

## **Geschichte und Grundlagen der BWL**

Begleitendes Skript zum Studium

Autor: Dr. Michael Hennes

### **1. Geschichte der BWL**

Spätestens ab dem 2. Jahrhundert finden sich in Schriften der **römischen Antike**<sup>1</sup> einzelwirtschaftliche Betrachtungen. Das antike Rom verfügte über freie Märkte etwa für Lebensmittel und Handwerkskunst, auch bereits über Kreditbeziehungen zwischen den Bürgern. Außerdem hielten sich viele Haushalte Sklaven, die beispielsweise für die Haus- und Feldarbeit eingesetzt wurden. Zu dieser ökonomischen Realität entstand seit der Antike eine Einzelwirtschaftslehre, die sich in drei Inhalte aufteilen lässt:

-Erstens entsteht eine kaufmännische Ethik mit moralisierendem Standpunkt. Der Hausvater erscheint hierbei als ein Despot, der auf Wirtschaftlichkeit der Angehörigen und Sklaven im Familienhaushalt bedacht ist. Wirtschaftlichkeit bedeutet einen sparsamen Umgang mit knappen Ressourcen.

-Zweitens gibt es bereits betriebstechnische Inhalte wie die Buchhaltungspflicht für die Bankiers im antiken Rom, die aus der korrekten Abwicklung von Kreditverträgen zwingend hervorgeht. Autoren an den Handelsplätzen in Norditalien wie Florenz und Venedig befassen sich im frühen Mittelalter schließlich auch schon mit Fragen der Preiskalkulation und des kaufmännischen Rechnens.

-Drittens versuchen einzelne Autoren Marktkenntnisse beispielsweise über Geldsysteme, Häfen oder Waren zu vermitteln.

Sodann beginnt eine **mittlere Geschichte** der Einzelwirtschaftslehre um das Jahr 1675 herum und dauert bis zum Jahr 1900 an. Die mittelalterliche Kaufmannslehre beruht auf dem Kameralismus (lat. camera: fürstliche Schatzkammer), der die staatliche Finanzwirtschaft zur Besteuerung der Bauern analysiert. Außerdem investierten die Fürstenhöfe in Manufakturen, die ihrer

---

<sup>1</sup> Antike Autoren im alten Rom, bei denen sich einzelwirtschaftliche Betrachtungen finden lassen, hießen etwa Artemidorus, Scaevola und Ulpian.

Selbstbereicherung ebenso dienen wie das Bevölkerungswachstum fördern sollten. Das erste Werk der Epoche ist 1675 „Parfait negociant“ von Jacques Savary in Frankreich. Savary widmet sich dem Berufsbild des Handelskaufmannes. Als deutscher Autor des Merkantilismus wäre etwa Johann Joachim Becher zu nennen. Es entsteht erstmals auch eine kaufmännische Ausbildung etwa mit dem dreibändigen Werk des Nürnbergers Paul Jacob Marperger im 17. Jahrhundert. Auch Philosophen wie der Scholastiker Thomas von Aquin oder der schottische Moralphilosoph Adam Smith greifen kaufmännische Inhalte auf. Die Scholastik ging der Frage nach, ob eine Handelsmarge trotz der damit erzwungenen Verteuerung der Waren noch als gerecht angesehen werden kann. Berühmt ist auch das Nadelbeispiel von Adam Smith, das die Produktivitätsvorteile durch Arbeitsteilung in der Nadelherstellung illustriert.

Mit der beruflichen Bildung und dem wachsenden Kenntnisstand steigt die Kaufmannslehre zum Unterrichtsfach an den Universitäten auf. Einer der ersten deutschen Dozenten in der Kaufmannslehre wird im 18. Jahrhundert der Siegerländer Arzt Johann Heinrich Jung-Stilling, der unter anderem an der Universität in Marburg lehrte. An den Hochschulen dominiert allerdings noch bis in das 20. Jahrhundert hinein die Volkswirtschaftslehre, während das kaufmännische Wissen lediglich als ein Teilbereich der Ökonomie angesehen wird. Inhaltlich geht es bei der Kaufmannslehre vor allem um den Handel.

Erst im Zuge der industriellen Revolution entstehen im 19. Jahrhundert die ersten Werke der **Industriebetriebslehre** (z.B. Charles Babbage, On the Economy of Machinery and Manufactures, 1832; im deutschen Raum die „Allgemeine Gewerkslehre“ von Arwed Emminghaus im Jahr 1868). Emminghaus lehrte von 1866 bis 1873 als Professor für Wirtschaftslehre an der Technischen Hochschule in Karlsruhe und gilt damit als erster Vertreter einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. Bedeutende Unternehmer des 19. Jahrhunderts wie der Ingenieur Henry Ford gelten heute ebenfalls als Vorreiter der Industriebetriebslehre. Der Ford-Ingenieur Frederick W. Taylor entwickelt aus dem Prinzip der Arbeitsteilung fest gegliederte Arbeitsabläufe, die schließlich am Fließband mit maschineller Unterstützung zu enormen Produktivitätsfortschritten in der Automobilindustrie führen.

Der Übergang vom Handel zur Industrie bereitet die **moderne BWL** des **20. Jahrhunderts** vor, die alle Teilfunktionen des Unternehmens untersucht: Beschaffung; Produktion; Absatz; Finanzierung; Personal usw. Die neuere Geschichte der Einzelwirtschaftslehre beginnt um das Jahr 1900 herum und kann als Expansion der kaufmännischen Inhalte als eigenständiges Fach an den Hochschulen beschrieben werden. Dort wurde der wachsende Bedarf der Unternehmen an Fach- und Führungskräften ebenso gedeckt wie Handelslehrer für die berufsbildenden Schulen ausgebildet. Um 1900 herum existiert an den Universitäten bereits das Fach der Volkswirtschaftslehre bzw. der Nationalökonomie. Für die kaufmännischen Inhalte gründen die Städte eigene Handelshochschulen. 1898 entsteht die erste deutsche Handelshochschule in Leipzig, der schnell weitere Handelshochschulen folgen (1899 auch in Köln, ab 1914 fortgeführt als Wiso-Fakultät der Universität Köln<sup>2</sup>). Die Handelshochschulen ergänzen das zu dieser Zeit bereits bestehende Angebot der traditionsreichen Universitäten und der im 19. Jahrhundert entstandenen Technischen Hochschulen. Zunächst existieren an den Handelshochschulen nur einzelne Lehrinhalte wie die Buchhaltung neben den sprachlichen und juristischen Fächern, doch recht schnell entwickelt sich eine eigene „einzelwirtschaftliche Disziplin“.<sup>3</sup> Teils wurde sie als Handelswissenschaft, teils als Handelstechnik, Handelsbetriebslehre oder als Privatwirtschaftslehre bezeichnet. Erst 1919 erhielt die Kaufmannslehre in Köln ihren Namen „Betriebswirtschaftslehre“, der sich dann allgemein durchsetzte.<sup>4</sup> 1903 richtet die Universität in Zürich den ersten Lehrstuhl für die neue ökonomische

---

<sup>2</sup> Peter Mantel, „Eine vollkommen unpolitische Disziplin“. Zur Entwicklung der modernen Betriebswirtschaftslehre im ersten Halbjahrhundert ihres Bestehens, in: Die Hochschule Nr. 1/2010, S. 151. Ebenso wurde die Frankfurter Handelshochschule 1919 in eine Fakultät der Universität Frankfurt überführt (S. 152).

