

Kapitel 1

Grundlagen der BWL

Betrieb und Unternehmen

Ein Betrieb ist eine planvoll (nicht zufällig) organisierte, nach dem ökonomischen Prinzip handelnde Wirtschaftseinheit, in der Einsatzgüter (Input, Produktionsfaktoren) kombiniert und transformiert werden (Throughput, Produktion), um Ausbringungsgüter (Output, Sachgüter und/oder Dienstleistungen) herzustellen und abzusetzen. Das finanzielle Gleichgewicht, d.h. die Zahlungsfähigkeit ist dabei jederzeit sicherzustellen.

Ein Unternehmen ist ein im Privateigentum befindlicher Betriebstypus, der zusätzlich durch unternehmerische Entscheidungsfreiheit (Entscheidungsautonomie des Unternehmers/der Unternehmer) und Orientierung am erwerbswirtschaftlichen Prinzip charakterisiert ist.

Ein **Gut** ist ein materielles oder immaterielles Mittel zur Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen. Es stiftet bei seinem (potentiellen) Verwender einen Nutzen.

Folgende Arten von Gütern lassen sich unterscheiden:

- (1) **Wirtschaftliche (knappe) und freie Güter.** Freie Güter sind im Gegensatz zu knappen Gütern (Wirtschaftsgütern) immer und überall in der gewünschten Menge und Qualität verfügbar, um die Bedürfnisse aller Individuen einer Volkswirtschaft zu einem gegebenen Zeitpunkt zu befriedigen. In einer Marktwirtschaft hat ein freies Gut einen Preis in Höhe von Null, z.B. Luft.
- (2) **Input- (oder Einsatz-)güter und Outputgüter.** Diese Unterscheidung knüpft an der unterschiedlichen Stellung von Wirtschaftsgütern in wirtschaftlichen Produktionsprozessen an. Inputgüter (z. B. Rohstoffe, Maschinen, menschliche Arbeit) werden benötigt um andere Güter (z. B. Nahrungsmittel) zu produzieren, die als Outputgüter insofern das Ergebnis dieser Produktionsprozesse darstellen.
- (3) **Produktivgüter und Konsumgüter.** Diese Unterscheidung hebt darauf ab, ob die Wirtschaftsgüter nur indirekt oder direkt ein menschliches Bedürfnis befriedigen. Güter der letzteren Kategorie (z. B. Schuhe, Genußmittel, Touristikreisen) sind stets Outputgüter und dienen als solche unmittelbar dem Konsum, während Produktivgüter (z. B. Werkzeuge, Maschinen) nicht nur Outputgüter darstellen, sondern zugleich auch Inputgüter für nachgelagerte Produktionsprozesse, an deren Ende dann schließlich auch grundsätzlich Konsumgüter stehen.
- (4) **Verbrauchsgüter und Gebrauchsgüter.** Hier werden die Wirtschaftsgüter nach ihrer Beschaffenheit in solche gegliedert, die bei einem einzelnen (produktiven oder konsumtiven) Einsatz verbraucht werden, d. h. hierbei wirtschaftlich gesehen untergehen (z. B. Material, Energie) und in solche, die einen wiederholten Gebrauch, eine längerfristige Nutzung erlauben (z. B. Kleidungsstücke, Kraftfahrzeuge).
- (5) **Materielle und immaterielle Güter.** Diese Unterscheidung ist höchst augenfällig, wenn gleich im technisch-physikalischen Sinne durchaus Zweifelsfälle auftreten können. Immaterielle Güter haben im Gegensatz zu den erstgenannten keine materielle Substanz, kommen also vor allem in zwei Ausprägungen vor, als Dienste und als Rechte (z. B. Dienstleistungen jeglicher Art, die Arbeitskraft des Menschen, Lizenzen).
- (6) **Realgüter und Nominalgüter.** Diese Unterscheidung erlangt nur in einer Geldwirtschaft Bedeutung, da es sich bei den Nominalgütern um Geld und Rechte auf Geld handelt. Sie sind stets immaterieller Natur. In einer reinen Tauschwirtschaft beinhalten Wirtschaftsgüter dagegen ausschließlich materielle und immaterielle Real- oder Sachgüter.

Typen von Unternehmen

Unterscheidungskriterium	Ausprägungen
Wirtschaftssektoren und Wirtschaftszweige (Branchen)	<ul style="list-style-type: none"> - Primärer Sektor: Urproduktion - Sekundärer Sektor: Industrie inkl. Handwerk (produzierendes Gewerbe) - Tertiärer Sektor: Dienstleistungen inkl. Handel
Größenklassen	<ul style="list-style-type: none"> - Kleine Unternehmen - Mittlere Unternehmen - Große Unternehmen
Trägerschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Private Unternehmen - Öffentliche Unternehmen

Größenklassen von Unternehmen

	Anz. Beschäftigte	Jahresumsatz	Bilanzsumme
Kleine Unternehmen	< 10-50	< 1-10 Mio. €	< 5-10 Mio. €
Mittlere Unternehmen	< 250-500	< 40-50 Mio. €	< 20-45 Mio. €
Große Unternehmen	> 250-500	> 40-50 Mio. €	> 20-45 Mio. €

Branchengliederung des Statistischen Bundesamtes

A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	Primärer Sektor
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	
C	Verarbeitendes Gewerbe – Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln – Getränkeherstellung – Tabakverarbeitung – Herstellung von Textilien – Herstellung von Bekleidung – Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen – Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel) – Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus – Herstellung von Druckerzeugnissen, Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern – Kokerei und Mineralölverarbeitung – Herstellung von chemischen Erzeugnissen – Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen – Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren – Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden – Metallerzeugung und -bearbeitung – Herstellung von Metallerzeugnissen – Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen – Herstellung von elektrischen Ausrüstungen – Maschinenbau – Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen – Sonstiger Fahrzeugbau – Herstellung von Möbeln – Herstellung von sonstigen Waren – Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	Sekundärer Sektor
D	Energieversorgung	
E	Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen	
F	Baugewerbe	
G	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern	
H	Verkehr und Lagerei	
I	Gastgewerbe	Tertiärer Sektor
J	Information und Kommunikation	
K	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	
M	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	
N	Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	
O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	
P	Erziehung und Unterricht	
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	
S	Sonstige Dienstleistungen	
T	Private Haushalte mit Hauspersonal, Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf	
U	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften	

Unternehmensrechtsformen

I. Privatrechtliche Rechtsformen

1. Einzelunternehmungen
2. Personengesellschaften
 - a) BGB-Gesellschaft (Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GbR)
 - b) Offene Handelsgesellschaft (OHG)
 - c) Kommanditgesellschaft (KG)
 - d) Stille Gesellschaft
 - e) Partnerschaft/Partnerschaftsgesellschaft
3. Kapitalgesellschaften
 - a) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
 - b) Aktiengesellschaft (AG)
4. Mischformen aus Personen- und Kapitalgesellschaften
 - a) Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)
 - b) Kapitalgesellschaft (GmbH oder AG) & Co. KG
 - c) Kapitalgesellschaft & Stille Gesellschaft
 - d) Doppelgesellschaft
5. Sonstige (deutsche) Rechtsformen
 - a) Genossenschaft
 - b) Verein (eingetragener Verein, wirtschaftlicher Verein)
 - c) (Privatrechtliche) Stiftung
 - d) Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)
 - e) Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG)
6. Europäische Rechtsformen
 - a) Europäische Gesellschaft (Societas Europaea, SE)
 - b) Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)

II. Öffentlich-rechtliche Rechtsformen

1. Ohne eigene Rechtspersönlichkeit
 - a) Regiebetrieb
 - b) Eigenbetrieb
 - c) Sondervermögen
2. Mit eigener Rechtspersönlichkeit
 - a) Öffentlich-rechtliche Körperschaft
 - b) Öffentlich-rechtliche Anstalt
 - c) Öffentlich-rechtliche Stiftung

Einzelunternehmen

Das Einzelunternehmen wird von einer einzigen Person, dem Kaufmann, betrieben. Der Kaufmann bzw. Unternehmer bringt Gegenstände oder Geld aus seinem Privatvermögen in dem von ihm für erforderlich gehaltenen Umfang als Eigenkapital in das Unternehmen ein, er haftet für die Verbindlichkeiten des Unternehmens unbeschränkt mit seinem gesamten Vermögen. Die Höhe des Eigenkapitals kann durch zusätzliche Einlagen oder Entnahmen im Laufe eines Geschäftsjahrs sowie durch die Verrechnung von Gewinnen oder Verlusten beim Jahresabschluss schwanken. Der Firmenname eines Einzelunternehmens muss aus dem Vor- und Zunamen des Inhabers bestehen, Hinweise auf den Geschäftsbereich des Unternehmens sind als Zusatz zulässig. Der Einzelunternehmer trifft alle geschäftlichen Entscheidungen selbst und kann damit schnell und flexibel auf Marktchancen reagieren. Der Nachteil dieser Rechtsform besteht darin, dass zum einen der Unternehmer ein hohes Risiko trägt, zum anderen aufgrund der geringen Haftungsbasis nur beschränkte Möglichkeiten zur Kapitalaufnahme und damit zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit bestehen.

