

Helmut Schmalen • Hans Pechtl

Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

6. Auflage



Übungsbuch

eBook

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Helmut Schmalen/Hans Pechtl

Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

Übungsbuch

6., überarbeitete Auflage

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autoren:

Prof. Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen lehrte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Absatzwirtschaft und Handel an der Universität Passau. Er ist im Oktober 2002 verstorben. Prof. Dr. Hans Pechtl ist Inhaber des Lehrstuhls ABWL, insbesondere Marketing, an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.

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.

E-Book ISBN 978-3-7992-6455-6

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch (Foto: IFA-Bilderteam GmbH)
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart

September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort zur 6. Auflage

Der vorliegende Begleitband zur Studienausgabe des Buches »Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft« enthält Fragen und Übungsaufgaben. Die Fragen sind identisch mit den Arbeitsaufgaben am Ende des jeweiligen Kapitels im Lehrbuch. Ferner sind in dieses Übungsbuch weitere Aufgaben eingearbeitet, die sich ebenfalls auf die entsprechenden Kapitel des Lehrbuchs beziehen.

Die vorliegenden Antworten auf verbal zu beantwortende Fragen haben den Charakter von Lösungsskizzen bzw. Lösungsvorschlägen. Sie orientieren sich an dem im Lehrbuch präsentierten Stoff, beschränken sich dabei auf die jeweils wichtigsten Aspekte und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Intention des Verfassers ist es vielmehr, Anregungen für einen systematischen Lösungsansatz der jeweiligen Aufgabe zu geben. Letzteres gilt auch für Rechenaufgaben, mit denen – auf mathematischem Weg – das Problemlösungsverständnis für betriebswirtschaftliche Entscheidungen geschärft werden soll. Das Übungsbuch eignet sich für die Wiederholung und Vertiefung von ausgewählten, zum Teil Kapitel übergreifende Fragestellungen der »Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft«. In diesem Sinn soll die vorliegende 6., überarbeitete Auflage ein informativer Begleiter für Studierende in die Betriebswirtschaftslehre hinein sein.

Greifswald, im September 2012

Hans Pechtl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände	1
2 Agieren in einer globalisierten Welt	14
3 Rechtsformwahl und Unternehmensverfassung	25
4 Kooperation und Konzentration von Unternehmen	49
5 Planen, Entscheiden und Kontrollieren	67
6 Die Organisationsentscheidungen	93
7 Arbeitszeit und Arbeitsentgelt	111
8 Die Mitbestimmung	126
9 Die Menschenführung im Betrieb	135
10 Die Bereitstellungsplanung	150
11 Die Produktionsplanung	174
12 Die Absatzplanung	200
13 Die Preispolitik	230
14 Die Kommunikationspolitik	264
15 Die Produktpolitik	289
16 Die Vertriebspolitik	318
17 Die Investitionsplanung	330
18 Die Finanzplanung	350

19	Grundlagen des externen Rechnungswesens	378
20	Der handelsrechtliche Einzelabschluss	388
21	Die Konzernrechnungslegung	412
22	Bilanzanalyse und Bilanzkritik	423
23	Das interne Rechnungswesen	432
24	Die Unternehmensbewertung	456
25	Der Lebenszyklus eines Unternehmens	462

1

Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

1. Aufgabe

Charakterisieren Sie den Begriff des »Wirtschaftens«.

2. Aufgabe

Charakterisieren Sie Transaktionsbeziehungen: Welche Ausformung nehmen sie auf verschiedenen Märkten an?

3. Aufgabe

Durch welche Merkmale zeichnen sich Unternehmen gegenüber Betrieben aus?

4. Aufgabe

Welche Erkenntnisziele hat die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin?

5. Aufgabe

Auf welchen Wegen lassen sich Handlungsempfehlungen zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme gewinnen?

6. Aufgabe

Charakterisieren Sie die Transaktionskostentheorie.

7. Aufgabe

Was zählt alles zu den elementaren Produktionsfaktoren?

8. Aufgabe

Was sind dispositive Arbeitsleistungen?

9. Aufgabe

»Dispositive Arbeitsleistungen sind auf nahezu allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie anzutreffen.« Erläutern Sie diese Aussage!

10. Aufgabe

Nehmen Sie Stellung zu folgendem Satz: »Das betriebliche Geschehen kann durch die Kurzformel: Geld → Ware → mehr Geld beschrieben werden.«!

11. Aufgabe

»Die Finanzierungsaufgabe eines Betriebes besteht darin, das beim Absatz verdiente Geld für die Beschaffung bereitzustellen.« Nehmen Sie Stellung!

12. Aufgabe

Was versteht man unter Geschäftsprozessen und wie lassen sie sich klassifizieren?

13. Aufgabe

In welchen Messgrößen lässt sich das Wirtschaftlichkeitsprinzip darstellen?

14. Aufgabe

Wie hängen die Konzepte Produktivität und Rationalisierung mit dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zusammen?

15. Aufgabe

Definieren Sie die Begriffe:

- a) Eigenkapitalrentabilität
- b) Gesamtkapitalrentabilität
- c) Umsatzrentabilität!

16. Aufgabe

In welchem Zusammenhang stehen erwerbswirtschaftliches Prinzip und Wirtschaftlichkeitsprinzip?

17. Aufgabe

Skizzieren Sie die Grundidee der wertorientierten Unternehmensführung.

18. Aufgabe

Was besagt das finanzielle Gleichgewicht und wie kann es wieder erlangt werden?

19. Aufgabe

In welchem Zusammenhang stehen erwerbswirtschaftliches Prinzip und finanzielles Gleichgewicht?

20. Aufgabe

Was besagt die Vorstellung eines Unternehmens als offenes System?

21. Aufgabe

Welche Anreize und Beiträge haben die Stakeholder eines Unternehmens?

22. Aufgabe

Welche Dimensionen umfasst eine nachhaltige Unternehmensführung?

23. Aufgabe

Welche verschiedenen Arten von Ethik sind im Zusammenhang mit dem Wirtschaften relevant?

24. Aufgabe

In welchen Konstellationen gibt es keine Konflikte zwischen »Wirtschaft und Moral«, in welchen gibt es Konflikte?

Lösung zu Aufgabe 1:

Das Erfordernis des Wirtschaftens resultiert aus dem Tatbestand der Knappheit von Ressourcen: Dies bedeutet, dass einem Akteur nur begrenzte Mittel (Ressourcen) zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung stehen. Der Tatbestand der Knappheit findet sich praktisch in allen Lebensbereichen und damit auch bei ökonomischen Sachverhalten. Beispiele hierfür sind: 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. Charakteristik des Wirtschaftens ist hierbei das Treffen von Entscheidungen, um:

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

Vereinfacht gesagt, beinhaltet »Wirtschaften«, das Umgehen mit dem Knappheitsproblem.

Lösung zu Aufgabe 2:

Transaktionen sind ökonomische Austauschbeziehungen (Transaktionen), die auf Märkten stattfinden. Charakteristik einer Transaktionsbeziehung ist, dass ein Akteur eine Leistung einem anderen Akteur anbietet und hierfür eine monetäre Gegenleistung (Preis) von ihm erhalten will. Je nach Art der angebotenen Leistung lassen sich verschiedene Märkte und damit auch Arten von Transaktionsbeziehungen 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.

Lösung zu Aufgabe 3:

Der Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und an Nachfrager abgesetzt werden. Dies konstituiert den betrieblichen Transformationsprozess. Wenngleich umgangssprachlich »Betrieb« und »Unternehmen« (»Unternehmung«) synonym verstanden werden, existiert eine Differenzierung zwischen beiden Begriffen: Unternehmen (Unternehmungen) sind marktwirtschaftlich orientierte Betriebe, da sie dem Autonomieprinzip, dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und dem Prinzip des Privateigentums folgen:

- ▶ 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. 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 oder sogar den Gewinn zu maximieren.
- ▶ Privateigentum: Die Verfügungsrechte an den Produktionsmitteln und am Gewinn stehen den Eigentümern zu und gehören nicht einem »Volksvermögen«: Eigentümer 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 Institutionen, d. h. die »öffentliche Hand« Eigentümer des Betriebs ist.

Neben Unternehmen gibt es gemeinnützige und 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 oder sogar nach dem Zuschussprinzip 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.

Lösung zu Aufgabe 4:

Die Betriebswirtschaftslehre will Erkenntnisse über wirtschaftliches Handeln, d. h. ökonomische Entscheidungen und Prozesse in Betrieben gewinnen. Dabei verfolgt sie drei Erkenntnisziele:

- ▶ Beschreibungsziel: Betriebswirtschaftliche Sachverhalte erhalten eine Terminologie, die Vielfalt betriebswirtschaftlicher Sachverhalte wird durch Klassifizierung und Typenbildung systematisiert.
- ▶ Erklärungsziel: Ziel ist die Gewinnung von »gesetzesartigen« Aussagen (wenn-dann-bzw. Ursache-Wirkungsbeziehungen) über betriebliche Sachverhalte. Die Probleme betriebswirtschaftlicher Theoriebildung liegen allerdings darin, dass – anders als bspw. in der Physik – »Naturgesetze« fehlen und sich aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene Theorien nur für spezifische Sachverhalte bilden lassen (Partial-erklärungen).
- ▶ 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.

Lösung zu Aufgabe 5:

Handlungsempfehlungen lassen sich zum einen durch Beobachtung und Erfahrung, durch Anwendung von betriebswirtschaftlichen Theorien oder durch explizite Problemlösung mit Hilfe mathematischer Optimierungsmodelle oder Simulationsrechnungen ge-

winnen. Dieser »mathematische Ansatz« setzt aber voraus, dass sich das Entscheidungsproblem ausreichend gut (formal) darstellen lässt, was bei vielen, vor allem strategischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen nicht der Fall ist.

Lösung zu Aufgabe 6:

Transaktionskosten entstehen in allen »Phasen« einer Transaktion:

- ▶ Anbahnung (ex-ante Transaktionskosten): Kosten bei der Partnersuche, Kommunikationskosten, Kosten für Informationssuche; Signalling-Kosten; mit Letzteren erfasst man 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 können nicht nur monetären Charakter haben. Die Folge von Transaktionskosten ist, dass sie aus Sicht des Nachfragers als »Kostenbestandteile« zusätzlich zum zu zahlenden Preis für ein Produkt hinzukommen bzw. aus Sicht des Anbieters die Produktionskosten erhöhen. Transaktionskosten verringern damit den »Einigungsbereich« zwischen beiden Transaktionspartnern. Die Zielsetzung ist es deshalb, intelligente Transaktionsdesigns zu schaffen, um Transaktionskosten zu reduzieren.

Lösung zu Aufgabe 7:

Zu den Elementarfaktoren zählen der gesamte sachliche Input des Betriebs und die objektbezogenen (ausführenden) Arbeitsleistungen:

- ▶ Betriebsmittel sind alle im Betrieb verwendeten Anlagen und Gegenstände, die nicht Bestandteil des Outputs werden, hierzu gehören z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen sowie Werkzeuge.
- ▶ Betriebsstoffe gehen im betrieblichen Transformationsprozess »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, oder Verbrauchsmaterial (»Büroartikel«), das Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeiten benötigen.
- ▶ 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.
- ▶ Objektbezogene Arbeitsleistungen: Sie befassen sich mit der unmittelbaren Durchführung der betrieblichen Vorgänge. Hierzu zählen auch Betriebsdienste, die den Produktionsprozess unterstützen.

Lösung zu Aufgabe 8:

Dispositive Arbeitsleistungen sind Tätigkeiten in einem Betrieb, die sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge beschäftigen und im Vorbereiten und Treffen von Entscheidungen bestehen (Führungsentscheidungen):

- ▶ Originäre Führungsentscheidungen sind die »strategischen Entscheidungen« in einem Betrieb: Sie erfordern Weitblick und das »Fingerspitzengefühl« eines »dynamischen Unternehmers«. Aufgrund ihres Charakters sind originäre Entscheidungen nicht delegierbar und im Vorhinein auch nicht bewertbar; letztendlich zeigen Gewinn bzw. Verlust auf dem Markt, ob die getroffene Entscheidung gut oder schlecht war.
- ▶ Derivative Führungsentscheidungen leiten sich aus den originären Führungsentscheidungen ab und betreffen vor allem deren Umsetzung: Bei diesen operativen Entscheidungen tritt die Unternehmensführung Entscheidungskompetenz an die Spezialisten ab (Delegation).

Dispositive Arbeitsleistungen werden auch als »Management« bezeichnet, wobei originäre Entscheidungen das Top-Management (Geschäftsführung), operative Entscheidungen das »Middle Management«, häufig repräsentiert durch die leitenden Angestellten, treffen.

