B. amerikanische Stundenlöhne und damit die dortigen Lohnstückkosten in Euro.

Angesichts der **modernen Fertigungstechnologien** haben die Lohnkosten nicht mehr die frühere Bedeutung. So machen die direkten Lohnkosten in kapitalintensiven, d. h. stark automatisierten Fertigungsprozessen oftmals nur noch weniger als zehn Prozent der gesamten Produktionskosten aus.

Regionale Steuerunterschiede in Deutschland finden sich in der Gewerbe- und in der Grund-

Die Abschreibungs- und Zinsbelastung ist für einen Betrieb an verschiedenen Standorten unterschiedlich hoch, weil die Ausgaben für den Aufbau des Betriebes (Grundstücke, Erschließungskosten, Baukosten) regional und international differieren. Oft gewährt der Staat zudem im Rahmen seiner regionalen Standortpolitik gezielt **Abschreibungsvergünstigungen**.

Entsprechendes gilt für die Mietkosten bzw. Leasingraten, die anstelle der Abschreibungs- und Zinskosten entstehen, wenn der Betrieb Grundstücke, Räumlichkeiten oder Maschinen nicht kaufen will.

### 2.3.4 Energiekosten

Die Preise für Energie (Strom, Gas, Öl) sind in fast allen Ländern politische Preise, die fiskalpolitisch (»Energiesteuern«) und/oder umweltpolitisch (»Ökosteuer«) motiviert sind. Ferner ist Energie in manchen Ländern aufgrund natürlicher Ressourcen günstiger zu beziehen. Daher stellt das Energiekostengefälle zwischen Ländern für energieintensive Betriebe einen internationalen Standortfaktor dar.

### 2.3.5 Clusterleistungen

Ein **Cluster** bezogen auf Standortfragen stellt ein Netzwerk von Produzenten, Zulieferer, aber auch Forschungseinrichtungen dar, die in gewisser räumlicher Nähe zueinander angesiedelt sind und deren betriebliche Wertketten einander ergänzen, bzw. die in der gleichen Branche tätig sind. Der Prototyp für ein solches Cluster war/ist das Silicon Valley im Bereich der Computertechnologie und des Internets; der Raum Hamburg nimmt für sich in Anspruch, ein Cluster für die Luftfahrtbranche zu sein, in den Anrainerstaaten der Ostsee hat sich das Biocon Valley in der Biotechnologie etabliert.

Vorteile eines Standorts in einem solchen Cluster sind die Möglichkeiten zum »Networking«, d. h. dem Knüpfen von Geschäftskontakten und dem Finden von geeigneten Kooperationspartnern. Durch die enge Verknüpfung der betrieblichen Wertketten lassen sich Synergieeffekte erzielen. Oftmals finden hoch spezialisierte Anbieter nur hier Abnehmer für ihre Leistungen. Zudem ist der Qualifikationsgrad von Arbeitnehmern in einem solchen Cluster bezogen auf die betreffende Branche höher, was die Gewinnung von geeigneten Mitarbeitern erleichtert, da beispielsweise entsprechende Ausbildungseinrichtungen, die auf den Bedarf der Unternehmen im Cluster zugeschnitten sind, existieren. Ferner besitzt ein solches Cluster ein »soziales Kapital«: Über informelle Kontakte aufgrund der räumlichen Nähe, aber auch durch Arbeitsplatzwechsel von Arbeitnehmern innerhalb des Clusters diffundiert Wissen stärker, wodurch die Innovationsdynamik der betreffenden Unternehmen im Cluster gefördert wird.

Eine einem Cluster ähnliche Standortfrage stellt sich auch für viele industrielle Zulieferer. Die **Just-in-time-Steuerung** ihrer industriellen Abnehmer verlangt zunehmend eine Teilezulieferung genau zum Einbaupunkt, manchmal sogar stunden- und reihenfolgenau. Die Zulieferer wählen deshalb Standorte in der Nähe oder sogar direkt auf dem Produktionsgelände ihrer industriellen Abnehmer, um die geforderte Termintreue einhalten und mögliche Vertragsstrafen bei unpünktlicher Lieferung vermeiden zu können.

### 2.3.6 Absatzleistungen

Die **Absatzleistungen**, die an einem Standort oder in seiner Umgebung erzielt werden können, sind in erster Linie für Einzelhandelsbetriebe und Hersteller mit regional begrenzten Absatzgebieten (z. B. Handwerker, kleine Bauunternehmen) bei der regionalen Standortwahl von Interesse. Das **Marktpotenzial** einer Region für eine Warenkategorie bestimmt sich hierbei – zumindest konzeptionell – aus der Bevölkerungsanzahl (Anzahl potenzieller Käufer) multipliziert mit den betreffenden Pro-Kopf-Ausgaben bzw. -Kaufkraft in der betreffenden Warenkategorie. Die Absatzleistungen am lokalen Standort werden darüber hinaus von der Attraktivität anderer (konkurrierender) Einkaufsorte beeinflusst. So kann eine Stadt bzw. Gemeinde durch ein insgesamt attraktives Einzelhandelsangebot Kaufkraft aus anderen, benachbarten Orten abziehen: Es kommt dann zu (Netto-)Kaufkraftzuflüssen. Daher steht der örtliche Einzelhandel in diesem Punkt nicht in einer Konkurrenzbeziehung, sondern bestimmt »insgesamt« die (Einkaufs-)Attraktivität eines Ortes. Unterstützt werden solche **Agglomerationseffekte** durch das örtliche Dienstleistungsangebot (Gaststätten, Freizeitmöglichkeiten, Angebot an Ärzten usw.) und **Stadtmarketing**-Konzepte der Stadtverwaltung.