<sup>3</sup> Ebd., S. 150 f.

<sup>4</sup> Ebd., S. 152.

Disziplin ein. Der Kölner Professor Eugen **Schmalenbach** wird zum führenden Vertreter einer empirisch-realistischen Wirtschaftslehre, wie sie spätestens nach 1945 das Fach dominieren wird. Schmalenbach gibt 1906 auch die erste deutsche Fachzeitschrift heraus, die „Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung“. Die grundlegende Methode der betriebswirtschaftlichen Forschung beruht seit Schmalenbach darin, durch Beobachtung der betrieblichen Wirklichkeit allgemeine Gesetzmäßigkeiten abzuleiten und in festen Begriffen sowie Modellen der Wirtschaftslehre zu vermitteln.

Der von Schmalenbach entwickelte Ansatz einer wertfreien, empirisch-reduktiven Forschung wurde stets von anderen Ansätzen herausgefordert. Eine andere Denkrichtung in der Zeit der Weimarer Republik war logisch-deduktiv orientiert und entwickelte die betrieblichen Abläufe vom Gewinnstreben als dem Grundprinzip kaufmännischer Betätigung her (z.B. Wilhelm Rieger, der in den 1920er Jahren an den Universitäten in Nürnberg und Tübingen lehrte). Dennoch setzte sich der Ansatz von Schmalenbach weithin durch. Der Schwerpunkt seiner Arbeiten lag in der Kosten- und Leistungsrechnung. Die moderne BWL wird in der Folgezeit insbesondere durch die Veröffentlichung von Monographien zu weiteren Teilgebieten der unternehmerischen Praxis vorangetrieben. Friedrich Leitner veröffentlicht 1905 ein Buch zur Kostenrechnung, Albert Calmes 1906 „Der Fabrikbetrieb“ zur industriellen Produktion; andere Autoren dieser Zeit befassen sich mit dem Export und dem Bankenwesen. Im Jahr 1933 gab es bereits über 50 Professuren für BWL an deutschen Hochschulen.<sup>5</sup> Mit dem Nationalsozialismus ordnete sich das Fach den Bedürfnissen der Diktatur im Dienste der „Volksgemeinschaft“ unter und entwickelte sich nicht weiter.

Erst nach dem Zweiten Weltkrieg setzte sich die Expansion der betriebswirtschaftlichen Forschung an den Hochschulen fort. An der Universität Köln ist ein führender Vertreter des Faches ab 1951 der auf die Industriebetriebslehre spezialisierte Erich Gutenberg, der den Lehrstuhl des emeritierten Professors Schmalenbach übernimmt. Gutenberg analysiert den Betrieb von seinen Teilfunktionen her und entwickelt die Wertschöpfungskette aus Güterstrom (Beschaffung – Produktion – Absatz) sowie Geldstrom (Finanzierung). Bekannt ist Gutenberg auch für seine Entwicklung der betrieblichen Produktionsfaktoren sowie ihre bereits bei Savary 1675 angelegte Unterteilung in dispositive und elementare Faktoren. Die Analyse des produzierenden Betriebs führt bei Gutenberg zu Berechnungen von Wirtschaftlichkeit und Ertragsoptimierung, die ganz in der Tradition Schmalenbachs auf der Vorstellung vollkommener Information und rationaler Entscheidungen der Akteure beruht. Der Ansatz des rationalen Egoisten, der unter den Bedingungen vollkommener Information agiert, wurde später von verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen der BWL herausgefordert. Die Verhaltenswissenschaft bezieht die Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie in die betriebswirtschaftliche Forschung ein und beschäftigt sich mit weiteren Teilfunktionen wie der Betriebsorganisation, dem Personal und dem Marketing.<sup>6</sup>

Mit dem 20. Jahrhundert hat sich folglich die BWL als eigenständige Wissenschaft an den deutschen Hochschulen etabliert. Sie beruht auf einer ständigen Expansion der untersuchten Teilbereiche unternehmerischer Tätigkeit, in einer Dominanz des realistischen Ansatzes in der Tradition von Schmalenbach und auf einer wachsenden Zahl an Lehrstühlen. Die zunehmende Ausfächerung in Teildisziplinen jenseits der Allgemeinen BWL und der wachsende Personalbedarf der Unternehmen an Fach- und Führungskräften sowie der berufsbildenden Schulen an Lehrern führen zu einer stetigen Expansion der BWL in der universitären Lehre. Im Jahr 1970 gibt es rund 100 Lehrstühle für BWL an den deutschen Hochschulen. 1995 waren es bereits über 800 Lehrstühle.<sup>7</sup> Das Fach hat sich damit gleichwertig neben der Volkswirtschaftslehre in der

<sup>5</sup> Fritz Klein-Blenkers/ Michael Reiß, Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, S. 1422 ([https://www.researchgate.net/publication/279396384\\_Geschichte\\_der\\_Betriebswirtschaftslehre](https://www.researchgate.net/publication/279396384_Geschichte_der_Betriebswirtschaftslehre)).

<sup>6</sup> Günter Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2002 (21. Aufl.), S. 62 f.

<sup>7</sup> Dieter Schneider, zitiert nach Gaugler, ZfB Ergänzungsheft 3/1993, S. 112, WiSt, Heft 11/96  
ähnlich auch: Der Betriebswirt 2/96.

wissenschaftlichen Forschung etabliert.

## 2. Grundbegriffe der BWL

Die Betriebswirtschaftslehre untersucht bei den Fachautoren nach 1945 häufig die einzelnen Funktionen in einem Unternehmen und seine konkreten Rahmenbedingungen. Bei den betrieblichen Funktionen kommt es dann zu einer Spezialisierung z.B. auf das Rechnungswesen mit dem Controlling. Bei den Rahmenbedingungen eines Unternehmens sind etwa das Recht und die Steuern von einer großen Bedeutung. Die Relevanz der beiden Dimensionen der betriebswirtschaftlichen Forschung lässt sich an der Entwicklung des Arbeitsmarktes mit der Entstehung von Berufsbildern wie dem Controller oder dem SAP-Berater einerseits, dem Wirtschaftsjuristen oder Steuerberater andererseits ablesen. In den USA und in Großbritannien spricht man bei den *Economics* mit einer speziell betrieblichen Ausrichtung häufig von *Business Administration*.

Die BWL/Business Administration nimmt dann oft die Funktionsbereiche und Rahmenbedingungen als gegeben an und untersucht das Wirtschaftsgeschehen aus einer Mikro- bzw. Froschperspektive heraus: der Betriebswirt untersucht betriebliche Teilfunktionen wie den Einkauf; oder auch die Produktion, den Absatz, die Finanzierung, das Rechnungswesen. Die BWL erscheint bei vielen Autoren als eine Art von Begriffslehre, in der die allgemein als gültig anerkannten Standards des betrieblichen Handelns definiert werden. Es sollen hierdurch klare Vorstellungen über allgemein typische Inhalte des betrieblichen Geschehens entstehen. Das entspricht gewissermaßen dem Ansatz der betrieblichen Ausbildung.