Lösung zu Aufgabe 9:

Die Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge erschöpft sich nicht im Treffen von Entscheidungen, sondern umfasst weitere, die Entscheidung vorbereitende bzw. ihnen folgende Aufgaben:

- ▶ Planung: Sie umfasst die 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.
- ▶ Organisation: Realisierung der getroffenen Entscheidungen durch die Veranlassung der entsprechenden betrieblichen (Ablauf-)schritte. Die Realisierung erfordert vor allem eine Führung der betreffenden (ausführenden) Mitarbeiter.
- ▶ die Kontrolle: Überprüfung, ob die getroffenen (operativen) Entscheidungen und deren Realisierung zum gewünschten Entscheidungsziel geführt haben, bzw. wo Ursachen für eine Zielverfehlung liegen. Diese Aufgabenstellung wurde zum »Controlling« erweitert.
- ▶ 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.
- ▶ Mitarbeiterführung: Manager sind meist Vorgesetzte von anderen Mitarbeitern im Betrieb, an die sie Entscheidungen delegieren, die ihnen bei der Planung, Kontrolle und Dokumentation »zuarbeiten«, bzw. die die getroffenen Entscheidungen ausführen. Dies erfordert die Führung der betreffenden Mitarbeiter: Hierunter sind sowohl die Aufgabensetzungen für die Mitarbeiter, die Zielvereinbarungen mit ihnen als auch deren Motivation zu verstehen.

Neben dem Treffen der operativen Entscheidungen, die der Realisierung (Organisation) der getroffenen strategischen Entscheidungen dienen, bilden Planung, Kontrolle und Dokumentation die typischen Aufgabenbereiche des »Middle Managements«.

Lösung zu Aufgabe 10:

Das betriebliche Geschehen besteht darin, den Input eines Betriebes in Output zu veredeln. Der Input, bestehend aus Werkstoffen, Betriebsmitteln und Arbeitsleistungen, wird transformiert zu einem bestimmten Output. Dabei kann es sich sowohl um Güter (Waren) als auch um Dienstleistungen handeln, wobei die Besonderheit der Dienstleistungen darin besteht, dass sie bei ihrer Herstellung keine Werkstoffe benötigen. Der Input des Betriebes kostet Geld (Arbeitslöhne, Einkauf von Rohmaterialien etc.), für den Output bekommt man Geld. Ziel des Betriebes ist es, durch die geeignete Kombination der Inputfaktoren einen Output zu erbringen, für welchen mehr Geld erzielt werden kann, als ursprünglich für den Input aufgewendet wurde. Das betriebliche Geschehen ist also auf die Erwirtschaftung von Überschuss ausgerichtet (erwerbswirtschaftliches Prinzip).

Lösung zu Aufgabe 11:

Die Finanzierungsaufgabe eines Betriebes steht zwischen Absatz und Beschaffung. Sie beinhaltet aber mehr als die Bereitstellung der Absatzerlöse für die Beschaffungsaufgaben. Da die für die Beschaffung notwendigen Ausgaben in der Regel nicht zum gleichen Zeitpunkt und in gleicher Höhe anfallen wie Einnahmen aus dem Verkauf der Erzeugnisse zufließen, müssen die Geldmittel »gemanagt« werden. Die Finanzierungsaufgabe sorgt dafür, dass das Unternehmen über die benötigten finanziellen Mittel verfügt, um den laufenden betrieblichen Transformationsprozess zu bestreiten, Investitionen zu tätigen oder Investoren zustehende Zahlungen (z. B. Zinszahlungen an Kreditgeber; Rückzahlung von Krediten) unter Wahrung der Zahlungsfähigkeit leisten zu können, was eine entsprechende Liquiditätsplanung erfordert. Müssen dem Unternehmen für die anstehenden, zu leistenden Zahlungen finanzielle Mittel durch Aufnahme von Fremd- oder Eigenkapital am Kapitalmarkt bzw. bei Investoren zugeführt werden, ist das benötigte Kapital zu möglichst geringen Kapitalkosten (Finanzierungskosten) zu beschaffen. Ferner sind überschüssige Geldmittel, die bspw. aus Verkaufserlösen stammen und nicht für anstehende Auszahlungen benötigt werden, am Kapitalmarkt anzulegen, um Zinsen zu erwirtschaften.

Lösung zu Aufgabe 12:

Eine Folge von zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Teilaufgabe notwendig sind, stellt einen Geschäftsprozess dar. Je nach ihrem Umfang lassen sie sich als Haupt- oder Teilprozesse, die insgesamt einen Hauptprozess ergeben, verstehen. Primäre Geschäftsprozesse beziehen sich unmittelbar auf die Beschaffung des benötigten Inputs, die Produktion, Lagerung von In- oder Output oder die Vermarktung des erstellten Outputs. Sie haben einen unmittelbaren wertschöpfungsstiftenden Charakter. Sekundäre Geschäftsprozesse unterstützen die primären Geschäftsprozesse (Supportprozesse wie Technologie- oder Personalentwicklung; Finanzierungsaufgabe)

oder übernehmen deren Lenkung und Leitung (Managementprozesse). Nur durch das (optimale) Zusammenspiel von primären und sekundären Geschäftsprozessen kann der betriebliche Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden.

Lösung zu Aufgabe 13:

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip lässt sich in mehreren Messgrößen (Ausprägungen) formulieren: auf Basis von Kosten oder Leistungen sowie als Minimum- oder Maximumprinzip.

Das Minimumprinzip fordert, einen bestimmten Output mit dem geringstmöglichen Input zu erreichen. Das Maximumprinzip beinhaltet, mit einem gegebenen Input einen größtmöglichen Output zu erzielen.

Versteht man unter Soll-Kosten die geringstmöglichen Kosten zur Erstellung eines bestimmten Outputs, und als Ist-Kosten die hierfür tatsächlich angefallenen Kosten, lässt sich das Wirtschaftlichkeitsmaß W für das Minimumprinzip formulieren als:

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

Stellt die Soll-Leistung die bestmögliche Leistung bei Vorhandensein eines bestimmten Inputs dar und beschreibt die Ist-Leistung die tatsächliche erzielte Leistung, lautet das Wirtschaftlichkeitsmaß W für das Maximumprinzip:

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

Je mehr sich das Maß W an den Wert 1 annähert, desto höher ist die Wirtschaftlichkeit.

Allgemein besagt das Wirtschaftlichkeitsprinzip, keine Produktionsfaktoren zu verschwenden. Die Forderung, mit möglichst geringem Aufwand einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen, bedeutet letztlich, mit »nichts alles erreichen zu wollen«. Diese falsch verstandene Formulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips ist nicht realisierbar. Eine praktikable Formulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips erfordert vielmehr die Fixierung einer Zielgröße: Es wird entweder versucht, einen gegebenen Output mit minimalem Input zu realisieren (Minimumprinzip), oder bei festgelegtem Input ein Maximum an Output zu erzielen (Maximumprinzip).

Lösung zu Aufgabe 14:

Das Konzept der Produktivität erfasst das mengenmäßige oder technische Verhältnis von Einsatzmitteln (Input) und erzielten Ergebnissen (Output). Dies entspricht der Abbildung des Wirtschaftlichkeitsprinzips anhand von Mengengrößen. Sind Minimum- oder Maximumprinzip der Wirtschaftlichkeit erfüllt, ist deshalb auch die Produktivität am höchsten. Häufig bezieht man die Produktivität auf bestimmte Inputfaktoren und deren Output, was dann eine faktorbezogene Produktivität darstellt: So beschreibt die Arbeitsproduktivität das Produktionsergebnis je Arbeitsstunde in einem bestimmten Betriebsbereich oder von einer Arbeitsgruppe, als Inputgröße dienen bspw. die in dieser Periode angefallenen Arbeitsstunden der Mitarbeiter. Dies stellt eine Durchschnitts-

produktivität dar. Die Grenzproduktivität (marginale Produktivität) beschreibt, welcher zusätzliche Output erzielt werden kann, wenn man eine zusätzliche Einheit des Inputfaktors einsetzt.

Das Konzept der Rationalisierung zielt auf die Verbesserung (Optimierung) von Betriebsabläufen unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit (Produktivität) ab. Häufig wird Rationalisierung hierfür auf den Aspekt der Kosteneinsparung reduziert (Verringerung der Stückkosten). Das Ausschöpfen von Rationalisierungs- bzw. Kosteneinsparungspotenzialen soll die Kostenposition des Betriebs am Markt verbessern. Allerdings führt ein abnehmender Rationalisierungseffekt dazu, dass in einer Abfolge von Rationalisierungsprojekten die Kosteneinsparungen immer kleiner werden. Erforderlich ist dann zumeist eine grundlegende Umstrukturierung der Geschäftsprozesse bspw. durch Einsatz einer innovativen Prozesstechnologie (Prozessinnovationen), um neue Rationalisierungspotenziale erschließen zu können.

Lösung zu Aufgabe 15:

- a) Die Eigenkapitalrentabilität gibt an, mit wie viel Prozent sich das in einem Unternehmen eingesetzte Kapital der Eigentümer in einer Periode verzinst hat. Sie berechnet sich aus dem Verhältnis von Gewinn zu Eigenkapital.
- b) Die Gesamtkapitalrentabilität gibt an, zu wie viel Prozent sich das gesamte in einem Unternehmen eingesetzte Kapital in einer Periode verzinst hat. Sie berechnet sich aus dem Verhältnis von Gewinn zuzüglich der den Gläubigern zustehenden Fremdkapitalzinsen zum gesamten Kapital (Eigen- und Fremdkapital).
- c) Die Umsatzrentabilität gibt den Anteil des Gewinns am Umsatz einer Periode an. Sie berechnet sich folglich aus dem Quotienten von Gewinn und Umsatz.

Lösung zu Aufgabe 16:

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip besagt, dass das oberste Ziel eines Unternehmens in der Erwirtschaftung von Überschüssen liegt. Es legt somit den Rahmen fest, in welchem die Gesamtheit unternehmerischen Handelns stattfindet: Das Produktionsniveau wird so festgelegt, dass ein möglichst großer Gewinn (Umsatz minus Kosten) oder eine möglichst hohe Rentabilität (Verzinsung des eingesetzten Kapitals) erzielt wird. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip verlangt dann, dieses Produktionsniveau bei möglichst geringer Verschwendung zu erreichen. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip bestimmt also die konsequente Umsetzung der durch das erwerbswirtschaftliche Prinzip vorgegebenen Ziele.

Lösung zu Aufgabe 17:

Das Konzept der wertorientierten Unternehmensführung fordert eine Lenkung und Leitung des betrieblichen Transformationsprozesses dahingehend, den sog. Unternehmenswert zu steigern. Im Shareholder-Value-Ansatz hat die Unternehmensleitung im Sinne ihrer Anteilseigner zu handeln und ihre Vermögensposition, d. h. den Wert ihrer Unternehmensanteile zu mehren, der wiederum umso größer ist, je höher der Unternehmenswert ist. Der unmittelbare Bezug zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip ist dadurch gegeben, als dass sich das Erzielen von Gewinn positiv auf den Unternehmenswert auswirkt. Kern der wertorientierten Unternehmensführung ist, Werttreiber im

Unternehmen zu identifizieren. Hierunter versteht man alle Tatbestände in einem Unternehmen, die einen positiven Wertbeitrag liefern. Um die Summe aller Wertbeiträge verändert sich der Unternehmenswert. Werttreiber mit einem hohen Wertbeitrag sind zu erhalten oder auszubauen, bei Werttreibern mit nur geringem Wertbeitrag ist zu prüfen, wie diese einen höheren Wertbeitrag liefern können, was bspw. Leistungssteigerung, Kostensenkungen oder organisatorische Umstrukturierungen erfordert. 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 wie die Balanced-Scorecards.

Lösung zu Aufgabe 18:

Das finanzielle Gleichgewicht ist bei einem Betrieb gewahrt, wenn er zu jedem Zeitpunkt den dann fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Gelingt es nicht, eine fällige Zahlungsverpflichtung 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, mit denen die fällige Zahlungsverpflichtung beglichen wird. Im letzten Fall wird dann ein 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.

Lösung zu Aufgabe 19:

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 vorrätig gehalten werden, als für die Erfüllung der aktuellen Zahlungsverpflichtungen notwendig sind. Die Maximierung der Liquidität steht damit im Widerspruch zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip.

Lösung zu Aufgabe 20:

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. Interessensgruppen, die Anforderungen an das Unternehmen formulieren bzw. von denen das Unternehmen Beiträge (Leistungen) erwartet bzw. benötigt. Stakeholder gegenüber einem Unternehmen sind Kunden, Investoren, Arbeitnehmer, Zulieferer, aber auch der Staat, die Gesellschaft und die Konkurrenten.