Strittig ist häufig aber die Ansiedelung von Einkaufsmagneten: Hier herrscht in den oft vom alteingesessenen Einzelhandel dominierten Stadt- und Gemeinderäten die **Omnibus-Mentalität** vor (»nach mir die Tür zu«), die eine Ansiedelung von Konkurrenzunternehmen verhindern will. Allerdings kann ein solcher Einkaufsmagnet durchaus große Kaufkraftzuflüsse aus der Umgebung bewirken, von denen dann auch der etablierte Einzelhandel profitiert, insbesondere wenn er sich entsprechende Nischen oder Spezialisierungen im Sortiment sucht, die der Einkaufsmagnet nicht bietet.

Innerörtlich ist die Standortwahl vor allem für den Einzelhandel bedeutsam: So zeichnet sich ein »guter« Standort z. B. durch eine hohe Passantenfrequenz (Laufkundschaft), Parkplatzmöglichkeiten, aber auch ein attraktives Ambiente der unmittelbaren Umgebung aus. Auch hier entstehen wieder Agglomerationseffekte durch die Gesamtheit der am innerörtlichen Standort ver-

---

**Agglomerationseffekte:**  
Die Einkaufsattraktivität eines lokalen Standorts bestimmt sich aus dem gesamten Einzelhandels- und Dienstleistungsangebot an diesem Standort.

---

Die Just-in-time-Steuerung der Hersteller beeinflusst zunehmend die Standortwahl der Zulieferer.

---

City-Management: Belegung der Innenstadtbereiche zum Einkaufen und Wohnen.

tretenen Anbieter. Viele Einzelhandelsunternehmen, die große Flächen für ihre Sortimente (SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte) und Parkplatzmöglichkeiten für ihre Kunden benötigen, haben innerstädtische Standorte verlassen und sich am Stadtrand oder auf der »grünen Wiese« vor der Stadt angesiedelt. Diese Einkaufsmagneten ziehen wiederum andere Einzelhandelsbetriebe an, ihren Standort dorthin zu verlagern, zumal die Ladenmieten auf der »grünen Wiese« deutlich niedriger sind. Dies hat in vielen Städten zur Verödung der Innenstädte hinsichtlich der Einkaufsmöglichkeiten geführt. Gegensteuern wollen Stadtverwaltungen hier mit einem **City-Management**, das eine Belebung der Innenstadtbereiche zum Ziel hat.

Der erzielbare Absatz spielt ebenso bei der internationalen Standortwahl eine wichtige Rolle. Besitzen ausländische Märkte eine große Bedeutung für das Unternehmen, werden Exporttätigkeiten als nicht mehr ausreichend für die Marktbearbeitung angesehen. Vielmehr erfordert der Markt eine **unmittelbare Präsenz**, oftmals verbunden mit Produktionstätigkeiten in diesem Auslandsmarkt.

Vielfach sind Unternehmen mit Standortgründungen im Ausland ihren Kunden, die dort geschäftlich schon tätig waren, nachgefolgt, da der Kunde auch im Ausland den gewohnten Geschäftspartner »vor Ort« haben will. Dies gilt beispielsweise für Unternehmen aus der Banken-, Versicherungs- oder Beratungsbranche. Ein weiterer, absatzbezogener Grund für die Errichtung von Betriebsstätten oder Tochtergesellschaften im Ausland ist das Umgehen von **protektionistischen Maßnahmen**, die Exporttätigkeiten in einen Auslandsmarkt betreffen (z. B. Zölle). Ebenso schreiben sog. **Local-Content-Auflagen** in einem Auslandsmarkt vor, wie hoch der Anteil der Wertschöpfung im betreffenden Land mindestens sein muss, damit das Unternehmen dort Produkte überhaupt verkaufen darf. Solche Auflagen, die vor allem in Entwicklungsländern zu finden sind, stellen eine Verpflichtung zur Verwendung heimischer Vorleistungen dar, damit Produkte in diesem Land verkauft werden können. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen ihre Produkte nicht »fertig gestellt« exportieren können, sondern Komponenten an die ausländische Betriebsstätte bzw. Tochtergesellschaft liefern

und das Produkt erst »vor Ort« im Auslandsmarkt in eigenen Produktionsschritten zusammenbauen. Solche **Handelshemmnisse** lassen sich vermeiden, wenn das Unternehmen mit einer eigenen Betriebsstätte oder Tochtergesellschaft im Auslandsmarkt präsent ist, die dort Produktions- und Vermarktungsaktivitäten durchführt. Schließlich ist bei der Wahl eines internationalen Standorts dessen »**Imagewirkung**« nicht zu unterschätzen: Unternehmen, die sich ein »internationales Flair« geben wollen, wählen gerne Standorte an prominenten Orten der Welt (... mit Niederlassungen in Berlin, London, Rom, Paris, New York, Moskau, Peking, Singapur, Sydney, Mexico City und Buenos Aires).