Personengesellschaften

Personengesellschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass sie durch eine oder mehrere natürliche Personen geführt werden und keine eigene Rechtspersönlichkeit haben. Die Inhaber sind gleichzeitig die Eigentümer und in der Regel auch die Leiter des Unternehmens, d.h. sie bringen das Eigenkapital auf, treffen die unternehmerischen Entscheidungen und haften für die Verbindlichkeiten des Unternehmens. Regelungen hinsichtlich der Ausgestaltung von Personengesellschaften finden sich im Handelsgesetzbuch (HGB), zum Teil auch im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) und anderen Gesetzen.

- Eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) bzw. BGB-Gesellschaft ist ein Zusammenschluss von mehreren Personen oder Unternehmen zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks. Häufig wird eine solche Gesellschaft nur vorübergehend zur Abwicklung eines bestimmten Geschäfts gebildet und anschließend wieder aufgelöst, z.B. Arbeitsgemeinschaften im Hoch- und Tiefbau, Emissionskonsortien für Wertpapiere. Zur Gründung ist ein formloser Gesellschaftsvertrag erforderlich, für die Verbindlichkeiten des Unternehmens haften die Gesellschafter unmittelbar, unbeschränkt und gesamtschuldnerisch. Geschäftsführung und Vertretung erfolgen prinzipiell gemeinschaftlich, die Verteilung von Gewinn und Verlust wird nach Köpfen vorgenommen. Diese beiden unflexiblen Regelungen des BGB werden in der Regel durch den Gesellschaftsvertrag abgeändert.

- Betreiben mehrere Kaufleute gemeinsam ein Unternehmen, so liegt eine offene Handelsgesellschaft vor. Die Gesellschafter haben prinzipiell gleiche Rechte und Pflichten, Abweichungen von dieser gesetzlichen Regelung können im Gesellschaftsvertrag geregelt werden. Der Firmenname muss aus dem Namen mindestens eines Gesellschafters bestehen sowie einem Zusatz, der auf die Gesellschaft hinweist, z.B. OHG oder & Co. Die Gesellschafter bringen gemeinsam das Eigenkapital der Gesellschaft auf. Für die Verbindlichkeiten des Unternehmens haften sie unmittelbar, unbeschränkt und gesamtschuldnerisch, d.h. ein Gläubiger kann den ihm zustehenden Betrag direkt von einem beliebigen Gesellschafter verlangen. Die Führung der Geschäfte und die Vertretung der Gesellschaft können von jedem Gesellschafter einzeln vorgenommen werden, zweckmäßigerweise erfolgt im Innenverhältnis der Gesellschafter eine Aufgabenaufteilung. Bezüglich der Erbfolgsverteilung steht das HGB vor, dass von einem Gewinn zunächst eine Verzinsung

von 4% auf die Einlage jedes Gesellschafters gezahlt und der Rest nach Köpfen aufgeteilt wird; ein Verlust wird vollständig nach Köpfen verteilt. Diese Regelung wird üblicherweise im Gesellschaftsvertrag so geändert, dass sie den Bedürfnissen der Beteiligten besser entspricht. Gegenüber einem Einzelunternehmen hat die offene Handelsgesellschaft den Vorteil, dass sie auf eine breitere Kapitalbasis gestellt ist und das unternehmerische Risiko auf mehrere Personen verteilt wird. Dadurch lässt sich das Geschäftsvolumen erhöhen und z.B. in neue Märkte oder Technologien ausweiten. Allerdings ist die Aufnahme von Fremdkapital weiterhin nur beschränkt möglich. Ein weiterer Nachteil dieser Rechtsform zeigt sich, wenn es zu Interessenkonflikten zwischen den Gesellschaftern kommt.

- Die Kommanditgesellschaft ähnelt der offenen Handelsgesellschaft sehr stark. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass es zwei Gruppen von Gesellschaftern gibt, die voll haftenden Komplementäre und die nur beschränkt haftenden Kommanditisten. Während die Komplementäre die gleichen Rechte und Pflichten aufweisen wie die Gesellschafter einer offenen Handelsgesellschaft und mit ihrem gesamten Vermögen für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haften, sind die Kommanditisten von der Geschäftsführung und Vertretung ausgeschlossen. Ihre Haftung ist beschränkt auf die Kommanditeinlage, eine feste Kapitaleinlage, deren Höhe in das öffentlich einsehbare Handelsregister eingetragen wird. Der Firmenname wird aus dem Namen mindestens eines Komplementärs und einem Zusatz für das Geschäftsverhältnis gebildet, dieser lautet z.B. KG, & Co. oder & Co. KG. Bei der Gewinnverteilung sieht das HGB eine Verzinsung in Höhe von 4% der Einlagen und eine angemessene Verteilung des Rests vor, ein Verlust wird nach Köpfen verteilt. Im Gesellschaftsvertrag werden daher in der Regel abweichende Regelungen getroffen, die sich an dem Kapitaleinsatz und dem Engagement in der Gesellschaft orientieren. Die Rechtsform der Kommanditgesellschaft wird häufig gewählt, um Familienmitglieder oder andere Personen an einem Unternehmen beteiligen zu können, ohne dass diese nach außen in Erscheinung treten. Durch die Kommanditeinlagen besteht eine feste Eigenkapitalbasis, so dass die Aufnahme von Fremdkapital erleichtert wird. Auch die Aufnahme zusätzlicher Gesellschafter, die sich lediglich an dem Unternehmen beteiligen und nicht in der Geschäftsführung tätig werden wollen, ist in Form von Kommanditisten problemlos möglich.

- Bei einer stillen Gesellschaft handelt es sich um eine Beteiligung an einem Personennunternehmen, die nach außen nicht in Erscheinung tritt. Der Kapitalgeber stellt seine Einlage zur Verfügung und erhält dafür eine angemessene Gewinnbeteiligung. Von der Geschäftsführung und Vertretung ist er ausgeschlossen, er hat lediglich ein Recht auf regelmäßige Informationen über die Geschäfte. Dafür übernimmt der stille Gesellschafter auch keine Haftung für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft, ihm steht bei einer Insolvenz sogar eine Forderung gegen den Hauptgesellschafter zu. Die Einlage des stillen Gesellschafters geht nach außen in das Vermögen des Hauptgesellschafters über, der Firmenname wird nicht geändert.

- Eine Partnerschaft ist eine Gesellschaft, in der sich Angehörige freier Berufe, z.B. Ärzte, Anwälte, Steuerberater, Unternehmensberater, Ingenieure und Architekten, zur gemeinsamen Ausübung ihrer Tätigkeit zusammenschließen. Erscheinungsformen der Partnerschaft sind z.B. Gemeinschaftspraxen, Ingenieurbüros oder Anwaltssozialitäten. Die Partnerschaft muss in das Partnerschaftsregister eingetragen werden. Die einzelnen Vorschriften des Partnerschaftsgesetzes ähneln stark den Bestimmungen des HGB über die offene Handelsgesellschaft.

Kapitalgesellschaften

Im Gegensatz zu Personengesellschaften besteht bei Kapitalgesellschaften keine persönliche Haftung der Gesellschafter für die Verbindlichkeiten des Unternehmens, sondern es haftet lediglich die Gesellschaft mit ihrem Geschäftsvermögen. Eine Kapitalgesellschaft ist mit einem festen Nennkapital ausgestattet, dessen Höhe in das Handelsregister eingetragen wird und das dem Gläubigerschutz dient. Häufig werden in einer Kapitalgesellschaft Einlagen vieler Anteilseigner gesammelt, um ein Geschäftsvolumen zu ermöglichen, das für einen Einzelunternehmer oder eine Personengesellschaft nicht realisierbar wäre. Die Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert wäre ohne die Gründung von Kapitalgesellschaften nicht denkbar gewesen. Eine Kapitalgesellschaft verfügt als juristische Person über eine eigene Rechtspersönlichkeit, die mit der Eintragung in das Handelsregister entsteht, für ihre Geschäftsführung und Vertretung werden von den Anteilseignern spezielle Organe eingesetzt.

Aufgrund der stärkeren Anonymität der Beziehungen zwischen den an einer Kapitalgesellschaft Beteiligten bestehen spezielle, von der Unternehmensgröße abhängige Vorschriften hinsichtlich der Rechnungslegung, der Rechnungsprüfung und der Veröffentlichung der Jahresabschlüsse.