### *Management*

Ein eng mit der BWL verbundener Begriff ist das Management:

Management (lat.: *manus agere*, an der Hand führen; aber ganz allgemein engl.: *to manage*, verwalten) ist die Leitung der betrieblichen Abläufe unter dem gezielten Einsatz von ausführendem Personal. Konkret handelt es sich vor allem um Aufgaben der Personalführung, der Betriebsorganisation, des Marketing und allgemein um die grundlegenden unternehmerischen Entscheidungen wie langfristige Investitionen ins Anlagevermögen, Wahl des Standorts, der Rechtsform und der Geschäftsfelder. Das Management beinhaltet folglich Aufgaben der Unternehmensführung, während es bei seinem inflationären Gebrauch in der Umgangssprache (z.B. „Gebäudemanagement“/„facility management“) einfach nur noch „Verwaltung von ...“ bedeutet und im Grunde inhaltsleer wird.

### *Ökonomie*

Zu Wirtschaften/Ökonomie bedeutet, dass die Unternehmen und privaten Haushalte sparsam und effizient ihre vorhandenen Ressourcen zur Erreichung ihrer wirtschaftlichen Ziele einsetzen. Es ist die grundlegende Tatsache jeder Volkswirtschaft, dass den begrenzten Ressourcen immer potentiell unendlich viele Bedürfnisse der Menschen gegenüberstehen. In ihrer Masse haben die Menschen also mehr materielle Wünsche als Güter vorhanden sind. Das ist die Grundlage der Preisbildung (je begehrt und knapper das Gut ist, desto teurer wird es!). Ein unbegrenzt verfügbares Gut wie die Luft bildet keinen Preis.

– Eine Grundlage hierfür ist das Bedürfnis: Gefühl eines Mangels => ausgestattet mit Kaufkraft wird es zum Bedarf => und am Markt schließlich zur tatsächlichen Nachfrage. Derlei Grundlagen sind keineswegs trivial. Moderne Unternehmensführung zum Beispiel bedeutet immer

marktorientierte Unternehmensführung. Wer die Veränderungen der Nachfrage auf Dauer ausblendet, geht am Markt unter.

– Zu den knappen Ressourcen gehört insbesondere die Zeit. Das ist die Grundlage der Opportunitätskosten, die aus entgangenen Gelegenheiten entstehen. Zeit und Kapital sind knapp. Wer seine Ressourcen auf die Sache A verwendet, verzichtet gleichzeitig auf eine Sache B. Während ich einem Hobby in meiner Freizeit nachgehe, verzichte ich auf die Möglichkeit zur gleichen Zeit Geld zu verdienen (und umgekehrt). Wirtschaftliche Entscheidungen gewinnen an Rationalität, wenn sie unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten und von Grenzkosten getroffen werden. Das ist etwa die Grundlage einer alten kaufmännischen Regel: wirf dem schlechten Geld kein gutes hinterher! Fehlinvestitionen sollte man abschreiben und neue Investitionen in lohnendere Alternativen stecken.

– *Ökonomisches Prinzip bzw. Wirtschaftlichkeitsprinzip*: zu einem effizienten Einsatz der knappen Ressourcen gelangen die Wirtschaftssubjekte, indem sie dem Ziel der Nutzenmaximierung (Haushalte) bzw. der langfristigen Gewinnmaximierung (Unternehmen) folgen. Unter dem Strich führt der Egoismus der Individuen dann häufig zu mehr Wohlstand für alle (das ist die "unsichtbare Hand" in Adam Smith "Wealth of Nations", 1776). Für das ökonomische Prinzip gibt es in der Realität drei Wege: Minimum-, Maximum- und Optimumprinzip.

– Das *Minimumprinzip* bedeutet, dass ein gegebenes Ziel mit dem geringstmöglichen Aufwand erreicht wird (Kostenminimierung). Das entspricht der Marktsituation vieler Kleinunternehmen, die ihren Gewinn bei weitgehend vorgegebenem Umsatz am Markt nur über Sparsamkeit steigern können. Bei Kleinunternehmern ist das auch als Phänomen der „Selbstaussbeutung“ bekannt.

– Das *Maximumprinzip* will den größtmöglichen Ertrag und nimmt hierfür die notwendigen Kosten in Kauf (z.B. erweitern Großunternehmen ihren Absatz konsequent durch die Markterweiterung ins Ausland). Die Globalisierung wird nicht zuletzt durch den Drang großer Unternehmen nach ständiger Markterweiterung ins Ausland vorangetrieben.

– Das Optimum- oder auch *Extremumprinzip* versucht, ein Gleichgewicht aus Kostenminimierung und Umsatzmaximierung herzustellen (in der Praxis lässt sich z.B. folgende Kombination häufig antreffen: Großunternehmen sparen an den Personalkosten etwa in Form von Outsourcing, Zeitverträgen, Honorarkräften, nicht aber an den Kosten für das Marketing zwecks Umsatzsteigerung).

### 3. Betriebliche Teilfunktionen

In Anlehnung an den deutschen Doyen der Industriebetriebslehre Erich Gutenberg (Standardwerk: „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“) wird ein Betrieb allgemein als der standortbezogene Teil der Unternehmung und das Unternehmen als die übergeordnete Organisation und Rechtsform definiert. Das Ziel eines Betriebes ist es effizient zu wirtschaften im Rahmen der langfristigen Gewinnmaximierung des Unternehmens. Hierauf sind die Teilfunktionen des Betriebes aufeinander abgestimmt.

#### - Betrieblicher Wertekreislauf

Im Kern beruht jeder funktionierende Betrieb auf den Grundfunktionen des Güterstroms

Einkauf => Produktion => Verkauf

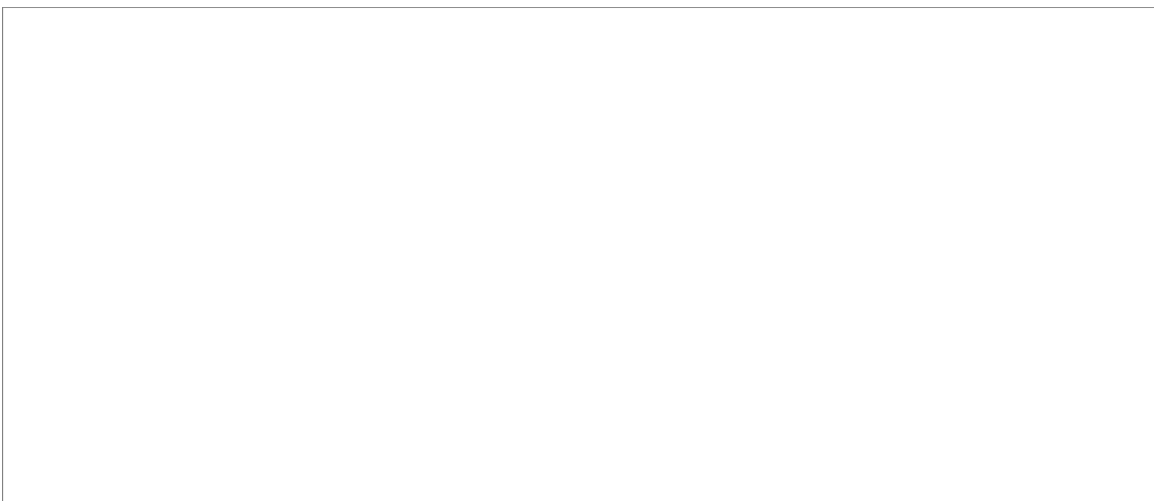
aus denen der Geldstrom am Markt erwirtschaftet wird

<= Finanzierung

Ein Start-up-Unternehmen steht als erstes vor der Aufgabe, am Markt genügend Umsätze zu erzielen, um die Beschaffung der Produktionsfaktoren aus eigener Kraft zu bestreiten. Gelingt das nicht, scheitert das Unternehmen und wird insolvent. Ein Unternehmen erreicht seine Existenzsicherung also dadurch, dass es durch den Verkauf genügend Geld zur Finanzierung des Einkaufs erwirtschaftet. Dieser Kreislauf wird als der betriebliche Wertekreislauf bezeichnet. Um den Kernprozess herum sind die weiteren betrieblichen Funktionen mit zunehmender Arbeitsteilung und Spezialisierung der Mitarbeiter in einem Unternehmen entstanden: Logistik; Rechnungswesen; Personal; Controlling usw.

