Vorlesungsskript zur
Veranstaltung

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

B.A. Teilstudiengang BWL
B.A. Teilstudiengang VWL
B. Sc. Management und Recht
Rechtwissenschaften (Staatsexamen)
und weitere Studiengänge

Wintersemester 2022/2023

Allgemeine Hinweise

Die Veranstaltung besteht aus zwei Teilen: Vorlesung und Übung. Die in Vorlesung und Übung behandelten Sachverhalte sind gleichwertig für spätere Prüfungsfragen.

Zur Teilnahme an der schriftlichen Klausur ist eine Anmeldung innerhalb der Anmeldefrist notwendig.
Die Klausur selbst weist eine Bearbeitungszeit von 120 Minuten auf. Es werden fünf Aufgaben mit je 30 Minuten Bearbeitungszeit gestellt, von denen vier Ausgaben zu bearbeiten sind.
Es sind maximal 120 Punkte zu erreichen. Mit 60 oder mehr Punkten ist die Klausur bestanden.
Ausnahme: Staatsexamen Rechtswissenschaft - 90 Minuten Bearbeitungszeit, drei aus vier Aufgaben sind zu bearbeiten.

Gliederung der Veranstaltung

1. *Erfahrungs-, Erkenntnisobjekt und Erkenntnisziele betriebswirtschaftlicher Forschung*

2. Der betriebliche Transformationsprozess
2.1 Die Input-Faktoren
2.2 Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses
2.3 Wertkette und Wertschöpfung

3. Eckwerte der Unternehmensführung

4. Stakeholder-Ansatz

5. Unternehmensethik

6. Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft

Gliederung der Veranstaltung

7. Rechtsformen und Corporate Governance
7.1 Vorbemerkungen
7.2 Einzelunternehmen
7.3 Personengesellschaften
7.4 Kapitalgesellschaften
7.4.1 Charakteristik der Aktiengesellschaft
7.4.2 Organe der Aktiengesellschaft
7.4.3 Die angelsächsische Board-Verfassung
7.4.4 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung
7.4.5 Kapitalerhöhungen in Kapitalgesellschaften
7.5 Weitere Rechtsformen
7.6 Corporate Governance (Unternehmensverfassung)
7.6.1 Vorbemerkungen
7.6.2 Delegation von Entscheidungen
7.6.3 Ausgewählte Corporate-Governance-Regelungen

8. Mitbestimmung im Unternehmen (mit Exkursen)

Literaturempfehlungen

Domschke, W. / Scholl, A., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage Berlin 2008

Schmalen, H. / Pechtl, H., Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 16. Auflage, Stuttgart 2019.

Vahs, D. / Schäfer-Kunz, J., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Stuttgart 2021.

Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Aufl., München 2020.

1. Erfahrungs-, Erkenntnisobjekt und Erkenntnisziele betriebswirtschaftlicher Forschung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1 stellt dar, mit was sich die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftsdisziplin beschäftigt. Hierzu werden zentrale wirtschaftswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Begriffe und Konzepte vorgestellt.

Lernziel: Verständnis von Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt sowie der Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftsdisziplin.

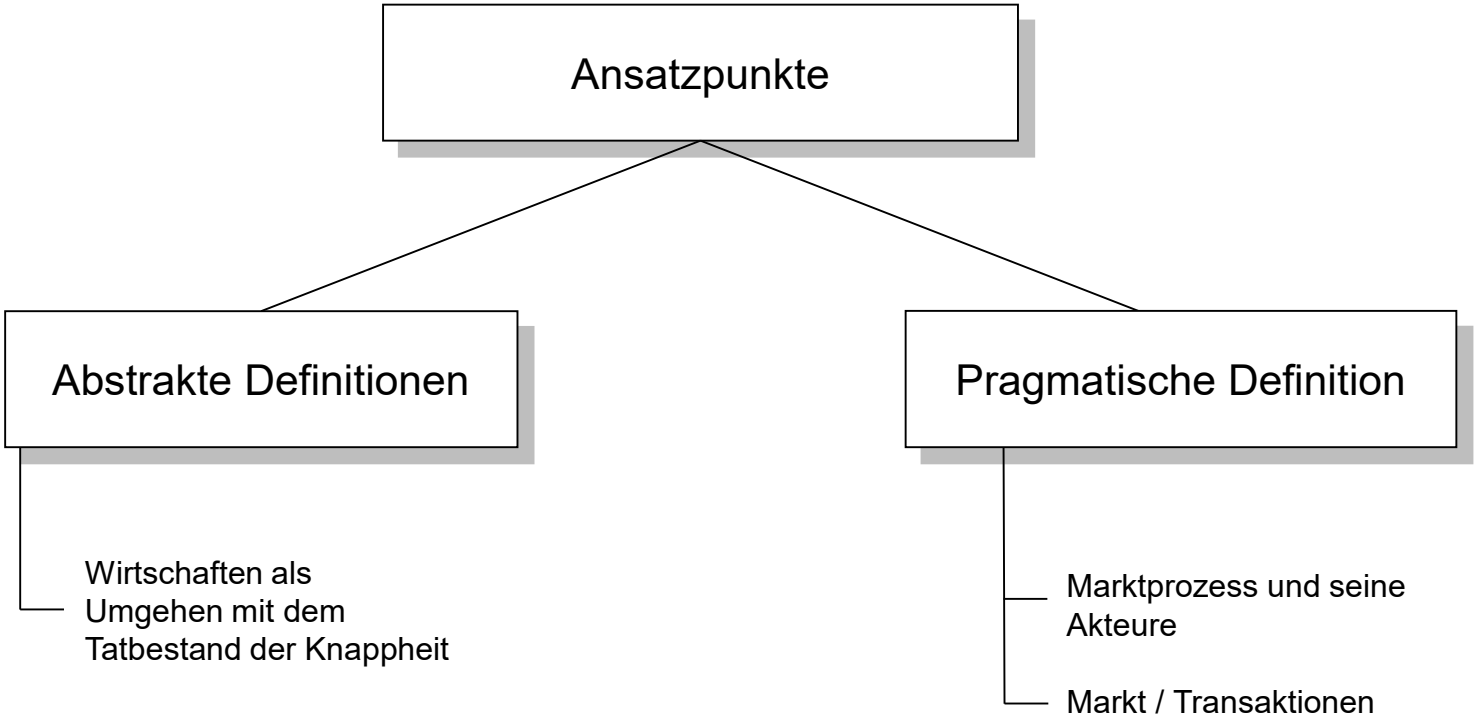
Erfahrungs-, Erkenntnisobjekt und Erkenntnisziele: allgemeine Charakterisierung

Erfahrungsobjekt: wahrnehmbarer Realitätsausschnitt, der den Hintergrund bzw. Ausgangspunkt des Erkenntnisstrebens darstellt, bzw. innerhalb dessen sich die Erkenntnisobjekte manifestieren.

Erkenntnisobjekt: Tatbestände innerhalb des Erfahrungsobjekts, worüber Wissen gewonnen werden soll.

Erkenntnisziele: Welcher Art („Qualität“) ist das Wissen, das gewonnen werden soll. Dies sind die „Aufgaben“ einer Wissenschaft.

Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften



Der Tatbestand des Wirtschaftens als abstraktes Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften (I)

Tatbestand der Knappheit:
Einem Akteur (Privatperson/Konsument; Unternehmen/Betrieb) stehen nur begrenzte Mittel (Ressourcen) zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung

- Begrenztes Einkommen für Konsumwünsche
- Begrenztes Zeitbudget für Freizeitaktivitäten
- Begrenztes Kapital (Geld) für Investitionsprojekte

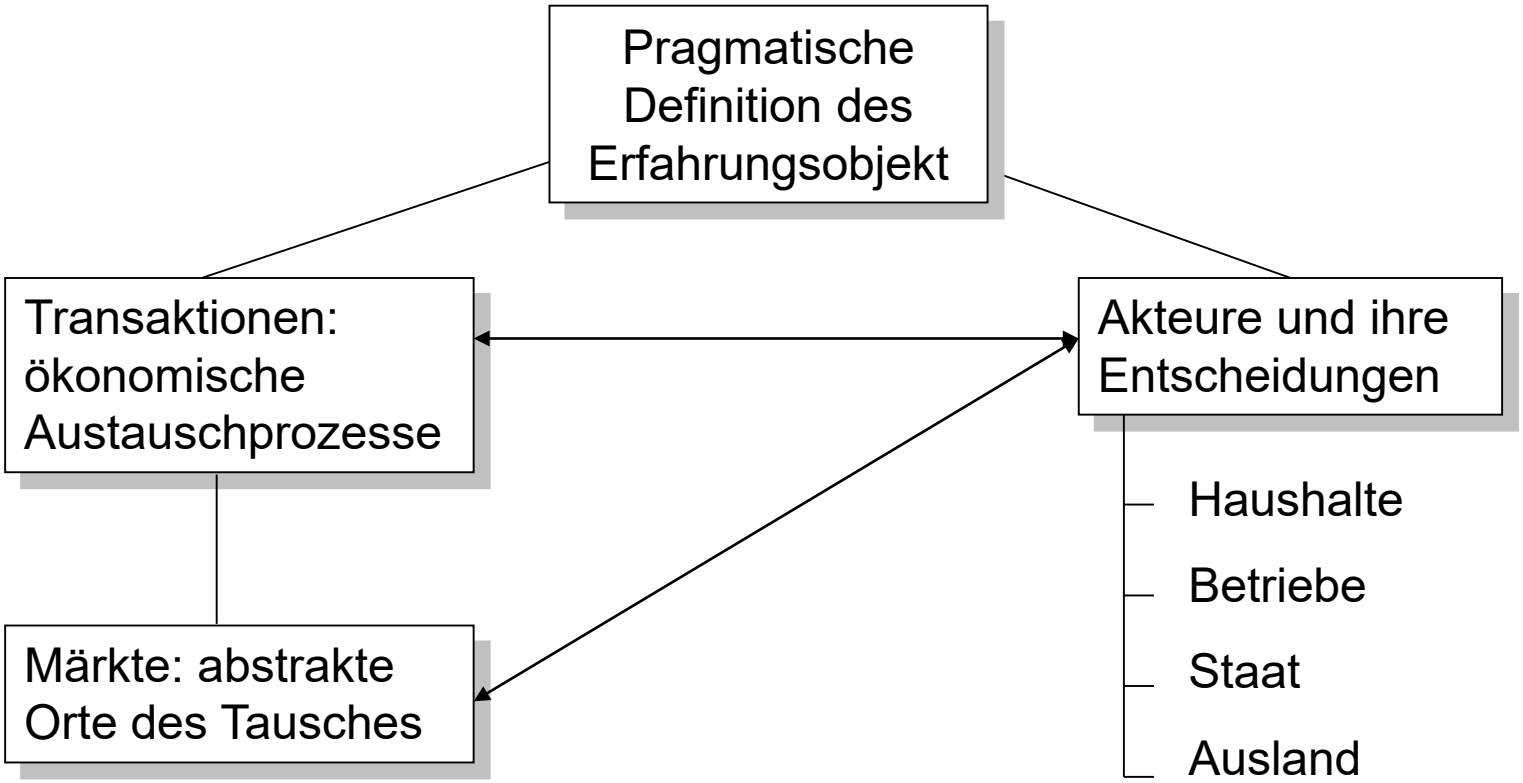
Der Tatbestand des Wirtschaftens als Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften (II)

Wirtschaften bedeutet das Umgehen mit dem Tatbestand der Knappheit. Dies wird mit dem Treffen von Entscheidungen, „bestmöglich“ mit dem Umstand der Knappheit umzugehen gleichgesetzt: Wirtschaften ist das Treffen von Entscheidungen.

Treffen von Entscheidungen, um eine optimale (bestmögliche) Zielerfüllung unter Beachtung der begrenzten Mittel zu erreichen.

Treffen von Entscheidungen, um den Bestand an verfügbaren Mitteln zu vergrößern.

Pragmatische Definition des Erfahrungsobjekts der Wirtschaftswissenschaften (I)



Pragmatische Definition des Erfahrungsobjekts der Wirtschaftswissenschaften (II)

Das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften sind der Marktprozess, der sich durch Transaktionen manifestiert, und die Akteure, die am Marktprozess teilnehmen.

Ursache für die Existenz von Transaktionen ist, dass es keine geschlossene Hauswirtschaft („Robinson Crusoe“-Welt) gibt, sondern zwischen den Akteuren (Wirtschaftssubjekten) ökonomische Austäusche (Transaktionen) bzw. Austauschbeziehungen (Transaktionsbeziehungen) bestehen.