Obwohl von den im Folgenden behandelten Rechtsformen nur die GmbH und die Aktiengesellschaft Kapitalgesellschaften im eigentlichen Sinne sind, werden die Mischformen der GmbH & Co. KG und der KGaA hinzugenommen, da sie von ihrer Ausgestaltung und ihrer Funktion her eher bei den Kapitalgesellschaften als bei den Personengesellschaften anzudeheln sind.

- Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) kann durch eine oder mehrere Personen gegründet werden. Im notariell beurkundeten Gesellschaftsvertrag sind der Firmenname, der Geschäftszweck und der Sitz des Unternehmens sowie die Höhe des Stammkapitals und seine Aufteilung auf die von den Gesellschaftern übernommenen Stammlagen anzugeben. Das Stammkapital muss mindestens 25.000 € betragen, eine Stammlage mindestens 100 € und durch 50 teilbar sein. Das erforderliche Mindestkapital soll laut aktuellem Gesetzesentwurf (Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) – „GmbH-Novelle“) demnächst auf 10.000 € herabgesetzt werden.

Die Entscheidungen innerhalb einer GmbH werden durch folgende Organe getroffen: Die Gesellschafterversammlung tritt mindestens einmal jährlich zusammen und entscheidet über die Feststellung des Jahresabschlusses, die Gewinnverteilung, die Bestellung oder Abberufung von Geschäftsführern sowie über grundsätzliche Strategien und wichtige Einzelgeschäfte. Ein Gesellschafter hat je 50 € Stammeinlage eine Stimme in der Gesellschafterversammlung. Die Führung der laufenden Geschäfte und die Vertretung der Gesellschaft nach außen erfolgen durch einen oder mehrere Geschäftsführer, diese können gleichzeitig Gesellschafter sein. Ein Aufsichtsrat wird bei einer GmbH nur dann gebildet, wenn es aufgrund der Vorschriften zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer erforderlich oder im Gesellschaftsvertrag vorgesehen ist. Die Verteilung des Gewinns erfolgt anhand der Geschäftsanteile. Der Geschäftsführer erhält ein festes Gehalt und vielfach zusätzlich eine gewinnabhängige Prämie.

Der große Vorteil der GmbH besteht darin, dass sie mit geringem Startkapital auch von einer Einzelperson unter Ausschluss der persönlichen Haftung gegründet werden kann. Bei zunehmendem Geschäftsvolumen kann das Stammkapital erhöht werden, eine Aufnahme neuer Gesellschafter ist durch die Übertragung von Geschäftsanteilen möglich. Die Möglichkeiten zur Fremdkapitalaufnahme hängen stark von der Höhe des Stammkapitals der Gesellschaft ab, bei einer Ein-Mann-GmbH mit einem Stammkapital an der Untergrenze werden die Kreditgeber in der Regel zusätzlich eine persönliche Bürgschaft des Gesellschafter-Geschäftsführers verlangen. Ein Nachteil der GmbH sind die mit dieser Rechtsform verbundenen Kosten, die durch die notarielle Beurkundung des Gesellschaftsvertrags und seiner Änderungen sowie durch die Handelsregistereintragung entstehen. Da auch die Übertragung eines GmbH-Anteils notariell beurkundet werden muss, ist diese Rechtsform zur kurzfristigen Kapitalanlage im Gegensatz zur Aktie wenig geeignet.

- Während der Gesellschafterkreis einer GmbH meist überschaubar ist, werden Aktiengesellschaften in erster Linie gegründet, um das Kapital vieler Personen in einem Unternehmen zusammenzuführen und darüber hinaus Zugang zum organisierten Kapitalmarkt zu erhalten. Die Gründung einer Aktiengesellschaft ist aus Gründen des Gläubigerschutzes gesetzlich streng geregelt, auch hier ist eine notarielle Beurkundung vorgeschrieben. Unter anderem ist ein Grundkapital von mindestens 50.000 € erforderlich, das in Aktien eingeteilt wird. Durch Zeichnung oder Erwerb dieser Aktien lässt sich eine Beteiligung an einer Aktiengesellschaft erwerben.

Eine Aktie ist ein Wertpapier, in dem das Mitgliedschaftsrecht an der Aktiengesellschaft verbrieft ist. Mit ihr sind Vermögensrechte wie der Anspruch auf Dividende, auf junge Aktien bei einer Kapitalerhöhung und auf einen Anteil am Liquidationserlös bei Auflösung der Gesellschaft, sowie Verwaltungsrechte wie das Teilnahme-, Rede- und Stimmrecht bei der Hauptversammlung verbunden. Aktien großer Gesellschaften werden an inländischen und internationalen Börsen gehandelt, ihr Kauf und Verkauf ist bei marktgemäßen Papieren jederzeit problemlos möglich. Bei zusätzlichem Kapitalbedarf wird eine Kapitalerhöhung durchgeführt, bei der neue Aktien über die Börsen emittiert werden.

Die Haftung für die Verbindlichkeiten einer Aktiengesellschaft ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt. Ähnlich wie bei der GmbH werden die Entscheidungen innerhalb einer Aktiengesellschaft durch verschiedene Organe getroffen: Die mindestens einmal jährlich tagende Hauptversammlung entscheidet über die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, die Verwendung des Bilanzgewinns, die Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern und Jahresabschlussprüfern und mit einer $\frac{3}{4}$ -Mehrheit über Satzungsänderungen, sie nimmt jedoch keinen direkten Einfluss auf die regelmäßigen Geschäfte. Der Vorstand übernimmt die Geschäftsführung und Vertretung der Aktiengesellschaft, er wird vom Aufsichtsrat für höchstens fünf Jahre bestellt. Vorstandsmitglieder erhalten neben einem festen Gehalt eine gewinnabhängige Tantieme. Der Aufsichtsrat wird von der Hauptversammlung für vier Jahre eingesetzt, er ist ein Kontrollorgan, das die Geschäftsführung des Vorstands überwacht. Da mit einer Aktiengesellschaft erhebliche Kosten der Rechtsform verbunden sind, ist sie für kleine Unternehmen ungeeignet.

Mischformen aus Personen- und Kapitalgesellschaften

Kommanditgesellschaft auf Aktien

Die **Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)** ist eine Kapitalgesellschaft, an der (mindestens) ein vollhafter Komplementär einerseits und Kommanditaktionäre andererseits, die nur bis zur Höhe des satzungsmäßig festgelegten Grundkapitals haften, beteiligt sind.

Die KGaA ist eine juristische Person, die für ihre Unternehmensverbindlichkeiten mit ihrem gesamten Vermögen haftet. Darüber hinaus haftet der **Komplementär** für die Gesellschaftsverbindlichkeiten mit seinem **Gesamtvermögen**.

Die **Kommanditaktionäre** einer KGaA haben weitgehend die gleichen Rechte und Pflichten wie die Aktionäre einer AG. Die Kommanditaktionäre

- leisten eine Einlage in Höhe des Grundkapitals
- üben als Aktieninhaber das Stimmrecht in der Hauptversammlung aus, die ihrerseits die Mitglieder des Aufsichtsrates wählt
- partizipieren am Gewinn bzw. Verlust nach Maßgabe ihrer Aktienanzahl
- unterliegen nach § 58 Abs. 2 AktG einer Entnahmebeschränkung.

In Sachen **Prüfung, Offenlegung und Mitbestimmung** unterliegt die KGaA den gleichen Regelungen wie die **Aktiengesellschaft**.

Der **Komplementär** hat nach § 281 AktG eine Einlage zu leisten. Als Komplementäre können sowohl natürliche, wie auch juristische Personen fungieren. Die Aufteilung von Gewinnen bzw. Verlusten wird in der Satzung festgelegt.

Gegenüber den anderen Organen der KGaA hat der Komplementär eine sehr **starke Stellung**. Der Komplementär

- erlangt seine **Leitungskompetenz kraft Gesetzes** (§ 278 Abs. 2 AktG) und nicht durch Bestellung durch den Aufsichtsrat
- hat bei wichtigen Hauptversammlungsbeschlüssen (z.B. Satzungsänderungen) ein **Vetorecht** nach § 285 Abs. 2 AktG
- unterliegt einer **schwächeren Kontrolle** durch den Aufsichtsrat als der Vorstand einer AG.

Die KGaA ist eine bevorzugte Rechtsform für Großunternehmen, in denen die Gründerfamilie ihren dominierenden Einfluss (als Komplementärin) wahren möchte. Bekanntestes Beispiel dieser Rechtsform ist in Deutschland die im Dax notierte Henkel KGaA.