Der amerikanische „Marketingpapst“ Michael Porter hat eine eigene betriebliche Wertschöpfungskette entwickelt. Sie ist von der Kernaufgabe der modernen Unternehmensführung, dem Marketing, her gedacht:

Schaubild 1 Leistungskette, Value Chain, Wertschöpfungskette nach Porter



Quelle: <https://www.free-power-point-templates.com/articles/porters-value-chain-activities-diagram-in-powerpoint-2010/>

### *Betriebliche Produktionsfaktoren*

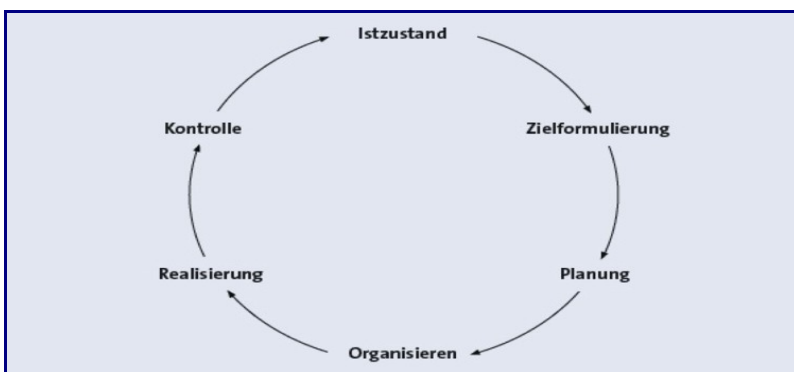
Die Arbeitskraft als zentraler Produktionsfaktor in jedem Betrieb unterteilt der Betriebswirt in elementare und dispositive Arbeitsleistungen. Zu den elementaren Entscheidungen bei jeder Unternehmensgründung gehören zum Beispiel die Wahl der Rechtsform und die Standortentscheidung. Zahlreiche Standortfaktoren müssen je nach Branchenzugehörigkeit gegeneinander abgewogen werden (vgl. *Nutzwertanalyse*<sup>8</sup>), um den optimalen Standort für ein

<sup>8</sup> auch als Scoring; Entscheidungswerttabelle bekannt. Die relevanten Merkmale (z.B. Standortfaktoren) gewichtet der Analytiker untereinander, so dass die Summe einen glatten Wert ergibt (z.B. 100). Die unterschiedlichen Möglichkeiten (Standorte) erhalten je nach Erfüllung Noten (z.B. 6 = sehr gut bis 1 = sehr schlecht). Aus der Multiplikation der Gewichtung (Idealwert) mit der Note ergibt sich eine Summe aus Punkten. Der Vorschlag mit den meisten Punkten gewinnt. Als Zielerreichungsgrad bezeichnet man dabei die Höhe des prozentualen Anteils an der höchstmöglichen Punktzahl (hier 600).

Unternehmen zu ermitteln. Standorte sind in den meisten Fällen frei wählbar, nur bestimmte Branchen sind durch geografische Notwendigkeiten an bestimmte Orte gebunden (z.B. Wasserstraßen und Häfen als notwendige Infrastruktur für die chemische Industrie). Bei den freien Standortfaktoren gibt es Regelmäßigkeiten, die aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und des Absatzes in einzelnen Branchen beobachtet werden können, so zum Beispiel im Handel in Abhängigkeit von den gehandelten Waren. Güter des täglichen Bedarfs suchen die Konkurrenz und die teure Laufwege; Güter des aperiodischen Bedarfs vermeiden die Konkurrenz und suchen die Randlage.

Das zentrale Augenmerk der Betriebswirtschaftslehre liegt auf den Aufgabenstellungen des dispositiven Faktors. Management (lat.: manus agere/ an der Hand führen) heißt Führung. Eine wichtige allgemeingültige Darstellung des Aufgabengebietes und der Prozessabläufe im Management stellt der vom deutschen Unternehmensberater Prof. Walter Simon entwickelte Managementkreis dar:

Schaubild 2 Managementkreis



Quelle: <https://www.wiwiweb.de/unternehmensfuehrung-und-steuerung/anwenden-der-kosten-und-leistungsrechnung-sowie-von-controllinginstrumenten/aufgaben-bereiche-und-ziele-des-controllings/management-regelkreis.html>

Das Management umfasst sowohl die Steuerung eng definierter Aufgabenfelder im Rahmen der betrieblichen Teilfunktionen als auch umfassende betriebliche Prozesse in ihrem Zusammenhang. In den letzten Jahrzehnten hat es einen starken Trend hin zur Spezialisierung der Berufsfelder auf die betrieblichen Teilfunktionen gegeben. Erst in neuerer Zeit wird wieder gefordert, dass gerade die Fähigkeit des Generalisten zum Überblick über das betriebliche Gesamtgeschehen eine stärkere Bedeutung gewinnen sollte. Eine Begründung hierfür ist die Notwendigkeit zur Steuerung der modernen EDV und zum Verständnis ihrer Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.

Im folgenden werden kurz die typischen betrieblichen Teilfunktionen mit einigen wichtigen dispositiven Entscheidungen der Praxis vorgestellt:

### *Logistik*

Die Logistik dient der Bereitstellung der gesamten für die Produktion benötigten Materialien am richtigen Ort zur vorherbestimmten Zeit und in erforderlicher Menge sowie nach der gewünschten Qualität (5 R : richtige Ware/Menge/Qualität/Zeit/Ort). Anforderungen an die einzelnen Etappen der logistischen Kette von der Beschaffung über den Transport, das Lager, die Produktion, den

Vertrieb und den Verkauf bis hin zur schließlichen Entsorgung sehen regelmäßig vor, die geplanten Qualitätsstandards zu erfüllen und dabei die Kosten zu senken (z.B. durch eine optimale Bestellmenge im Einkauf). Grundlegende Beschaffungsstrategien des Unternehmens lauten **Just-In-Time**, Vorratshaltung oder Einzeldisposition.

Eine grundlegende Unterscheidung logistischer Prozesse in der Produktion ist die in das Pull-Prinzip (z.B. Kanban-Methode der Fertigung bzw. Materialbeschaffung) und in das Push-Prinzip (z.B. Just-in-Time).

### *Produktion*

Mittelpunkt der Logistik ist die Produktion. Eine grundlegende Einteilung der Produktionswirtschaft stellt die Unterscheidung in zwei Phasen dar, wobei sich das Unternehmen in einem *upstream-* oder *Pull-Prinzip* zunächst gezielt mit den Ressourcen nach einem festgelegten Verbrauchsplan am Beschaffungsmarkt versorgt, um anschließend nach dem *downstream-* oder *Push-Prinzip* die vorhandenen Produktionskapazitäten entsprechend der Nachfrage am Markt auszulasten. Die Grenzen des Push-Prinzips ergeben sich aus den Kapazitätsgrenzen der Maschinen, der Arbeitszeit und der Lagerstätten.