Bezogen auf das Umsystem muss das Unternehmen Anreize setzen (Leistungen bieten), damit es die von den Stakeholdern erwarteten Beiträge erhält. Hierbei darf in der Unternehmenspolitik langfristig keine Überbetonung der Interessen einer einzelnen Stakeholdergruppe erfolgen; vielmehr ist ein Ausgleich (»Gleichgewicht«) mit allen Stakeholdern anzustreben. Dies besagt, dass es rational ist, langfristig keine Stakeholdergruppe massiv zu benachteiligen, um überlebensfähig zu bleiben. Ferner weisen die Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umsystem nicht nur ökonomischen Charakter (Transaktionen) auf, sondern sind vielfach auch kommunikativer Art (dialogorientiert). Ausdruck hierfür ist die Unternehmensfunktion der Public Relations, die diesen Dialog mit den Stakeholdern, vor allem der Öffentlichkeit führen soll.

Lösung zu Aufgabe 21:

Die Anreize und Beiträge bezogen auf die verschiedenen Stakeholder lassen sich wie folgt charakterisieren:

- ▶ 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 bspw. 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 Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung und erwarten eine Mehrung ihres Vermögens (Steigerung des Shareholder Value), was in 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.
- ▶ 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.

- ▶ Von der Gesellschaft als Stakeholder erwartet sich das Unternehmen eine 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.
- ▶ Von den Konkurrenten erwartet das Unternehmen die Einhaltung der Wettbewerbsregeln; diesen Anspruch formulieren die Konkurrenten aber auch an das Unternehmen.

Lösung zu Aufgabe 22:

Eine nachhaltige Unternehmensführung (Corporate Sustainability) umfasst folgende Dimensionen: die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (ökonomische Dimension), den schonenden 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 ökologische und soziale Dimension, 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).

Lösung zu Aufgabe 23:

Folgende Arten von Ethik sind im Zusammenhang mit dem Wirtschaften relevant:

- ▶ Handlungsethik: Sie beschäftigt sich damit, ob eine bestimmte unternehmerische Entscheidung ethisch zu rechtfertigen ist.
- ▶ Vernunftethik: Sie ist die Ausformulierung des Rationalprinzips und findet im »homo oeconomicus« ihre Personalisierung. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip folgt dem Rationalprinzip und entspricht damit der Vernunftethik.
- ▶ Ordnungsethik: Sie fordert die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Das Konzept der sozialen Marktwirtschaft beinhaltet hierbei eine Fülle von Regelungen, die dem Schutz des »schwächeren Akteurs« in den freien Marktprozessen dienen. Beispiele hierfür sind Regelungen zum Wettbewerbsverhalten (Konkurrentenschutz), Arbeitnehmerschutz, Verbraucherschutz oder das soziale Sicherungssystem.

Lösung zu Aufgabe 24:

Konflikte zwischen »Wirtschaft und Moral« treten zum einen bei der Einhaltung der gesetzlichen Regelungen auf, was das Rationalprinzip nicht garantiert; zum anderen bestehen Konflikte bei Verteilungsproblemen (Allokationsproblemen), wenn die »Aufteilung« zu unfairen (ungerechten) Ergebnissen führt. Dies gilt vor allem dann, wenn ein Marktakteur eine größere Macht besitzt oder einen Informationsvorteil zu eigenen Gunsten ausnutzt, d. h. sich opportunistisch verhält.

Ein Konflikt zwischen »Wirtschaft und Moral« muss jedoch nicht bestehen: So können betriebliche Entscheidungen durchaus zu ethisch akzeptablen Ergebnissen führen ebenso wie unethische Entscheidungen zugleich auch betriebswirtschaftlich schlechte

Entscheidungen darstellen können. Manche betriebliche Entscheidungen erfordern jedoch eine langfristige Perspektive, auch in der Bewertung ihrer ethischen Dimension: 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.

2 Agieren in einer globalisierten Welt

1. Aufgabe

In welchen Tatbeständen konkretisiert sich die zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftens?

2. Aufgabe

Was sind Ursachen für die Globalisierung?

3. Aufgabe

Welche Ängste und Bedenken werden mit der Globalisierung verbunden?

4. Aufgabe

Welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf den betrieblichen Transformationsprozess?

5. Aufgabe

Was versteht man unter dem Standort eines Unternehmens?

6. Aufgabe

Welche Hierarchieebenen weist die Standortwahl auf?

7. Aufgabe

Charakterisieren Sie das konzeptionelle Vorgehen bei der Standortwahl.

8. Aufgabe

Ein Lebensmittelhändler hat die Wahl, entweder

- ▶ Standort A (städtischer Standort) oder
- ▶ 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			
Waren- beschaffung	100	205			
Summe	1 400	1 005	Summe	3 000	2 600

	A	B
erwarteter standortabhängiger Bruttogewinn	1 600	1 595
erwartete Gewerbeertragsteuer	10	5
erwarteter standortabhängiger Nettogewinn	1 590	1 590

9. Aufgabe

In welcher Hinsicht haben Transportkosten den Charakter eines Standortfaktors?

10. Aufgabe

Was versteht man unter Lohnstückkosten und welche Bedeutung haben sie für die Standortwahl?

11. Aufgabe

Was sind Clusterleistungen eines Standorts?

12. Aufgabe

Inwiefern beeinflussen nationale Steuerunterschiede die internationale Standortwahl?

13. Aufgabe

Wie lassen sich Subventionen kategorisieren?

14. Aufgabe

Welche Faktoren beeinflussen die Absatzleistungen an einem lokalen Standort?

15. Aufgabe

Was sind Business Improvement Districts (BID)?

16. Aufgabe

Inwiefern ändert das Just-in-time-Prinzip die Standortwahl von Zulieferbetrieben?

17. Aufgabe

Wieso haben viele Unternehmen trotz niedriger Lohnkosten in Entwicklungsländern ihre Produktionsstandorte nicht dorthin verlagert? Inwiefern ist die Situation in Osteuropa anders?

18. Aufgabe

Inwiefern bestimmen Umweltschutzaufgaben die Standortwahl?

19. Aufgabe

Was beinhaltet der Country-of-Origin-Effekt?

20. Aufgabe

Was versteht man unter »ökologischem Dumping«?

21. Aufgabe

Welche Vorteile bzw. Nachteile kennzeichnen den Wirtschaftsstandort Deutschland?

22. Aufgabe

Was versteht man unter der Basarökonomie?

Lösung zu Aufgabe 1:

Globalisierung und damit auch die Internationalisierung 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. Diese zunehmende »Internationalisierung des Wirtschaftens« hat viele Facetten:

- ▶ Wachstum des länderübergreifenden Handels mit Gütern und Dienstleistungen: Dies betrifft nicht nur Fertigerzeugnisse, sondern auch Zulieferleistungen innerhalb des Erstellungsprozesses eines Produkts, was Folge einer wachsenden internationalen Arbeitsteilung und Spezialisierung der Unternehmen in ihren betrieblichen Wertketten ist.
- ▶ Mit der Expansion des Warenhandels verbunden ist das Wachstum im grenzüberschreitenden Transportverkehr.
- ▶ Anstieg von Direktinvestitionen im Ausland (Foreign Direct Investments, FDI): Dies sind Kapitalanlagen eines Investors im Ausland, die in Neugründungen von Unternehmen auf dem dortigen Auslandsmarkt oder in Kapitalbeteiligungen an (Akquisitionen von) ausländischen Unternehmen fließen.
- ▶ 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.
- ▶ Wachstum des grenzüberschreitenden Transfers von intellektuellem Eigentum durch Lizenzvergabe (Patente; Markenrechte) nutzen zu dürfen.
- ▶ Anstieg der Anzahl an Kooperationen und Netzwerkbildungen von Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern (»strategische Allianzen«) im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeiten.

Lösung zu Aufgabe 2:

Die Ursachen für die Expansion der internationalen ökonomischen Verflechtungen sind vielgestaltig:

- ▶ Die Deregulierung nationaler Märkte (»Siegesszug der Marktwirtschaft«), die Integration von Ländermärkten (z. B. Europäische Gemeinschaft) und internationale Abkommen bzw. Organisationen zur Liberalisierung der Wirtschaftsbeziehungen (z. B. GATT) 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: 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.
- ▶ Ein höherer Bildungsstand, die Medien oder der Tourismus haben zu einer stärkeren »mentalen Mobilität« der Menschen hinsichtlich ihrer Arbeitstätigkeiten im Ausland, Kapitalanlagen oder Produktpräferenzen geführt.

Lösung zu Aufgabe 3:

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.
- ▶ Die Globalisierung des Wirtschaftens trägt (noch) nicht die Charakterzüge einer »sozialen (Welt-) Marktwirtschaft«: Die Realisierung dieser Ordnungsethik in der Weltwirtschaft erfordert allerdings einen diesbezüglichen politischen Gestaltungswillen, wobei der Einigungsprozess ungleich stärker ausgeprägt ist als in einer nationalen Volkswirtschaft.

Lösung zu Aufgabe 4:

Die Globalisierung impliziert eine Internationalisierung der Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses:

- ▶ **Absatzaufgabe:** Ausländische Märkte eröffnen neue Absatzchancen für die eigenen Produkte. 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 Produktionsbedingungen geboten sind.
- ▶ **Finanzierungsaufgabe:** Das Unternehmen sucht nicht mehr nur Investoren auf dem heimischen Kapitalmarkt, sondern entleiht (verleiht) fehlende (überschüssige) Geldmittel auf dem internationalen Kapitalmarkt.
- ▶ **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.

Lösung zu Aufgabe 5:

Als Standort eines Betriebes bezeichnet man den Ort, an dem sich seine Räumlichkeiten (Verwaltungsgebäude, Produktionshallen, Geschäfte, Niederlassungen) befinden. Sind diese auf mehrere geografische Orte verteilt, dann hat der Betrieb 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.

Lösung zu Aufgabe 6:

Wenn Betriebe nicht an materielle Voraussetzungen gebunden sind, können sie ihre Standortwahl frei wählen. 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?

Lösung zu Aufgabe 7:

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. 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.

Weder die standortabhängigen Kosten noch die standortabhängigen Leistungen sind jedoch mit Sicherheit abzuschätzen. Die Standortwahl ist deshalb ein Entscheidungsproblem unter Unsicherheit. Eine Lösung ist, Alternativrechnungen (z. B. Simulationsanalysen) mit pessimistischen und optimistischen Schätzwerten durchzuführen.

Lösung zu Aufgabe 8:

Die standortabhängigen Gewinne G betragen anhand der Daten:

$$G_A = 3.000 - 1.000 - 300 - 100 = 1.600$$

$$G_B = 2.600 - 700 - 100 - 205 = 1.595$$

Bezieht man ferner die standortabhängige Gewerbeertragssteuer ein, die bezogen auf den jeweiligen Gewinn bei Standort A 10, bei Standort B 5 betragen soll, ergeben sich als Nettogewinn (G^*):

$$G^*_A = 1.590$$

$$G^*_B = 1.590$$

Beide Standorte sind damit hinsichtlich der Nettogewinne gleich attraktiv. Der Einzelhändler könnte damit »würfeln«, an welchen Standort er gehen soll.

Die obige Betrachtung geht von den für am wahrscheinlichsten gehaltenen Werten der Kosten und Leistungen an einem Standort aus. Diese Werte müssen jedoch nicht tatsächlich eintreten.

Das Problem der Unsicherheit über künftige Entwicklungen kann man bspw. mittels computergestützter Monte-Carlo-Simulationen angehen. Es wird der standortabhängige Gewinn für verschiedene, mögliche Kosten- und Leistungsszenarien berechnet. Jede Kosten- und Leistungskomponente erhält zunächst einen – für wahrscheinlich gehaltenen – Wertebereich (z. B. Löhne für Standort A zwischen 850 und 1.300), wobei zusätzlich noch Angaben über die jeweilige Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Werts möglich sind (z. B. Löhne von 900 mit einer Wahrscheinlichkeit von 20%). Der Computer »zieht« dann für jede Kosten- und Leistungskomponente aus den vorgegebenen Intervallen nach Maßgabe der »Wahrscheinlichkeitsverteilung« einen Wert und berechnet daraus den jeweiligen standortabhängigen Gewinn. Als Ergebnis erhält man eine Verteilung für die Höhe des Gewinns; der Einzelhändler kann dann denjenigen Standort wählen, der ihm bspw. den über die verschiedenen Szenarien hinweg höchsten durchschnittlichen Gewinn bietet.

Ferner müssen die Kosten und Leistungen in gleicher Höhe nicht in jeder Periode anfallen. Denkbar sind systematische Veränderungen, die dann durch Prognoserechnungen zu berücksichtigen sind. So kann der ländliche Standort zunehmend an Attraktivität als Einkaufsstandort gewinnen, weil viele Haushalte aus der Stadt »ins Grüne ziehen«. Veränderungen können aber auch abrupt eintreten: So erhält bspw. der ländliche Standort in 3 Jahren eine hervorragende Verkehrsanbindung (Autobahnausfahrt), weshalb dann wesentlich mehr Nachfrager als bisher diesen Einkaufsstandort aufsuchen. Auch solche zukünftigen Tatbestände sind in die Überlegungen zur Standortwahl einzubeziehen.