### 2.3.7 Steuern und Subventionen

Auch die **Steuern**, die die Betriebe zu bezahlen haben, können bei der Standortwahl eine Rolle spielen, sowohl regional als auch international.

Internationale Steuerunterschiede führen zum Entstehen so genannter **Steueroasen**. Unternehmen können deren vergleichsweise geringe Besteuerung in der Weise nutzen, dass sie durch Ansetzen von (konzerninternen) Verrechnungspreisen für Lieferungen und Leistungen die erwirtschafteten Gewinne zumindest teilweise bei einer (Tochter-)Gesellschaft mit Sitz in einer Steueroase entstehen lassen oder den gesamten (juristischen) Geschäftssitz dorthin verlagern (»Briefkastenfirma«). Ebenso können Konzerngesellschaften durch interne Vergabe (Aufnahme) von Krediten mit marktunüblichen hohen Zinsen gewinnmindernde Zinsaufwendungen bei derjenigen Tochtergesellschaft entstehen lassen, die in einem »Hochsteuer-Land« ansässig ist, und damit deren Steuerbelastung vermindern. Durch solche konzernintern auftretenden Zinsaufwendungen und -erträge können Gewinne in ein steuerlich günstigeres, anderes Land übertragen werden. Das **Außensteuergesetz** schränkt allerdings den Gestaltungsspielraum ein, da im Rahmen der steuerlichen Gewinnermittlung für die internen Lieferungen und Leistungen multinationaler Unternehmen solche Preise unterstellt werden, die unabhängige Dritte unter Wettbewerbsbedingungen ausgehandelt hätten (»**Transferpreise**«). Fer-

---

Gründe für das »Going International« mit ausländischen Standorten: Nähe zum Kunden, Umgehen von Handelshemmnissen, Imageüberlegungen.

---

Internationale Steuerunterschiede: Steueroasen, Doppelbesteuerungsabkommen und Außensteuergesetz

Subventionen: Mitnahmeeffekte bei der Standortwahl oder sinnvolles Instrument der Industriepolitik?

ner hat das deutsche Steuerrecht mit der sog. **Zinsschranke** Vorkehrungen getroffen, sodass es nur begrenzt möglich ist, durch konzerninterne Kreditvergaben Gewinne, die in Deutschland erwirtschaftet wurden, in das steuerlich günstigere Ausland zu verlagern, um damit in Deutschland »Steuern zu sparen«.

Im Übrigen müssen die Gesellschaften, die ihren Sitz oder ihre Geschäftsleitung im Inland haben, ihr gesamtes Einkommen – also auch das in Steueroasen erzielte und versteuerte – in Deutschland versteuern (**Welteinkommensprinzip; Universalprinzip**). Dabei kann aber die im Ausland gezahlte Steuer auf die inländische Steuerschuld (teilweise) angerechnet werden oder die Steuerzahlungen im Ausland als Betriebsausgabe im Inland geltend gemacht werden. Eine wiederum andere Regelung gilt, wenn mit einem Staat ein **Doppelbesteuerungsabkommen** besteht: Einkünfte aus Gewerbebetrieb werden (nur) in dem Land besteuert, in dem sie entstanden sind (Territorialprinzip). Im Inland erfolgt in der Regel dann eine **Freistellung** der ausländischen Einkünfte von der Besteuerung. Die Kreativität in den Steuerabteilungen international tätiger Unternehmen ist jedoch groß, immer wieder legale und bisweilen illegale »Schlupflöcher« in den nationalen Steuerregelungen zu finden, um in einem Hochsteuerland (z. B. Deutschland) möglichst wenig Steuern abführen zu müssen. Zudem ist selbst innerhalb der EU ein einheitliches Steuersystem noch in »weiter Ferne«.

**Subventionen** in Form von Steuererleichterungen oder direkten Finanzzuweisungen sind »Geldgeschenke des Staates« und werden von

staatlicher Seite als Mittel der »Industriepolitik« verstanden, um in einer Volkswirtschaft Investoren »anzulocken« oder bestimmte Regionen eines Landes (»Fördergebiete«) wirtschaftlich zu entwickeln. Sie beeinflussen damit die internationale und regionale Standortwahl.

Diese Vergünstigungen kann ein Betrieb am betreffenden Standort »mitnehmen«; allerdings sind dies – zumindest teilweise – auch notwendige Maßnahmen, um in wirtschaftsschwachen Regionen z. B. Existenzgründungen »unter die Arme zu greifen«. Von einem »Steuerdumping« spricht man, wenn Regierungen in einem internationalen Wettlauf mit Steuersenkungen und Subventionen um Investoren »buhlen«.

### 2.3.8 Staatsleistungen

Die Staatsleistungen beeinflussen die Standortwahl insofern, als dass diese die ökonomisch relevante Infrastruktur eines Landes (Qualität des Verkehrs-, Kommunikations-, Energie-, Schul-, Gesundheits- oder Rechtswesens) wesentlich bestimmen: Eine nur mangelhaft ausgebaute Infrastruktur erhöht die standortabhängigen Kosten und relativiert die möglicherweise niedrigen Lohnkosten in diesem Land. Ferner beeinflussen Faktoren wie die politische Stabilität oder währungspolitische Entscheidungen (z. B. Wechselkurspolitik; Konvertibilität der Auslandswährung) das **Geschäftsrisiko**. Eine andere Seite der Staatsleistungen betrifft die **Effizienz der öffentlichen Verwaltung** (»Bürokratie«) oder den »Grad an Korruption«.