Ein wichtiges Leistungskriterium für die Produktion ist die Produktivität der Arbeitsleistung, also das Verhältnis zwischen dem mengenmäßigen Output und dem Input in einem produzierenden Betrieb (z.B. Anzahl der gefertigten Schrauben pro Arbeitsstunde). Die Produktivität steigt durch die Rationalisierung, also durch technischen Fortschritt, verbesserte Arbeitsabläufe und zunehmende Qualifizierung der Arbeitskräfte. Während als Produktivität das mengenmäßige Verhältnis zwischen Output und Input verstanden wird, ist die *Wirtschaftlichkeit* das monetäre Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand. Bearbeiten Sie hierzu bitte eine kurze Aufgabe:

---

### *Übung Nr. 1*

### Produktivität

Die Traummanufaktur AG, ein aufstrebender Hersteller von Heimkinoanlagen, stellte im Januar in 800 Arbeitsstunden 1.200 Gehäuse für TV-Geräte her, die zu einem Preis von je 75 € für die Endmontage an einen amerikanischen Produzenten abgesetzt wurden. Die Gesamtkosten der Serienfertigung betragen dabei 84.100 €. Im Februar wurden durch Umstrukturierung in der Arbeitsorganisation in 800 Arbeitsstunden 1250 Gehäuse produziert. Bei konstanten Kosten konnten wiederum alle Gehäuse abgesetzt werden, jedoch sank der Marktpreis auf Grund zunehmender Konkurrenz aus China auf 72 € pro Stück.

1.1. Ermitteln Sie die Arbeitsproduktivität sowie die Wirtschaftlichkeit in den Monaten Januar und Februar.  $P(\text{Jan}) = 1,5$ ;  $P(\text{Feb}) = 1,5625$  //  $W(\text{Jan}) = 1,07$ ;  $W(\text{Feb}) = 1,07$

1.2. Beurteilen Sie den Zusammenhang zwischen Arbeitsproduktivität und Wirtschaftlichkeit anhand der von Ihnen ermittelten Daten.

### *Absatz/Marketing*

Die Beziehungen des Unternehmens zum Markt (Beschaffung und Absatz) und insbesondere den Absatz des Unternehmens behandelt das Marketing - heute oft als „marktorientierte Unternehmensführung“ (z.B. Heribert Meffert, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung) übersetzt. Marketing beginnt mit Marktforschung, die der Entwicklung



des strategischen Marketing dient, das wiederum die Vorgabe für die Instrumente des operativen Marketing ist.

Ein typischer Phasenablauf der Marktforschung ist die wachsende Expertise eines Unternehmens ausgehend von der ersten Momentaufnahme (Marktanalyse) über die regelmäßige Marktbeobachtung bis hin zu einer zukunftsgerichteten Marktprognose. Das strategische Marketing zielt auf den Aufbau langfristiger Erfolgspotenziale am Markt. Das operative Marketing wird vielfach zusammengefasst im klassischen absatzpolitischen Instrumentarium der „4Ps“ (**Marketing-Mix**):

- Product => Produktpolitik
- Price => Preispolitik
- Place => Distributionspolitik
- Promotion => Kommunikationspolitik

In der modernen Entwicklung hin zur Dienstleistungswirtschaft werden die klassischen 4Ps auch ergänzt um drei weitere Instrumente: „process“ (Arbeitsprozesse), „physical distribution“ (Standort/Geschäftsausstattung) sowie „personnel“ (Personalpolitik).

### *Rechnungswesen*

Die vier Bereiche des Rechnungswesens lauten Finanzbuchhaltung, **Kosten-/Leistungsrechnung**, Statistik und Planung. Der Kauf eines Geschäftsgebäudes beispielweise ist ordnungsgemäß mit den gesamten Anschaffungskosten einschließlich der Grunderwerbssteuer zu aktivieren und einschließlich der Sammlung aller Belege zu dokumentieren (FiBu). Die Kosten für die Bewirtschaftung des Gebäudes werden im nachfolgenden Geschäftsjahr anhand der Finanzbuchhaltung ermittelt und im Betriebsabrechnungsbogen den Kostenstellen anteilig als Gemeinkosten zugerechnet (KLR). Die Entwicklung der Kosten dokumentiert über die Jahre die Statistik als Zeitreihe, ebenso wie die Marktentwicklung mit dem geschätzten Gebäudewert. Die Statistik dient der Planung eines eventuellen Verkaufs mit einer lohnenden Ersatzinvestition. Die Aufbereitung all dieser Daten erfolgt durch das betriebliche Rechnungswesen.

### *Controlling*

Das klassische Controlling ist der ständige **Soll-/Ist-Vergleich** der betrieblichen Kostenentwicklung mittels (computergestützter) Auswertung von Kennzahlen über die betrieblichen Kosten. Das moderne Controlling versteht sich hingegen umfassender als die Vernetzung der Bereiche *Planung, Steuerung, Kontrolle* und *Information* zur Vorbereitung und Abstützung von Managemententscheidungen. Das Controlling liefert Daten und Vorschläge für unternehmerische Entscheidungen, trifft sie aber nicht selber. Eine praktische Aufgabe des Controllers ist zunächst der Aufbau eines Berichtswesens im Unternehmen, so dass die verschiedenen Unternehmensteile regelmäßig aktuelle Daten zur Auswertung als entscheidungsrelevante Kennzahlen liefern, z.B. im Personal-Controlling: Fluktuationsquoten; Krankenstand; Zusammensetzung der Belegschaft nach Tarifgruppen; Alter; Bildungsabschlüssen usw.

### *Finanzierung/Investition*

Eine notwendige Bedingung jeder betrieblichen Tätigkeit ist die Investition von Kapital und damit die Finanzierung der Investitionen. Kleine Unternehmen greifen zur Finanzierung insbesondere auf Möglichkeiten der **Verschuldung** zurück (Außen- und Fremdfinanzierung). Mit der Größe und Umsatzstärke wachsen die Möglichkeiten der Eigenfinanzierung etwa durch Bildung von

Gewinnrücklagen und durch die Rückstellung von Mitteln für zukünftige Verpflichtungen. Auch ist die Attraktivität des Unternehmens für mögliche Kapitalerhöhungen gewachsen etwa durch die Aufnahme eines stillen Teilhabers. Sonderformen der Finanzierung, die auch von kleinen Unternehmen in Anspruch genommen werden, sind das Leasing und das Factoring.

Bei jeder geplanten Investition sind in Verbindung mit der Form der Finanzierung vier Kriterien gegeneinander abzuwägen: die Auswirkungen der Investition auf die Rentabilität und die Liquidität des Unternehmens, auf die Sicherheit des eingesetzten Kapitals sowie auf die Unabhängigkeit der Unternehmensführung im Falle der Eigenfinanzierung.