Kapitalgesellschaft & Co. KG

Erweist sich gerade in kleineren und mittleren Unternehmen häufig die Personenunternehmung als steuerlich vorteilhaft, stehen aber z.B. Haftungsgesichtspunkte der Etablierung einer reinen Personengesellschaft entgegen, so bietet sich die Rechtsstruktur der Kapitalgesellschaft & Co. KG an. Bei dieser Konstruktion sind an einer Personengesellschaft keine natürlichen Personen, sondern allein Kapitalgesellschaften als vollhaftende Gesellschafter beteiligt. Verbreitet ist die Form der GmbH & Co. KG. In deren typischer Ausprägung wird eine GmbH als einzige Vollhafterin einer Kommanditgesellschaft etabliert; zugleich beherrschen die Kommanditisten dieser KG, die natürlichen Personen (A und B), auch die Komplementär-GmbH und sichern damit ihren unternehmerischen Einfluss auf die Kommanditgesellschaft.

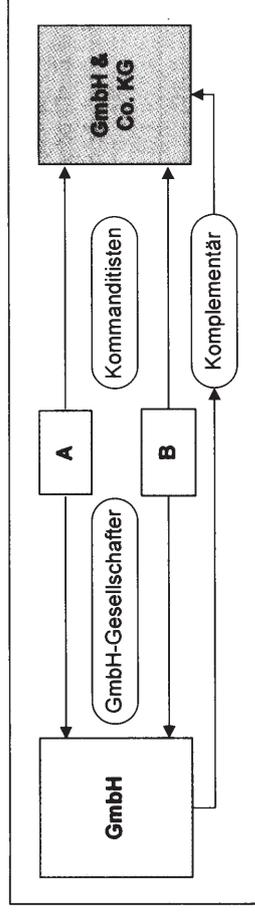


Abb. 150: Typische GmbH & Co. KG

Die GmbH übt meist keine eigenständige Tätigkeit aus, sondern übernimmt nur das Haftungsrisiko. Der Gewinn der GmbH & Co. KG wird auf Ebene der KG mit Gewerbesteuer belastet und dann gemäß dem gesellschaftsvertraglich vereinbarten Schlüssel auf die Gesellschafter der KG verteilt. Damit unterliegt

- der dem **Komplementär** (= GmbH) zugerechnete Gewinnanteil bei der GmbH der KSt sowie bei Weiterausschüttung an A und B der Abgeltungssteuer bzw. der ESt.
- der den **Kommanditisten** (A und B) zukommende Gewinnanteil bei ihnen der persönlichen Einkommensteuer unter pauschalierter Anrechnung der Gewerbesteuer.

Um die steuerlichen Vorteile der Personengesellschaft maximal nutzen zu können, ist oft Ziel der Gestaltung, einen möglichst großen Teil des Erfolgs der Kommanditgesellschaft bei den Kommanditisten anfallen zu lassen.

Kapitalgesellschaft & Stille Gesellschaft

Ähnliche steuerliche Konsequenzen wie bei der Kapitalgesellschaft & Co. KG können erreicht werden, wenn der Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft mit „seiner“ Kapitalgesellschaft zusätzlich eine stille Gesellschaft eingeht. Die Erfolgsanteile, die auf den stillen Gesellschafter entfallen, werden steuerlich wie die Einkünfte eines Kommanditisten im Fall der Kapitalgesellschaft & Co. KG behandelt und unterliegen damit der Einkommensteuer. Die der Kapitalgesellschaft als Inhaberin des Handelsgewerbes zuzurechnenden Erfolgsanteile werden hingegen bei ihr der Körperschaftsteuer unterworfen.

Doppelgesellschaft

Eine Doppelgesellschaft entsteht meist dadurch, dass ein in einer einheitlichen Rechtsform geführter Betrieb sich in zwei rechtlich selbständige Gesellschaften teilt, ohne seine wirtschaftliche Einheit aufzugeben (**Betriebsaufspaltung**). Folgende Charakteristika kennzeichnen die Doppelgesellschaft:

- (1) Der als **GmbH** geführte Betrieb trägt das **unternehmerische Risiko**, das durch die Haftungsbegrenzung der GmbH-Gesellschafter kalkulierbar wird.
 - (2) Die wesentlichen Teile der **Vermögenssubstanz** verbleiben in einer **Personengesellschaft** (OHG oder KG). Das Vermögen der Personengesellschaft ist nur geringen Haftungsrisiken ausgesetzt, weil sie durch die GmbH mit ihrer marktorientierten Risiköbernahmefunktion weitgehend abgesichert wird.
- Gestaltungsformen der Doppelgesellschaft sind
- a) eine **Besitzgesellschaft** in der Rechtsform einer Personengesellschaft ("Besitzpersonengesellschaft") in Kombination mit einer Betriebsgesellschaft in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft ("Betriebskapitalgesellschaft") sowie
 - b) eine **Produktionsgesellschaft** in der Rechtsform einer Personengesellschaft ("Produktionspersonengesellschaft") in Kombination mit einer Vertriebsgesellschaft in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft ("Vertriebskapitalgesellschaft").
 - a) Die **Betriebskapitalgesellschaft** trägt das volle unternehmerische Risiko (= Verlustrisiko). Die **Besitzpersonengesellschaft** kann mit fest kalkulierbaren Aufwendungen (Abschreibungen und Fremdkapitalzinsen) und Erträgen (Pachteinnahmen) rechnen. Die Höhe des Pachtzinses entscheidet darüber, in welchem Umfang der Gewinn der wirtschaftlichen Einheit der **Besitzpersonengesellschaft** (Einkommensteuer) bzw. der **Betriebskapitalgesellschaft** (Körperschaftsteuer) zugerechnet wird.
 - b) Die **Vertriebskapitalgesellschaft** trägt den größten Teil des unternehmerischen Risikos. Werden die **Produktverrechnungspreise** hoch (niedrig) angesetzt, werden die Gewinne zum größten Teil in der **Produktionspersonengesellschaft** (Vertriebskapitalgesellschaft) verwirklicht.