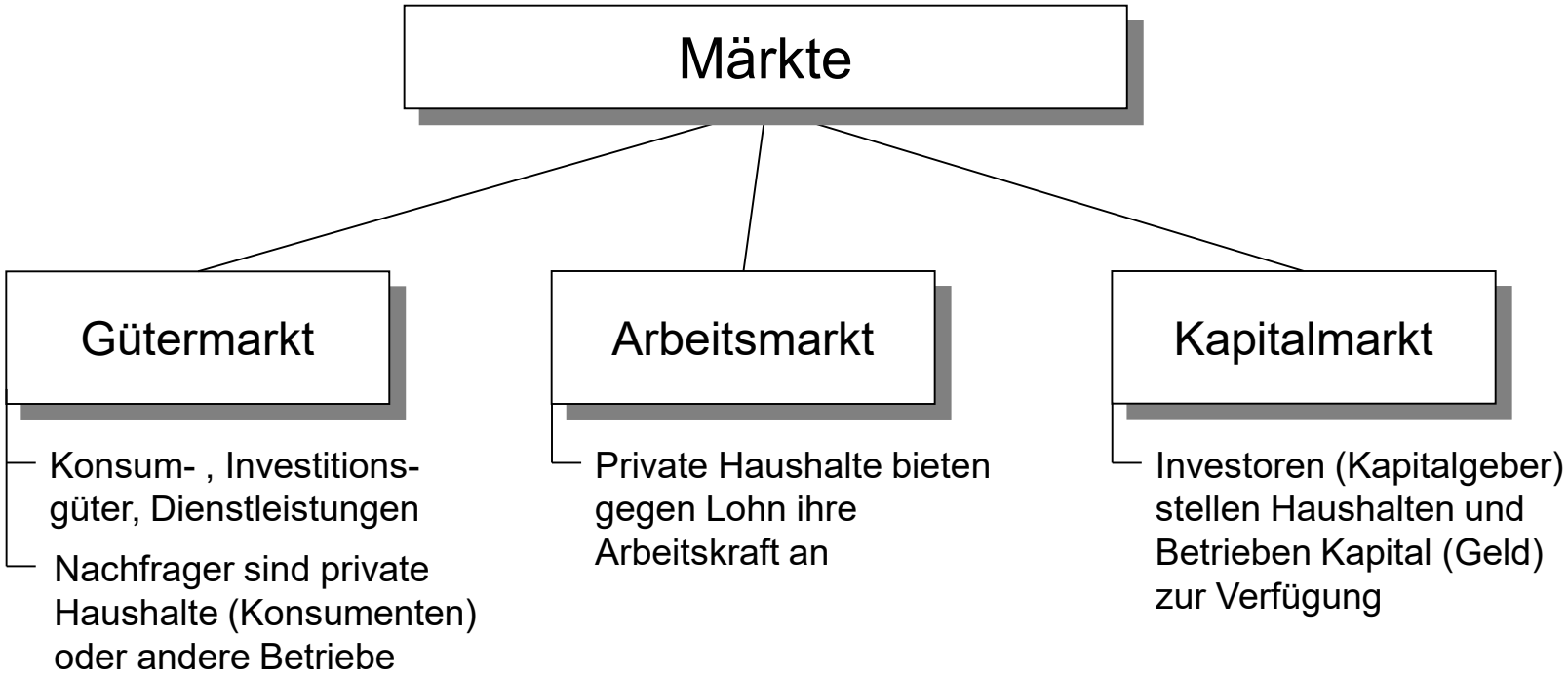
Der Markt ist der abstrakte Ort des Tausches, d. h. der Ort, an dem die Transaktionen stattfinden.

Charakteristika von Transaktionen

Charakteristika

- Ein Akteur bietet eine Leistung einem anderen Akteur an und will dafür eine Gegenleistung von ihm erhalten: => Anbieter/Nachfrager
- Der Preis bezeichnet, wie hoch die Gegenleistung für eine bestimmte Leistung ist (Tauschverhältnis), wobei die Gegenleistung häufig in Form von Geld (monetären Werten) erbracht wird: ökonomischer Austausch (Transaktion).
- Auch soziale Austauschprozesse basieren auch auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung, es gibt aber keine monetäre Bewertung der Leistung/Gegenleistung (z. B. Informationsaustausch; soziale Beziehung). Sie erfüllen damit nicht den Tatbestand von Transaktionen.

Pragmatische Definition des Erfahrungsobjekts der Wirtschaftswissenschaften (III)



Je nach Art der angebotenen Leistung lassen drei verschiedene Märkte als Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften abgrenzen.

Akteure im Markt

- Haushalte: Fragen am Gütermarkt Produkte (Sachgüter/Dienstleistungen) nach und treten am Arbeitsmarkt als Anbieter von Arbeitsleistungen auf. Am Kapitalmarkt können sie Anbieter von Kapital (Anlage von Ersparnissen), aber auch Nachfrager von Kapital (Kreditaufnahme) sein.

- Betriebe: Treten am Gütermarkt als Anbieter von Produkten auf, sind aber am Gütermarkt gleichzeitig Nachfrager von Gütern, die sie in ihrem Produktionsprozess einsetzen (sachlicher Input); am Arbeitsmarkt sind sie Nachfrager von Arbeitsleitungen; am Kapitalmarkt treten sie zumeist als Nachfrager von Kapital auf (Eigen- oder Fremdfinanzierung).

- Staat: (öffentliche Einrichtungen) Anbieter von Infrastrukturleistungen, für die es zum Teil keinen Markt gibt; Nachfrager am Güter-, Arbeits- und Kapitalmarkt, um seine Leistungen zu erstellen; Erlösgenerierung durch Steuern und Abgaben. Ferner tritt der Staat im Marktprozess als „Regulierer“ (Gesetze, Verordnungen) auf.

- Ausland: Haushalte, Betriebe und öffentliche Einrichtungen in anderen nationalen Territorien.

Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre (I)

Das Erfahrungsobjekt ist für Volks- und Betriebswirtschaftslehre gleich, Unterschiede bestehen im Erkenntnisobjekt.

Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist der Betrieb: Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit wirtschaftlichen (ökonomischen) Handlungen / Entscheidungen und Prozessen [dem „Wirtschaften“] in Betrieben.

Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre (II): Charakteristik des Betriebs

Der Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen, d.h. Produkte erstellt und an Nachfrager (Haushalte/private Nachfrager, gewerbliche Abnehmer, d.h. andere Betriebe oder Organisationen) abgesetzt werden.

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich folglich mit Entscheidungen und Prozessen, die im Zusammenhang mit der Erstellung und Vermarktung von Produkten, d.h. dem betrieblichen Transformationsprozess auftreten. Das Merkmal der „planvoll organisiert“ impliziert, dass der betriebliche Transformationsprozess bestimmten (ökonomischen) Zielen/Kalkülen (z.B. Effizienz) folgt.

Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre (III): Charakteristik des Betriebs

Im Rahmen der Digitalisierung muss sich ein Betrieb nicht mehr in physisch sichtbaren Produktionsstätten (Produktionsbetrieb; Werkstätte) oder Einkaufsstätten (Handelsbetrieb) „materialisieren“, sondern kann auch virtuell auf Servern/Rechnern bzw. in Clouds existieren: Der betriebliche Transformationsprozess basiert auf Informations- und Kommunikationstechnologien, das erstellte Produkt ist eine digitale (Informations-)Dienstleistung. Es gibt nur noch rudimentäre physische „Lokalitäten“ (z.B. Schreibtisch, Briefkasten für postalische Anschrift).

Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre (II): Abgrenzung Betrieb und Unternehmen

Umgangssprachlich werden „Betrieb“ und „Unternehmen“ [Unternehmung] gleichgesetzt, es gibt aber einen Unterschied: Unternehmen sind eine besondere Form von Betrieben – marktwirtschaftlich orientierte Betriebe.

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

Unternehmen als spezielle (idealtypische) Art von Betrieben

Kennzeichen marktwirtschaftlich orientierter Betriebe

- Autonomieprinzip
- Erwerbswirtschaftliches Prinzip
- Privateigentum

Merkmale von Unternehmen [Unternehmungen] (I)

Autonomieprinzip:
Der Eigentümer der Unternehmung (des Unternehmens) ist in seinem Wirtschaften (unternehmerischen Entscheidungen) weitgehend frei und keiner staatlichen Lenkungsbehörde unterworfen.
Einschränkungen bestehen allerdings durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Erwerbswirtschaftliches Prinzip:
Bestreben durch die Produktion und den Absatz (Vermarktung) von Produkten Gewinne zu erzielen (Gewinnstreben- bzw. Gewinnmaximierung).

Merkmale von Unternehmen [Unternehmungen] (II)

Privateigentum:
Die Verfügungsrechte d. h. das Eigentum an den Produktionsmitteln des Betriebs („Vermögen“), stehen denjenigen Personen zu, die das Eigenkapital stellen. Dies sind die Eigentümer des Unternehmens. Sie überlassen dem Unternehmen (investieren in das Unternehmen) zeitlich unbegrenzt Kapital [Geld].

Implikationen des Privateigentums: Die „Früchte“ der unternehmerischen Tätigkeit (Gewinn) stehen den Eigenkapitalgebern zu; der Gewinn stellt die Zinsen auf das von den Eigenkapitalgebern eingesetzte Kapital dar. Das unternehmerische Risiko ist die „Kehrseite“: Schlägt die unternehmerische Tätigkeit fehl (Verluste), müssen diese Verluste die Eigenkapitalgeber tragen.

Weitere Arten von Betrieben: Non-Profit-Organisationen (I)

Gemeinnützige Betriebe (Non-Profit-Organisationen) verfolgen aufgrund externer Auflagen oder ihrer Satzung keine Gewinnerzielung, sondern streben langfristige Kostendeckung an. Es ist das erwerbswirtschaftliche Prinzip nicht gegeben.

Kostendeckungsprinzip

Zuschussprinzip

Weitere Arten von Betrieben: Non-Profit-Organisationen (II)

Kostendeckungsprinzip: Durch Umsätze sollen (lediglich) die Kosten für die Erstellung der betrieblichen Leistungen (Betriebskosten) gedeckt werden sowie Rücklagen für zukünftige Investitionen erwirtschaftet werden.

Zuschussprinzip: Die erzielten Umsätze decken die Betriebskosten nicht ab, so dass finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand aus deren Budget diese „Betriebskostenlücke“ abdecken müssen.
Die öffentliche Hand ist oftmals selbst Eigentümer des betreffenden Betriebs oder erachtet den betreffenden Betrieb aufgrund seiner Produkte „für die Allgemeinheit“ (z.B. Kulturdienstleistungen) als „förderwürdig“, einen Zuschuss zur Betriebskostenlücke zu erhalten.

Ergänzungen zu den Begriffen „Betrieb“/ „Unternehmen“

Öffentliche Betriebe: Wesentlicher Eigentümer ist die öffentliche Hand (Bund; Land; Gemeinden). Viele dieser Betriebe arbeiten nach dem Kostendeckungsprinzip oder dem Zuschussprinzip.

Firma: Name des Unternehmens/Betriebs, mit dem es/er im Geschäftsverkehr auftritt und der bspw. im Handelsregister eingetragen ist.

Gewerbebetrieb (§15 Abs. 2 Einkommensteuergesetz):
Jede selbständige, auf Dauer angelegte Beteiligung am wirtschaftlichen Verkehr mit Gewinnerzielungsabsicht.

Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre (I)

Erkenntnisziele

Analyse des betrieblichen Geschehens und seiner Rahmenbedingungen

- Beschreibungsziel [was ist, was wird sein]
- Erklärungsziel: Theoriebildung [warum ist, warum wird sein]

Lösung betrieblicher Entscheidungsprobleme

- Gestaltungsziel [was soll gemacht werden]

Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre (II)

Beschreibungsziel: Die bloße Deskription realer betrieblicher Sachverhalte stellt noch kein eigenständiges Erkenntnisziel dar. Allerdings erhält die Deskription durch Verwendung einer Terminologie („Wortung der Welt“ durch Fachbegriffe) und durch eine Systematisierung der Vielfalt betriebswirtschaftlicher Sachverhalte (Klassifizierung; Typenbildung) einen wissenschaftlichen Charakter.

Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre (III)

Erklärungsziel: Ziel ist die Gewinnung von „gesetzesartigen Aussagen“ über betriebliche Sachverhalte (wenn-dann-Beziehungen, Ursache-Wirkungsbeziehungen). Solche „gesetzesartigen Aussagen“ führen zur Herausbildung von Theorien.

Theoriebildung: Reale Sachverhalte (Explanandum = „was““) werden als logische (kausale oder zumindest statistische) Konsequenzen von Faktoren und speziellen Rahmenbedingungen (Explanans = „wer und wie“) gesehen bzw. damit begründet.

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

Theoriebildung in der Betriebswirtschaftslehre

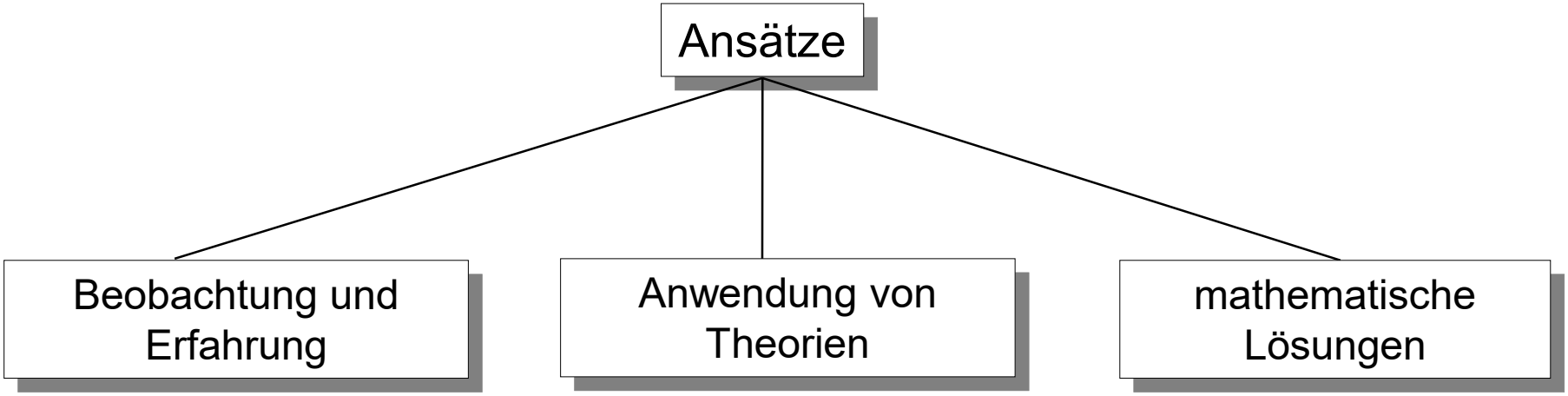
Probleme

- Fehlen von Naturgesetzen: Selbst das „Gesetz des Marktes“ (Gesetz der Nachfrage) gilt nicht uneingeschränkt.
- Aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene lassen sich Theorien nur für spezifische Sachverhalte/Bereiche bilden (Partialerklärungen)
- Betriebliche Phänomene sind das Ergebnis einer Vielzahl von Einflussfaktoren
- Die philosophische Denkrichtung des „Kritischen Rationalismus“ postuliert, dass es nicht möglich ist, eine Theorie (positiv) zu bestätigen, sondern dass Wissenschaft nur darin bestehen kann, bestehende Theorien zu falsifizieren, d. h. Rahmenbedingungen/Faktoren zu finden, in denen die bestehende Theorie nicht gilt (grundsätzliche Fehlbarkeit einer Theorie), und neue (bessere) Theorien zu entwickeln, die weniger fehlerhaft sind.

Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre (IV)

Das Gestaltungsziel impliziert die Formulierung von Handlungsempfehlungen im Hinblick auf vorgegebene Ziele: Optimierung der betrieblichen Prozesse und Entscheidungsprobleme: Treffen optimaler betrieblicher Entscheidungen (entscheidungsorientierter Ansatz der BWL).

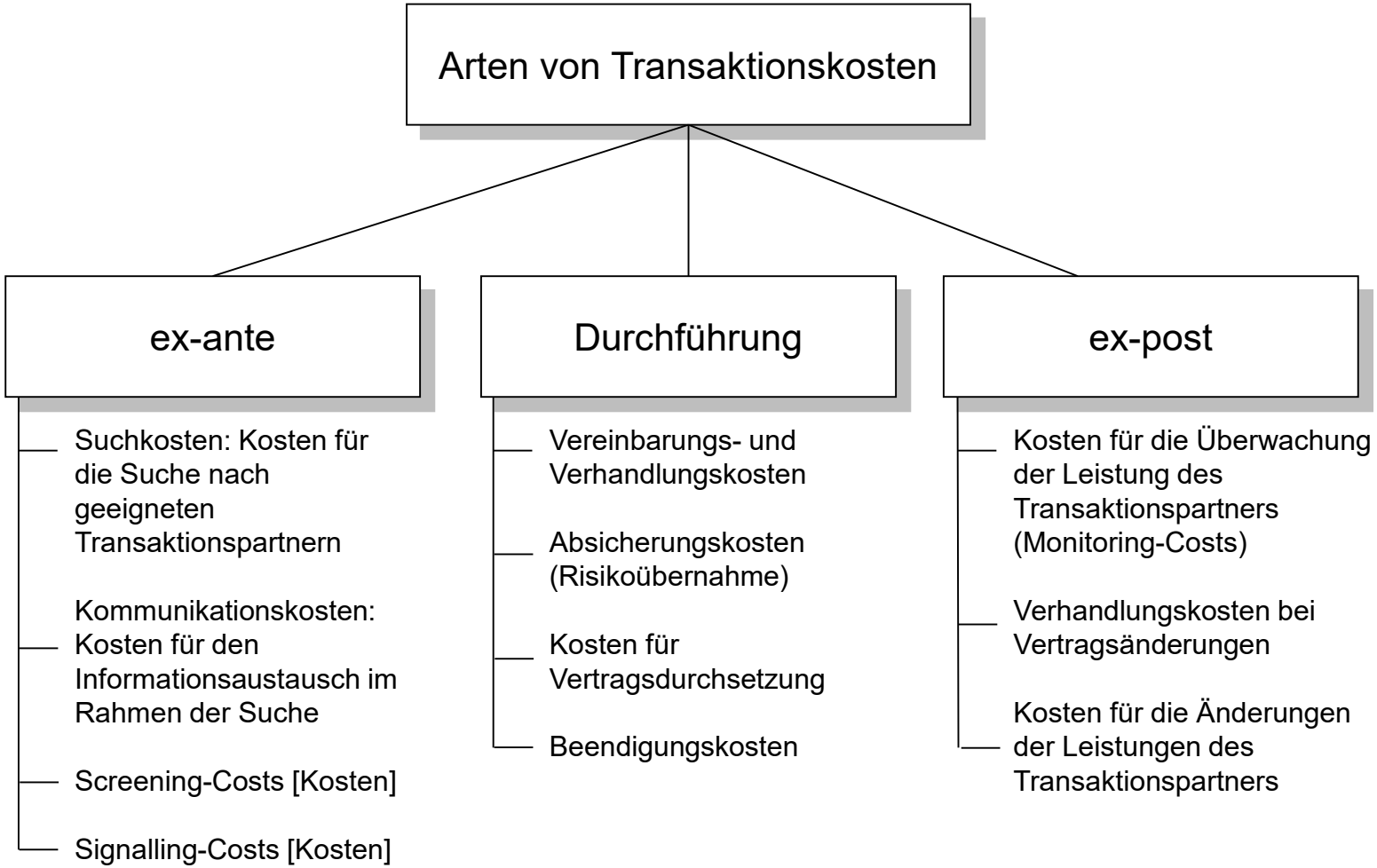
Auffinden von Handlungsempfehlungen für betriebliche Prozesse und Entscheidungsprobleme



Exkurs: Die Transaktionskostentheorie als Beispiel für eine betriebswirtschaftliche (wirtschaftswissenschaftliche) Theorie

Transaktionskosten sind Kosten für die Anbahnung, Durchführung und Kontrolle von ökonomischen Austauschbeziehungen (Transaktionen).
Transaktionskosten müssen nicht nur monetären Charakter besitzen, sie lassen sich in der Regel monetär bewerten/quantifizieren.
Transaktionskosten entstehen bei beiden Transaktionspartnern (Anbieter und Nachfrager).
Beim Nachfrager erhöhen die von ihm zu tragenden Transaktionskosten den zu zahlenden Preis (Gegenleistung), beim Anbieter sind die von ihm zu tragenden Transaktionskosten Teil seiner Betriebskosten, die zusätzlich zu den Produktionskosten entstehen.

Deskriptive Bausteine der Transaktionskostentheorie



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

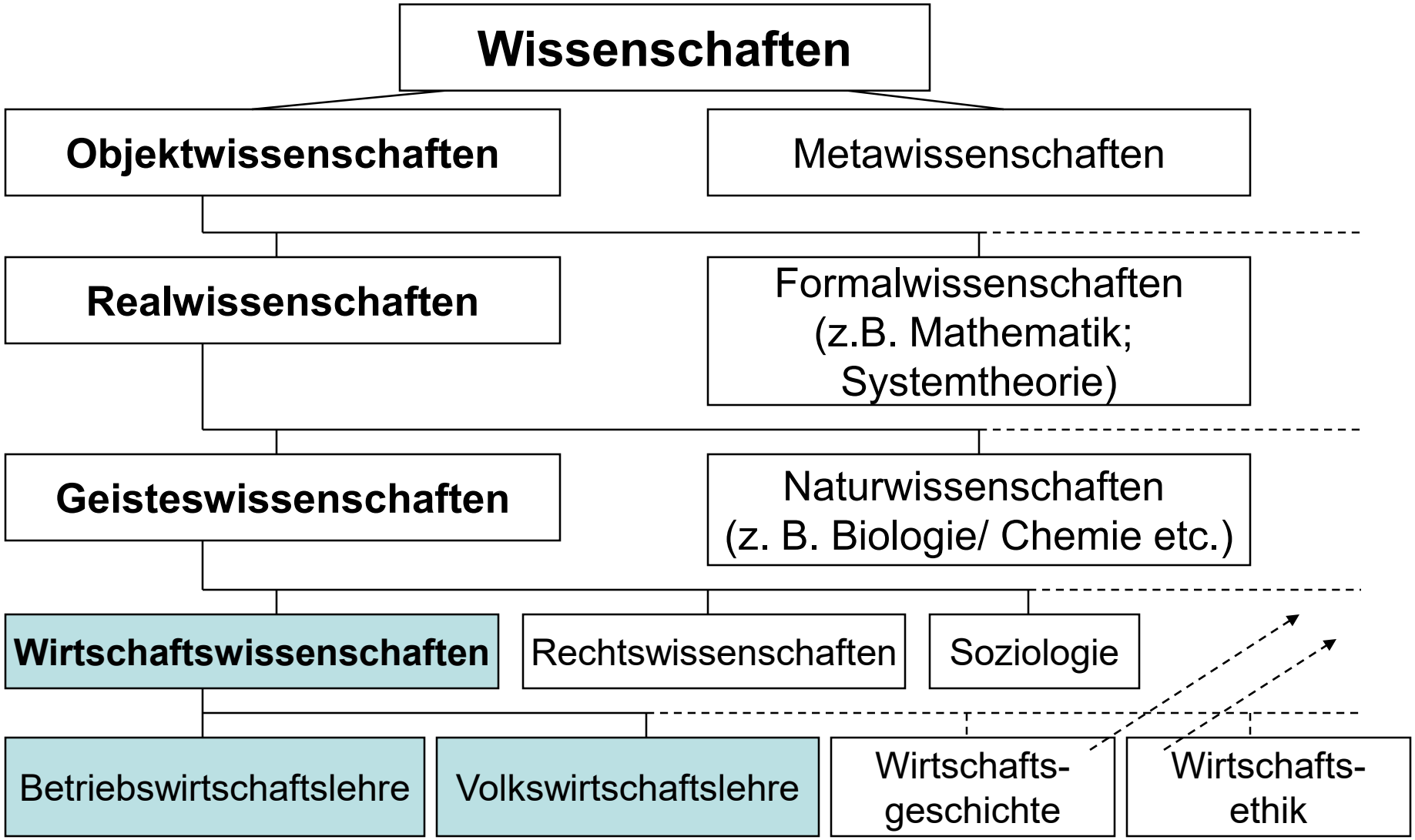
Screening-Kosten:
Kosten für die Suche nach geeigneten Transaktionspartnern (Screenen des Marktes):
Die Kosten für Marktforschung in einem Unternehmen gehören zu den Screening- Kosten.

Signalling-Kosten:
Kosten, die anfallen, um dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die eigene Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen. Die Kosten bestimmter Arten von Werbung, die ein Unternehmen durchführt (z. B. produktleistungsbezogene Sachwerbung), gehören zu den Signalling-Kosten.

Gestaltungsziel der Transaktionskostentheorie

Auffinden von intelligenten Transaktionsdesigns (z. B. Vertragsgestaltungsklauseln, Relationship Marketing), die Transaktionskosten reduzieren / minimieren können.

Disziplinärer Standort der Betriebswirtschaftslehre



Erweiterungen des Erkenntnisobjekts der Betriebswirtschaftslehre (I)

Wenngleich weiterhin das traditionelle Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre der Betrieb (das Unternehmen) bzw. „das Wirtschaften in Unternehmen“ ist, hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Annäherung der Betriebs- aber auch Volkswirtschaftslehre an Verhaltenswissenschaften (z.B. Psychologie, Soziologie, Neurowissenschaften) ergeben. Dieser verhaltenswissenschaftliche Ansatz in den Erkenntnisobjekten der Wirtschaftswissenschaften wird als „Behaviorial Economics“ bezeichnet.

Beispiel: Um Produkte erfolgreich an Nachfrager absetzen zu können, ist eine genaue Kenntnis des Verhaltens der Nachfrager bei Kaufentscheidungen oder der Produktverwendung erforderlich (Konsumentenverhalten oder Werbepsychologie im Marketing).

Erweiterungen des Erkenntnisobjekts der Betriebswirtschaftslehre (II)

Beispiel: In einem Betrieb arbeiten Menschen zusammen bzw. sind in eine Organisationsstruktur und in Kommunikations-(Informations-)beziehungen eingebunden. Mit diesen Sachverhalten beschäftigt sich die Organisationspsychologie („Verhalten von Menschen in Betrieben/Organisationen“).

Beispiel: Viele Entscheidungen in Betrieben unterliegen Unsicherheit bzw. Risiko. Eine zentrale Determinante hierbei ist die Risikoeinstellung derjenigen Person (Personen), die diese Entscheidungen trifft. Mit Fragen des „Umgangs“ mit Unsicherheit bzw. Risiko bei Entscheidungen beschäftigt sich die Entscheidungs- bzw. Risikotheorie, die aus der Mathematik und Psychologie stammt.

2. Der betriebliche Transformationsprozess

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem konstitutiven Element eines Betriebs, mit dem betrieblichen Transformationsprozess. Hier stehen zunächst die Inputfaktoren im Vordergrund. Ferner wird der betriebliche Transformationsprozess in einzelne Teilaufgaben aufgegliedert. Den Abschluss von Kapitel 2 bildet das Konzept der Wertschöpfung, das als ein „ökonomisches Ergebnis“ des betrieblichen Transformationsprozesses anzusehen ist. Aus dem Konzept der Wertschöpfung lässt sich dann das Konzept es „Gewinns“ ableiten.

Lernziel: Verständnis grundlegenden Sachverhalte des betrieblichen Transformationsprozesses.

2.1 Die Inputfaktoren

Lernziele der Veranstaltung

Im Mittelpunkt von Kapitel 2.1 steht ein Klassifikationsschema der Inputfaktoren im betrieblichen Transformationsprozess (Produktionsfaktoren).