### *Personal*

Die Personalpolitik eines Unternehmens beruht im Wesentlichen auf den Aufgabengebieten

*Personalplanung* (das richtige Personal mit den erforderlichen Qualifikationen am richtigen Ort zur benötigten Zeit bereitzustellen); davon getrennt oder abgeleitet sind die Bereiche

=> *Personalbeschaffung* (intern oder extern)

=> *Personaleinsatz* (Stelleneinteilung und Terminplanung)

=> *Personalverwaltung* (Zentralaufgabe ist die Lohn- und Gehaltsabrechnung)

=> *Personalentwicklung* (training on the job/near the job/off the job/into the job/out of the job)

=> *Personalanpassung* (zuerst indirekt ohne  
Personalentlassungen, dann erst direkt durch  
Personalfreisetzung)

## **4. Unternehmensgründung**

Rund 60 % der deutschen Unternehmen sind Einzelkaufleute.<sup>9</sup> Unternehmer investieren, schaffen Arbeitsplätze, erwirtschaften Einkommen und zahlen Steuern. Dadurch entsteht Wirtschaftswachstum und durch den Wettbewerb zwischen Unternehmen die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes. Zugleich lösen sich in der modernen Arbeitswelt die klassischen arbeitsrechtlich abgesicherten Formen der Erwerbsarbeit zunehmend auf. Statt lebenslanger Festeinstellung spielt neben der befristeten Beschäftigung die Scheinselbstständigkeit eine immer größere Rolle in der deutschen Wirtschaft. Die Selbständigenquote unter den Erwerbspersonen stieg von 6 % im Jahr 1991 auf 11 % im Jahr 2012 und ist seither wieder leicht rückläufig.<sup>10</sup>

### - **Phasen der Existenzgründung**

Eine unternehmerische Existenzgründung vollzieht sich regelmäßig in vier Phasen:

1. *Geschäftsidee* Prüfung auf Realisierbarkeit von Produkt oder  
Dienstleistung am Standort

<sup>9</sup> Im Jahr 2019 gab es nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 3.559.117 Unternehmen in Deutschland, von denen 2.169.024 Einzelunternehmen waren.

(<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/237346/umfrage/unternehmen-in-deutschland-nach-rechtsform-und-anzahl-der-beschaeftigten/>).

<sup>10</sup> Vgl. die Statistiken des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn (www. ifm.org).

2. *Konzeption* detaillierte Planung des Geschäftskonzeptes/  
=> **B u s i n e s s p l a n**

Inhalte: Geschäftsidee; Geschäftsgründer; Marktanalyse;  
Organisatorisches Konzept; Finanzplan => Darlehensantrag.

3. *Umsetzung* Realisierungsphase

(Anmeldungen bei Gewerbeamt; ggf. zusätzliche behördliche Genehmigungen einholen;  
Eintragung ins Handelsregister; Anmeldung beim Finanzamt (Steuernummer);  
Anmeldung von Mitarbeitern bei Krankenkasse und Berufsgenossenschaft; Anmeldung  
bei Agentur für Arbeit (Betriebsnummer)

Sammeln von Erfahrungen im Betrieb und am Markt, wenn es gelingt:

4. *Festigung*

Analyse der bisherigen Erfolge, der Fehler und der zukünftigen Chancen; Festlegung  
neuer Ziele.

Bei der Unternehmensgründung fallen dispositive Grundentscheidungen an, die von den Inhabern zu treffen sind. Hierzu zählt die **Standortwahl** der Betriebe. In einer Entscheidungswerttabelle (andere Begriffe für das Verfahren lautet Scoring; Entscheidungsmatrix) lassen sich relevante Standortfaktoren wie Verkehrsanbindung; Grundstückspreise/Mietkosten; Gewerbesteuersatz; lokaler Arbeitsmarkt usw. nach den spezifischen Zielsetzungen des Unternehmens jeweils mit einem Idealwert gewichten (in der Summe der Punkte ergeben die Idealwerte 100). Dann wird jeder einzelne Standortvorschlag genau analysiert und mit einer Note für den jeweiligen Standortfaktor bewertet (z.B. von 6-*sehr gut* bis zu 1-*sehr schlecht*). Aus der Multiplikation Idealwert x Note ergibt sich dann ein Punktwert für jeden Standortvorschlag. Der Vorschlag, der in der Summe die meisten Punkte erzielt, stellt die beste Alternative bei der Standortwahl dar.

Beispiel: Standortwahl für eine Fabrik von Feuerwerkskörpern

	<b>Idealwert</b>	<b>Köln</b>	<b>Koblenz</b>	<b>Troisdorf</b>
Grundstückspreis	30	2 60	5 150	3 90
Arbeitskräfte-Reservoir	20	5 100	3 60	6 120
Verkehrsanbindung	25	5 125	4 100	5 125
Gewerbesteuersatz	25	1 25	3 75	3 75
Summe	100	310	385	410

Mit der wachsenden Aufgabenfülle eines expandierenden Unternehmens entsteht die Notwendigkeit der Einstellung von Personal. Das Arbeitsrecht sieht nach dem Sozialgesetzbuch vor, dass die Weisungsgebundenheit eines Auftragnehmers mit der Selbstständigkeit nicht zu vereinbaren ist. Ansonsten handelt es sich um eine abhängige Beschäftigung, die sozialversicherungspflichtig ist. § 7 Abs. 1 SGB IV bestimmt: „Beschäftigung ist die nichtselbständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Anhaltspunkte für eine Beschäftigung sind eine Tätigkeit nach Weisungen und eine Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers.“ Frühere Regelungen zur Abgrenzung von Selbstständigkeit und Scheinselbstständigkeit (z.B. Zahl der Auftraggeber; der Mitarbeiter; Anteil einzelner Auftraggeber am Umsatz) sind durch die Merkmale der Weisungsgebundenheit und der Eingliederung in die betriebliche Arbeitsorganisation (Arbeitszeit; Zuweisung inhaltlich bestimmter Tätigkeiten) abgelöst worden.<sup>11</sup> Das finanzielle und rechtliche Risiko des

<sup>11</sup> Siehe auch die Präzisierung durch den 2016 eingeführten § 611 a Abs. 1 BGB: „Durch den Arbeitsvertrag wird der Arbeitnehmer im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Das Weisungsrecht kann Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit betreffen. Weisungsgebunden ist, wer nicht im Wesentlichen frei seine Tätigkeit

Zu widerhandeln (Steuerhinterziehung und Sozialversicherungsbetrug) trägt heute im Wesentlichen der Auftraggeber.

Eine der Grundentscheidungen der Unternehmensgründung ist die Wahl der **Rechtsform**. Der Übergang vom Kleingewerbe zum Kaufmann ist nach § 1 Abs. 2 HGB daran zu erkennen, dass das Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Gewerbebetrieb erfordert (Istkaufmann). Eine klare Grenzziehung gibt es wegen der Branchenabhängigkeit bewusst nicht (die Pflicht zur kaufmännischen Buchführung entsteht nach § 141 AO spätestens ab 60.000 € Jahresgewinn oder 600.000 € Jahresumsatz). Ein Kleingewerbe muss nicht ins Handelsregister eingetragen werden und damit auch keine Rechtsform wählen. Das gleiche gilt für die in § 18 EStG aufgezählten Freiberufler wie Ärzte, Apotheker oder Rechtsanwälte.