Methodisch wird dann bspw. eine solche Monte-Carlo-Simulation nicht nur für eine Periode, sondern für mehrere Perioden mit den jeweiligen Szenarien in dieser Periode durchgeführt. Der Einzelhändler sieht als optimalen Standort denjenigen, der bspw. über alle Szenarien über alle Perioden den höchsten Durchschnittsgewinn liefert.

Lösung zu Aufgabe 9:

Transportkosten entstehen sowohl bei der Beschaffung von Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffen sowie der Halb- und Fertigfabrikate als auch beim Absatz der im Betrieb erzeugten Güter. Ihre Höhe hängt ab von der Entfernung des Beschaffungs- bzw. Absatzortes, den Quantitäten (Transportvolumen), den eingesetzten Transportmitteln, aber auch von der Qualität des Transportguts, was wiederum das »Handling« durch das Transportmittel bestimmt. Ferner kann der Transportkostensatz (Preis für eine Einheit über eine bestimmte Entfernung) bei bestimmten Transportmitteln mit dem Wert einer Ware ansteigen (sog. Werttarif).

Lösung zu Aufgabe 10:

Die Lohnstückkosten bringen die angefallenen Lohnkosten je erbrachter Leistung zum Ausdruck. Es ist *ceteris paribus* derjenige Standort am attraktivsten, der die geringsten Lohnstückkosten aufweist, d. h. die beste Relation aus Arbeitsleistung und Arbeitskosten aufweist. Im internationalen Vergleich sind nicht nur die Kosten für eine Arbeitsstunde relevant, sondern auch die Produktivität (Produktionsergebnis je Arbeitsstunde): So können an einem Standort zwar die Arbeitskosten niedrig sein; die Lohnstückkosten sind jedoch vergleichsweise hoch, wenn an einem Standort aufgrund von geringem Leistungswillen oder Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer die Produktivität (Leistungsmenge und/oder Leistungsqualität) niedrig ausfällt. Anspruchsvolle (qualitätssensitive) Produktionsschritte sind an einem Standort möglicherweise überhaupt nicht durchführbar (Produktivität von Null).

Lösung zu Aufgabe 11:

Ein Cluster bezogen auf einen Standort stellt ein Netzwerk von Produzenten, Zulieferern, 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. Siedelt sich ein Unternehmen aus einer betreffenden Branche in einem solchen Cluster an, bestehen bessere Möglichkeiten zum »Networking«, d. h. dem Knüpfen von Geschäftskontakten und dem Finden von geeigneten Kooperationspartnern als außerhalb dieses Clusters. Durch die enge Verknüpfung der betrieblichen Wertketten lassen sich ferner 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. Dies erleichtert die Gewinnung von geeigneten Mitarbeitern, da beispielsweise entsprechende Ausbildungseinrichtungen, die auf den Bedarf der Unternehmen im Cluster zugeschnitten sind, existieren. Schließlich verbreitet sich innerhalb des Clusters spezifisches Wissen durch die informellen Kontakte aufgrund der räumlichen

Nähe, aber auch durch Arbeitsplatzwechsel von Arbeitnehmern. Dies wiederum fördert die Innovationsdynamik der betreffenden Unternehmen im Cluster (soziales Kapital eines Clusters).

Lösung zu Aufgabe 12:

Aufgrund von länderspezifischen Steuerunterschieden können international tätige Unternehmen durch geschickte Steuerung und Verlagerung ihrer Gewinne und Verluste auf Betriebe an steuerlich günstigen Standorten (»Steuroasen«) ihre zu zahlende Steuerlast vermindern. Gewinnverlagerungen sind durch entsprechende Preise für die Lieferungen und Leistungen (»Verrechnungspreise«) innerhalb der Gesellschaften des internationalen (Konzern-)Unternehmens möglich. Solche Gewinnverlagerungen ins Ausland versucht allerdings das Außensteuergesetz einzuschränken: So müssen im Rahmen der steuerlichen Gewinnermittlung für interne Lieferungen und Leistungen Transferpreise unterstellt werden (Preise, die unabhängige Dritte unter Wettbewerbsbedingungen ausgehandelt hätten).

Grundsätzlich muss ein Unternehmen mit Tochtergesellschaften im Ausland im Inland seine »Welteinkünfte« versteuern (Universalprinzip), während die Töchter im Ausland zusätzlich ihr dortiges Einkommen versteuern (Territorialprinzip). In Deutschland werden jedoch die im Ausland gezahlten Steuern auf die inländische Steuerschuld (teilweise) angerechnet. Besteht hingegen ein Doppelbesteuerungsabkommen, werden die Einkünfte nur dort versteuert, wo sie angefallen sind: Die im Ausland erzielten Einkünfte selbst sind dann von der inländischen Besteuerung freigestellt. Dadurch kann ein multinational tätiges Unternehmen – soweit gezielte Gewinnverlagerungen möglich sind – internationale Steuerunterschiede zur Minderung seiner Gesamtsteuerlast ausnutzen.

Lösung zu Aufgabe 13:

Subventionen lassen sich in direkte und indirekte Subventionen einteilen: Direkte Subventionen sind finanzielle Zuwendungen des Staates an Betriebe in Form von Zuschüssen (der Geldbetrag muss nicht mehr zurückgezahlt werden), Krediten (der Geldbetrag muss zurückgezahlt werden, es liegt aber ein vergleichsweise günstiger Zinssatz vor) oder Bürgschaften (der Staat steht als Bürge für das Unternehmen ein, was die Kreditwürdigkeit des Unternehmens verbessert). 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.

Lösung zu Aufgabe 14:

Die Absatzleistungen an einem lokalen Standort sind vor allem für den Einzelhandel bedeutsam (innerörtliche Standortwahl): So zeichnet sich ein »guter« Standort bspw. durch eine hohe Passantenfrequenz (Laufkundschaft), Parkplatzmöglichkeiten, aber auch ein attraktives Ambiente der unmittelbaren Umgebung aus. Hier bestehen Agglomerationseffekte durch die Gesamtheit der am innerörtlichen Standort vertretenen Anbieter. Viele Einzelhandelsunternehmen, die große Flächen für ihre Sortimente (SB-Wa-

renhäuser; 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 aufgrund der hohen Besucherfrequenz wiederum andere Einzelhandelsbetriebe an, ihren Standort dorthin zu verlagern, zumal die Ladenmieten auf der »grünen Wiese« deutlich niedriger sind.

Lösung zu Aufgabe 15:

Business Improvement Districts (BID) haben das Ziel der Revitalisierung und Aufwertung eines genau definierten Innenstadtareals, um den dort ansässigen Fachhandel gegenüber der Handelskonkurrenz »auf der grünen Wiese« zu fördern, aber auch um zur allgemeinen Stadtentwicklung durch Infrastrukturmaßnahmen beizutragen.

BID werden von den betreffenden Grundeigentümern und Gewerbetreibenden getragen, wobei diese einen Aufgabenträger (meist in Form einer GbR oder eines Vereins) gründen. Die Laufzeit beträgt maximal fünf Jahre. Die Einrichtung eines BID erfordert ein entsprechendes Landesgesetz als Rechtsgrundlage sowie einen Antrag auf Einrichtung eines BID bei der entsprechenden Gebietskörperschaft. Auf Grundlage des Antrags kommt es dann zum Erlass eines BID, sofern nicht mehr als ein Viertel (Drittel) der betroffenen Grundstückseigentümer (Gewerbetreibenden) binnen eines Monats diesem Antrag widerspricht (Negativquorum). Ist ein BID eingerichtet, müssen die Grundstückseigentümer und Gewerbetreibenden finanzielle Pflichtbeiträge leisten; daneben erhalten BID von öffentlich-rechtlicher Seite finanzielle Unterstützung. Mit diesen Finanzmitteln können die geplanten Infrastrukturmaßnahmen im betreffenden Areal durchgeführt werden.

Vorteil eines BID ist, dass »Verschönerungsmaßnahmen« nicht durch die Weigerung einzelner Grundstückseigner oder Gewerbetreibender verhindert werden können bzw. Einzelne von den Infrastrukturmaßnahmen der anderen profitieren, ohne selbst sich finanziell engagiert zu haben. Zudem können durch das Poolen der Finanzmittel größere Projekte realisiert werden als dies einem einzelnen Grundstückseigner oder Gewerbetreibenden möglich wäre.

Lösung zu Aufgabe 16:

Die Zielsetzung des Just-in-time-Konzepts ist vor allem in der Minimierung der Lagerhaltung zu sehen. Diese versucht man zu erreichen, indem die Teilezulieferung genau dann erfolgt, wenn dafür im Produktionsprozess gerade Bedarf besteht. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, müssen die Zulieferbetriebe eine strenge Lieferdisziplin einhalten können. Da eine große Entfernung die Termintreue gefährden könnte, suchen die Zulieferer verstärkt Standorte in unmittelbarer Nähe ihres industriellen Abnehmers. Die Konzentration von kleineren Zulieferbetrieben in der Umgebung der großen Industrieunternehmen ist die Folge.

Lösung zu Aufgabe 17:

Entscheidend für die internationale Standortwahl sind die Lohnstückkosten. Da in Entwicklungsländern tendenziell die Produktivität vergleichsweise niedrig ist, sind diese Standorte trotz niedriger Lohnkosten für viele Unternehmen nicht attraktiv genug, um

Produktionsstandorte dorthin zu verlagern bzw. dort Produktionsschritte durchzuführen («verlängerte Werkbank»). Zudem sind die Transportkosten für die Halb- und Fertigfabrikate aufgrund der räumlichen Distanz zu berücksichtigen; ebenso machen mangelhafte Transportsysteme die Vorhaltung größerer Lagerbestände notwendig, was Zins- und Schwundkosten verursacht. Ferner haben angesichts der modernen Fertigungstechnologien die Lohnkosten nicht mehr die frühere Bedeutung. Die Länder Osteuropas bieten jedoch mit ihren gut ausgebildeten Facharbeitern bei niedrigen Löhnen und der geografischen Nähe attraktive Standorte, dorthin lohnintensive Produktionsschritte auszulagern.

Lösung zu Aufgabe 18:

Aufgrund von gesetzlichen Auflagen dürfen an bestimmten Standorten Betriebe mit bestimmten Produktionsprozessen überhaupt nicht oder nur mit zusätzlichen Auflagen (z. B. Filter) und damit Kosten betrieben werden. In internationaler Hinsicht sind die Umweltschutzauflagen in vielen Ländern unterschiedlich streng abgefasst bzw. kontrolliert. Daher können sich hohe Kostenunterschiede für die notwendigen Umweltschutzmaßnahmen in verschiedenen Länderstandorten ergeben.

Lösung zu Aufgabe 19:

Der »Country-of-Origin«-Effekt (Herkunftslandeffekt; Made-in-Effekt) beinhaltet, dass das Herkunftsland bzw. die von den Nachfrager vermutete nationale Herkunft des Produkts bzw. der Marke («italienische Marke«, »deutsches Produkt«) einen (positiven) Einfluss auf die Nachfrage nach diesem Produkt besitzt: Dies ist zum einen dadurch begründet, dass das Herkunftsland eines Produkts für Nachfrager eine eigenständige (wichtige) Produkteigenschaft darstellt, weil sie Produkten, die in bestimmten Ländern gefertigt worden sind, eine besonders gute Qualität zuschreiben; ebenso können Nachfrager einem Produkt einen Sympathiebonus (Antipathiebonus) geben, wenn sie das Herkunftsland »an sich« mögen (hassen). Ferner ist ein Imagetransfer denkbar: Hier übertragen Nachfrager im Sinne eines Generalisierungsschlusses Teile des Images des Herkunftslands auf das Produkt. 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.

Lösung zu Aufgabe 20:

Niedrige Umweltschutzauflagen bei der Produktion sparen Kosten. Dies führt dazu, dass bedenklliche Produktionen in Länder verlagert werden, die vergleichsweise niedrige Umweltschutzauflagen haben. Die Unternehmen erhalten dadurch einen Wettbewerbsvorteil in Form eines Kostenvorteils gegenüber den Konkurrenten. Sobald die auf diese Weise erzielte Kosteneinsparung anhand von niedrigen Preisen an die Konsumenten weitergegeben wird, spricht man von ökologischem Dumping.

Der Erfolg dieses Vorgehens ist jedoch davon abhängig, welche Bedeutung die Konsumenten dem Umweltschutz zukommen lassen. Sobald sie bereit sind, für ökologisch einwandfreie Produkte einen höheren Preis zu bezahlen, stellen geringere Umwelt-

schutzauflagen keine standortabhängigen Leistungen mehr da und bieten damit keinen Wettbewerbsvorteil mehr.