#### UNTER DER LUPE

##### Subventionen – eine Systematik

Subventionen lassen sich in zwei Kategorien einteilen: Direkte Subventionen sind finanzielle Zuwendungen des Staates an Betriebe in Form von

- ▶ Zuschüssen: Der Geldbetrag muss nicht mehr zurückgezahlt werden (z. B. Investitionszulage).
- ▶ Krediten: Der Geldbetrag muss zurückgezahlt werden, es liegt aber ein vergleichsweise günstiger Zinssatz vor.
- ▶ Bürgschaften: Der Staat steht als Bürge für das Unternehmen ein: Dies verbessert die Kredit-

würdigkeit des Unternehmens gegenüber Gläubigern und senkt damit z. B. den Zinssatz, den es für Überlassung von Fremdkapital zu zahlen hat.

Indirekte Subventionen beinhalten eine Reduzierung staatlicher Geldforderungen an das Unternehmen wie Steuererlasse, Steuerbefreiungen, Steuerermäßigungen, Zollermäßigungen, Verzicht auf Abgaben oder die Gewährung von Rückvergütungen bzw. Erstattungen.

Eine Reihe von Organisationen führt eine Bewertung solcher Geschäftsrisiken für eine Vielzahl von Ländern durch: Bekannt sind beispielsweise der **BERI**-(Business Environment Risk)-**Index** oder der **ESI** (Economic Survey-International) des Ifo-Instituts. Solche Länderberichte liefern allerdings lediglich ein »Durchschnittsbild« für ein Land, das für die Risikosituation eines konkreten Engagements in diesem Land nicht unbedingt zutreffen muss.

**Tarifäre** und **nicht-tarifäre Handelshemmnisse** sind zumeist protektionistische Maßnahmen zum Schutz der heimischen Wirtschaft bzw. einzelner Wirtschaftszweige. Auch sie behindern – mehr oder weniger stark – die Geschäftsaktivitäten im betreffenden Land. Tarifäre Handelshemmnisse beziehen sich beispielsweise auf die Erhebung von Zöllen, die derjenige zu entrichten hat, der ein Produkt in das betreffende Land »bringen« will, was zusätzliche Kosten verursacht, bzw. die durch höhere Verkaufspreise an den Kunden weitergegeben werden (müssen). Möglicherweise muss ein Unternehmen Importlizenzen erwerben, die zur Einfuhr einer bestimmten Menge des Produkts berechtigen. Nicht-tarifäre Handelshemmnisse können (technische) Zulassungsprüfungen sein, denen sich ein Produkt erst unterziehen muss, bevor es für den Markt zugelassen wird, aber auch technische Normen, Local-Content-Auflagen, staatliche Kontrollen

ebenso wie Bürokratie und Korruption zählen dazu. Im Rahmen des GATT-Abkommens versuchen die Mitgliedsstaaten der WTO (World Trade Organisation) in regelmäßigen Verhandlungsrunden tarifäre Handelshemmnisse abzubauen, um den Welthandel zu liberalisieren. Nicht-tarifäre Handelshemmnisse sind jedoch aufgrund ihres oftmals versteckten Charakters wesentlich schwerer zu beseitigen.

Eine besondere Rolle spielen **Umweltschutzauflagen**, die zum einen die regionale Standortwahl beeinflussen können: An bestimmten Standorten – z. B. in der Nähe von Wohn- oder Landschaftsschutzgebieten – dürfen Betriebe mit bestimmten Produktionsprozessen überhaupt nicht oder nur mit zusätzlichen Auflagen und damit Kosten (z. B. für Filter) betrieben werden. Zum anderen sind bei der internationalen Standortwahl die Umweltschutzauflagen in vielen Ländern unterschiedlich streng abgefasst bzw. kontrolliert. Daher können sich hohe Kostenunterschiede für die notwendigen Umweltschutzmaßnahmen in verschiedenen Länderstandorten ergeben.

Unternehmen mit geringeren Kosten für Umweltschutzmaßnahmen vermögen ihre Produkte dann zu einem niedrigeren Preis am Markt anzubieten.

Der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil stellt ein »**ökologisches Dumping**« in der Weltwirtschaft dar.

---

Ein Problembereich der Globalisierung: ökologisches Dumping

## 2.4 Der Wirtschaftsstandort Deutschland

Die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland wird seit Jahren kontrovers diskutiert. Insbesondere die Länder Mittel- und Osteuropas bieten mit ihren gut ausgebildeten Facharbeitern bei niedrigen Löhnen attraktive Standorte vor allem für lohnintensive Betriebe, ihre Produktion dorthin auszulagern. Umgekehrt drängen ausländische Konkurrenten, die niedrige Produktionskosten aufweisen, mit günstigeren Preisen auf den deutschen Markt.

Ein Indikator für die Attraktivität eines Wirtschaftsstandortes ist der Umfang der ausländischen **Direktinvestitionen (FDI)**. Hier zeigt sich, dass Deutschland gemessen an der kumulierten

Summe an Direktinvestitionen zwischen 2006 und 2010 Platz 6 einnimmt (231,9 Mrd. Dollar), allerdings mit deutlichem Rückstand zu den USA (1171,9 Mrd. Dollar) und China (790,5 Mrd. Dollar). Umgekehrt haben deutsche Unternehmen zwischen 2006 und 2010 im Ausland Direktinvestitionen von insgesamt 574,9 Mrd. Dollar getätigt (USA: 1624,3 Mrd. Dollar; China: 99,0 Mrd. Dollar; vgl. OECD, Foreign Direct Investment Statistics 2011).