Der Kaufmann kann Einzelkaufmann oder eine Gesellschaft sein. Eine Gesellschaft entsteht immer, wenn sich zwei oder mehr Selbstständige zusammenschließen. Kapitalgesellschaften entstehen durch Eintragung in das Handelsregister und bedürfen hierfür der notariellen Beurkundung des Gesellschaftsvertrages. Bis zur Eintragung sind sie als Vorgesellschaft wie eine GbR zu behandeln. Hierin kommt die konstitutive Wirkung der Eintragung bei der Kapitalgesellschaft zum Tragen: Sie entsteht erst durch die Eintragung in das Handelsregister. Bei der Personengesellschaft ist die Eintragung hingegen deklaratorisch, sie entsteht bereits durch den Abschluss des Gesellschaftsvertrages. Haben die Gesellschafter keine Rechtsform vertraglich vereinbart, werden sie automatisch durch ihre Geschäftstätigkeit zu einer GbR. Wenn Geschäftspartner keine spezifische Rechtsform für ihren gemeinsamen Geschäftszweck wählen, sind sie nach dem BGB eine „Gesellschaft bürgerlichen Rechts“ (§§ 705 ff. BGB).

Schaubild 3                      Rechtsformen im Handelsregister, Abt. A

	<b>Einzelkaufmann (e.K.)</b>	<b>Offene Handelsgesellschaft (OHG)</b>	<b>Kommanditgesellschaft (KG)</b>
<b>Rechtsfähigkeit</b>	Uneingeschränkt	Teilrechtsfähig (1)	Teilrechtsfähig (1)
<b>Mindestgründerzahl</b>	1	2	2
<b>Firma</b>	Personenfirma	Personenfirma mit Rechtsformzusatz	Personenfirma mit Rechtsformzusatz
<b>Mindestkapital</b>	Nein	Nein	Nein
<b>Haftung</b>	Unbeschränkt	Unbeschränkt	Komplementär unbeschränkt; Kommanditist nur mit der Einlage
<b>Geschäftsführung</b>	Einzelkaufmann	Alle Gesellschafter	Komplementär
<b>Kontrollrecht</b>	dto.	dto.	Kommanditist hat nur Informationsrechte
<b>Gewinnverteilung</b>	dto.	Laut Vertrag oder 4%/Rest nach Köpfen	Laut Vertrag oder 4%/Rest in angemessenem Verhältnis
<b>Verlustverteilung</b>	dto.	Laut Vertrag oder bis zu 4 % des eingezahlten Kapitals	dto.

---

gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann. Der Grad der persönlichen Abhängigkeit hängt dabei auch von der Eigenart der jeweiligen Tätigkeit ab. Für die Feststellung, ob ein Arbeitsvertrag vorliegt, ist eine Gesamtbetrachtung aller Umstände vorzunehmen. Zeigt die tatsächliche Durchführung des Vertragsverhältnisses, dass es sich um ein Arbeitsverhältnis handelt, kommt es auf die Bezeichnung im Vertrag nicht an.“

Skript Geschichte und Grundlagen der BWL  
Dr. Michael Hennes 2023

<b>Entnahmen</b>	Beliebig	dto.	Laut Vertrag oder bis zu 4 % des eingezahlten Kapitals
------------------	----------	------	--

- (1) teilrechtsfähig, d.h. voll rechtsfähig ist der persönlich haftende Gesellschafter, die Rechtsfähigkeit der Personengesellschaft ist nur verliehen (aber durch Rechtsprechung in vollem Umfang gegeben). Praktische Bedeutung: wenn die Personengesellschaft/Partnerschaft nicht haftet, haftet der Gesellschafter für deren Verbindlichkeiten.

Das wesentliche Merkmal einer Kapitalgesellschaft ist die beschränkte Haftung: der Gesellschafter haftet im Insolvenzfall nur in Höhe der gezahlten Einlage. Allerdings ist er für die noch nicht gezahlte Einlage persönlich haftbar. Außerdem haftet ein Gesellschafter auch bei der GmbH bis zur Höhe seiner ehemaligen Einlage noch fünf Jahre nach dem Verlassen der Gesellschaft für Altschulden, die zum Zeitpunkt seines Ausscheidens bereits entstanden waren. Wenn der Zeitpunkt des Verlassens der Gesellschaft nicht in das Handelsregister eingetragen wurde, haftet der ehemalige Gesellschafter auch fünf Jahre für die entstandenen Neuschulden.

Die GmbH kann ebenso wie die AG auch von einem einzelnen Gesellschafter gegründet werden. Sie erfordert ein Mindestkapital von 25.000 €. Eine Sonderform der GmbH ist die Unternehmergeellschaft (UG), die bereits mit einem 1 Euro Stammkapital gegründet werden kann (aber mit der Verpflichtung einer jährlichen Abführung von 25 Prozent des Gewinnes in eine Rücklage, die das Mindestkapital der GmbH in Höhe von 25.000 € ansparen soll. Bei Erreichen des Mindestkapitals kann die UG durch Beschluss der Gesellschafter in eine GmbH umgewandelt werden.<sup>12</sup> Das Kapital der UG müssen die Gesellschafter bei der Gründung in voller Höhe als Bareinlage aufbringen. Ein Vorteil der UG gegenüber der GmbH liegt außer im geringeren Mindestkapital in einer einfachen und kostengünstigen Gründung: Die Notariats- und Registergebühren werden nach der Höhe der Einlage berechnet. Eine Gründung der UG (haftungsbeschränkt) ist dadurch bereits mit nur einigen 100 € an Kosten möglich. Die ursprünglich im Jahr 2008 als Antwort auf die englische „Ltd.“ eingeführte UG erfreut sich wachsender Beliebtheit. Es gibt in Deutschland längst weit über 100.000 Unternehmergeellschaften, von denen viele keine Umwandlung in eine GmbH anstreben.

Schaubild 4 Rechtsformen im Handelsregister, Abt. B

	<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</b>	<b>Aktiengesellschaft (AG)</b>	<b>Genossenschaft (eG)</b>
<b>Rechtsfähigkeit</b>	Uneingeschränkt	Uneingeschränkt	Uneingeschränkt
<b>Mindestgründerzahl</b>	1	1	7
<b>Firma</b>	Beliebig mit Rechtsformzusatz	Beliebig mit Rechtsformzusatz	Sachfirma mit Rechtsformzusatz
<b>Mindestkapital</b>	25.000,00 €	50.000,00 €	Laut Satzung
<b>Haftung</b>	Mit dem Gesellschaftsvermögen	Mit dem Gesellschaftsvermögen	Mit dem Genossenschaftsvermögen
<b>Geschäftsführung</b>	Geschäftsführer	Vorstand	Vorstand
<b>Kontrollrecht</b>	Gesellschafterversammlung	Aufsichtsrat im Auftrag der Hauptversammlung	Aufsichtsrat
<b>Gewinnverteilung</b>	Laut Vertrag oder nach Anteilen	Laut Satzung oder nach Nennwert der Aktien	Laut Satzung oder nach Geschäftsanteilen

<sup>12</sup> Die Umwandlung ist bereits bei 12.500 € Einlage mittels eines Erhöhungsbeschlusses auf 25.000 € möglich.

<b>Verlustverteilung</b>	Verlustvortrag	Verlustvortrag	dto.
<b>Entnahmen</b>	Nein	Nein	Laut Satzung

Partnerschaften sind Gesellschaften von Freiberuflern (z.B. Anwaltssozietät), über die beim Amtsgericht ein eigenes Partnerschaftsregister geführt wird. Im Gegensatz zu einem Partner beteiligt sich ein stiller Teilhaber (stille Gesellschaft) lediglich auf Grund einer Gewinnvereinbarung mit begrenzten Kontrollrechten an einem bestehenden Unternehmen, ohne an der Geschäftsführung teilzunehmen.