Lösung zu Aufgabe 21:

Vorteile des Wirtschaftsstandorts sind insbesondere in folgenden Aspekten zu sehen:

- ▶ Umfeldbedingungen (gute Infrastruktur; gut entwickeltes Ausbildungssystem; sozialer Friede und soziale Sicherheit; Rechtssicherheit; innere Stabilität; zentrale Lage; hohe Lebensqualität und kulturelle Vielfalt),
- ▶ ökonomische Netzwerkbedingungen (erfolgreiche Forschung und Entwicklung; Wertschätzung von Termintreue und Qualität; leistungsfähige Unternehmen; liberaler Außenhandel; erstklassige Kreditwürdigkeit; hohe Kaufkraft).

Nachteile liegen in Aspekten wie:

- ▶ Kostenstruktur (hohe Arbeitskosten; hohe Sozialabgaben; kurze Arbeits- und Maschinenlaufzeiten; hohe Energiekosten),
- ▶ einschränkende rechtliche Regelungen (langwierige Genehmigungsverfahren; umfangreiches Arbeits-, Tarif- und Sozialrecht, umfangreiche Umweltschutzauflagen; Kündigungsschutz),
- ▶ mangelnde Flexibilität (Innovationsstagnation; geringe Mobilität der Arbeitnehmer; Lohnfindung).

Lösung zu Aufgabe 22:

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. Dadurch fällt der inländische Wertschöpfungsanteil an der Industrieproduktion. Diese Strukturentwicklung wird als »Basarökonomie« bezeichnet, und impliziert, dass Deutschland zu einer reinen Handelsdreh Scheibe degeneriert. 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.

3

Rechtsformwahl und Unternehmensverfassung

1. Aufgabe

Was ist ein Handelsgewerbe?

2. Aufgabe

Welche verschiedenen »Typen« von Kaufleuten unterscheidet das Handelsrecht?

3. Aufgabe

Welche rechtlichen »Folgen« hat die Einstufung als »Kaufmann« und die Eintragung ins Handelsregister?

4. Aufgabe

Anhand welcher ökonomischen Kriterien lassen sich die Unterschiede in den Rechtsformen systematisieren?

5. Aufgabe

Was ist das Unternehmensregister?

6. Aufgabe

Skizzieren Sie die Besteuerung des Gewinns in Unternehmen.

7. Aufgabe

Was versteht man unter dem Vorsteuerabzug?

8. Aufgabe

»Alles was der Einzelunternehmer besitzt, gehört zum Unternehmen«: Nehmen Sie dazu Stellung.

9. Aufgabe

Was unterscheidet die Gesellschaft bürgerlichen Rechts von der Offenen Handelsgesellschaft?

10. Aufgabe

Charakterisieren Sie die Stellung eines OHG-Gesellschafters in der OHG.

11. Aufgabe

Wie sind Haftung und Geschäftsführung in einer KG geregelt?

12. Aufgabe

Was bedeutet es für OHG-Gesellschafter und Komplementäre: Die Haftung ist unbegrenzt, unmittelbar, unbeschränkt und gesamtschuldnerisch?

13. Aufgabe

Was ist eine Aktie und welche Typen von Aktien gibt es?

14. Aufgabe

Welche Aufgaben hat der Vorstand einer Aktiengesellschaft und wie kann er hinsichtlich seiner Aufgabenerfüllung organisiert sein?

15. Aufgabe

Welche Aufgaben hat der Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft und inwiefern bestehen mögliche Einschränkungen in der Ausübung seiner Aufgaben?

16. Aufgabe

Was bedeutet die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat?

17. Aufgabe

Warum ist die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft oft ein »zahnloser Tiger«?

18. Aufgabe

Was bezeichnet man als Marktkapitalisierung?

19. Aufgabe

Was ist der DAX?

20. Aufgabe

Welche Auswirkungen hat die Aufnahme einer Gesellschaft in einen Indexwert?

21. Aufgabe

Welche Gemeinsamkeiten und welchen Unterschiede bestehen zwischen einer AG und einer GmbH und wieso ist die GmbH eine gesellschafterorientierte Rechtsform?

22. Aufgabe

Welche Gemeinsamkeit besitzen die »Mini-GmbH« und die britische Limited (Ltd.)?

23. Aufgabe

Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede weist die angelsächsische Board-Verfassung zur Struktur einer AG nach deutschem Recht auf?

24. Aufgabe

Was sind die Besonderheiten der Societas Europaea?

25. Aufgabe

Welche strukturellen Mängel weist eine Genossenschaft auf?

26. Aufgabe

Welche Folgen hat es, wenn der Geschäftsanteil eines Mitglieds der Genossenschaft noch nicht voll einbezahlt ist?

27. Aufgabe

Wie ist eine GmbH & Co. KG strukturiert?

28. Aufgabe

Wie ist eine KGaA strukturiert?

29. Aufgabe

Charakterisieren Sie die Besonderheiten eines stillen Gesellschafters in einer OHG im Vergleich zu OHG-Gesellschaftern.

30. Aufgabe

Was bedeutet eine Fremdgeschäftsführung und in welchen Rechtsformen ist sie erlaubt?

31. Aufgabe

Welche Rechtsformen gibt es für öffentliche Betriebe?

32. Aufgabe

Welche Missstände haben zur Diskussion um die Corporate Governance geführt?

33. Aufgabe

Charakterisieren Sie die Prinzipal-Agenten-Theorie. Inwieweit lässt sie sich auf Situationen in einer Kapitalgesellschaft übertragen?

34. Aufgabe

Welche Aussage liefert das Testat des Abschlussprüfers auf einem Jahresabschluss?

35. Aufgabe

Welche Rolle haben Ratingagenturen im Wirtschaftsleben?

36. Aufgabe

Welche Zielsetzung hat das Konzept der Corporate Governance?

37. Aufgabe

Welche Bedeutung hat die »Business Judgment Rule«?

38. Aufgabe

Diskutieren Sie Pro und Kontra von Hedge-Fonds und Private-Equity-Gesellschaften.

39. Aufgabe

Warum lässt der Gesetzgeber die Gewinnverteilung bei der KGaA ohne rechtliche Regelung?

40. Aufgabe

Welches ist das Anliegen einer Bezugsgenossenschaft?

41. Aufgabe

§ 121 HGB bestimmt für die OHG: »(1) Von dem Jahresgewinne gebührt jedem Gesellschafter zunächst ein Anteil in Höhe von vier vom Hundert seines Kapitalanteils ... Derjenige Teil des Jahresgewinnes, welcher die nach ... (Abs. 1) ... zu berechnenden Gewinnanteile übersteigt ... wird unter die Gesellschafter nach Köpfen verteilt.« Inwiefern ist diese Regelung sinnvoll?

42. Aufgabe

Was ist ein »räuberischer Aktionär«?

43. Aufgabe

Beschreiben Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften am Beispiel der Gesellschaftsformen OHG und AG!

44. Aufgabe

Worin sehen Sie die Unterschiede zwischen einer Aktie und einem GmbH-Anteil?

45. Aufgabe

Bei welcher Rechtsform gibt es ein Abandonrecht, und wann kommt es dort zum Zuge?

46. Aufgabe

Wodurch unterscheiden sich Regie- und Eigenbetrieb?

47. Aufgabe

Brauchen wir öffentliche Betriebe?

Lösung zu Aufgabe 1:

Ein Handelsgewerbe (»gewerbliches Unternehmen«) im Sinne des Handelsgesetzbuches (HGB) umfasst die Industrie, das Dienstleistungsgewerbe, das Handwerk und die Urzeugung. Ein Handelsgewerbe setzt voraus, dass eine auf Gewinnerzielung und planmäßige Wiederholung gerichtete selbstständige Tätigkeit vorliegt; dies grenzt wissenschaftliche und künstlerische Tätigkeiten ebenso wie die freien Berufe aus. Wer ein Handelsgewerbe betreibt, fällt neben dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) unter die weiter gehenden Regelungen des Handelsrechts (HGB).

Lösung zu Aufgabe 2:

Das Handelsrecht unterscheidet mehrere »Typen« von Kaufleuten:

- ▶ Istkaufmann: Jedermann, der ein Handelsgewerbe und hierfür einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb benötigt, stellt einen Istkaufmann dar und muss sich als (Einzel-)Kaufmann bzw. Kauffrau in das Handelsregister eintragen lassen. Allerdings auch ohne Eintragung besteht die Kaufmannseigenschaft, die Eintragung hat nur deklaratorischen Charakter. Eine Personengesellschaft (offene Han-

delsgesellschaft, Kommanditgesellschaft) besitzt ebenfalls Kaufmannseigenschaft aufgrund des Handelsgewerbes, das sie betreibt.

- ▶ Formkaufmann: Eine Kapitalgesellschaft stellt einen Formkaufmann dar, auch wenn sie kein Handelsgewerbe betreibt; sie »wird« allerdings erst zum Kaufmann durch die Eintragung ins Handelsregister, d. h. die Registereintragung hat konstitutiven Charakter. Gleiches gilt für Genossenschaften mit der Eintragung ins Genossenschaftsregister.
- ▶ Nichtkaufmann: Hier handelt es sich um einen Gewerbetreibenden, der keine vollkaufmännische Betriebsführung benötigt (»Kleingewerbetreibender«).
- ▶ Kannkaufmann: Will sich ein Nichtkaufmann – trotz fehlender Verpflichtung hierzu – ins Handelsregister eintragen lassen, stellt er einen Kannkaufmann dar.

Lösung zu Aufgabe 3:

Mit der Eintragung in das Handelsregister unterliegt der Kaufmann bei seinen Handelsgeschäften allen Rechten und Pflichten aus dem HGB; für ihn gilt ferner das Handelsgewohnheitsrecht und der Handelsbrauch in seiner Branche bei beiderseitigen Handelsgeschäften.

Unternehmen, die im Handelsregister eingetragen sind, müssen besondere Anforderungen hinsichtlich ihrer Geschäftsbriefe beachten und dort spezifische Angaben zu ihrem Unternehmen machen (z. B. Firmennamen, Geschäftssitz, Registergericht, Bei Kapitalgesellschaften Angaben zum Geschäftsführer bzw. Vorstand). Ferner sind Kaufleute dazu verpflichtet, den Geschäftsgang in »Büchern« zu dokumentieren und nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) ersichtlich zu machen (Bilanzierung, Jahresabschluss oder zumindest eine Einnahme-/Überschussrechnung).

Lösung zu Aufgabe 4:

Bei der Wahl der geeigneten Rechtsform sind mehrere ökonomische Kriterien zu beachten:

- ▶ 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? Ferner ist zu berücksichtigen, ob eine Rechtsform eine Mitbestimmung von Arbeitnehmern in den Leitungsgremien des Betriebs vorsieht.
- ▶ Haftung: Wer kommt für Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens auf, wenn das Unternehmen diese nicht mehr leisten kann (»Haftung«)? Hierbei ist relevant, ob in diesem Fall die Eigentümer des Unternehmens mit ihrem Privatvermögen von den Gläubigern des Unternehmens »zur Kasse gebeten« werden können, d. h. persönlich haftende Gesellschafter sind. 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 Kapital (Eigenkapital oder Fremdkapital) auf dem Kapitalmarkt aufnehmen bzw. zur Verfügung gestellt bekommen? Die Frage nach der »Leichtigkeit« bezieht sich sowohl auf

die organisatorische Durchführung wie den Tatbestand, einen Investor für Eigen- oder Fremdkapital zu finden.

- ▶ **Fungibilität der Gesellschaftsanteile:** Wie »leicht« kann sich ein Gesellschafter von seiner Beteiligung am Unternehmen trennen? Je fungibler die Gesellschaftsanteile sind, desto eher ist ein Investor tendenziell bereit, Kapital in das Unternehmen einzuschießen. Ähnlich gelagert ist die Frage, wie »leicht« sich die Nachfolge eines auscheidenden oder verstorbenen Gesellschafters regeln lässt.
- ▶ **Gewinn- und Verlustbeteiligung:** Wie werden Gewinne und Verluste unter den Gesellschaftern verteilt?
- ▶ **Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften:** Die Rechtsformen setzen unterschiedliche Anforderungen an die Erstellung und Prüfung des Jahresabschlusses. Dies gilt ebenso für die Verpflichtung, Unternehmensinformationen wie bspw. den Jahresabschluss zu veröffentlichen.

steuerliche Belastung der Unternehmensgewinne: Bei Personengesellschaften ist die relevante Steuerart die Einkommensteuer, da die Gesellschafter die Unternehmensgewinne als Einkommen aus Gewerbebetrieb versteuern müssen. Bei Kapitalgesellschaften entrichtet das Unternehmen die Körperschaftsteuer auf die erzielten Gewinne. Die Steuersätze in beiden Steuerarten weichen jedoch in der Regel voneinander ab. Ferner unterscheiden sich Personen- und Kapitalgesellschaften in der Steuerlast bei der Gewerbesteuer.