Lernziel: Verständnis der wesentlichen Merkmale der betrieblichen Produktionsfaktoren.

Inhalt des betrieblichen Transformationsprozesses

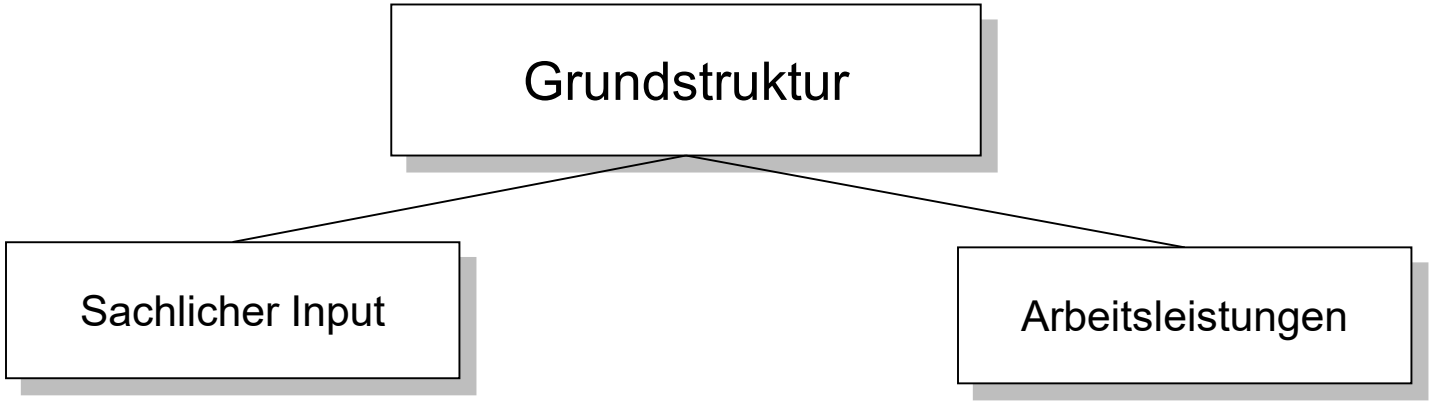
Aufgabe eines Betriebes ist es, Input aufzunehmen, diesen im betrieblichen Transformationsprozess (Produktionsprozess; Through-put) umzuwandeln und als Output abzugeben, d.h. Input in Output zu „veredeln“.

Input → **Betrieb** → Output

Input ↓ Inputfakoren/ Produktionsfaktoren

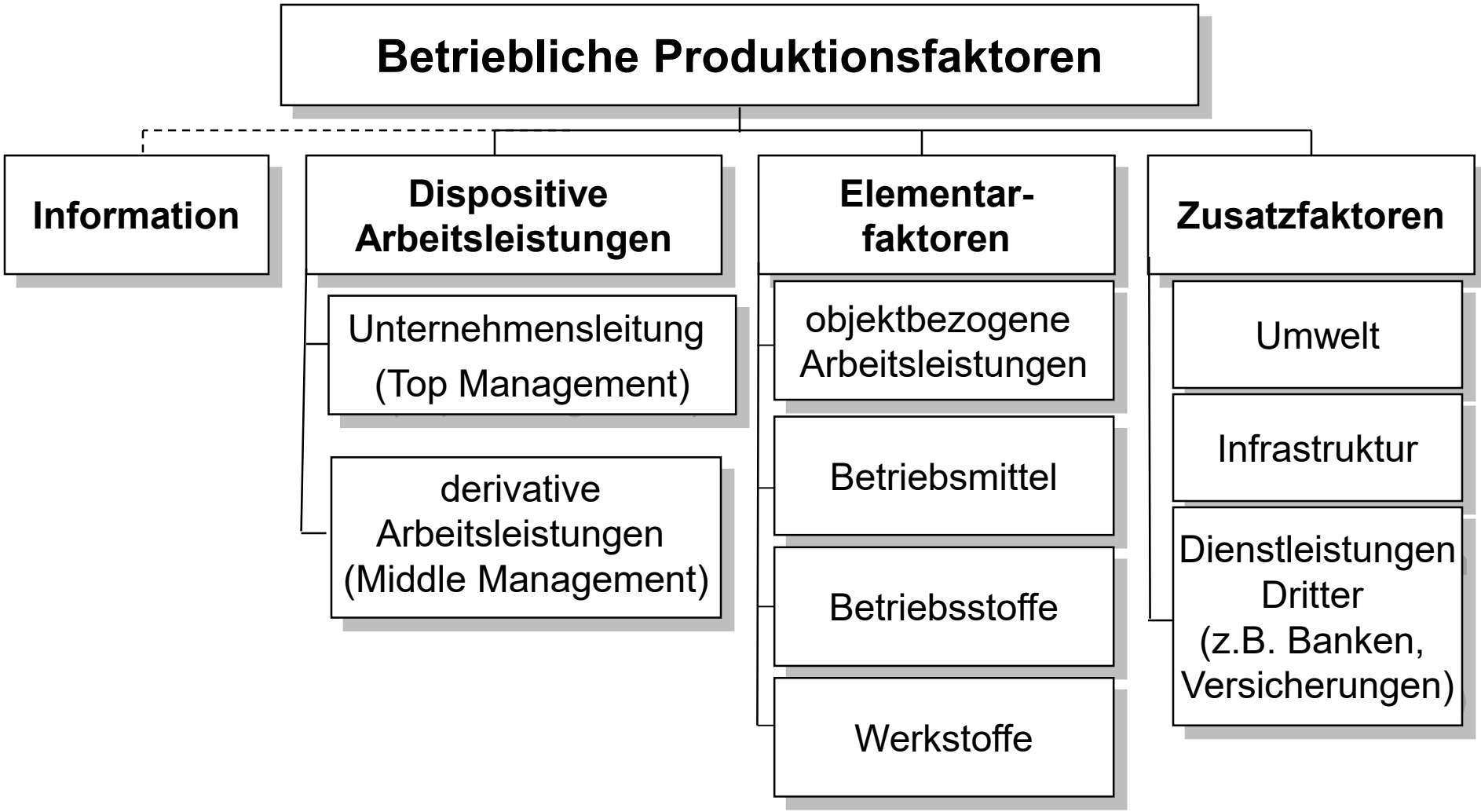
Output ↓ Produkte: Sachgüter / Dienstleistungen

Betriebliche Produktionsfaktoren (I)



Im Folgenden wird ein Klassifizierungsschema der Inputfaktoren nach E. Gutenberg dargestellt, das zwischen Elementarfaktoren und dispositiven Arbeitsleistungen unterscheidet und inzwischen durch weitere Arten von Inputfaktoren erweitert worden ist.

Systematik betrieblicher Inputfaktoren (Produktionsfaktoren)



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Die Klassifizierungssystematik von Gutenberg beinhaltet eine „Wertung“ der „Qualität“ der Inputfaktoren: Elementarfaktoren sind unmittelbar in den (physischen) betrieblichen Transformationsprozess involviert, während dispositive Arbeitsleistungen diesen betrieblichen Transformationsprozess durch das Treffen von Entscheidungen lenken und leiten („managen“). Innerhalb der dispositiven Arbeitsleistungen differenziert die Systematik noch zwischen der Tragweite der Entscheidungen in zwei Typen der dispositiven Arbeitsleistungen (originäre und dispositive Arbeitsleistungen).

Arten von Inputfaktoren: sachlicher Input (I)

Betriebsmittel, Betriebsstoffe und Werkstoffe bilden den sachlichen Input.

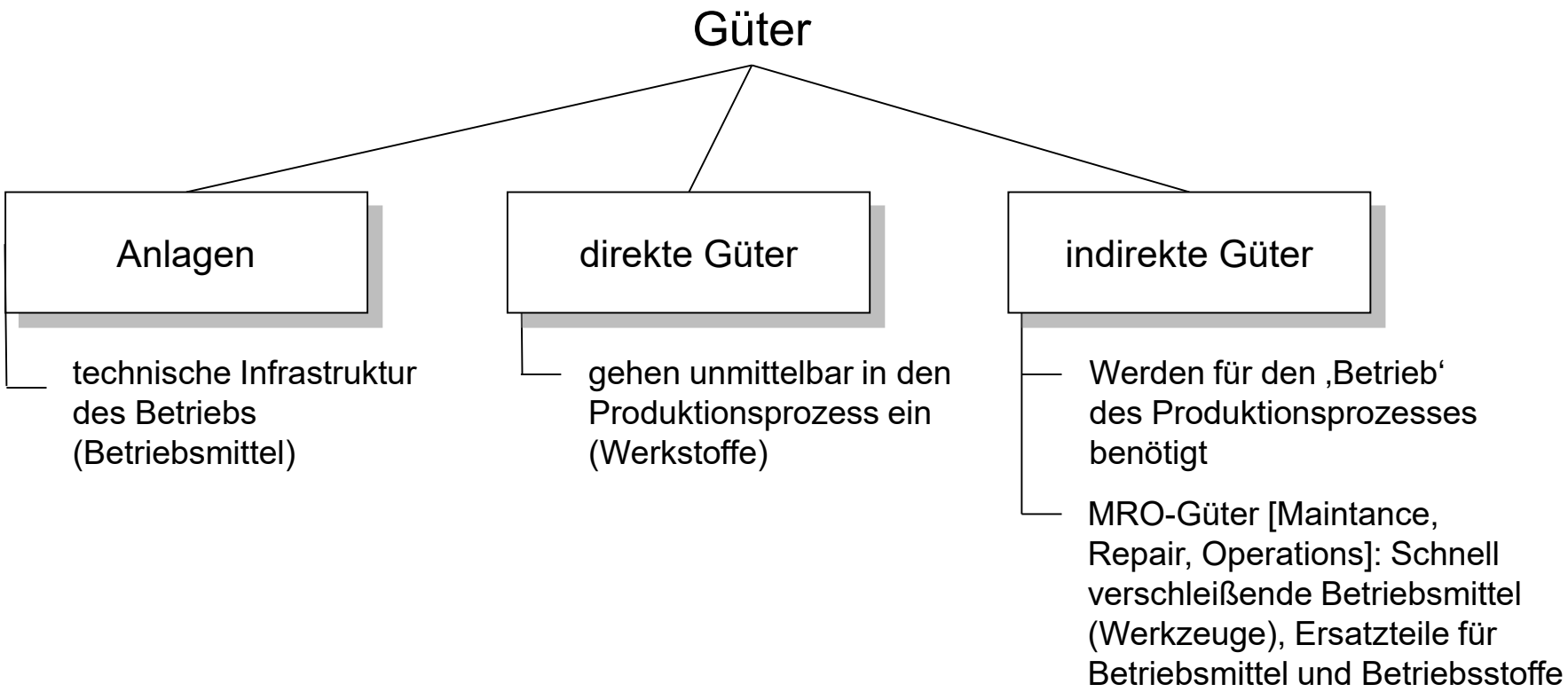
Betriebsmittel: Gesamtheit aller Einrichtungen und Anlagen (Maschinen, Gebäude, Werkzeuge), die für die Erstellung und Vermarktung betrieblicher Leistungen erforderlich sind.
Die Anschaffung von Betriebsmitteln wird als Investition bezeichnet. Der (technische) Verschleiß von Betriebsmitteln im Produktionsprozess führt zu Abschreibungen (Verminderungen des Werts des Betriebsmittels).

Arten von Inputfaktoren: sachlicher Input (II)

Betriebsstoffe sind Energiestoffe bzw. sonstige Stoffe (z.B. Schmiermittel), die für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel notwendig sind, sowie Verbrauchsmaterial („Büroartikel“), das Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeitsleistungen benötigen. Betriebsstoffe werden im betrieblichen Transformationsprozess verbraucht, gehen aber nicht als Bestandteil in das Erzeugnis ein.

Werkstoffe sind alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate (Bauteile; Komponenten), die durch Be- und Verarbeitung im Produktionsprozess zum Bestandteil des Erzeugnisses werden: Werden diese Werkstoffe von anderen Betrieben/Unternehmen bezogen, spricht man von Zulieferern.

Klassifizierung von sachlichem Input im Beschaffungs-management



Arten von Inputfaktoren: objektbezogene Arbeitsleistungen

Objektbezogene Arbeitsleistungen beinhalten unmittelbare Tätigkeiten von Mitarbeitern am Objekt des Transformationsprozesses (ausführende Arbeitsleistungen aufgrund von Anweisungen).

Tätigkeiten am Transformationsobjekt

Betriebsdienste, die den Transformationsprozess unterstützen (z.B. Wach-, Putzdienst, Pförtner, Kantine)

Arten von Inputfaktoren: dispositive Arbeitsleistungen (I)

Dispositive Arbeitsleistungen (dispositiver Faktor; Management) sind Tätigkeiten einer Person, die sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge beschäftigen. Das Kernelement hierbei ist das Treffen von Entscheidungen.

originäre Führungsentscheidungen

derivative (Führungs-) Entscheidungen

Originäre Arbeitsleistungen: Führungsentscheidungen (I)

Charakteristika

- haben strategische Bedeutung (langfristig und große Tragweite) für den Betrieb (z.B. Entwicklung neuer Produkte; Verlagerung der Produktionsstätten).
- sind im Vorhinein nicht zu bewerten; der Markt muss (später) erweisen, ob die Entscheidungen richtig/gut (Gewinn) oder falsch/schlecht (Verlust) waren.
- werden von der Unternehmensleitung (Top-Management) getroffen und sind nicht delegierbar; sie erfordern den „dynamischen“ Unternehmer.