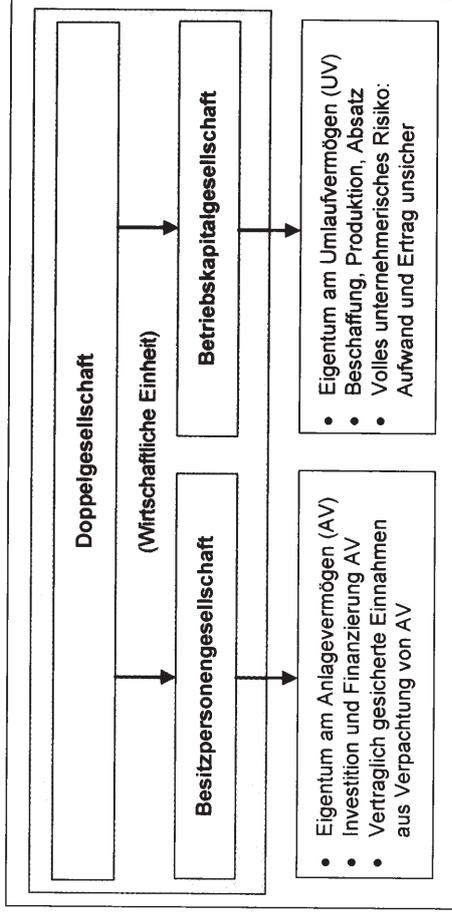


Abb. 151: Besitzpersonen- und Betriebskapitalgesellschaft

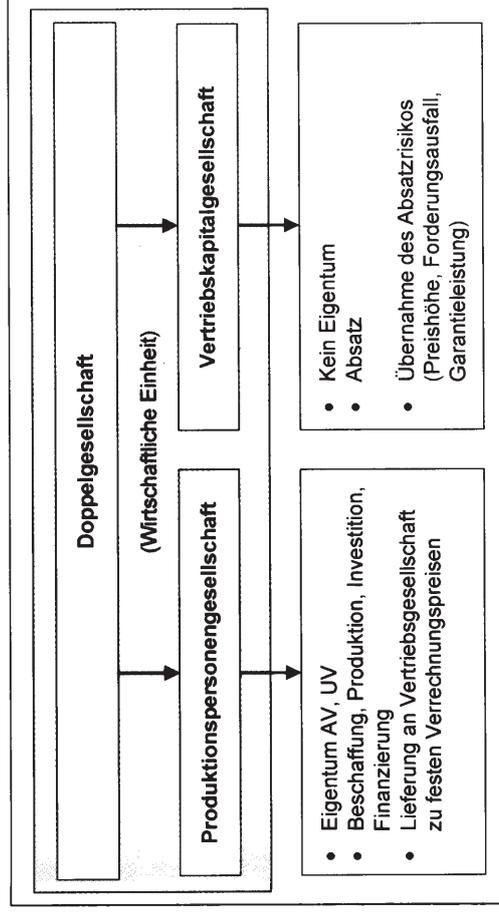


Abb. 152: Produktionspersonen- und Vertriebskapitalgesellschaft

Weitere (deutsche) Rechtsformen

- Eine Genossenschaft ist eine Gesellschaft mit dem Zwecke der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb. Der Genossenschaftsgedanke geht in das vorletzte Jahrhundert zurück und kommt auch heute noch in Kreditgenossenschaften, landwirtschaftlichen Produktions- und Absatzgenossenschaften, Einkaufsgenossenschaften oder Wohnungsbaugenossenschaften zum Ausdruck. Eine Genossenschaft hat eine eigene Rechtspersönlichkeit, ihr Firmenname trägt den Zusatz „eingetragene Genossenschaft“ (eG). Zur Gründung einer Genossenschaft sind mindestens sieben Mitglieder (Genossen) erforderlich, die den als Statut bezeichneten Gesellschaftsvertrag feststellen. Die Genossen übernehmen keine persönliche Haftung für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft, gegenüber den Gläubigern haftet nur das Genossenschaftsvermögen. Jeder Genosse übernimmt mindestens einen Geschäftsanteil, auf dessen Nennbetrag er eine Einlage von mindestens 10% leisten muss. Dafür hat ein Genosse das Recht, die gemeinschaftlichen Einrichtungen der Genossenschaft zu nutzen und an den Entscheidungen der Genossenschaft in der Generalversammlung, die den Vorstand und den Aufsichtsrat als Organe der Genossenschaft wählt, mitzuwirken. Das gemeinwirtschaftliche Prinzip kommt weiter darin zum Ausdruck, dass alle Genossen unabhängig von der Anzahl ihrer Geschäftsanteile bei den Entscheidungen gleichberechtigt sind.
- Bei einem eingetragenen Verein (e.V.) ist der Vereinszweck in der Regel nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet. Solange der nicht-wirtschaftliche Zweck im Vordergrund steht, darf sich ein eingetragener Verein auch wirtschaftlich betätigen, z.B. darf ein Sportverein im Vereinslokal einen Restaurantbetrieb unterhalten. In Einzelfällen wachsen derartige Nebenbetriebe so stark an, dass sie die Grenzen der Organisationsform des eingetragenen Vereins sprengen. Dann besteht die Möglichkeit der Umwandlung in einen wirtschaftlichen Verein, dessen Zweck ausdrücklich ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb ist. Vorschriften über die Gründung und Führung von Vereinen finden sich im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB).
- Eine Stiftung ist eine Einrichtung, die mithilfe eines Vermögens einen vom Stifter bestimmten Zweck verfolgen soll. Stiftungen können zu jedem legalen Zweck errichtet werden, der das Gemeinwohl nicht gefährdet. Wesentlich für die Stiftung ist, dass der Stifterwille bis zur Beendigung der Stiftung verbindlich bleibt. Die Stiftung muss mit einem Stiftungsvermögen ausgestattet werden, dessen Höhe ausreicht, um den Zweck der Stiftung dauerhaft aus den Erträgen des Vermögens verwirklichen zu können. In der Verwaltungspraxis werden in der Regel 25.000 € als ausreichend angesehen. Während die rechtsfähige Stiftung bzw. Stiftung bürgerlichen Rechts über eine eigene Rechtspersönlichkeit verfügt, wird die nichtrechtsfähige bzw. fiduziarische Stiftung von einem Treuhänder geführt. Die Stiftung entsteht mit der Anerkennung durch die Stiftungsbehörde. Die meisten Stiftungen werden für gemeinnützige Zwecke, z.B. zur Pflege von Kultur oder Wissenschaft, errichtet, aber es sind auch wirtschaftlich tätige Stiftungen möglich.
- Die gemeinnützige GmbH (gGmbH) hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Sie hat die Struktur einer Kapitalgesellschaft, verfolgt aber gemeinnützige oder mildtätige Zwecke. Ihr Einsatzbereich sind vor allem Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser, Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, Theater, Sportvereine oder ähnliche Organisationen. Auch Vereine, die ihre wirtschaftlichen Aktivitäten ausgliedern wollen, wählen dafür häufig die gGmbH. Im Geschäftsverkehr gelten die gleichen Regeln wie bei der GmbH.

- **Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVaG):** Unternehmensform der Versicherungswirtschaft, die sowohl Merkmale der Genossenschaft wie der BGB-Gesellschaft aufweist. Der „Gründungsstock“ (das Haftungskapital) wird von Vereinsmitgliedern oder anderen Personen als Darlehen oder Schenkung eingebracht. Mitglieder des Vereins sind die Versicherungsvernehmer, die auch das wirtschaftliche Risiko des Vereins tragen und etwaige Überschüsse aus der Geschäftstätigkeit i. d. R. in Form der Beitragsrückgewähr erhalten. Entsprechend besteht bei Auftreten von Verlusten (je nach Satzung) eine beschränkte oder unbeschränkte Nachschufpflicht, deren Folgen jedoch üblicherweise durch den Abschluss einer Rückversicherung aufgefangen werden.

Europäische Rechtsformen

- Seit Ende des Jahres 2004 können europäische Unternehmen auch die Rechtsform einer Societas Europaea (SE) – landläufig vielfach als „Europa AG“ bezeichnet – wählen. Hierfür ist ein Mindestkapital von 120.000 € erforderlich, das wie bei der Aktiengesellschaft in am Markt handelbare Anteile aufgeteilt wird. Das oberste Entscheidungsorgan ist die Hauptversammlung der Anteilseigner. Die Führung eines solchen Unternehmens kann entweder wie bei der deutschen Aktiengesellschaft auf Vorstand und Aufsichtsrat verteilt werden oder – wie im angelsächsischen Sprachraum üblich – von einem Board of Directors übernommen werden, das mit Central Executive Officers (CEO) für verschiedene Funktionen und einem Chairman Leitungs- und Aufsichtsfunktionen vereint. Die Rechnungslegung und die Handhabung von Insolvenzen erfolgt weiterhin nach nationalem Recht des Sitzstaats, wobei der Sitz der Gesellschaft in einem beliebigen Staat der Europäischen Union liegen kann. Die SE wird als besonders geeignet angesehen, um grenzüberschreitende Tätigkeiten von Unternehmen zu erleichtern. Zum einen können europaweit tätige Unternehmen ihre Aktivitäten in einer Holding als rechtlicher Einheit zusammenfassen, anstatt wie zuvor für jedes Land eine separate Gesellschaft zu gründen, zum anderen werden Fusionen mehrerer europäischer Unternehmen erleichtert. Als erster europäischer Großkonzern hat Ende 2005 die deutsche Allianz AG eine Umwandlung in eine SE vorgenommen, um durch schnellere Entscheidungswege und geringere bürokratische Hürden Wachstumsmöglichkeiten über Ländergrenzen hinweg besser nutzen zu können.
- Für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit von kleineren Unternehmen steht die Rechtsform der Europäischen Wirtschaftlichen Interessenvereinigung (EWIV) zur Verfügung. Sie kann von natürlichen oder juristischen Personen zur Erbringung von gewerblichen, kaufmännischen, handwerklichen, landwirtschaftlichen oder freiberuflichen Leistungen nach den Regeln des nationalen Rechts eines EU-Mitgliedstaats gegründet werden, ist als juristische Person in das entsprechende Register einzutragen und gilt als Handelsgesellschaft im Sinne des HGB. Zu ihrer Gründung sind mindestens zwei Mitglieder aus verschiedenen EU-Mitgliedstaaten erforderlich. Die Geschäftsführung erfolgt durch von den Mitgliedern bestellte Geschäftsführer. Ein Mindestkapital ist nicht erforderlich, dafür besteht auch kein Zugang zum Kapitalmarkt. Gewinne der EWIV werden an die Mitglieder verteilt und von diesen nach nationalem Recht versteuert. Die Mitglieder haften unbeschränkt und gesamtschuldnerisch für die Verbindlichkeiten der EWIV. Ein Beispiel für eine EWIV ist der deutsch-französische Fernsehsender ARTE.

Tab. 1.2 Überblick über die wichtigsten Rechtsformen

	Mindest- kapital	Haftung	Organe	Geschäfts- führung	Erfolgs- beteiligung
Einzel- unternehmen	-	voll	-	Unternehmer	voll
oHG	-	unmittelbar	Gesellschafter- versammlung	alle Gesellschafter	gemäß Vertrag
KG	-	Vollhafter Teilhafter	Gesellschafter- versammlung	Komplementäre	gemäß Vertrag
GmbH	25.000 €	beschränkt	Gesellschafter- versammlung, Geschäftsführer	Geschäftsführer	nach Anteilen
AG	50.000 €	beschränkt	Hauptversamm- lung, Vorstand, Aufsichtsrat	Vorstand	nach Anteilen

Konzerne

- Nach § 18 AktG versteht man unter einem Konzern
- den Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen
- unter einheitlicher wirtschaftlicher Leitung.