Lösung zu Aufgabe 5:

Im Unternehmensregister 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 Interessen elektronisch abrufbar bereitgestellt.

Lösung zu Aufgabe 6:

In Einzel- und Personengesellschaften müssen die Gesellschafter nach dem Transparenzprinzip den auf sie entfallenden Anteil am Gewinn (»Einkommen«) der Personengesellschaft selbst versteuern (Rubrik »Einkünfte aus Gewerbebetrieb« in der Einkommensteuererklärung): Je nach Einkommenshöhe werden auf das erzielte Einkommen bis zu 45 % Einkommensteuer fällig. Zusätzlich kommen 5,5 % Solidaritätszuschlag und – gegebenenfalls – die Kirchensteuer hinzu. Eine Sonderregelung gilt unter bestimmten Konstellationen für thesaurierte Gewinne. Körperschaften und Genossenschaften werden nach dem Trennungsprinzip besteuert: Das Unternehmen ist hierbei der Steuerpflichtige; die erzielten Gewinne unterliegen der Körperschaftsteuer. Der Körperschaftsteuersatz beträgt 15 %, zusätzlich dem Solidaritätszuschlag von 5,5 %. Werden Gewinne an die Gesellschafter ausgeschüttet, unterliegen diese auf der Ebene der Gesellschafter der Abgeltungsteuer (Kapitalertragsteuer) von 25 %. Ist eine andere Kapitalgesellschaft Gesellschafter, sind 95 % der an sie ausgeschütteten Gewinne steuerfrei, d. h. nur 5 % dieser Gewinne sind mit Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag nochmals zu versteuern.

Neben Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer unterliegen Gewinne der Gewerbesteuer. Diese Ertragssteuer will die »objektive Ertragskraft« eines Betriebs besteuern, weshalb

der erzielte Steuerbilanzgewinn durch Hinzurechnungen erhöht bzw. Kürzungen vermindert wird, wodurch sich der sog. Gewerbeertrag ergibt. Zu den Hinzurechnungen zählen Zinsen auf das Fremdkapital und die – mit einem bestimmten Prozentsatz versehenen – Miet-, Pacht- und Leasingaufwendungen, wobei von diesem sog. Gesamtertrag der Finanzierungsentgelte ein Freibetrag von 100.000 Euro abgezogen wird. Kürzungen im Gewerbeertrag sollen eine steuerliche Doppelbelastung vermeiden: So rechnen erhaltene und versteuerte Dividendenzahlungen zu den Kürzungen oder 1,2% des Einheitswerts von Grundstücken, da diese bereits der Grundsteuer unterliegen. Einzelunternehmer und Personengesellschaften können vom resultierenden Gewerbeertrag einen Freibetrag von 24.500 Euro abziehen, Kapitalgesellschaften haben diesen Freibetrag nicht. Der verbleibende Gewerbeertrag wird mit der Steuermesszahl von 3,5% multipliziert, woraus sich der Gewerbesteuermessbetrag ergibt. Auf diesen Gewerbesteuermessbetrag setzen die Gemeinden einen individuellen Hebesatz als Multiplikator an, woraus sich dann die Höhe der zu entrichtenden Gewerbesteuer ergibt. Hat ein Unternehmen Betriebsstätten in mehreren Gemeinden muss der Steuermessbetrag auf die einzelnen Gemeinden aufgeteilt werden. Bei Personengesellschaften kann die Gewerbesteuer, anteilig den Gesellschaftern zugerechnet, mit deren Einkommensteuer verrechnet werden, allerdings bis maximal zu dem Betrag, der sich für einen Gewerbesteuerhebesatz von 380% ergibt. Dies soll eine Doppelbelastung der Gesellschafter einer Personengesellschaft mit Einkommen- und Gewerbesteuer vermindern.

Lösung zu Aufgabe 7:

In den bezogenen Lieferungen und Leistungen hat ein Betrieb Umsatzsteuer entrichtet: Im Rechnungsbetrag (Brutto-Betrag) seines Zulieferers ist die Umsatzsteuer als prozentualer Zuschlag auf den Nettoverkaufspreis enthalten. Diese vom Betrieb (beziehenden Unternehmen) »bezahlte« Umsatzsteuer kann als Vorsteuer geltend gemacht (Vorsteuerabzug) und mit der selbst eingezogenen Umsatzsteuer, die aus den Transaktionen mit den eigenen Kunden resultiert, direkt verrechnet werden. Dadurch wird nur die im Betrieb entstandene Wertschöpfung (»Mehrwert«) der Umsatzsteuer unterworfen. Da nur Gewerbebetriebe, nicht aber Privathaushalte (Endverbraucher) die Möglichkeit zum Vorsteuerabzug haben, tragen die Konsumenten die Umsatzsteuer.

Lösung zu Aufgabe 8:

Dieses Statement ist in einer Hinsicht richtig, in anderer Hinsicht unzutreffend. Wenn gleich bei einem Einzelunternehmen Unternehmen und Inhaber faktisch untrennbar miteinander verbunden sind, wird – bilanziell und steuerlich – zwischen Betriebsvermögen (Wirtschaftsgüter, die der Einzelunternehmen für den betrieblichen Transformationsprozess nutzt) und Privatvermögen unterschieden. Im Haftungsfall muss der Einzelunternehmer allerdings auch mit seinem gesamten Privatvermögen für die Zahlungsverpflichtungen seines Einzelunternehmens haften. Insofern gehört im Haftungsfall, »alles, was dem Einzelunternehmen gehört« zur Haftungsmasse.

Lösung zu Aufgabe 9:

Die gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR- oder BGB-Gesellschaft) entspricht im Wesentlichen der Offenen Handelsgesellschaft (OHG), da die Personengesellschaften wie die OHG rechtlich aus der Gesellschaft bürgerlichen Rechts hervorgegangen sind: Bei beiden Rechtsformen schließen sich mindestens zwei gleichberechtigte und vollhaftende Gesellschafter zusammen. Eine GbR stellt jedoch keine Rechtsform für eine unternehmerische Tätigkeit dar, da sie nicht auf das Betreiben eines vollkaufmännischen Handelsgewerbes im Sinne von § 1 HGB ausgerichtet ist: So ist die Gesellschaft bspw. nicht auf Dauer ausgelegt, betreibt kein Handelsgewerbe, weil es sich um den Zusammenschluss von Nichtkaufleuten bzw. Freiberuflern (z. B. Gemeinschaftspraxen von Ärzten, Gemeinschaftsbüros von Architekten) handelt, oder es liegt lediglich ein »Kleingewerbe« vor.

Lösung zu Aufgabe 10:

Die OHG-Gesellschafter sind gleichberechtigt, betreiben gemeinschaftlich ein Handelsgewerbe und haften für die Zahlungsverpflichtungen der OHG mit ihrem gesamten Vermögen: Alle Gesellschafter sind berechtigt, im Namen der Gesellschaft Geschäfte abzuschließen (Einzelgeschäftsführung). Im Gesellschaftsvertrag können allerdings einzelne Gesellschafter – wenn sie dies wünschen – von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden. Widerspricht jedoch ein geschäftsführungsberechtigter Gesellschafter einer Handlung eines anderen Gesellschafters, der zur Geschäftsführung berechtigt ist, muss diese Handlung unterbleiben. Ferner werden sich intern die Gesellschafter aber absprechen und im Gesellschaftsvertrag festlegen, wer welche Entscheidungsbereiche in der Geschäftsführung übernimmt und bei welchen Entscheidungen alle Gesellschafter zustimmen müssen. Entscheidungsbefugnisse können durch rechtliche Vollmachten oder innerbetriebliche Arbeitsanweisungen bzw. Arbeitsorganisation aber auch an Mitarbeiter delegiert werden. Ein einseitiges Ausscheiden eines OHG-Gesellschafters ist nicht möglich, sondern erfordert ebenso wie der Eintritt eines neuen OHG-Gesellschafters die Zustimmung aller Gesellschafter.

Lösung zu Aufgabe 11:

In der Kommanditgesellschaft unterscheidet man Komplementäre und Kommanditisten.

Jeder Komplementär haftet gesamtschuldnerisch für die Verbindlichkeiten der KG mit seinem gesamten Vermögen (einschließlich Privatvermögen), während die Haftung der Kommanditisten auf ihre Kapitaleinlage (Gründungseinlage plus anteilige thesaurierte Gewinne) beschränkt ist. Aufgrund des unterschiedlichen Haftungsrisikos ist verständlich, dass nur die Komplementäre zur Geschäftsführung berechtigt sind. Analog zur OHG sind alle Komplementäre berechtigt, im Namen der Gesellschaft Geschäfte abzuschließen (Einzelgeschäftsführung). Im Gesellschaftsvertrag können allerdings einzelne Komplementäre – wenn sie dies wünschen – von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden. Die Kommanditisten haben lediglich Kontrollrechte, wie bspw. einen Anspruch auf den schriftlichen Jahresabschluss, dessen Richtigkeit sie unter Einsicht der Bücher und Papiere prüfen können. Im Gesellschaftsvertrag können sich die Kommanditisten aber umfangreichere Rechte einräumen lassen.

Lösung zu Aufgabe 12:

Jeder OHG-Gesellschafter und Komplementär in der KG haftet der Höhe nach unbegrenzt für Verbindlichkeiten der OHG (KG). Diese Haftung ist unmittelbar, d. h. ein Gläubiger kann sofort den Gesellschafter in Anspruch nehmen, unbeschränkt, d. h. der Gesellschafter haftet mit seinem gesamten Vermögen, einschließlich seines Privatvermögens und gesamtschuldnerisch: Dieser letzte Aspekt bedeutet, dass jeder Gesellschafter dem Gläubiger gegenüber für die volle Summe und nicht nur proportional zu seinem Kapitalanteil haftet.

Lösung zu Aufgabe 13:

Die Aktie ist ein Wertpapier, das einen Anteil am Unternehmen verbrieft und Gesellschaftsrechte verkörpert: Diese sind das Recht auf Dividendenbezug, das Bezugsrecht bei Kapitalerhöhungen, das Recht auf anteiligen Liquidationserlös, wenn die AG aufgelöst wird, sowie das Stimmrecht in der Hauptversammlung. Der Aktionär kann seine Aktien und damit seine Beteiligungsrechte an der AG an einen Dritten verkaufen, bei börsennotierten AGs an der Börse zum aktuellen Börsenkurs (»Marktpreis« der Aktie). Die Aktie besitzt damit eine hohe Fungibilität.

Es gibt verschiedene Arten von Aktien:

- ▶ Bei Nennwertaktien lautet die Aktie auf einen bestimmten Nennbetrag, der mindestens 1 Euro beträgt. Bei Stückaktien verkörpert eine Aktie einen bestimmten Anteil (meist einen Anteil) am Unternehmen. Stückaktien besitzen einen rechnerischen Nennwert, indem man das gezeichnete Kapital durch die Anzahl der ausgegebenen Aktien dividiert. Der rechnerische Nennwert darf nicht unter 1 Euro liegen.
- ▶ Inhaberaktien legitimieren den Besitzer einer Aktie ohne zusätzlichen Nachweis als Gesellschafter der AG, während bei Namensaktien die Aktie auf den Namen des Besitzers ausgestellt ist. Die Namen sind im Aktienbuch der AG verzeichnet, jeder Eigentumswechsel ist der AG anzuzeigen und im Aktienbuch einzutragen. Vinkulierte Namensaktien sind Namensaktien, bei denen zur Übertragung zusätzlich die Zustimmung der AG erforderlich ist.
- ▶ Stammaktien beinhalten die normalen Gesellschafterrechte, während Vorzugsaktien nach Maßgabe der Satzung besondere Rechte gewährt werden. Häufig sind Vorzugsaktien in der Hauptversammlung nicht stimmberechtigt, erhalten aber eine (höhere) Vorzugsdividende oder einen Vorzugserlös bei einer Liquidation.

Lösung zu Aufgabe 14:

Der Vorstand (§§ 76 ff. AktG) leitet das Unternehmen unter eigener Verantwortung, führt die Geschäfte und vertritt die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich. Er beruft die Hauptversammlung ein und erstellt den Jahresabschluss der Gesellschaft.

Der Vorstand besteht aus einer oder mehreren natürlichen Personen, die nicht zwangsläufig zugleich Aktionäre sein müssen. Prinzipiell kann der Vorstand nach zwei Prinzipien organisiert sein: Im Kollegialprinzip sind alle Vorstandsmitglieder gleichberechtigt und das Unternehmen wird gemeinschaftlich geführt. Im Direktorialprinzip ist die Entscheidungsbefugnis auf eine Person im Vorstand konzentriert, die gegenüber den anderen Vorstandskollegen Weisungsrecht hat.