Originäre Arbeitsleistungen: Führungsentscheidungen (II)

Konstitutive Führungsentscheidungen sind originäre Entscheidungen, die im „Leben“ eines Unternehmens nur einmal oder sehr selten getroffen werden, und die nicht mehr oder nur unter hohen Kosten revidierbar sind (z.B. Rechtsform- oder Standortwahl; Fusion [Merger], d.h. Verschmelzung des Unternehmens mit einem anderen Unternehmen.

Derivative Arbeitsleistungen (I)

Charakteristika

- sie leiten sich aus den originären Führungsentscheidungen ab und beinhalten deren Umsetzung (Realisierung/Realisierungsentscheidungen) sowie die Unterstützung der originären Entscheidungen.
- sie haben in der Regel operativen (eher kurzfristigen) Charakter und lassen sich daher besser auf ihre „Güte“ überprüfen.
- sie sind an Spezialisten („mittleres Management“) delegierbar und müssen nicht vom Top-Management ausgeführt werden.

Derivative Arbeitsleistungen (II): Das Konzept der Delegation

Delegation beinhaltet die Abgabe von Entscheidungskompetenzen oder Arbeitsaufgaben an Mitarbeiter, die in der Unternehmenshierarchie „weiter unten“ stehen, aber mit den betreffenden Entscheidungsfeldern oder Aufgabenbereichen besser vertraut sind als die in der Hierarchie höher stehende Person.

Das Verhältnis von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen (I)

Die Unterscheidung von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen hat vor allem typologischen Charakter: In der betrieblichen Realität erfüllen viele Mitarbeiter sowohl objektbezogene wie dispositive Tätigkeiten (derivative Arbeitsleistungen), wenn auch in einem unterschiedlichen „Mischungsverhältnis“.

Das Verhältnis von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen (II)

Der Anteil und die Bedeutung objektbezogener gegenüber dispositiven Arbeitsleistungen hat in den letzten Jahrzehnten stark abgenommen.

Substitution objektbezogener Arbeitsleistungen durch Betriebsmittel bzw. im Rahmen der Digitalisierung der Wirtschaft

objektbezogene Arbeits-leistungen werden durch dispositive Komponenten erweitert (Delegation):
Job Enrichment: Zielsetzung ist eine stärkere Motivation von Mitarbeitern und eine „Humanisierung der Arbeit“.

Alternative Systematik von Produktionsfaktoren

Arten

Repetierfaktoren

- Produktionsfaktoren, die im betrieblichen Produktionsprozess untergehen
- Werkstoffe, Betriebsstoffe

Potentialfaktoren

- Stellen im betrieblichen Transformationsprozessen ihr Nutzungspotential zur Verfügung und verschleißen sich dadurch
- Betriebsmittel, Arbeitsleistung

Das Phänomen des Verschleißes von Potentialfaktoren (I)

Potentialfaktoren haben ein Nutzungspotential, das im betrieblichen Transformationsprozess eingesetzt wird und sich dadurch bzw. im Laufe der Zeit verringert.

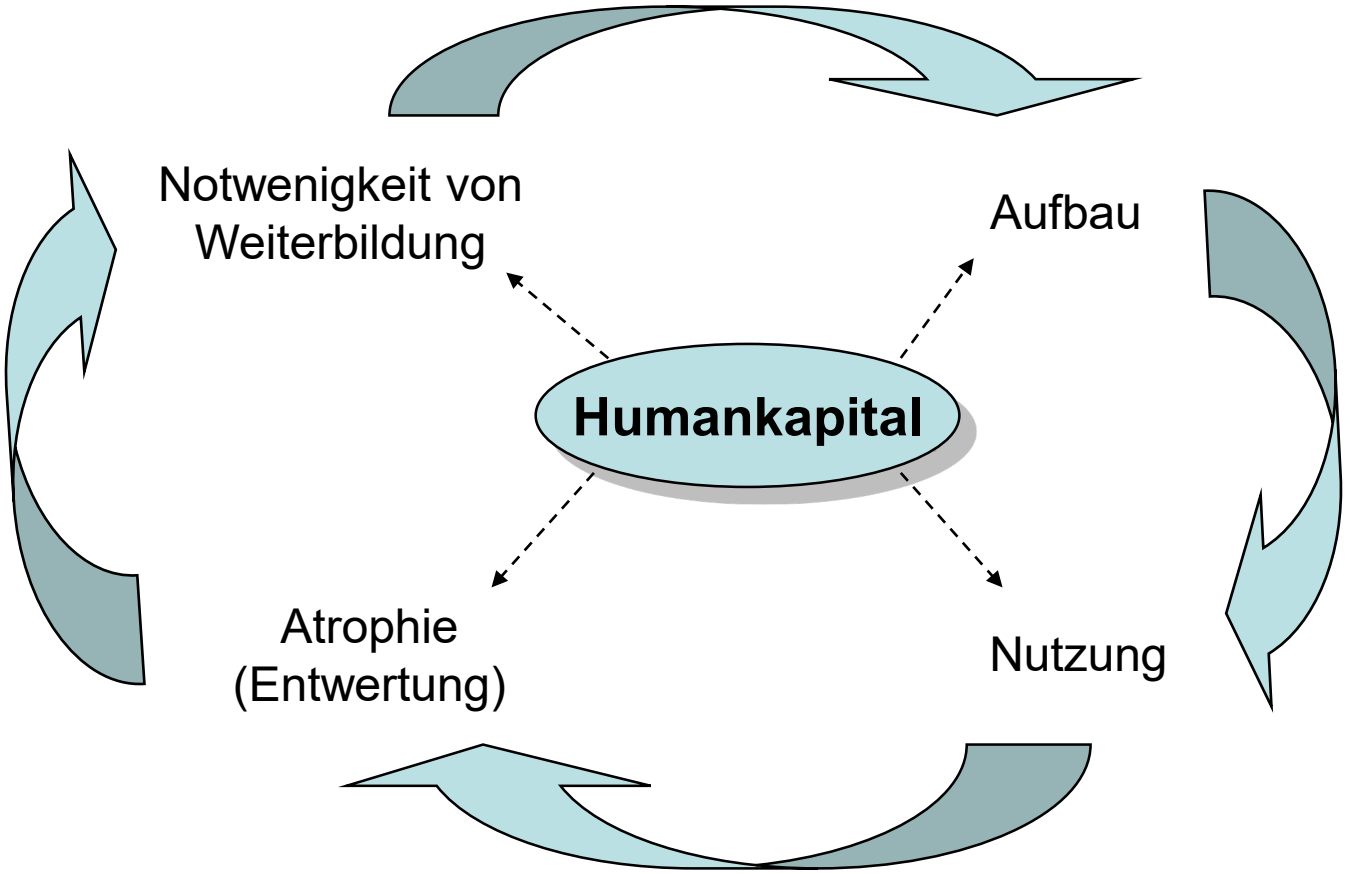
Bei Betriebsmitteln wird dieser Verschleiß als Abschreibung bezeichnet.
Frage: Gibt es einen Verschleiß auch bei Arbeitsleistungen (Human Capital)?

Das Phänomen des Verschleißes von Potentialfaktoren (II)

Die Arbeitsleistungen (Humankapital; Human Capital) beinhalten ein Nutzungspotential im betrieblichen Transformationsprozess: Dies sind die physischen und vor allem kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten („Wissen und Können“) der im betrieblichen Transformationsprozess involvierten Personen, die sich in den objektbezogen und dispositiven Arbeitsleistungen manifestieren.

Atrophie des Human Capital:
Kognitives Wissen nimmt zwar nicht ab, es entwertet sich aber durch technischen Fortschritt; die physischen Fähigkeiten eines Menschen nehmen im Laufe des Alters ab.

Humankapital und Weiterbildung



Quelle: an Doré/Clar (1997)

Zusatzfaktoren als betriebliche Inputfaktoren (I)

Umwelt und/oder Infrastruktur (z.B. öffentliches Verkehrs- oder Kommunikationsnetz) stellen ebenfalls Inputfaktoren des betrieblichen Transformationsprozesses dar.

Viele solcher Leistungen der Umwelt oder Infrastruktur erwirbt („kauft“) der Betrieb nicht über Transaktionen, sondern sie sind ein Eigenschaft des Standorts des Betriebs (z.B. Umwelt) oder werden vom Staat zur Verfügung gestellt (z.B. Infrastruktur).

Zusatzfaktoren als betriebliche Inputfaktoren (II): Umwelt

Ökosystemleistungen (Umweltressourcen) können den „Wert“ (Wertschöpfung) des betrieblichen Transformationsprozess erhöhen (z.B. schöne Landschaft für einen Hotelbetrieb), dienen aber oft als „Absorbationsmedium“ (z.B. Luft, Gewässer) für Schadstoffe/ Emissionen, die Rahmen des Produktionsprozesses auftreten. Trotz dieses Charakters stellen solche Ökosystemleistungen Inputfaktoren im betrieblichen Transformationsprozess dar, da sie zu dessen Durchführung benötigt werden.

Die Nutzung solcher Ökosystemleistungen führt in der Regel zu einer Verschlechterung der Umweltqualität; sie hat demnach analoge Verschleißeffekte wie die Potenzialfaktoren.

Zusatzfaktoren als betriebliche Inputfaktoren (III): Umwelt

Die Nutzung solcher Ökosystemleistungen ist durch staatliche Regulierungen – mehr oder weniger streng – geregelt und oftmals auch mit einem – staatlich festgesetzten – Preis versehen (z.B. CO2-Abgabe),.
Dennoch wird oftmals argumentiert, dass bei vielen (manchen) Ökosystemleistungen die (Ab-)Nutzung des Umweltpotenzials höhere Kosten (Bewertung der Verschlechterung der Umweltqualität im Sinne von Kosten) verursacht, verglichen mit dem vom Unternehmen bezahlten Preis („Kompensationsleistung“), insbesondere, wenn der Betrieb die Ökosystemleistungen kostenlos nutzen kann. In Höhe der Differenz entstehen sog. externe Kosten, die von der Allgemeinheit zu tragen sind.

Informationen als Inputfaktor

Information als eigenständiger Inputfaktor?

Ja

Zentrale Bedeutung von Informationen für das Treffen von Entscheidungen und Steuerung betrieblicher Prozesse.

Nein

Informationen sind in den Betriebsmitteln (z.B. Software) und/oder im Human Capital als Wissen integriert.

Im Zeitalter der Digitalisierung und der Big-Data-Philosophie scheint der Input- bzw. Ressourcencharakter von Informationen unbestreitbar, allerdings ist das „Wesen“ von Informationen als Produktionsfaktor in der Betriebswirtschaftslehre noch „relativ unklar“.

2.2 Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2.2 systematisiert den betrieblichen Transformationsprozess in einzelne Teilaufgaben; damit korrespondieren in der Betriebswirtschaftslehre die einzelnen Fachdisziplinen, die sich einer Teilaufgabe widmen. Hauptaugenmerk legt Kapitel 2.2 auf die Managementaufgabe, die den Inhalt (Aufgabenbereich) der dispositiven Arbeitsleistungen umfasst. Ferner wird das Konzept der Geschäftsprozesse als Strukturierungsansatz des betrieblichen Transformationsprozesses vorgestellt.

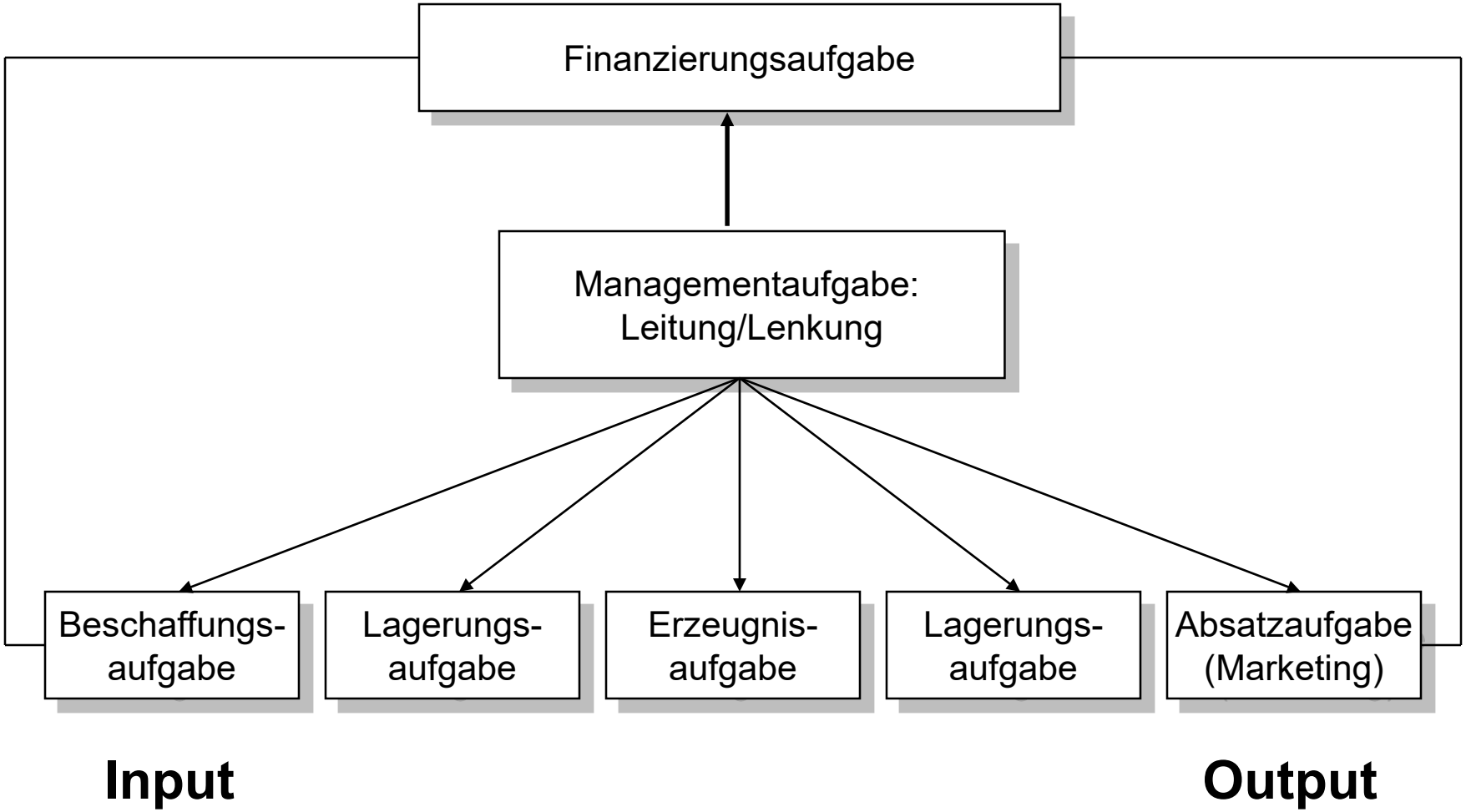
Lernziel: Grundverständnis für die einzelnen Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses, insbesondere des Managements und des Konzepts der Geschäftsprozesse.