Ein immer größerer Teil der deutschen Exportwaren wird allerdings nicht mehr in Deutschland produziert, sondern als Vorleistung aus anderen Ländern (z. B. dem lohnkostengünstigen Osteuropa) bezogen. Das Label »**Made in**

---

Basarökonomie: Schimpfwort oder intelligentes Wirtschaften?

#### UNTER DER LUPE

##### Der Industriestandort Deutschland

###### Pro

- ▶ gute Infrastruktur
- ▶ gut entwickeltes Ausbildungssystem
- ▶ erfolgreiche Forschung und Entwicklung
- ▶ Wertschätzung von Termintreue und Qualität
- ▶ leistungsfähige Unternehmen
- ▶ zentrale Lage
- ▶ hohe Arbeitsproduktivität
- ▶ hohe Lebensqualität und kulturelle Vielfalt
- ▶ liberaler Außenhandel
- ▶ erstklassige Kreditwürdigkeit
- ▶ sozialer Friede und soziale Sicherheit
- ▶ hohe Kaufkraft
- ▶ Rechtssicherheit
- ▶ innere Stabilität

###### Contra

- ▶ hohe Arbeitskosten
- ▶ hohe Sozialabgaben
- ▶ kurze Arbeits- und Maschinenlaufzeiten
- ▶ langwierige Genehmigungsverfahren (Bürokratie, »Einspruchskultur«)
- ▶ umfangreiche Umweltauflagen
- ▶ hohe Energiekosten
- ▶ umfangreiches Arbeits-, Tarif- und Sozialrecht
- ▶ geringe Mobilität der Arbeitnehmer
- ▶ Innovationskepsis
- ▶ Kündigungsschutz
- ▶ Lohnfindung

**Germany**« sagt hierbei nicht aus, dass das betreffende Produkt ausschließlich in Deutschland hergestellt ist. Der Begriff ist weder rechtlich geschützt, noch wird er von einer offiziellen Seite vergeben. Er darf auch auf Produkten stehen, bei denen nur eine Entwicklungsleistung oder die Endproduktion in Deutschland erbracht wird. Aufgrund des Bezugs von Vorleistungen aus dem Ausland fällt der inländische Wertschöpfungsanteil an der Industrieproduktion. Diese Strukturentwicklung wird von Kritikern (H.-W. Sinn,

Chef des ifo-Instituts) als »**Basarökonomie**« bezeichnet, in der Deutschland zur reinen Handelsdrehscheibe degeneriere. Die Basarökonomie kann aber auch als Zeichen der wachsenden internationalen Arbeitsteilung und Spezialisierung gesehen werden. Der Exporterfolg deutscher Unternehmen auf dem Weltmarkt trotz der hohen Arbeitskosten liegt nicht zuletzt darin, dass die Unternehmen günstig Vorleistungen in Niedriglohnländern einkaufen können.



## AUS DER PRAXIS

## Verteilung der deutschen Exporte im Jahr 2017 (Gesamtvolumen 1279 Milliarden Euro)

Länder der EU	68,6%
restliches Ausland	41,4%
darunter USA	8,7%
darunter BRIC (Brasilien; Russland; Indien; Südafrika)	10,5%
darunter China	6,7%
darunter Süd- und Ostasien	2,0%

Aus: Monatsbericht Deutsche Bundesbank (März 2018)

## Top 10 der Unternehmen in Deutschland

Unternehmen	Wertschöpfung 2016 in Deutschland (in Mrd. Euro)	Umsatz 2016 in Deutschland (in Mrd. Euro)	Beschäftigte in Deutschland 2016
Volkswagen	24,85	147,32	281 518
Daimler	21,19	106,14	170 034
BMW	14,21	76,18	88 455
Bosch	12,94	43,06	133 974
Siemens	11,99	33,89	113 000
Dt. Bahn	11,78	23,77	187 395
Dt. Telekom	11,71	25,27	104 662
Dt. Post	7,99	17,91	174 537
INA Holding Schaeffler	7,60	20,31	88 061
Bayer AG	7,34	23,29	37 013

Aus: XXII Hauptgutachten Monopolkommission (2018)

## Top 10 der Unternehmen in der Welt (Zahlen weltweit für die Jahre 2016 oder 2017)

Unternehmen	Konzernumsatz (in Mrd. \$)	Gewinn (in Mrd. \$)	Beschäftigte	Börsenwert (in Mrd. \$)
Wal Mart (USA)	500,34	9,86	2 300 000	204,52
State Grid (China)	348,90	9,53	913 546	585,27
Sinopec Group (China)	326,95	1,54	667 793	346,55
China National Petroleum (China)	326,00	-0,69	1 470 190	629,41
Royal Dutch Shell (Niederlande)	311,87	12,98	84 000	407,10
Toyota Motor (Japan)	265,17	22,51	369 124	477,13
Volkswagen (Deutschland)	260,03	13,11	642 293	506,96
BP (Großbritannien)	244,58	3,39	74 000	276,52
Exxon Mobil (USA)	244,36	19,71	71 200	348,69
Berkshire Hathaway (USA)	242,14	44,94	377 000	702,09