Das Aktiengesetz (§ 77 Abs. 1 AktG) schreibt das Kollegialprinzip vor, wenn der Vorstand aus mindestens zwei Personen besteht. Die Geschäftsordnung des Vorstands formuliert die Ausgestaltung des Kollegialprinzips näher aus: Bei der Primatkollegialität sind alle Vorstandsmitglieder gleichgestellt, aber ein Mitglied des Vorstands hat den Vorsitz inne und bei Stimmgleichheit im Vorstand gibt seine Stimme den Ausschlag (primus inter pares). In der Abstimmungskollegialität werden alle Entscheidungen im Vorstand nach dem Mehrheitsprinzip getroffen (einfache oder qualifizierte Mehrheit). In der Kassationskollegialität können Beschlüsse nur einstimmig gefasst werden.

Die Geschäftsordnung des Vorstands regelt ferner die Arbeitsverteilung innerhalb dieses Gremiums: Die Vorstandsmitglieder konzentrieren sich auf bestimmte Teilaufgaben und sind für ihr Vorstandsressort verantwortlich (z. B. Vorstand für Beschaffung, Absatz, Personal, Finanzen usw.). Sie haben die in ihrem Ressort anfallenden Entscheidungen aber aus Sicht des »Gesamtwohls« des Unternehmens zu treffen. Zudem muss jedes Vorstandsmitglied seine anderen Vorstandskollegen über den Fortgang in ihren Ressorts berichten, da »nach außen« der Vorstand gemeinschaftlich für die getroffenen Entscheidungen einsteht.

Ferner werden innerhalb des Vorstands häufig Ausschüsse gebildet, in denen sich mehrere Mitglieder des Vorstands einzelnen Zentralbereichen des Unternehmens widmen. In personell großen Vorständen findet sich häufig ein Zentralvorstand: Dies ist ein Ausschuss innerhalb des Vorstands, der für die Strategie des Gesamtunternehmens zuständig ist. Ein Zentralvorstand erlaubt, die Geschäfte mit einer relativ kleinen Führungsmannschaft zu leiten. Die Bereichsvorstände sind dann für das operative Geschäft verantwortlich.

Der Vorstandsvorsitzende koordiniert vor allem die Teilaufgaben innerhalb des Vorstands; er hat die sachliche Leitung des Vorstands und ist damit »richtungsbestimmend«; er leitet die Vorstandssitzungen und repräsentiert das Unternehmen nach außen. Ein Vorstandssprecher, die Alternative zum Vorstandsvorsitzenden als »Haupt des Vorstands«, beschränkt sich auf die Sitzungsleitung und Repräsentierung des Unternehmens.

Wenngleich das Direktorialprinzip nach deutschem Aktienrecht nicht erlaubt ist, können in der Geschäftsordnung Elemente integriert werden: So kann die Geschäftsordnung dem Vorstandsvorsitzenden weitreichendere Kompetenzen (z. B. Entscheidungsfelder) als den anderen Vorstandsmitgliedern einräumen. Er darf aber nicht gegen die Mehrheit der übrigen Vorstandsmitglieder Entscheidungen treffen.

Lösung zu Aufgabe 15:

Wichtige Aufgaben des Aufsichtsrats sind:

- ▶ Kontrolle der Geschäftsführung des Vorstands.
- ▶ Bestellung, Abberufung und Gehaltsfestsetzung des Vorstands.
- ▶ Entscheidung in den zustimmungspflichtigen Geschäften: Dies sind die in der Satzung der AG definierten besonderen (»strategische«) Geschäfte, die der Vorstand nur unter Zustimmung des Aufsichtsrats tätigen kann. Bei diesen zustimmungspflichtigen Geschäften handelt es sich um Entscheidungen von großer ökonomischer Tragweite für die Gesellschaft.
- ▶ Beratung des Vorstands in strategischen Fragen: Der Aufsichtsrat sieht sich als »erster Ratgeber« des Vorstands.

- ▶ Feststellung des Jahresabschlusses: Billigt der Aufsichtsrat den vom Vorstand erstellten Jahresabschluss, ist dieser festgestellt, sodass keine Veränderungen mehr vorgenommen werden können. Hierbei dürfen Vorstand und Aufsichtsrat bis zu über 50% des Jahresüberschusses beschließen, wie viel davon als Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet oder thesauriert werden soll.

Die Beraterfunktion des Aufsichtsrats, die im Laufe der Zeit entstanden ist, widerspricht seiner Kontrollaufgabe: Letztendlich muss der Aufsichtsrat Entscheidungen des Vorstands auf ihre Zweckmäßigkeit und ökonomischen Erfolg hin überprüfen, zu denen er dem Vorstand möglicherweise geraten hat. Damit besteht die Gefahr, dass der Aufsichtsrat die – zum Teil auf ihn zurückzuführenden – Entscheidungen nicht mit der notwendigen »Objektivität« beurteilt.

Der Aufsichtsrat ist ferner in die Kritik geraten, da Aufsichtsräte oft in mehreren Unternehmen tätig sind, oder in anderen Gesellschaften Vorstandsp Positionen ausüben. Durch eine solche Häufung von Mandaten droht eine zeitliche und inhaltliche Überforderung eines Aufsichtsratsmitglieds, was zur Vernachlässigung seiner Aufgaben (Kontrolle) führen kann. Ferner geraten Aufsichtsratsmitglieder möglicherweise in einen Interessenkonflikt. Zudem tendierten Hauptversammlungen lange dazu, prominente Personen oder Politiker, die nicht zwangsläufig auch unternehmerisches Denken besitzen, in den Aufsichtsrat zu wählen.

Lösung zu Aufgabe 16:

Die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat durch die Hauptversammlung hat zwei Funktionen:

- ▶ kommunikative Funktion: Die Hauptversammlung billigt die Geschäftsführung der Entlasteten und spricht ihnen das Vertrauen für die zukünftige Geschäftsführung aus.
- ▶ rechtliche Funktion: Die Entlastung stellt Vorstand und Aufsichtsrat von allen Ersatzansprüchen frei, die im Zeitpunkt der Beschlussfassung bei sorgfältiger Prüfung aller Unterlagen erkennbar waren. Vorstand und Aufsichtsrat sind damit von möglichen Haftungsansprüchen gegenüber den Gesellschaftern bei Sachverhalten, die der Hauptversammlung bekannt sein mussten, befreit. Diese Haftungsbefreiung gilt nach § 120 Abs. 2 AktG nicht in der AG.

In der Regel werden Vorstand und Aufsichtsrat gesamthaft (»im Kollektiv«) entlastet.

Lösung zu Aufgabe 17:

Viele Kleinaktionäre, d. h. Anteilseigner, die nur über relativ wenige Aktien und damit Stimmrechte verfügen, üben ihr Stimmrecht auf einer Hauptversammlung nicht aus, sondern lassen sich von ihrer Depotbank, bei der sie ihr betreffendes Aktiendepot führen, vertreten (Übertragung der Stimmrechte). Dominiert wird das Entscheidungsverhalten auf der Hauptversammlung von Großaktionären (z. B. Unternehmen, die relativ große Anteile an der Gesellschaft besitzen) und institutionellen Anlegern (Banken; Versicherungen; Investmentfonds). Diese Aktionärsgruppen holen sich ihre benötigten Informationen in der Regel »direkt« bei der Geschäftsführung ab bzw. haben selbst Auf-

sichtsratspositionen im Unternehmen inne; sie müssen daher auf der Hauptversammlung ihre Informationsrechte nicht (mehr) wahrnehmen. Für viele Entscheidungen formulieren Vorstand und Aufsichtsrat auf der Hauptversammlung ihre eigenen Vorschläge. Auch Depotbanken schlagen ihren Kunden für die Stimmrechtsübertragung Abstimmungsempfehlungen auf der Hauptversammlung vor, die häufig »im Sinne« von Vorstand und Aufsichtsrat ausfallen. Damit werden die Vorstellungen von Vorstand und Aufsichtsrat in der Hauptversammlung oft »abgenickt«.

Lösung zu Aufgabe 18:

Multipliziert man den aktuellen Börsenkurs mit der Anzahl der ausgegebenen Aktien, wird dieser Wert als Marktkapitalisierung bezeichnet. Die Marktkapitalisierung ist ein überschlagsweiser Ansatz, den »Unternehmenswert« einer Aktiengesellschaft zu bestimmen.

Lösung zu Aufgabe 19:

Der Markt für Aktien an der Frankfurter Wertpapierbörse wird zur besseren Übersicht in mehrere Segmente eingeteilt. Für diese Teilmärkte sowie für verschiedene Branchen werden aus den dort gehandelten Aktien Indizes berechnet, um die generelle Marktentwicklung in einem Segment zu veranschaulichen. Einer der bekanntesten Indizes ist der DAX. Er enthält die nach Marktkapitalisierung und Orderbuchumsatz 30 größten deutschen Werte aus den klassischen Branchen und dem Technologiebereich (sog. Bluechip-Index). Sie zählen alle zum sog. »Prime Standard«; ferner muss ein bestimmter Mindestanteil der Aktien in Streubesitz sein (»Free Float«). Nur bei Gesellschaften, bei denen ein nennenswerter Streubesitz existiert, gelangen Aktien kontinuierlich in großer Stückzahl in den Börsenhandel, so dass sich ein Marktpreis herausbilden kann. Die Börsenkurse der 30 Gesellschaften gehen mit einem bestimmten Gewichtungsfaktor in die Berechnung des DAX ein, der jede Sekunde während des Börsenhandels neu berechnet wird.

Lösung zu Aufgabe 20:

Die Aufnahme einer Aktiengesellschaft in einen Indexwert hat neben der »Prestigewirkung« meist auch unmittelbare Börsenkurswirkungen. Aufgrund der höheren »Aufmerksamkeit« der Anleger (z. B. Investmentfonds, die nur in Indexunternehmen investieren) nimmt die Nachfrage nach der Aktie (stark) zu, was sich in höheren Börsenkursen niederschlägt. Umgekehrtes gilt, wenn die Aktiengesellschaft aus einem Index entfernt wird.

Lösung zu Aufgabe 21:

Gemeinsamkeiten zwischen AG und GmbH sind:

- ▶ Beide sind Kapitalgesellschaften und damit juristische Personen.
- ▶ Die Haftung der Anteilseigner ist auf ihre Kapitalbeteiligung beschränkt; weder Aktionär noch GmbH-Gesellschafter haften für die Zahlungsverpflichtungen der Gesellschaft mit ihrem Privatvermögen.

- ▶ Die Gewinnverteilung erfolgt anteilig nach dem Verhältnis der Kapitalanteile.
- ▶ Hinsichtlich der Institution entsprechen die Gesellschafterversammlung der GmbH der Hauptversammlung der AG, die Geschäftsführer der GmbH dem Vorstand der AG. Bei Gesellschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern ist in der GmbH ein Aufsichtsrat zwingend vorgeschrieben; die Gesellschafter einer kleineren GmbH können einen Aufsichtsrat freiwillig einführen. Existiert ein Aufsichtsrat, entspricht die Verteilung der Aufgaben und Rechte zwischen Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung derjenigen in der AG.

Wesentliche Unterschiede zwischen AG und GmbH sind:

- ▶ Die Mindestkapitaleinlage bei der AG beträgt 50.000 Euro, bei der GmbH 10.000 Euro das in Stammeinlagen, deren Nennwert mindestens 100 Euro beträgt, gestückelt ist. Bei Aktien existiert entweder ein fiktiver Nennwert (Stückaktien) oder der Nennwert lautet in der Regel auf 1 Euro.
- ▶ Im Gegensatz zur Aktie kann ein GmbH-Gesellschafter seine Stammeinlage nur durch eine notariell beurkundete Abtretung übertragen, d. h. an einen Dritten verkaufen. Stammeinlagen werden nicht an der Börse gehandelt bzw. ein (Kapital-) Markt für den Handel mit GmbH-Anteilen ist praktisch nicht entwickelt. Dies erschwert die Fungibilität der GmbH-Anteile erheblich.
- ▶ Die Gesellschafterversammlung der GmbH wählt ohne eine bestimmte vorgeschriebene Wahlperiode den oder die Geschäftsführer; in der AG wird der Vorstand für höchstens fünf Jahre vom Aufsichtsrat bestellt. Die Gesellschafterversammlung kann den Geschäftsführern – anders als in der AG – verbindliche Weisungen erteilen. Zudem gibt der Gesellschaftervertrag den Geschäftsführern – im Vergleich zum Vorstand einer AG – zumeist wesentlich weniger Entscheidungsspielräume, sondern verlagert die Entscheidungskompetenzen in die Gesellschafterversammlung. Ferner besitzen die Gesellschafter ein umfassendes Auskunfts- und Einsichtsrecht in die Bücher der Gesellschaft. Damit »regiert« die Gesellschafterversammlung wesentlich stärker als die Hauptversammlung in das operative Geschäft der GmbH hinein. Dadurch ist die GmbH eine weitaus stärker gesellschafterorientierte Rechtsform.