Der betriebliche Transformationsprozess umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten, die erst in ihrer Gesamtheit die Transformation von Input in Output vollständig beschreiben.

betriebliche Teilaufgaben

Geschäftsprozesse

Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (I)



Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (II)

Die betrieblichen Teilaufgaben lassen sich in drei Dimensionen (Ebenen) klassifizieren:

- Güterwirtschaftliche Ebene mit Beschaffung, Lagerung, Produktion, Absatz (Marketing): Diese bildet die physische („realwirtschaftliche“) Seite des betrieblichen Transformationsprozesses ab.
- Finanzwirtschaftliche Ebene: Diese spiegelt die monetäre Seite des betrieblichen Transformationsprozesses wider und wird durch vor allem die Finanzierungsaufgabe und die Dokumentationsaufgabe (Rechnungswesen im Rahmen der Managementebene) ausgefüllt.
- Managementebene: Lenken und Leiten innerhalb und zwischen den Teilaufgaben. Die Managementaufgabe ist damit integrativer Bestandteil jeder Teilaufgabe, besteht aber auch zwischen den einzelnen Teilaufgaben.

Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (III)

Beschaffungsaufgabe: Ankauf oder Anmietung (Leasing) der Betriebsmittel, Einkauf von Werk- und Betriebsstoffen und Anstellung von Mitarbeitern. Umfassender formuliert, handelt es sich um die Bereitstellungsaufgabe bezogen auf die Inputfaktoren.

Lagerungsaufgabe: Alle betrieblichen Arbeiten, die vor dem eigentlichen Produktionsprozess mit der Lagerung von Werk- und Betriebsstoffen und nach dem Produktionsprozess mit der Lagerung der Fertigfabrikate einhergehen.

Erzeugungsaufgabe (Produktion): Dies ist der eigentliche Produktionsprozess, d.h. die Transformation der Inputfaktoren in Output.

Absatzaufgabe: Vermarktung des Outputs auf den Absatzmärkten (Marketing) durch Realisierung von Transaktionen mit Nachfragern.

Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (IV): Finanzierungsaufgabe

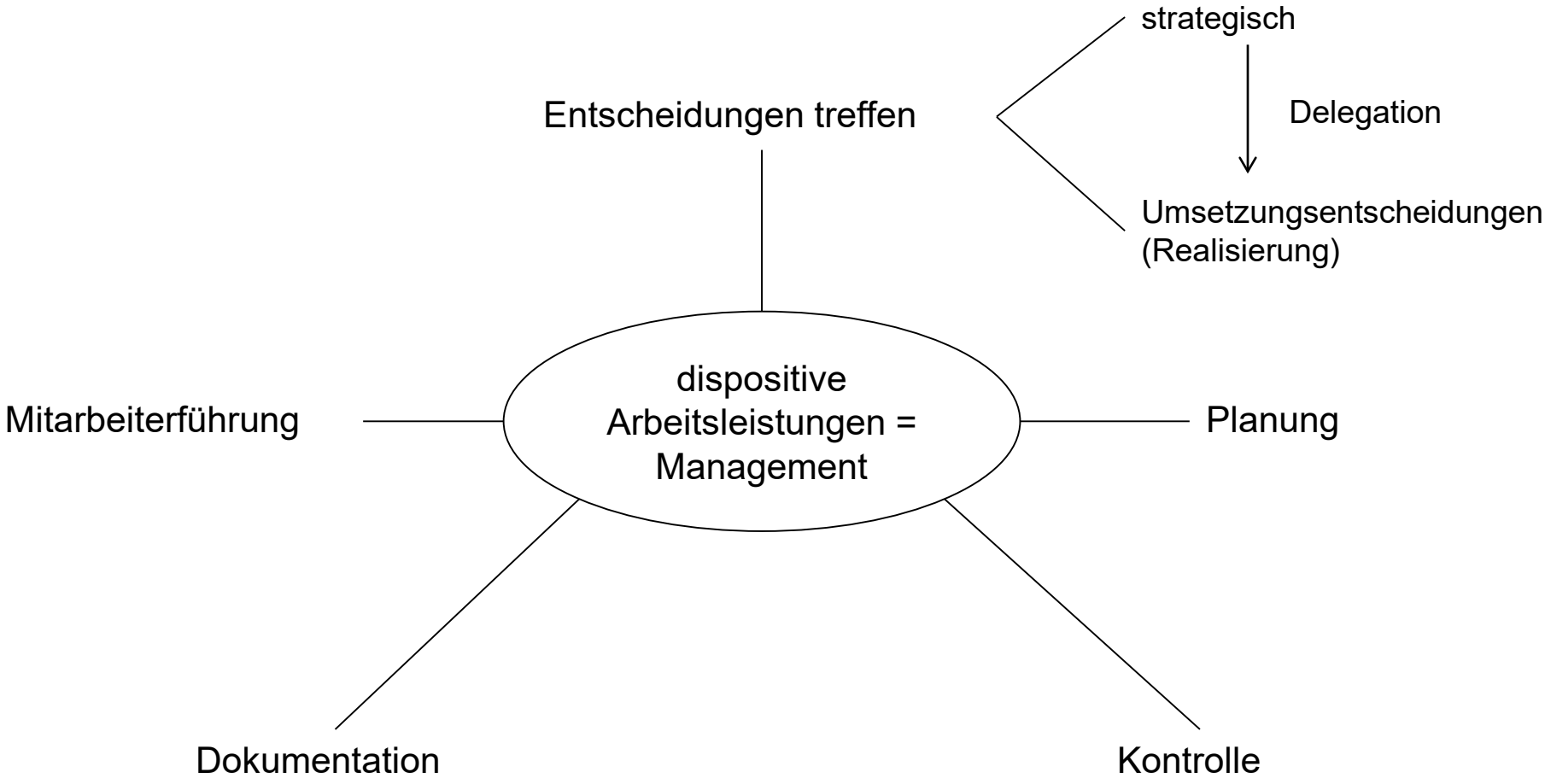
Aufgabenfelder

- Bereitstellung der finanziellen Mittel, um die im betrieblichen Transformationsprozess anfallenden Zahlungen leisten, Investitionen tätigen oder Geldgebern zustehende Zahlungen begleichen zu können (Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts): Liquidititätsmanagement.
- Das benötigte Kapital (Zahlungsmittel; „Geld“) soll zu möglichst geringen Kosten (Kapitalkosten; Finanzierungskosten) beschafft werden: Finanzierungsmanagement.
- Anlage von im Betrieb vorhandenen liquiden Mitteln am Kapitalmarkt (Zinserlöse): „Anlagemanagement“.
- Erwerb/Veräußerung von Kapitalanteilen an anderen Unternehmen: Beteiligungsmanagement.

Charakterisierung der Managementaufgabe (I)

Dispositive Arbeitsleistungen beschränken sich nicht auf Entscheidungen, sondern beinhalten auch Tätigkeiten, die der Entscheidungsvorbereitung, der Entscheidungskontrolle und der Dokumentation der Entscheidungsfolgen dienen. Ferner zählt die Führung von Mitarbeitern, an die Entscheidungen oder sonstige dispositive Tätigkeiten delegiert wurden oder die Anweisungen auszuführen haben, dazu.

Charakterisierung der Managementaufgabe (I) : Felder dispositiver Arbeitsleistungen



Charakterisierung der Managementaufgabe (III) - Planung

Festlegung der Ziele, die erreicht werden sollen, Analyse des Istzustandes von betrieblichen Sachverhalten oder Marktgegebenheiten („Problemanalyse“) und Prognose deren Entwicklungen, Ermittlung der Handlungsalternativen und Bewertung der Alternativen hinsichtlich ihres Zielbeitrags.

Diese Informationen sind notwendig, um Entscheidungen treffen zu können. Planung ist damit die Entscheidungsvorbereitung.

Bei orgininären (strategischen) Entscheidungen ist die Informationslage zumeist schwierig, zumal die Planungsinhalte zukunftsgerichtet sind. Die Planung für derivative (operative) Entscheidungen („Realisierungsentscheidungen“) muss sich an den originären Entscheidungen orientieren.

Charakterisierung der Managementaufgabe (IV) - Kontrolle

Fokus der Kontrolle ist,

- Umstände, die im Rahmen der Realisierung der Entscheidungen zu einer Zielverfehlung führen könnten, frühzeitig zu erkennen, um entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können („Realisierungskontrolle“: z.B. Budgetkontrolle, Einhalten von gesetzten Zeitplänen).
- Überprüfung, ob die getroffenen Entscheidungen und deren Realisierung zum gewünschten Erfolg (Erreichen der gesetzten Ziele) geführt haben (Feststellung der Höhe der Zielverfehlung), und wo Ursachen für eine Zielverfehlung liegen (Fehleranalyse), um diese Fehler „in Zukunft“ zu vermeiden („Lernfunktion der Kontrolle“): Solche Fehler können bereits in der Planung selbst, im Treffen der Entscheidungen („Fehlentscheidungen“) oder in der Realisierung der Entscheidungen liegen.

Charakterisierung der Managementaufgabe (V) - Dokumentation

Dokumentation des Betriebsgeschehens im Sinne einer zahlenmäßigen (monetären) Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses.
Eine solche Dokumentation ist Betrieben rechtlich vorgeschrieben (externes Rechnungswesen – Buchführung und Aufstellung eines Jahresabschlusses), sie dient aber auch als (zentrale) Informationsgrundlage für Planung, Entscheidung und Kontrolle (z.B. internes Rechnungswesen – Kosten- und Leistungsrechnung).

Die Aufgabe der Dokumentation (Rechnungswesen) ist in der Regel an Spezialisten delegiert (derivative Arbeitsleistungen) oder wird – bei kleinen Unternehmen – an Externe (z.B. Steuerberater) ausgelagert (diese Managementaufgabe wird dann als Dienstleistung „gekauft“).

Charakterisierung der Managementaufgabe (VI) - Mitarbeiterführung

Manager sind in der Unternehmenshierarchie meist Vorgesetzte von Mitarbeitern. An diese Mitarbeiter delegieren Manager Entscheidungen oder erteilen ihnen Arbeitsanweisungen. Dies erfordert eine Führung dieser Mitarbeiter:

- Spezifizierung der Aufgabensetzungen und eine hierfür adäquate Ressourcenausstattung und Informationsversorgung der Mitarbeiter;
- Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter, die Grundlage für Beurteilung und Karriereentwicklung der Mitarbeiter sind;
- Motivation der Mitarbeiter.

Führen ist mehr als Leiten! Führung impliziert auch Kommunikation, Motivation und Commitment.

Charakterisierung der Managementaufgabe (V) - Controlling

Controlling: Die Managementaufgaben der Planung und Kontrolle sind inzwischen zum Controlling erweitert/zusammengefasst worden.
Das Controlling konzentriert sich hierbei nicht nur auf Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses (bereichsspezifisches Controlling, z.B. Marketingcontrolling, Finanzcontrolling), sondern beschäftigt sich auch bereichsübergreifend mit Koordinationsaufgaben (koordinationsorientiertes Controlling).

Charakterisierung der Managementaufgabe (VI) - Controlling

Personell lassen sich die Managementaufgabe in „Manager“ (Treffen von Entscheidungen, Mitarbeiterführung, Dokumentation) und „Controller“*) (Planung, Kontrolle) untergliedern.

Primäres Ziel des Controllings ist die Unterstützung des Managements in Planungs- und Kontrollaufgaben, um die Führungseffizienz (Führungsrationalität) des Managements bezogen auf das Treffen von Entscheidungen (Lenken und Leiten des Betriebs) sicherzustellen bzw. zu erhöhen.

*) nicht-geschlechtsspezifische (w/m/d) Tätigkeitsbeschreibung.

Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (I)

Abbildungssysteme

Mengengrößen für Input und Output

- Produktionsfunktionen
- Produktions-/Beschaffungsplanung
- Betriebsstatistik

Wertgrößen

- Liquiditätsrechnung: Auszahlungen/ Einzahlungen
- Externes Rechnungswesen: Aufwand/Ertrag
- Internes Rechnungswesen: Kosten/Leistungen

Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (II)

Liquiditätsrechnung: Erfassung der Einzahlungen und Auszahlungen (Veränderungen des Zahlungsmittelbestandes), die im Rahmen des betrieblichen Transformationsprozesses sowie Entscheidungen im Finanzierungs- und Beteiligungsmanagements entstehen.
Zentrale Zielsetzung der Liquiditätsrechnung ist die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Betriebs/Unternehmens (Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts): Liquiditätsplanung.

Einzahlungen resultieren durch Verkauf von Output am Markt (Umsatz), durch Verkauf von Vermögenswerten des Unternehmens, durch Erhalt von Zinszahlungen oder durch Aufnahme von frischem Kapital bei Investoren (Eigen- oder Fremdkapital).
Auszahlungen werden durch die Anschaffung von sachlichem Input, Entlohnung der dispositiven Arbeitsleistungen, Zinszahlungen an Investoren, Stuerzahlungen, Rückzahlung von Fremdkapital oder Kauf von Finanztiteln (z.B. Kapitalbeteiligungen) im Rahmen des Beteiligungsmanagements.

Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (III)

Zielsetzung des externen Rechnungswesen (Buchführung und Bilanzierung) ist die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.
Die Dokumentation der Ertragslage fokussiert hierbei - unter anderem - auf den Aufwand und die Erträge, die im betrieblichen Transformationsprozess innerhalb des Dokumentationszeitraums (in der Regel ein Geschäftsjahr) entstanden sind bzw. erzielt wurden.
Bezogen auf güterwirtschaftliche Prozesse im betrieblichen Transformationsprozess sind dies:

- Aufwand für sachlichen Input (Abschreibungen auf Betriebsmittel, eingesetzte Betriebsstoffe und Materialaufwand) und den dispositiven Faktor (Personalaufwand);
- Erträge: Umsatzerlöse aus dem Verkauf des Output.

Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (IV)

Aufwand und Erträge eines Geschäftsjahres werden in der sog. Gewinn- und Verlustrechnung als Teil des Jahresabschlusses eines Unternehmens (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht) abgebildet. Aggregiertes Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung ist der erzielte Gewinn (Jahresüberschuss): Gewinn = Summe der Erträge minus Summe der Aufwendungen.

Die externe Rechnungslegung unterliegt gesetzlichen Regularien (Rechnungslegungsvorschriften): Diese Reglementierung wird dadurch begründet, dass der Jahresabschluss:

- den Kapitalmarkt bzw. sämtliche am Unternehmen interessierte Gruppen (Stakeholder) über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (wahrheitsgemäß) informieren soll (true and fair view): Informationsfunktion.
- die Höhe des Gewinns (Jahresüberschusses) auf transparente und betriebswirtschaftlich begründete Weise bestimmen soll, da der Gewinn an die Eigenkapitalgeber ausgeschüttet werden kann (Ausschüttungsbemessungsfunktion) und sich aufgrund des Gewinns die Ertragssteuerbelastung (Steuerbilanz) ergibt.

Exkurs: Dokumentation bzw. Abbildung des betrieblichen Transformationsprozesses (V)

Das interne Rechnungswesen konzentriert sich auf die im betrieblichen Transformationsprozess – vor allen den güterwirtschaftlichen Prozessen – entstandenen Kosten (Werteverzehr der Inputfaktoren wie Abschreibungen, Materialkosten, Personalkosten) und erzielten wertmäßigen Leistungen/Erlöse durch Vermarktung des Outputs.

Anders als das externe Rechnungswesen unterliegt das interne Rechnungswesen keinen expliziten gesetzlichen Regularien. Dies führt dazu, dass der Werteverzehr (Kosten) im internen Rechnungswesen anders quantifiziert werden kann als im externen Rechnungswesen (Aufwand). Analoges gilt für Leistungen/Erlöse gegenüber Erträgen.

Das interne Rechnungswesen liefert vor allem Informationen für die Steuerung des betrieblichen Transformationsprozesses im Management und Controlling: z.B. Bestimmung der Stückkosten oder des Stückdeckungsbetrags einer Produkteinheit, Deckungsbeiträge für Absatzsegmente [bestimmte Kunden/Kundengruppen], Kosten für die Ausführung bestimmter Aktivitäten/Geschäftsprozesse.

Ergänzungen zur Managementaufgabe (I)

Die Teilaufgaben des Managements (Planung, Entscheidung, Kontrolle, Dokumentation, Führung) beinhalten die dispositive Seite jeder betrieblichen Teilaufgabe der güter- und finanzwirtschaftlichen Prozesse.
Deshalb wird vielfach diese Integration der Managementaufgabe in die jeweilige betrieblichen Teilaufgabe oder in einen Aufgabenbereich sprachlich mit dem Suffix „-management“ gekennzeichnet: z.B. Marketingmanagement, Lagerhaltungsmanagement, Produktionsmanagement, Personalmanagement etc.

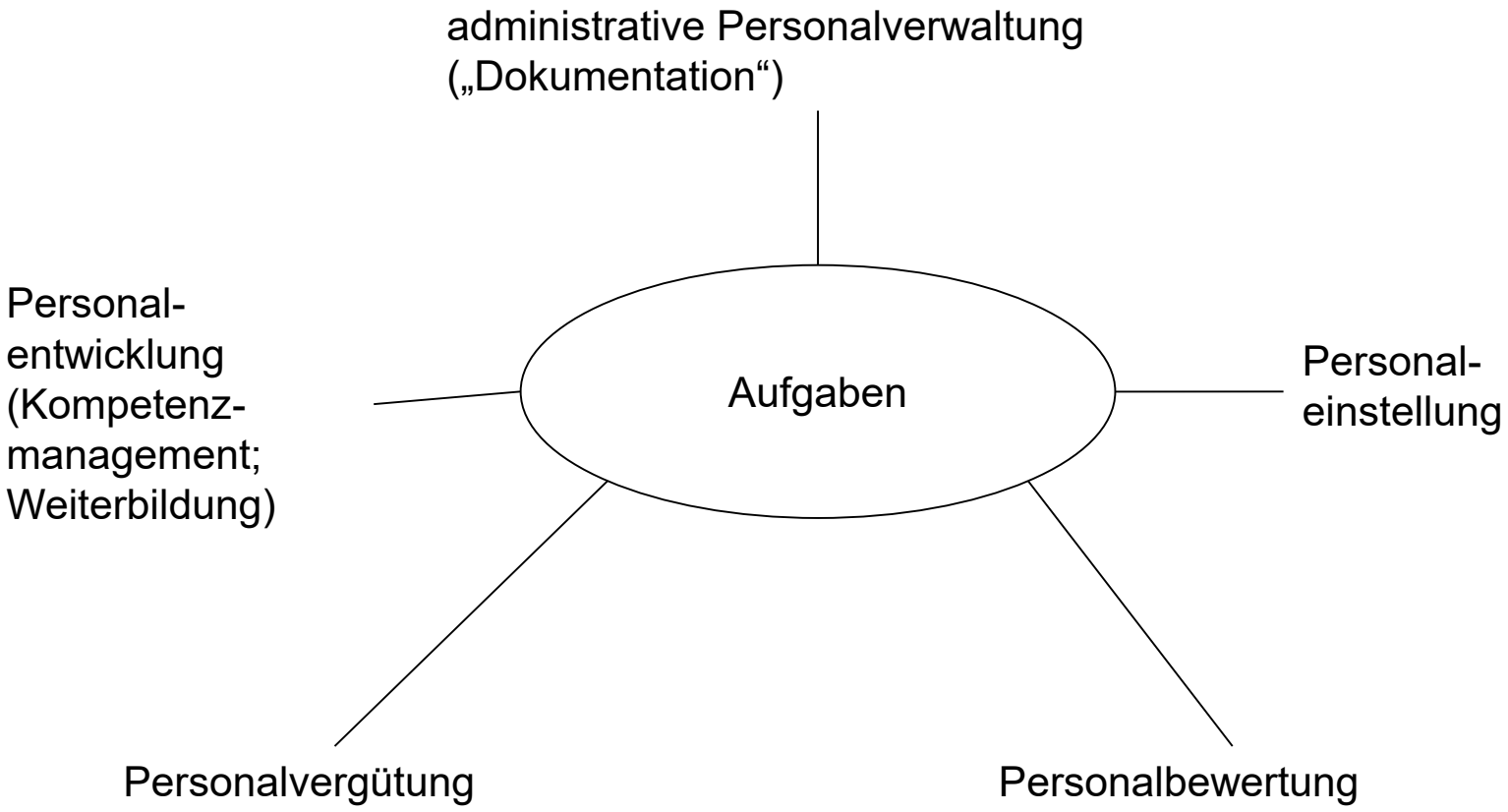
Ergänzungen zur Managementaufgabe (II)

Wenngleich es trivial klingt, ist es dennoch fundamental, dass insbesondere Planung und Entscheidung im Rahmen des Managements zukunftsgerichtet sind: Bereits „heute“ ist sicherzustellen, dass auch „morgen“ ein erfolgreiches „Wirtschaften im Betrieb“ möglich ist.

Beispiele:

- Personalentwicklung: Das Human Ressource Management muss Sorge tragen, dass ein Unternehmen über das in der Zukunft benötigte – vor allem qualitative (wissensbezogene) – Humankapital verfügt.
- Innovationen: Durch Forschung und Entwicklung, aber auch durch entsprechendes Human Ressource Management und Technologieanalysen soll das Unternehmen in die Lage versetzt werden, Technologien (weiter) zu entwickeln, die sich in neuen Produkten (Produktinnovationen) und/oder neue Verfahrensprozessen vor allem in der Produktion (Prozessinnovationen) manifestieren.

Beispiel: Human Ressource Management



Geschäftsprozesse als Strukturierungskonzept des betrieblichen Transformationsprozesses (I)

Geschäftsprozesse bezeichnen inhaltlich zusammenhängende Aktivitäten innerhalb des betrieblichen Transformationsprozesses. Der betriebliche Transformationsprozess setzt sich aus einer Vielzahl von Geschäftsprozessen zusammen.

Das Konzept des Geschäftsprozesses kann sich auf Aktivitäten innerhalb einer Teilaufgabe beziehen (z.B. „Personaleinstellung“: umfasst alle Tätigkeiten innerhalb der „Personalabteilung“ und der „Buchhaltung“, die nach der Auswahl eines Bewerbers bis zur formalen Einstellung des Bewerbers anfallen).

Geschäftsprozesse als Strukturierungskonzept des betrieblichen Transformationsprozesses (II)

Geschäftsprozesse können auf mehrere betriebliche Teilaufgaben umfassen (z.B. Kundenauftrag abwickeln: Tätigkeiten im Bereich der Beschaffung der notwendigen Werkstoffe, Eintaktung des „Produktionsauftrags“ in den Produktionsprozess, Auslieferung des Produkts an den Kunden, Rechnungstellung [Fakturierung]).

Geschäftsprozesse sind ein zentraler Ansatzpunkt, um den betrieblichen Transformationsprozess auszugestalten („Prozessmanagement“): z.B. Welche Kompetenzen und Ressourcen/Infrastruktur werden für einen Geschäftsprozess benötigt, wie lässt sich dieser Geschäftsprozess effizienter (kostengünstiger, qualitativ besser und/oder schneller) ausführen?

Klassifizierung von Geschäftsprozessen

Primäre Geschäftsprozesse beziehen sich unmittelbar auf die Beschaffung des benötigten Inputs, Lagerung von In- und Output, Produktion und Vermarktung des Outputs.

Sekundäre Geschäftsprozesse unterstützen die primären Geschäftsprozesse (Supportprozesse) oder übernehmen deren Lenkung und Leitung (Managementprozesse).

Das Konzept der Geschäftsprozesse fokussiert auf kunden- bzw. marktorientiere Tätigkeiten (güterwirtschaftliche Ebene) und deren Unterstützung bzw. Management.

2.3 Wertkette und Wertschöpfung

Lernziele der Veranstaltung

Mit dem betrieblichen Transformationsprozess inhaltlich eng zusammenhängend - teilweise synonym verwendet - sind die Begriffe der (betrieblichen) Wertkette und der Wertschöpfung, die zentrale betriebswirtschaftliche Konzepte darstellen. Kapitel 2.3 stellt beide Konzepte vor und erweitert die betriebliche Wertkette zum Wertverbundsystem erweitert. Die Wertschöpfung wird monetär verstanden und aus der Wertschöpfung der Gewinn konzeptionell hergeleitet.

Lernziel: Grundverständnis zu den Konzepten der Wertkette und Wertschöpfung.

Charakteristik des Konzepts der Wertkette (I)

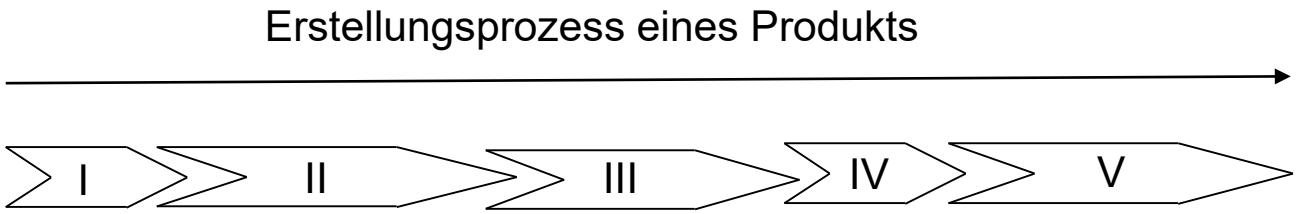
Das Konzept der (betrieblichen) „Wertkette“ kennzeichnet den physischen Erstellungsprozess eines Produkts in einem Betrieb, d.h. die güterwirtschaftliche Ebene des betrieblichen Transformationsprozesses: Sie kennzeichnet die Summe der primären Geschäftsprozesse.
Häufig wird anstelle von Wertkette auch vom Wertschöpfungsprozess in einem Betrieb gesprochen.