Aus: [fortune.com/global500](http://fortune.com/global500) (Abruf September 2018)

**ARBEITSAUFGABEN KAPITEL 2**

1. In welchen Tatbeständen konkretisiert sich die zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftens?
2. Was sind Ursachen für die Globalisierung?
3. Welche Ängste und Bedenken werden mit der Globalisierung verbunden?
4. Welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf den betrieblichen Transformationsprozess?
5. Was versteht man unter dem Standort eines Unternehmens?
6. Welche Hierarchieebenen weist die Standortwahl auf?
7. Charakterisieren Sie das konzeptionelle Vorgehen bei der Standortwahl.
8. Ein Lebensmittelhändler hat die Wahl, entweder
  - den Standort A (städtischer Standort) oder
  - den Standort B (ländlicher Standort) zu besetzen.

Problem: Welches ist der optimale Standort? (Siehe Tabelle)

Wahrscheinliche standortabhängige					
Kosten pro Periode			Leistungen pro Periode		
	A	B		A	B
Löhne	1 000	700	Umsatz	3 000	2 600
Miete	300	100			
Warenbeschaffung	100	205			
Summe	1 400	1 005	Summe	3 000	2 600
				<b>A</b>	<b>B</b>
erwarteter standortabhängiger Bruttogewinn				1 600	1 595
erwartete Gewerbeertragsteuer				10	5
erwarteter standortabhängiger Nettogewinn				1 590	1 590

9. In welcher Hinsicht haben Transportkosten den Charakter eines Standortfaktors?
10. Charakterisieren Sie Handelshemmnisse im internationalen Marketing.
11. Was versteht man unter Lohnstückkosten und welche Bedeutung haben sie für die Standortwahl?
12. Was sind Clusterleistungen eines Standorts?
13. Inwiefern beeinflussen nationale Steuerunterschiede die internationale Standortwahl?
14. Wie lassen sich Subventionen kategorisieren?
15. Welche Faktoren beeinflussen die Absatzleistungen an einem lokalen Standort?
16. Inwiefern ändert das Just-in-time-Prinzip die Standortwahl von Zulieferbetrieben?
17. Welchen Stellenwert besitzen die Arbeitskosten bei der Standortwahl?
18. Inwiefern bestimmen Umweltschutzaufgaben die Standortwahl?
19. Was beinhaltet der Country-of-Origin-Effekt?
20. Was versteht man unter »ökologischem Dumping«?
21. Welche Vorteile bzw. Nachteile kennzeichnen den Wirtschaftsstandort Deutschland?
22. Was versteht man unter der Basarökonomie?

Lösungsvorschläge für die Arbeitsaufgaben finden Sie im »Übungsbuch zu Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft«.

**WEITERFÜHRENDE LITERATUR KAPITEL 2**

---

**Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M.:** Internationales Marketing, 6. Aufl., Stuttgart 2010.

**Brock, D.:** Globalisierung, 2. Aufl., Heidelberg 2019.

**Farhauer, O./Kröll, A.:** Standorttheorien, 2. Aufl., Wiesbaden 2014.

**Herbertz, F.:** Einflussfaktoren bei internationalen Standortentscheidungsprozessen, Frankfurt a. M. 2002.

**Koch, E.:** Globalisierung, 2. Aufl., Wiesbaden 2016.

**Kutschker, M./Schmid, S.:** Internationales Management, 7. Aufl., München 2010.

**Rehbein, B./Schwengel, H.:** Theorien der Globalisierung, 2. Aufl., Konstanz 2012.



# 3 Rechtsformwahl und Corporate Governance

## LERNZIELE

- ▶ Leitfrage: In welchen Rechtsformen kann der betriebliche Transformationsprozess ausgestaltet sein?
- ▶ Was sind Kaufmannseigenschaften und ein Handelsgewerbe?
- ▶ Anhand welcher Kriterien lassen sich die Rechtsformen für Unternehmen unterscheiden?
- ▶ Welche Besonderheiten weisen Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften und Genossenschaften auf?
- ▶ Wie sind die Aufgaben und Rechte in einer Aktiengesellschaft auf die verschiedenen Organe verteilt?
- ▶ Inwiefern weicht die angelsächsische Board-Verfassung vom deutschen System ab?
- ▶ Was beinhaltet die Europa-AG?
- ▶ Welche Rechtsformen gibt es für öffentliche Betriebe?
- ▶ Leitfrage: Was versteht man unter Corporate Governance?
- ▶ Leitfrage: Welche Rolle spielen Hedge-Fonds und Private-Equity-Gesellschaften?