Einheitliche wirtschaftliche Leitung ist gegeben, wenn die Geschäftspolitik der einzelnen Konzernunternehmen koordiniert wird. Die einheitliche Leitung fasst rechtlich selbständige Unternehmenseinheiten zu einer wirtschaftlichen Einheit zusammen.

Nach der wirtschaftlichen Zielsetzung des Unternehmenszusammenschlusses unterscheidet man:

- Vertikale Konzerne**
Unternehmen aufeinanderfolgender Produktionsstufen schließen sich zur Sicherung der Beschaffungs- und Absatzwege zusammen.
- Horizontale Konzerne**
Unternehmen mit artverwandtem Leistungsangebot schließen sich zur Erreichung von Synergieeffekten im Beschaffungs-, Produktions- bzw. Absatzbereich zusammen.
- Mischkonzerne**
Unternehmen verschiedener Branchen schließen sich aus Gründen der Risikodiversifikation zusammen.

Nach dem Verhältnis der Konzernunternehmen zueinander unterscheidet man folgende Konzernarten:

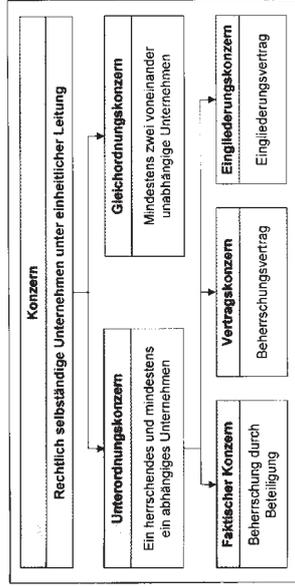


Abb. 162: Konzernarten

Im Unterordnungskonzern (§ 18 Abs. 1 AktG) werden ein herrschendes und (mindestens) ein abhängiges Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst. Der Unterordnungskonzern basiert auf einer Beteiligung von mindestens 50 Prozent. Steht eine Unternehmung B im Mehrheitsbesitz der Obergesellschaft A, dann gilt die Vermutung der Abhängigkeit der Unternehmung B (§ 17 Abs. 2 AktG). Liegt ein solches Abhängigkeitsverhältnis vor, gilt die Konzernvermutung nach § 18 Abs. 1 AktG.

Der **faktische Konzern** basiert auf dem Stimmrecht aus einer Mehrheitsbeteiligung. Die abhängigen Unternehmen werden der faktischen Leitungsmacht der Obergesellschaft unterstellt (= einheitliche Leitung). Im Wege des Wahltrechts für Aufsichtsrat und Vorstand kann das herrschende Unternehmen seine Interessen durchsetzen. Das Gros der Unterordnungskonzerne beruht allein auf faktischer Beherrschung.

Der **Vertragskonzern** basiert auf dem Abschluss eines Beherrschungsvertrages. Mit dem Abschluss des Beherrschungsvertrages unterstellt sich die Unternehmung der Leitung durch die Obergesellschaft. Der Abschluss des Beherrschungsvertrages bedarf der Zustimmung der qualifizierten Mehrheit der Hauptversammlung der Unternehmung. Erteilt die Obergesellschaft Weisungen an die Unternehmung, die für diese von Nachteil sind, haben die außenstehenden Minderheitsgesellschafter Anspruch auf Gewinnausgleich (§ 304 AktG) bzw. Anspruch auf Abgabe ihrer Anteile gegen angemessene Abfindung (§ 305 AktG).

Der **Eingliederungskonzern** basiert auf einer Beteiligung von mindestens 95 Prozent am Grundkapital der Unternehmung. Beschließt die Hauptversammlung die Eingliederung, scheiden die Minderheitsgesellschafter (sie halten weniger als 5 Prozent des Grundkapitals der Unternehmung) gegen angemessene Abfindung aus der Unternehmung aus. Die Obergesellschaft hat die uneingeschränkte Leitungsmacht. Gleichwohl bleibt die Unternehmung rechtlich selbständig.

Der Gleichordnungskonzern (§ 18 Abs. 2 AktG) ist von untergeordneter praktischer Bedeutung. Auch der Gleichordnungskonzern basiert auf einheitlicher Leitung. Diese resultiert aber nicht aus einem Abhängigkeitsverhältnis, sondern auf einer vertraglichen Absprache von (mindestens) zwei gleichgeordneten Unternehmen.

Bezüglich der Konzernorganisation ist zwischen dem (früher üblichen) Stammkonzern und der Holding zu unterscheiden, die zunehmend an Bedeutung gewinnt.

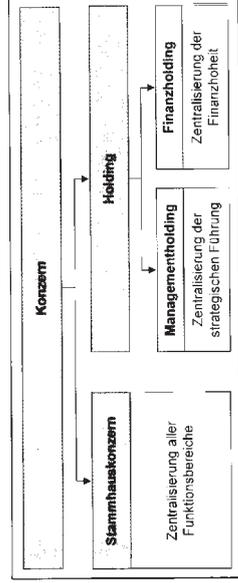


Abb. 163: Organisationsformen des Konzerns

Im **Stammkonzern** liegt das operative Geschäft quer durch alle Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung) in den Händen der Obergesellschaft. Steht an der Konzernspitze eine Holding, reduzieren sich deren Aufgaben auf die strategische Konzernverwaltung. Eine **Managementholding** erstreckt sich auf die gesamte strategische Unternehmensführung.

Als **Finanzholding** beschränkt sich die Konzernspitze auf die finanzielle Unternehmenssteuerung und die optimale Verwaltung des Beteiligungsportfolios. Beim Holdingkonzept wird also das gesamte operative Geschäft auf die nachgelagerten Konzerngesellschaften verteilt.

Vorteilhaft ist eine solche organisatorische Trennung der Einheiten wegen der mit ihr erreichbaren Stärkung von Flexibilität (z.B. bei Führungsentscheidungen) und der damit verbundenen höheren Innovationsbereitschaft. Daneben erleichtert die jeweils überschnittsfreie Selbständigkeit auf bestimmte Geschäftsfelder beschränkte Kooperationen (z.B. in Form strategischer Allianzen).

Konzerne können durch Unternehmensteilung oder durch Unternehmenszusammenschluss entstehen. Im Wege der **Unternehmensteilung** wird ein Einheitsunternehmen in mehrere rechtlich selbständige Unternehmenseinheiten aufgeteilt. Hinter der Unternehmensteilung stehen meist Risikobegrenzungsabsichten: Existenzgefährdende Risiken, die bis zum Konkurs gehen können, sollen auf einen rechtlich selbständigen Teilbereich begrenzt werden.

Weitaus häufiger ist die Konzernbildung durch den **Zusammenschluss rechtlich selbständiger Unternehmen**. Der Beteiligungserwerb (englisch: **acquisition**) kann durch

- sukzessiven Aktienwerb an der Börse,
 - Direktverhandlung mit einem Großaktionär oder
 - ein öffentliches Aufkaufangebot zu einem (über dem Börsenkurs liegenden) Ankaufkurs
- erfolgen. Erfolgt der Beteiligungserwerb im (ohne) Einvernehmen mit dem Management der zu übernehmenden Gesellschaft, spricht man von einer freundlichen (feindlichen) Übernahme. Freundliche Übernahmen sind einfacher zu bewerkstelligen und in Deutschland die Regel.

Relevante Märkte

Die verschiedenen Transformationsprozesse in einem Unternehmen werden nicht isoliert durchgeführt, sondern sind eingebettet in ein Netz von Transaktionen, die das Unternehmen mit seiner Umwelt vornimmt. Diese Transaktionen beziehen sich auf verschiedene Märkte, mit denen das Unternehmen über seine Schnittstellen zur relevanten Umwelt in Verbindung steht. In der Wirtschaftstheorie versteht man unter einem Markt einen Ort, an dem Angebot und Nachfrage nach einem Gut zusammentreffen.

Die Beschaffung der für die Leistungserstellung benötigten Einsatzgüter findet auf verschiedenen Beschaffungsmärkten statt, die sich in ihren Strukturen zum Teil stark unterscheiden:

- Verbrauchsgüter werden für die Herstellung der Produkte regelmäßig benötigt. Daher ist ihre Beschaffung durch wiederkehrende, häufig langfristig angelegte Beziehungen zu dem bzw. den Lieferanten gekennzeichnet. Soweit es sich um häufig benötigte Normteile handelt, lassen sich die Lieferbeziehungen stark standardisieren, lediglich für sporadisch benötigte Spezialmaterialien ist vor jeder Lieferung ein aufwändiger Beschaffungsprozess mit Ausschreibung, Lieferantenwahl und genauer Überwachung erforderlich.
- Die Beschaffung von Gebrauchsgütern ist wegen der langen Nutzungsdauer dadurch gekennzeichnet, dass sie in größeren Zeitabständen erfolgt, aber in der Regel einen wesentlich höheren Aufwand erfordert als die Materialbeschaffung. Bei der Investitionsplanung wird nicht nur der Lieferant einer Anlage ausgewählt, sondern es werden auch Entscheidungen über ihre Kapazität, ihr Bearbeitungsspektrum und ihre technische Ausgestaltung getroffen. Da die Anfertigung und die Installation einer Anlage in der Regel einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen, ist darüber hinaus eine enge Abstimmung mit dem Lieferanten erforderlich.
- Zur Beschaffung von Personal steht dem Unternehmen der Arbeitsmarkt zur Verfügung. Vor allem die Arbeitsämter übernehmen hier eine Vermittlerfunktion, um das Angebot an Arbeitskräften verschiedener Qualifikation und die Nachfrage der Unternehmen zusammenzubringen. Die Akquisition von neuen Arbeitskräften kann weiter mithilfe von Stellenanzeigen, über Recruiting-Veranstaltungen oder durch den Einsatz privater Arbeitsvermittler erfolgen.