Vereine sind keine Gesellschaften, da sie rechtlich *nicht* auf einen wirtschaftlichen Erwerbzweck hin gegründet werden. Das Gleiche gilt für die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV), die grenzüberschreitend die wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder ohne eigenes Gewinninteresse verfolgt.

Rechtsformen existieren gelegentlich auch in Kombination miteinander, um besondere unternehmerische Ziele zu verfolgen. Besonderer Beliebtheit erfreuen sich hier die Personengesellschaft GmbH & Co. KG (nur bei KMU anzutreffen) sowie die Kapitalgesellschaft KGaA (Henkel; Merck). Grund für die Wahl einer Mischform können steuerliche Vorteile (z.B. hat eine Personengesellschaft einen Freibetrag von 24.500 € bei der Gewerbesteuer) oder auch die Verteilung der Geschäftsführungsbefugnisse sein (bei einer KGaA verfügen die Aktionäre über geringere Befugnisse als bei der AG).

## 5. Kooperation und Konzentration von Unternehmen

Eine schnelle Möglichkeit zur Steigerung des Umsatzes sind Firmenzusammenschüsse. In Zeiten der Globalisierung vollzog sich vor der Jahrtausendwende in der westlichen Welt eine Fusionswelle, die seither ein wenig abgeebbt ist. Unternehmenszusammenschlüsse werden in Kooperationen und Konzentrationen unterteilt. Bei einer Kooperation bleibt die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Partnerunternehmen erhalten. Bei der Konzentration geht die wirtschaftliche Selbstständigkeit verloren, im Falle der Fusion auch die rechtliche Selbstständigkeit.

Auf die Produktion bezogen wird bei den Formen der Kooperation unterschieden in:  
*horizontal* = Zusammenarbeit auf der gleichen Produktstufe, z.B. Pharmaforschung verschiedener Medikamentenhersteller;

*vertikal* = Zusammenarbeit in vor- und nachgelagerten Produktionsstufen, z.B. Pharmaforschung mit Krankenhäusern;

*diagonal* = Produkte ohne Verbindung zueinander, z.B. Pharmaforschung und Spitzensport.

Typische organisatorische Formen einer Wirtschaftskooperation sind: Joint Venture; Einkaufsgenossenschaft; Bankenkonsortium; Interessengemeinschaft zur Wahrung gemeinsamer Ziele oder die Arbeitsgemeinschaft zwecks Umsetzung eines gemeinsamen (Bau-)Projektes. Rechtlich sind Kooperationen häufig als GbR oder als Verein organisiert.

Typische Ziele der Kooperation sind etwa der Gewinn von Know-How, die Verbreiterung der Produktpalette und die gemeinsame Interessenvertretung gegenüber der öffentlichen Hand. Eine Kooperation, bei der die wirtschaftliche Selbstständigkeit der Partnerunternehmen verloren geht, ist verboten, wenn sie die Interessen der Verbraucher verletzt und den Wettbewerb ausschaltet. Das ist beispielsweise beim Preis-, Regionen- und Quotenkartell der Fall. Nachteile der Kooperation liegen etwa in der mangelnden Außenwerbung und dem Verzicht auf Stammkundenbindung für den einzelnen Kooperationspartner.

Die Formen der Konzentration sind ebenso unterscheidbar vom Produkt her in horizontal – vertikal – diagonal/lateral. Organisatorisch lässt sich der Konzern (rechtlich selbstständige Töchter, die aber ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit gegenüber der Holding verloren haben) von der Fusion (Verlust auch der rechtlichen Selbstständigkeit durch Verschmelzung zu einem neuen Unternehmen) unterscheiden. In den 90er Jahren vollzog sich eine Konzentrationswelle, bei der typische Ziele der Unternehmen waren:

- Synergieeffekte nutzen (Einsparung von Doppelarbeit)
- Aufkauf von Konkurrenten im Zuge der Globalisierung (schnelle Ausweitung von Marktanteilen)
- Diversifikation (in neue Geschäftsfelder)

Heute lässt sich eher eine Entwicklung zurück erkennen: Großunternehmen schmelzen ihr Geschäft auf die Kernkompetenzen ab und senken dadurch die Fixkosten. Sie konzentrieren sich auf jene Geschäftsfelder, die lukrative Zukunftschancen mit Marktführerschaft bieten.

---

*Übung Nr. 2*

**1.Aufgabe (8 Punkte)**

Unternehmen in marktwirtschaftlichen Ordnungen stehen in einem ständigen Wettbewerb mit der Konkurrenz.

- (a) Nennen Sie die vier absatzpolitischen Instrumente des Marketing-Mix. (4 P.)  
(b) Erklären Sie das Ziel und den Inhalt des Marketingmix. (4 P.)

**2.Aufgabe (20 Punkte)**

Die GmbH ist eine weit verbreitete Unternehmensform, die für ihre starren Gründungsvorschriften kritisiert worden ist. Deshalb gibt es seit dem 1.November 2008 zusätzlich die UG (haftungsbeschränkt).

- (a) Nennen Sie sechs Merkmale einer GmbH (12 P.)  
(b) Grenzen Sie anhand von vier Unterschieden die UG von der GmbH ab. (8 P.)

**3.Aufgabe (6 Punkte)**

Bedingt durch die sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen gehen Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche auf den Märkten Formen der Kooperation ein. Nennen Sie drei Formen und drei Inhalte der Kooperation. (6 P.)

---

*Lösungshinweise*

- 1(a) Produkt- und Sortimentspolitik; Kommunikationspolitik; Preis- und Konditionenpolitik; Distributionspolitik (4 P.)  
1(b) operatives Marketing, d.h. Orientiert an den Märkten, den eigenen Stärken und

Schwächen und denen der Konkurrenten => zielgerichtete Planung, zweckmäßige Organisation sowie optimaler und flexibler Einsatz der absatzpolitischen Instrumente; mit dem Ziel, die eigene Position im Wettbewerb zu stärken und Absatz-/Kaufwiderstände der Kunden zu reduzieren. (4 P.)

2(a) eigene Rechtspersönlichkeit; mindestens 1 Gründer; Haftung mit dem eingezahlten Stammkapital der Gesellschafter; Mindestgründungskapital 25.000 €; notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag; Geschäftsführung und rechtliche Vertretung durch den Geschäftsführer; konstitutive Eintragung ins Handelsregister; Besteuerung des Gewinns der GmbH mit Körperschaftsteuer, des ausgeschütteten Gewinnes der Gesellschafter mit der Einkommensteuer usw. (12 P.)

2(b) Gründung der UG ohne Mindeststammkapital, mit 1 – 24.999 €; Kapital muss sofort als Bareinlage aufgebracht werden; Bildung einer gesetzlichen Rücklage mit jährlicher Erhöhung bis zum Erreichen des Stammkapitals; Regressansprüche der UG für ausstehende Einlagen gegenüber den Gesellschaftern; Möglichkeit der Umwandlung in eine GmbH durch einen Kapitalerhöhungsbeschluss der Gesellschafter. (8 P.)

3. Formen: Kartell; Interessengemeinschaft/Pool; Arbeitsgemeinschaft; Konsortium/Joint Venture; Wirtschaftsfachverband // Inhalte: Forschung und Entwicklung; Beschaffung; Produktion und Vertrieb; Service; Aus- und Weiterbildung (6 P.)