## 3.1 Kaufmannseigenschaften

Unabhängig von der Art der gewählten Rechtsform liegt für einen Betrieb aus juristischer Sicht zumeist der Tatbestand des »Kaufmanns« vor. Als Kaufmann unterliegt ein Betrieb den Vorschriften des **Handelsgesetzbuches** (HGB), das vom Kaufmann bei seinen Handelsgeschäften ein höheres Maß an Pflichten und Sorgfalt im Rechtsverkehr fordert, als dies für Privatleute auf Grundlage des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) gilt. Die Bezeichnung »Handelsgeschäft« wirkt insofern allerdings irreführend, als es – neben dem Dienstleistungsgewerbe – auch die Industrie, das Handwerk und die Urrzeugung (z. B. Bergbau) umfasst. Das Handelsgesetzbuch unterscheidet mehrere »Typen« von Kaufleuten: **Istkaufmann** ist jeder Betrieb, der ein Handelsgewerbe in seinem betrieblichen Transformationsprozess durchführt und hierfür einen **in kaufmännischer Weise ein-**

**gerichteten Geschäftsbetrieb** benötigt. Ein **Handelsgewerbe** im Sinne des Handelsgesetzbuches setzt voraus, dass eine entgeltliche, rechtlich selbstständige, planmäßige, auf Dauer angelegte Tätigkeit mit Transaktionen auf Märkten vorliegt. Allerdings rechnen Tätigkeiten, die wissenschaftlicher, künstlerischer oder freiberuflicher Natur (sog. **freie Berufe** wie beispielsweise Arzt, Steuerberater, Architekten) sind, nicht zu einem Handelsgewerbe. Ob ein in kaufmännischer Weise eingerichteter Geschäftsbetrieb vorliegt, ergibt sich aus einer Gesamtwürdigung der Umstände, in die Kriterien wie Art und Umfang der betrieblichen Organisation, der Buch- und Kontoführung, der Vielfalt und Komplexität der Geschäftsvorgänge, aber auch die Höhe des Umsatzes, die Zahl der Beschäftigten oder die Anzahl und Größe der Betriebsstätten eingehen.

---

HGB: Fundamentalnorm für Kaufleute mit Rechten und Pflichten

---

Istkaufmann: Kaufmann aufgrund eines Handelsgewerbes

## UNTER DER LUPE

**Handelsregister**

Das Handelsregister ist ein bei den Amtsgerichten elektronisch geführtes, öffentlich einsehbares Verzeichnis, das der Veröffentlichung von Informationen dient, die für den kaufmännischen Geschäftsverkehr bedeutsam sind. Insbesondere enthält das Handelsregister Informationen über den Firmennamen (Firma), Sitz, Rechtsform, Niederlassungen, Gegenstand (Geschäftsfelder) des Unternehmens, vertre-

tungsberechtigte Personen sowie die Höhe des Gründungskapitals. Die Informationen des Handelsregisters gehen in das Unternehmensregister ein. Hier werden alle wichtigen veröffentlichungspflichtigen Daten über Unternehmen, die aus dem Handelsregister oder der Veröffentlichung im elektronischen Bundesanzeiger (z. B. Jahresabschluss; ad-hoc-Meldungen) stammen, zentral zusammengeführt und für Interessenten elektronisch abrufbar bereitgestellt.

Kannkaufmann: Nichtkaufmann, der sich ins Handelsregister eintragen lässt.

Formkaufmann: Kaufmann aufgrund der Rechtsform

Ein Betrieb ist unabhängig vom Vorliegen eines Handelsgewerbes ein **Formkaufmann**, wenn er die Rechtsform einer **Kapitalgesellschaft** oder **Genossenschaft** aufweist.

Das Vorliegen der Kaufmannseigenschaft ist im **Handelsregister** einzutragen. Benötigt ein Gewerbetreibender für sein Handelsgewerbe keine vollkaufmännische Betriebsführung (Kleingewerbetreibender, z. B. Kioskbesitzer) und strebt er auch keine Eintragung in das **Handelsregister** an, dann unterliegt er als **Nichtkaufmann** lediglich den Vorschriften des BGB. Nach § 2 HGB hat aber ein Nichtkaufmann die Möglichkeit, sich in das Handelsregister eintragen zu lassen, was keiner Begründung bedarf, und damit für seinen Betrieb die Kaufmannseigenschaft mit all ihren Rechten und Pflichten (konstitutiv) zu begründen. In diesem Fall liegt ein **Kannkaufmann** vor.

Neben der Geltung des Handelsrechts folgen aus dem Tatbestand des Ist-, Form- oder Kannkaufmanns weitere Anforderungen im Geschäftsverkehr: In den **Geschäftsbriefen** müssen über den Firmennamen hinaus der Geschäftssitz, das zuständige Registergericht, die Nummer des Eintrags im Handelsregister sowie bei Kapitalgesellschaften Angaben zum Geschäftsführer bzw. Vorstand aufgeführt sein (**Geschäftsbriefpublizität**). Bei der Wahl des Unternehmensnamens gelten die Vorschriften des Firmenordnungsrechts. Ferner sind Kaufleute dazu verpflichtet, den Geschäftsgang in »Büchern« zu dokumentieren (Buchführung) und in diesen die Handelsgeschäfte sowie die Lage des Unternehmens nach den **Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung** (GoB) ersichtlich zu machen (**Rechnungslegungspflicht**), wobei dies je nach Rechtsform und Größe des Unternehmens unterschiedlich detailliert erfolgen muss.