Daneben sind die Absatzmärkte, auf denen das Unternehmen seine Produkte anbietet, von überragender Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Diese Märkte sind in der Regel nicht homogen, sondern aufgrund lokaler, kultureller und soziodemografischer Einflussfaktoren mehr oder weniger stark ausdifferenziert. Mithilfe der Marktforschung versucht das Unternehmen, die Bedürfnisse der einzelnen Teilmärkte und Marktnischen zu erkennen, um dort jeweils spezifische Produkte anzubieten, die sich von denen der Konkurrenz deutlich unterscheiden. Die Absatzmärkte westlicher Industriegesellschaften sind heute durch eine hohe Marktsättigung gekennzeichnet, so dass die Marktmacht beim Käufer liegt. Man spricht daher auch von Käufermärkten. Im Gegensatz dazu liegt die Marktmacht auf ungesättigten Absatzmärkten, wie sie für die Nachkriegszeit typisch waren, beim Verkäufer (Verkäufermärkte).

Für die Beschaffung und die Anlage von finanziellen Mitteln bedient sich das Unternehmen der Finanzmärkte. Man unterscheidet den Geldmarkt, auf dem Mittel mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr transferiert werden, und den Kapitalmarkt, der für längerfristige Transaktionen, insbesondere langfristige Kredite und Unternehmensbeteiligungen, in Anspruch genommen wird. Mit Ausnahme weniger Großunternehmen hat ein Unternehmen in der Regel keinen direkten Zugriff auf die Finanzmärkte, sondern ist auf die Vermittlung von Finanzintermediären, d.h. Banken, Versicherungen oder sonstigen Vermittlern, angewiesen. Durch die Tendenz zur Deregulierung und internationalen Integration der Volkswirtschaften stehen den Unternehmen nicht nur die nationalen, sondern auch die internationalen Finanzmärkte zur Verfügung.

Anspruchsgruppen	Anspruch gegenüber der Unternehmung	Beitrag zur Unternehmung
Eigenkapitalgeber (Eigentümer; Anteilseigner)	Mehrung des eingesetzten Kapitals (Gewinnausschüttung und Kapitalzuwachs)	Eigenkapital
Fremdkapitalgeber	Zeitlich und betragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Fremdkapital
Arbeitnehmer	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit	Ausführende Arbeit
Management	Gehalt, Macht, Einfluss, Prestige	Dispositive Arbeit
Lieferanten	Zuverlässige Bezahlung, langfristige Lieferbeziehungen	Lieferung hochwertiger Güter
Kunden	Preisgünstige und qualitativ hochwertige Güter	Umsatzerlöse
Staat und Allgemeine Öffentlichkeit	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt	Infrastruktur, Rechtsordnung, Umweltgüter

Abb. 18: Ansprüche der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen

Anspruchsgruppen (Stakeholder)

Das Unternehmen unterhält Beziehungen verschiedenster Art mit einer Vielzahl von Stakeholdern bzw. Anspruchsgruppen, die jeweils unterschiedliche Interessen und Informationsbedürfnisse haben. Diese muss das Unternehmen in angemessener Weise berücksichtigen, um seine Aktivitäten auch langfristig erfolgreich durchführen zu können. Die wichtigsten Gruppen der Stakeholder und ihre Bedeutung für das Unternehmen sind im Folgenden in der Reihenfolge abnehmender Bindungsintensität genannt:

- Die Anteilseigner bzw. Shareholder haben sich mit einem Teil ihres Vermögens an dem Unternehmen beteiligt und tragen insofern das unternehmerische Risiko mit. Daher haben sie ein Interesse daran, dass das Unternehmen mit seinen Aktivitäten den Wert ihrer Kapitalanlage nicht gefährdet, sondern vielmehr durch Kursgewinne und regelmäßige Ausschüttungen ihr Vermögen erhöht. Die Maximierung des Shareholder Value wird von vielen Unternehmen als dominierende Zielsetzung verfolgt, da der langfristige Unternehmensbestand von der Zufriedenheit der Anteilseigner mit der Performance ihrer Anlage abhängt.
- Kreditgeber stellen dem Unternehmen zeitlich befristet Kapital zur Verfügung und erwarten zum einen die regelmäßige Zahlung der vereinbarten Zinsen, zum anderen die fristgerechte Rückzahlung des Kapitals. Im Gegensatz zu den Anteilseignern ist ihr Risiko auf den Kreditbetrag zuzüglich der aufgelaufenen Zinsen begrenzt.
- Die Arbeitnehmer erwarten vom Unternehmen als Gegenleistung für ihre Arbeitsleistungen nicht nur die regelmäßige Zahlung von Löhnen bzw. Gehältern und Sozialleistungen, sondern auch einen langfristig sicheren Arbeitsplatz, ein angenehmes Arbeitsklima, die Einhaltung von Unfallschutz- und Gesundheitsvorschriften, zum Teil auch Weiterbildungs- und Qualifikationsmöglichkeiten oder Karriereaussichten. Die Führungskräfte streben zudem vielfach nach Macht, Einfluss und Ansehen innerhalb des Unternehmens sowie (insbesondere auf den obersten Führungsebenen) in der Gesellschaft.
- Lieferanten und Dienstleister erbringen Leistungen für das Unternehmen und erwarten dafür fristgerecht das vereinbarte Entgelt zu erhalten. Im Interesse einer dauerhaften Geschäftsbeziehung sind sie häufig bereit, Preiszugeständnisse zu machen oder zusätzliche Serviceleistungen zu erbringen.
- Das Interesse der Kunden an dem Unternehmen besteht darin, die gewünschten Produkte in der erwarteten Qualität und zu akzeptablen Preisen zuverlässig zu erhalten. Häufig ist eine solche Geschäftsbeziehung auf Dauer angelegt, d.h. die Kunden werden die Produkte so lange bei demselben Unternehmen kaufen, wie ihre Erwartungen nicht enttäuscht werden.

- Die Konkurrenten stehen lediglich in einer indirekten Beziehung zu dem Unternehmen, indem sie auf den gleichen Märkten um die gleichen Kunden konkurrieren. Ihr vornehmliches Interesse besteht in einem fairen Umgang mit ihnen, d.h. in fairen Wettbewerbsbeziehungen.
- Die Anrainer eines Unternehmens sind aufgrund der betrieblichen Tätigkeit häufig erheblichen Belästigungen durch Schadstoffemissionen, Lärm und Straßenverkehr ausgesetzt. Um daraus resultierenden Imageeinbußen oder sogar Sanktionen, die zu Betriebsbeeinträchtigungen führen können, zuvorkommen, tut das Unternehmen gut daran, über die strikte Einhaltung sämtlicher einschlägigen Vorschriften hinaus gute Kontakte zu seinen Anrainern zu pflegen, eventuell sogar freiwillig Zahlungen zur Kompensation von Unannehmlichkeiten zu leisten.
- Der Staat erbringt vielfältige Leistungen für das Unternehmen: Er stellt nicht nur die Rechtsordnung zur Verfügung, innerhalb derer das Unternehmen tätig wird, sowie die für die betriebliche Tätigkeit unerlässliche Infrastruktur, sondern er hilft darüber hinaus auch ausgewählten Branchen oder einzelnen Unternehmen durch Maßnahmen wie Wirtschaftsförderung und Subventionen. Auf der anderen Seite erwartet er vom Unternehmen die Zahlung von Steuern, Gebühren und Beiträgen und schränkt dessen Entscheidungsfeld durch vielfältige Regulierungen und Vorschriften ein.
- Bestimmte Interessengruppen haben spezifische Interessen am Unternehmen und seinen Tätigkeiten, z.B. befassen sich Umweltgruppen mit den von ihm ausgehenden Umweltbelastungen. Das Unternehmen sollte gute Kontakte mit solchen Gruppen pflegen, um nicht durch unerwartete Reaktionen auf seine Aktivitäten Imageeinbußen zu erleiden.
- Nicht zuletzt ist die Öffentlichkeit, soweit sie nicht bereits in den anderen Gruppen erfasst ist, eine wichtige Anspruchsgruppe für das Unternehmen. Viele Unternehmen legen Wert darauf, z.B. durch Public Relations ein gutes Image in der Öffentlichkeit aufrechtzuerhalten.