Lösung zu Aufgabe 22:

Die Mini-GmbH und die »Limited Company« (Ltd.) erfordern bei ihrer Gründung faktisch kein Eigenkapital (1 Euro bzw. 1 Penny). Der Verzicht auf eine Mindesteinlage bei gleichzeitiger Haftungsbeschränkung einer Kapitalgesellschaft soll diese Unternehmensformen vor allem für Unternehmensgründer attraktiv machen, die über kein Kapital verfügen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Gründung einer Gesellschaft mit keinem Eigenkapital allerdings sinnlos, da das Unternehmen nicht kreditwürdig ist und damit kein Fremdkapital erhält. Ohne (Start-)Kapital, d. h. Eigen- oder Fremdkapital ist das Unternehmen aber nicht arbeitsfähig. Zudem läuft das Unternehmen Gefahr, schnell insolvent zu werden, da die in der Regel auftretenden Anfangsverluste bei einer Unternehmensneugründung nicht durch Eigenkapital aufgefangen werden können.

Als weitere Gemeinsamkeit kann angeführt werden, dass die bürokratischen Anforderungen der Gründung einer Mini-GmbH bzw. Ltd. vereinfacht sind.

Lösung zu Aufgabe 23:

Die Board-Verfassung kennt keine Unterscheidung zwischen einem Leitungsorgan und einem Kontrollorgan in einer Gesellschaft. Daher stellt die Board-Verfassung ein sog. monistisches Verwaltungssystem, während das deutsche Modell mit Vorstand und Aufsichtsrat eine dualistische Verfassung beinhaltet.

Gemeinsamkeiten zwischen beiden Verfassungen sind in folgenden Punkten zu sehen:

- ▶ Corporation Laws entsprechen der Satzung bzw. den Geschäftsordnungen einer »deutschen AG«: Die »Charter« stellt den Gründungsvertrag dar, der Aufschluss über Name, Zweck und Grundkapital der Gesellschaft gibt. By-Laws regeln das Innenverhältnis wie die Wahl des Board und die Kompetenzverteilung der Board-Mitglieder und leitenden Angestellten.
- ▶ Das Shareholders' Meeting ist mit der Hauptversammlung vergleichbar. Es hat die Kompetenz, die Board-Mitglieder zu wählen bzw. abzuwählen, By-Laws zu erlassen und Entscheidungen über außerordentliche Geschäfte zu treffen. Im Unterschied zur deutschen Hauptversammlung kann ein Aktionär (Shareholder) seine Stimmrechte nicht einem Dritten (z. B. Depotbank), sondern nur einem »Proxy-Committee« übertragen, das selbst wiederum vom Board ausgewählt wird und von ihm Weisungen erhält. Ferner hat das Shareholders' Meeting« keine Einflussmöglichkeit auf die Gewinnverwendung.

Der wesentliche Unterschied ist im »Board of Directors« zu sehen, das das einzige und zentrale Verwaltungsorgan der Corporation mit sehr heterogenen Aufgaben darstellt: Führung der Geschäfte, Kontrolle des Managements, Vertretung der Interessen der Anteilseigner und sonstiger Interessengruppen (Stakeholders). Anders als im deutschen System mit Vorstand und Aufsichtsrat sind im »Board of Directors« Management-Funktion und Trustee-Funktion vereint.

»Inside Directors« bzw. »Insiders« (hochrangige leitende Angestellte) mit dem »Chief Executive Officer« (CEO) bzw. »President of the Company« an der Spitze sind hauptberuflich in der tagesaktuellen Geschäftsführung tätig. Der CEO wird in seiner Tätigkeit durch »Operating Vice Presidents« (OVP) bzw. »Officers« unterstützt. Hierzu gehören der »Chief Operating Officer« (COO), der für den güterwirtschaftlichen Transformationsprozess (Produktion und Marketing) zuständig ist, der Chief Financial Officer (CFO) [Finanzen], der »Chief Information Officer« (CIO), dem das Informationsmanagement obliegt, oder der »Chief Strategic Officers« (CSO), der sich mit der Unternehmensplanung beschäftigt. OVPs sind mit dem Vorstand (Bereichsvorstände), der CEO mit dem Vorstandsvorsitzen einer deutschen Aktiengesellschaft vergleichbar.

»Outside Directors« bzw. »Outsiders« wirken zumeist in mehreren Boards mit. Sie üben zum einen eine Kontrollfunktion, zum anderen eine Beratungsfunktion gegenüber den »Insiders« bzw. dem CEO aus. Die »Outsiders« legen auch die Gehälter und Prämien für das Management fest. Diese Personen entsprechen dem deutschen Aufsichtsrat. Der Board wählt aus seiner Mitte den »Chairman of the Board« als seinen Vorsitzenden. Er beschäftigt sich vor allem mit der langfristigen Geschäftspolitik. Am ehestens entspricht diese Position dem deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden. Die Arbeit des Board erfolgt überwiegend in Ausschüssen (Committees), wobei der Board seine Entscheidungsbefugnisse auf die »Committees« delegieren kann. Eine solche Arbeitsübertragung in Ausschüsse kennt auch die deutsche Aktiengesellschaft, freilich für Vorstand und Aufsichtsrat getrennt.

Lösung zu Aufgabe 24:

Die Societas Europaea (SE) ist eine neue Gesellschaftsform nach Europäischem Gemeinschaftsrecht. Es handelt sich um eine Kapitalgesellschaft mit einem in Aktien aufgeteilten Mindestkapital von 120.000 Euro. Sie ist im Handelsregister im Sitzland einzutragen. Die in diesem Land geltenden Regelungen bspw. zur Mitbestimmung gelten dann im gesamten Unternehmen. Die SE erlaubt, europaweit agierenden Unternehmen (Konzernen) ihre Gesellschaftsstruktur zu vereinfachen; auch die Sitzverlagerung der Gesellschaft in einen anderen EU-Mitgliedsstaat wird vereinfacht. Gleichzeitig soll eine SE intern zu einer europäischen Unternehmenskultur unter den Mitarbeitern führen. Die SE sieht sowohl die monistische Board-Verfassung mit einem Verwaltungsrat als auch das dualistische Modell mit Vorstand und Aufsichtsrat als mögliche Führungssysteme vor.

Eine SE kann auf vier Wegen gegründet werden: In allen Fällen liegen bereits existierende Unternehmen vor, die bei der Gründung einer SE »beteiligt« sind:

- ▶ durch Verschmelzung (Fusion) von zwei oder mehr Aktiengesellschaften aus mindestens zwei verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten,
- ▶ durch Bildung einer SE-Holding, an der GmbHs oder AGs aus mindestens zwei verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten beteiligt sind,
- ▶ Gründung einer SE-Tochtergesellschaft durch Gesellschaften aus mindestens zwei verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten,
- ▶ durch Umwandlung einer Aktiengesellschaft, die seit mindestens zwei Jahren eine Tochtergesellschaft in einem EU-Mitgliedsstaat hat, in eine SE.

Lösung zu Aufgabe 25:

Genossenschaften zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder, unabhängig vom Umfang des eingebrachten Kapitals, in der Generalversammlung alle gleichberechtigt sind (»One Man one Vote«). Die gleichen Stimmrechte führen bei Interessenskonflikten von »großen« und »kleinen« Mitgliedern zu langwierigen Entscheidungsprozessen. Zudem besteht die Gefahr, dass Mitglieder der Genossenschaft (»Genossen«), die sich in der Abstimmung übergangen fühlen oder in der Genossenschaft ihre Ziele nicht verwirklicht sehen, aus der Genossenschaft austreten; dies gilt vor allem für solche Mitglieder, die sich »stark genug« fühlen, ihre Interessen alleine zu vertreten.

Ferner können die Mitglieder der Genossenschaft ihr Guthaben, inklusive der im Laufe der Zeit gutgeschriebenen Gewinnanteile, beim Ausscheiden mitnehmen. Folge davon ist, dass die Genossenschaft über ein schwankendes Eigenkapital verfügt bzw. der Verlust eines Mitglieds zugleich eine Eigenkapitalreduzierung (Entnahme) bedeutet.

Lösung zu Aufgabe 26:

Hat ein Mitglied der Genossenschaft seinen Geschäftsanteil noch nicht voll einbezahlt, sondern lediglich seine Mindesteinlage geleistet, werden anteilige Gewinne, die die Genossenschaft erzielt, seinem Geschäftsanteil gutgeschrieben, sie können aber nicht an das Mitglied ausgeschüttet werden. Erst wenn die Höhe des Geschäftsanteils erreicht ist, sind auch Gewinnausschüttungen möglich.

Ist der Geschäftsanteil noch nicht voll einbezahlt, muss das Mitglied im Haftungsfall, wenn das vorhandene Vermögen der Genossenschaft für die Zahlungsverpflichtungen nicht ausreicht, den Differenzbetrag nachschießen.

Lösung zu Aufgabe 27:

Bei einer GmbH & Co. KG ist der Kommanditist der KG die haftungsbeschränkte GmbH, weshalb die Haftung des Komplementärs auf das Gesellschaftsvermögen der GmbH beschränkt ist. Die GmbH & Co. KG ist eine Personengesellschaft, bei der es aber keine natürliche Person als Vollhafter gibt. Es ist möglich, dass die Kommandisten wiederum die Gesellschafter der GmbH sind. Auch eine Person allein kann einziger GmbH-Gesellschafter und -Geschäftsführer sowie einziger Kommanditist sein und zugleich als Geschäftsführer die GmbH & Co KG führen (Ein-Mann-GmbH & Co KG).

Lösung zu Aufgabe 28:

Bei einer KGaA gibt es die persönlich haftenden Komplementäre und Kommanditaktionäre. Das eingelegte Kapital der Kommanditaktionäre, d. h. das gezeichnete Kapital muss mindestens 50.000 Euro betragen und ist in Aktien, die an der Börse handelbar sind, gestückelt. Der Vorstand der KGaA wird ausschließlich von den Komplementären gebildet, die Aufnahme neuer Komplementäre bedarf der Zustimmung aller Komplementäre.

Die Komplementäre in der Geschäftsführung haben eine stärkere Stellung als der Vorstand einer AG, da ihre Zustimmung bei allen außergewöhnlichen Geschäftsführungsmaßnahmen und Grundlagengeschäften erforderlich ist. Der Vorstand wird nicht durch den Aufsichtsrat bestellt oder abberufen. Der Aufsichtsrat selbst hat keine Mitwirkung an der Geschäftsführung, er beschränkt sich auf Beratungs- und Kontrollfunktionen. Die Hauptversammlung, d. h. die Versammlung der Kommanditaktionäre, besitzt einige Rechte, die in der AG der Aufsichtsrat innehat: So stellt die Hauptversammlung den Jahresabschluss fest. Die Zustimmung der Hauptversammlung zu Grundlagengeschäften kann aber – anders als in AG – vertraglich ausgeschlossen werden.

Lösung zu Aufgabe 29:

Im Gegensatz zum OHG-Gesellschafter ist der stille Gesellschafter in einer typischen stillen Gesellschaft von der Geschäftsführung ausgeschlossen; er hat lediglich Informations- und Kontrollrechte. Wenn vertraglich nichts anderes vereinbart ist, dann erhält der stille Gesellschafter einen »angemessenen Anteil« am Gewinn. Eine Beteiligung am Verlust, die zur Verminderung seiner Einlage führt, kann er vertraglich ausschließen. Solche Regelungen für die Beteiligung am Gewinn bzw. Verlust gibt es für OHG-Gesellschafter nicht. Da die stille Gesellschaft eine reine Innengesellschaft darstellt, die nicht durch einen Eintrag ins Handelsregister oder einen Firmennamen nach außen in Erscheinung tritt, ist der stille Gesellschafter damit für Außenstehende nicht bekannt. Ein OHG-Gesellschafter muss im Handelsregister eingetragen sein. Ein OHG-Gesellschafter besitzt Kaufmannseigenschaft (Istkaufmann), aus dem Tatbestand eines stillen Gesellschafters entsteht keine Kaufmannseigenschaft. Ferner ist die Beteiligung des stillen Gesellschafters vorab bereits zeitlich begrenzt, während OHG-Gesellschafter prinzipiell unbegrenzt lange im Unternehmen sind.

Im Insolvenzfall »wandelt« sich der stille Gesellschafter zum Gläubiger gegenüber dem Einzelunternehmen bzw. der Personen- oder Kapitalgesellschaft; seine Einlage stellt eine Insolvenzforderung dar. Im Extremfall verliert der stille Gesellschafter damit seine Kapitaleinlage, ebenso wie die Gläubiger auf ihre noch ausstehenden Forderungen