## 3.2 Arten von Rechtsformen

### 3.2.1 Überlegungen zur Wahl der Rechtsform

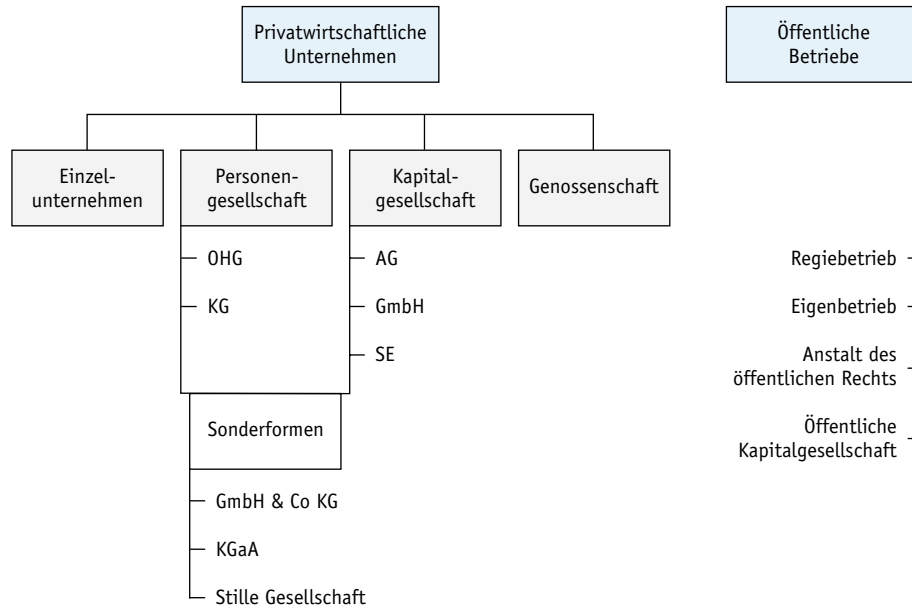
Die Wahl der **Rechtsform** gehört zu den langfristigen unternehmerischen Entscheidungen. Allerdings stellt sich diese Frage nicht nur bei der Gründung, sondern auch bei wesentlichen Veränderungen der persönlichen oder unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen. Ein Rechtsformwechsel ist dann notwendig, wenn eine andere Rechtsform aufgrund der aktuellen Gegebenheiten zweckmäßiger ist. Bei der Wahl

der Rechtsform gilt der **Grundsatz des Typenzwangs**: Es kann für einen Betrieb nur eine Rechtsform gewählt werden, die auch im Gesellschaftsrecht gesetzlich geregelt ist. Abbildung 3-1 führt die wichtigsten Rechtsformen nach deutschem Recht auf, die im Folgenden näher dargestellt werden. Grundsätzlich lassen sich **Einzelunternehmen** und Gesellschaften voneinander abgrenzen: Als **Gesellschaft** wird hierbei jede privatrechtliche Vereinigung von Personen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks verstanden. Mitglieder einer solchen Gesellschaft sind die

Die Wahl der Rechtsform ist eine konstitutive Führungsentscheidung des Unternehmers.

Abb. 3-1

## Die Rechtsformen in Deutschland



Gesellschafter. Sie halten an der Gesellschaft einen Kapitalanteil (Gesellschafteranteil). Gesellschaften lassen sich in Personengesellschaften und Vereine (Körperschaften) unterteilen: Aus Sicht der Rechtsformwahl sind bei Letzteren die **Wirtschaftsvereine** bedeutsam, zu denen vor allem die **Kapitalgesellschaften** und die **Genossenschaften** zählen.

Die einzelnen Rechtsformen unterscheiden sich in mehreren betriebswirtschaftlichen Kriterien, die in diesem und nachfolgenden Kapiteln vertieft werden:

- ▶ **Leitungs- und Kontrollbefugnis:** Sind nur (bestimmte) Eigentümer (Gesellschafter) des Unternehmens zur Geschäftsführung berechtigt oder können auch Nicht-Gesellschafter das Unternehmen leiten? Welche Weisungs- und Kontrollrechte haben Gesellschafter, wenn sie nicht die Geschäfte führen, gegenüber der Geschäftsführung? Ein wichtiger Aspekt ist ferner, ob eine Rechtsform eine Mitbestimmung von Arbeitnehmern in den Leitungsgremien des Betriebs (vgl. Kapitel 8) vorsieht.
- ▶ **Haftung:** Kommen die Gesellschafter auch mit ihrem Privatvermögen für Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens auf, wenn das Unternehmen diese nicht mehr leisten kann, oder haften sie lediglich in Höhe ihres Gesellschaftsanteils (»Haftung«)? Diese Haftungsfrage impliziert, wie hoch das **Haftungsrisiko** der Eigentümer ist.
- ▶ **Mindestkapital:** Müssen die Gesellschafter bei der Gründung eine bestimmte Mindestsumme als Eigenkapital ins Unternehmen einbringen?
- ▶ **Finanzierungsmöglichkeiten:** Wie »leicht« kann das Unternehmen frisches Eigenkapital aufnehmen, wie sind die Chancen, am Kapitalmarkt Fremdkapital zur Verfügung gestellt zu bekommen? Die Frage nach der »Leichtigkeit« bezieht sich sowohl auf die organisatorische Durchführung als auch auf den Tatbestand, einen Investor für Eigen- oder Fremdkapital zu finden.
- ▶ **Fungibilität** der Gesellschaftsanteile: Wie »leicht« kann sich ein Gesellschafter von seiner

Die Rechtsformen unterscheiden sich vor allem in der Ausgestaltung der Leitung und Kontrolle, Haftung, Finanzierung und steuerlichen Belastung.