Ansatzpunkt 2

Input

Einsatzgüter
(Produktionsfaktoren)

Ansatzpunkt 3

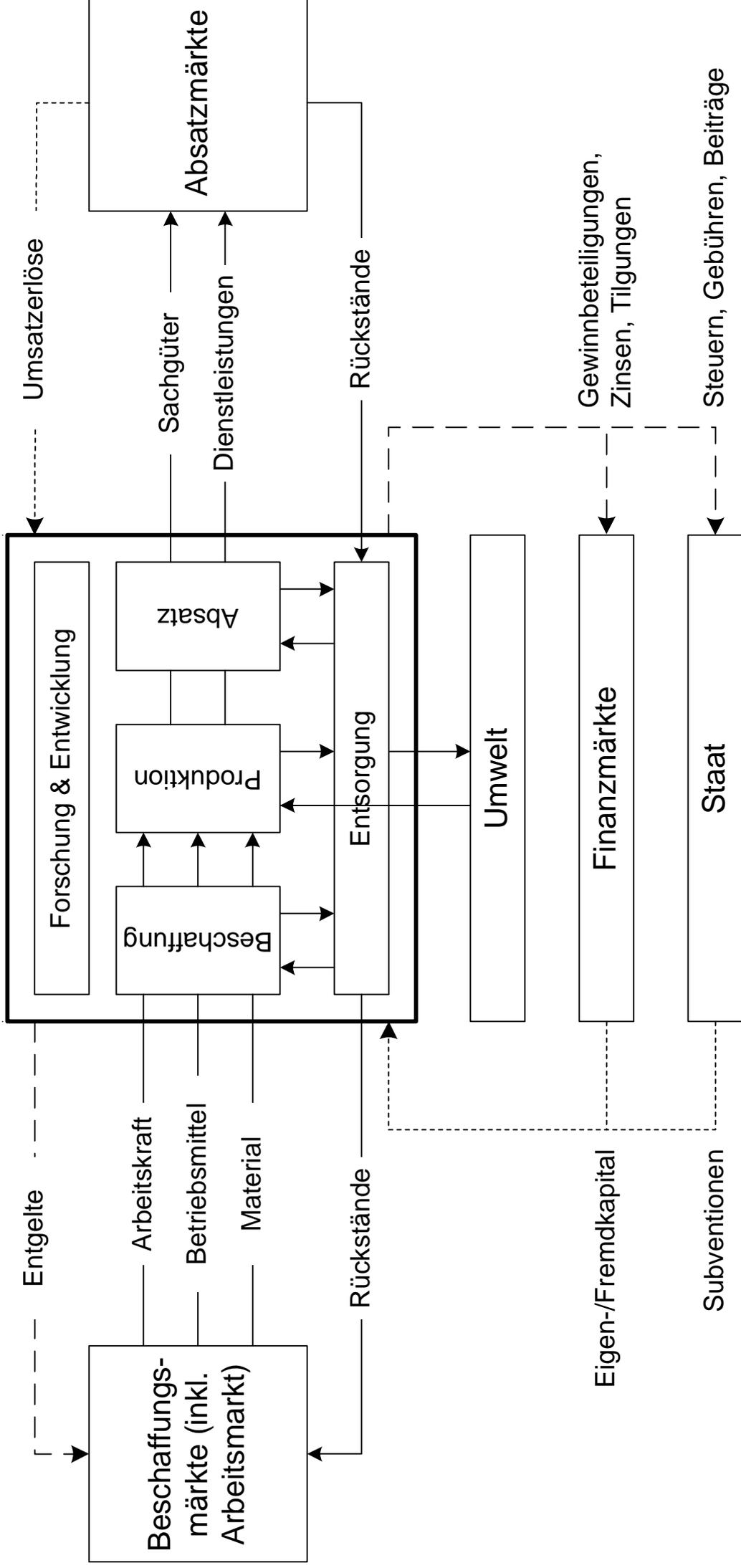
Throughput

Kombinations-/Transformationsprozess
(Produktionsprozess)

Ansatzpunkt 1

Output

Ausbringungsgüter



Teilgebiete der BWL

Ansatzpunkt 1: Trägerschaft und Branchenzugehörigkeit

Privatwirtschaftliche Unternehmen

- Industrieunternehmen → Industriebetriebslehre
- Handelsunternehmen → Handelsbetriebslehre
- Dienstleistungsunternehmen
 - * Banken → Bankbetriebslehre
 - * Versicherungen → Versicherungsbetriebslehre
 - * Verkehrsbetriebe → Verkehrsbetriebslehre
 - * Wirtschaftsprüfungsgesellschaften → Wirtschaftsprüfungs-, Revisions- und Treuhandwesen
 - * Tourismusbetriebe → Tourismusbetriebslehre
 - * Gesundheitsbetriebe (insbesondere Krankenhäuser) → Gesundheitsökonomie
 - * ...

Öffentliche Unternehmen (unabhängig von der Branche) → BWL für öffentliche Unternehmen
→ Institutionelle Gliederung der BWL, Wirtschaftszweiglehren

Ansatzpunkt 2: Produktionsfaktoren

- Menschliche Arbeit (Personal)
 - * Dispositive Arbeit (Management) → Unternehmensführung
 - * Objektbezogene (ausführende) Arbeit → Personalwirtschaft
 - Betriebsmittel (Anlagen) → Anlagenwirtschaft
 - Werkstoffe (Material) → Materialwirtschaft

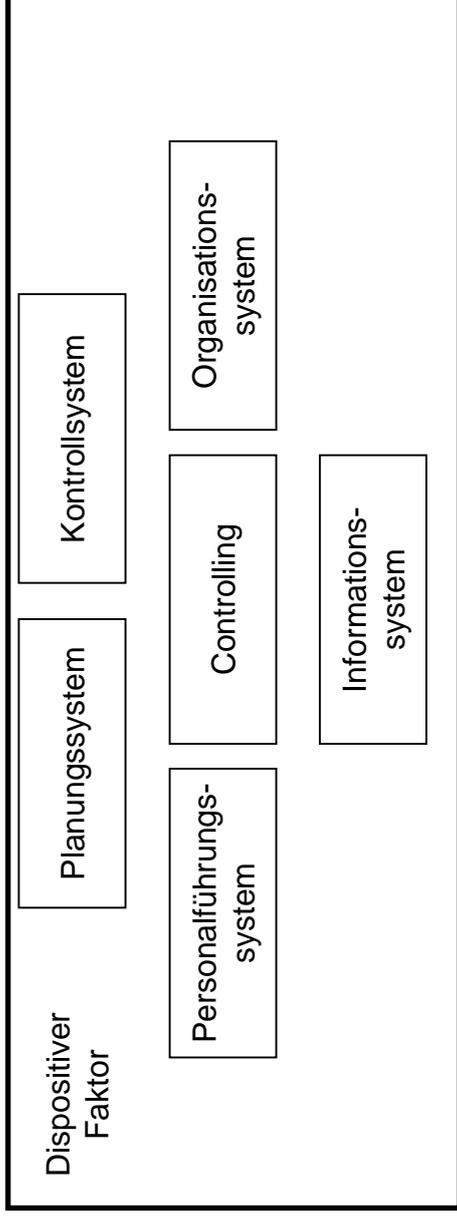
 - Finanzmittel → Finanzwirtschaft (Investition und Finanzierung)
 - Informationen → Informationswirtschaft (Wirtschaftsinformatik)
 - Weitere Produktionsfaktoren
 - * Dienstleistungen
 - * Rechte
 - * Natürliche Umwelt → (Betriebliche Umweltökonomie)
- Funktionale Gliederung der BWL I, Faktorenlehren bzw. Führungslehren (Unternehmensführung)

Ansatzpunkt 3: Leistungserstellungsprozeß

- Forschung und Entwicklung → (Technologie- und) Innovationsmanagement
 - Beschaffung → Beschaffungswirtschaft, -management
 - Produktion → Produktionswirtschaft, -management
 - Absatz (inkl. Kundendienst) → Absatzwirtschaft, Marketing

 - Entsorgung → Entsorgungswirtschaft
 - Objektfluß → Logistik (-management)
- Funktionale Gliederung der BWL II, Funktionenlehren

Führungs-/Leitungssystem



	Forschung u. Entwicklung	Beschaffung	Produktion	Absatz
Material				
Anlagen				
Personal				
Finanzmittel				
Informationen				

Ausführungs-/Leistungssystem

Logistik