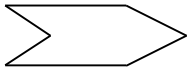
Betrachtet man den gesamten Entstehungsprozess eines Produkts, so nimmt die betriebliche Wertkette eines Betriebs einen (zumeist nur kleinen) Ausschnitt hieraus ein: Je größer der Anteil eines Betriebs am gesamten Erstellungsprozess eines Produkts ist, desto länger ist seine (betriebliche) Wertkette bzw. die sog. Fertigungstiefe.

Charakteristik des Konzepts der Wertkette (II)

Die physische Erstellung eines Produkts basiert auf dem Prinzip der Arbeitsteilung: Ein Betrieb übernimmt im Rahmen der Erstellung eines Produkts nur bestimmte Aktivitäten. Der gesamte Erstellungsprozess setzt sich aus der Summe der betreffenden betrieblichen Wertketten zusammen. Auch der Handel wird zu diesem Wertschöpfungsprozess eines Produkts gerechnet.

Zulieferer | Weiterverarbeiter | Endproduktthersteller | Handel





Betriebliche Wertkette

Charakteristik eines Wertverbundsystems (I)

Je besser die einzelnen betrieblichen Wertketten der vor- und nachgelagerten Stufen (Wertschöpfungsstufen) aufeinander abgestimmt sind, desto effizienter (kostengünstiger und/oder qualitativ besser und/oder schneller) verläuft der Erstellungsprozess (Wertschöpfungsprozess) eines Produkts.

Die Vernetzung der betrieblichen Wertketten konstituiert ein Wertverbundsystem, an dem alle Betriebe, die im Erstellungsprozess des Produkts involviert sind, beteiligt sind. Wertverbundsysteme sind die moderne Organisationsform des Entstehungsprozesses eines Produkts: Ein Betrieb ist mit seiner betrieblichen Wertkette bzw. seinen Geschäftsprozessen mit den betrieblichen Wertketten der vor- und/oder nachgelagerten Akteuren/Wertschöpfungsstufe vernetzt/verbunden („Wertschöpfungspartnern“).

Charakteristik eines Wertverbundsystems (II)

Merkmale

Prinzip der Arbeitsteilung zwischen Betrieben; Zulieferer und Weiterverarbeiter

Summe der betrieblichen Wertketten bilden den gesamten Erstellungsprozess eines Produktes ab

Je besser die einzelnen betrieblichen Wertketten der vor- und nachgelagerten Stufen aufeinander abgestimmt sind, desto effizienter (kostengünstiger und/oder qualitativ besser) verläuft der Erstellungsprozess des Produktes

Charakteristik der Wertschöpfung (I)

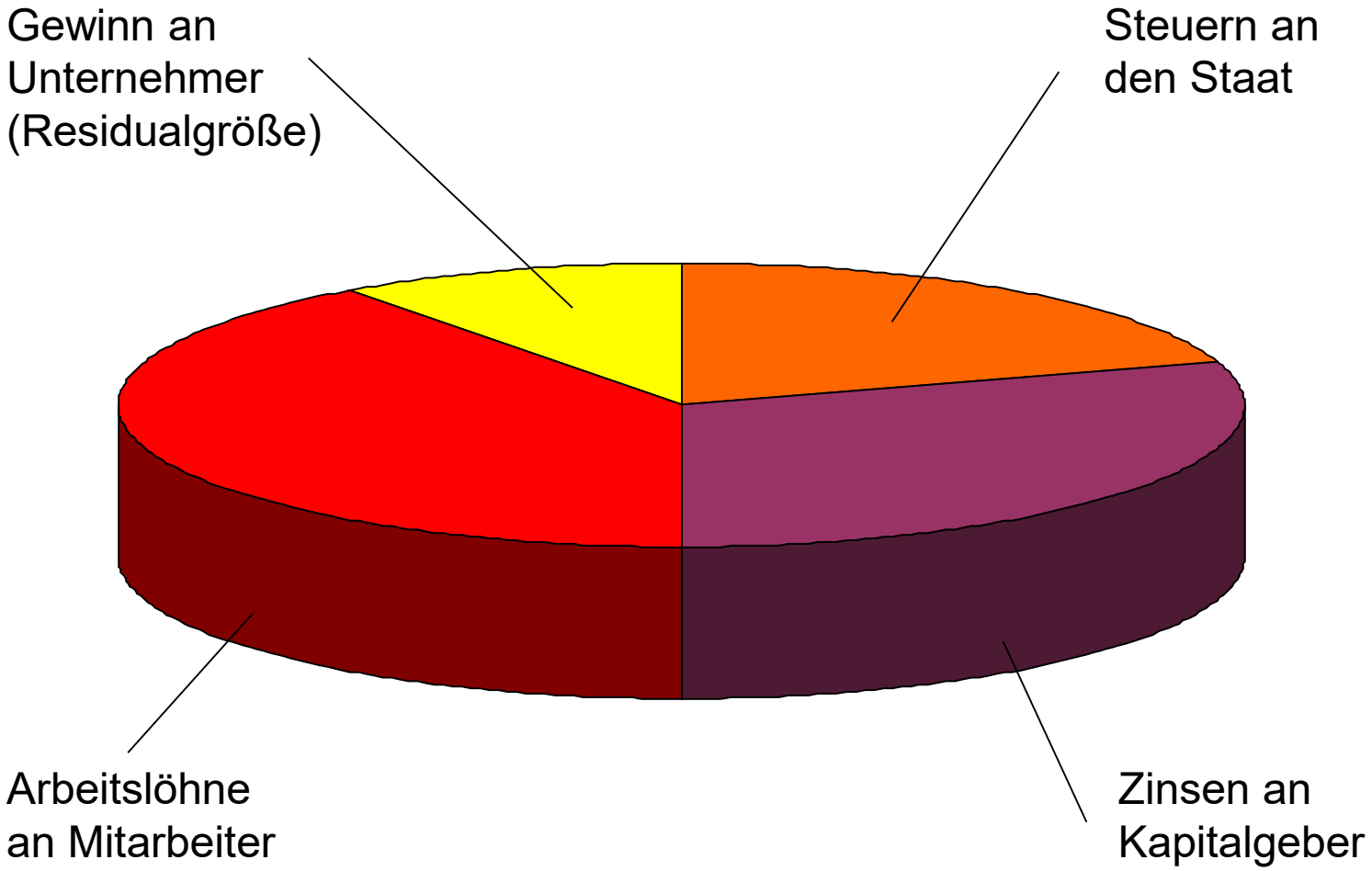
Mit Wertschöpfung wird aus technischer (güterwirtschaftlicher) Sicht die betriebliche Wertkette oder der gesamte Erstellungsprozess eines Produkts bezeichnet. Wertschöpfung kennzeichnet aus monetärer Sicht aber auch, „welche Werte“ in der betrieblichen Wertekette geschaffen wurden. Wertschöpfung ist somit eine monetäre Abbildungsgröße für den betrieblichen Transformationsprozess.

Wertschöpfung im Betrieb liegt vor, wenn der Preis, den der Anbieter für seinen im betrieblichen Transformationsprozess entstandenen Output (der erzielte Umsatz) größer ist, als der Wert des im betrieblichen Transformationsprozess verbrauchten sachlichen Inputs, der von anderen produzierenden Einheiten (z.B. Zulieferer) bezogenen wurde (Materialaufwand /-kosten und Abschreibungen).

Charakteristik der Wertschöpfung (II)

Die Wertschöpfung zeigt an, welche (monetären) Werte im betrieblichen Transformationsprozess bzw. in der betrieblichen Wertkette geschaffen wurden. Diese stehen zur Verteilung an „Stakeholder“ des Unternehmens zur Verfügung.

Aufteilung der Wertschöpfung



Wertschöpfung und Gewinn (I)

Der Gewinn, der den Eigentümern des Unternehmens zusteht, ist die Residualgröße in der Wertschöpfung.

Die Eigentümer erhalten nur eine Verzinsung auf ihr Eigenkapital (Gewinn), wenn die Wertschöpfung in der betrieblichen Wertkette größer als der Personal-, Zins und Steueraufwand, der jeweils aus der Wertschöpfung zu tragen ist.

Ist die Wertschöpfung kleiner als der Personal-, Zins und Steueraufwand, verlieren die Eigenkapitalgeber in Höhe dieser Differenz (Verlust) an Eigenkapital (unternehmerisches Risiko).

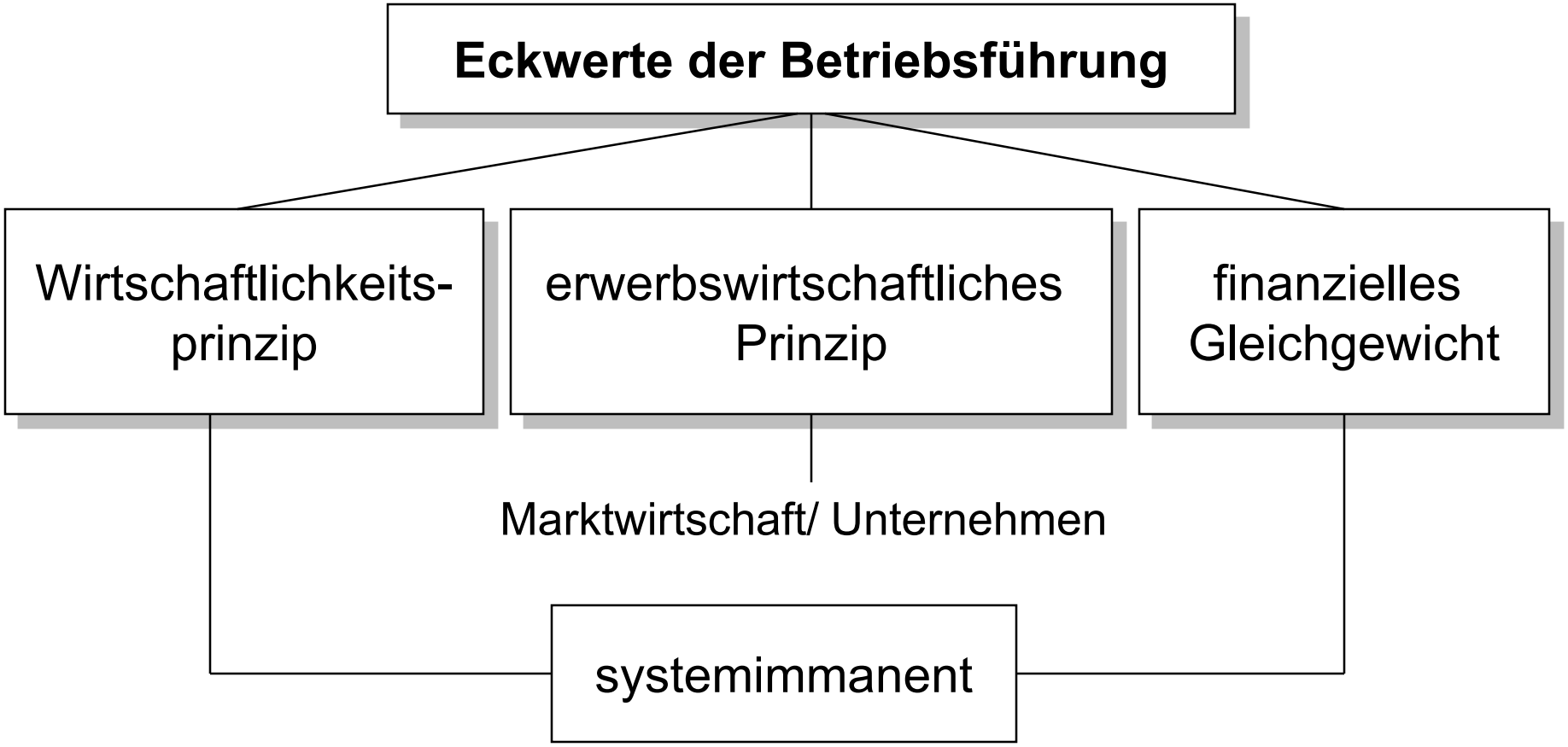
3. Eckwerte der Unternehmensführung

Lernziele der Veranstaltung

In Kapitel 3 werden die drei Eckwerte der Unternehmensführung, das Wirtschaftlichkeitsprinzip, das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das finanzielle Gleichgewicht vorgestellt. Diese drei Prinzipien können auch als zentrale Ziele des Managements eines Unternehmens angesehen werden. Diese drei Eckwerte/Prinzipien bzw. Zielsetzungen sind nicht unabhängig voneinander zu sehen, sondern weisen eine spezifische Interdependenz auf.

Lernziel: Verständnis der Inhalte des Wirtschaftlichkeitsprinzip, des erwerbswirtschaftlichen Prinzips und des finanziellen Gleichgewichts und des Zusammenwirkens der drei Prinzipien.

Ökonomische Anforderungen des Transformationsprozesses



Vorbemerkungen

Die Eckwerte der Betriebsführung sind zentrale Ziele des Managements eines Betriebs/Unternehmens.

3.1 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.1 zeigt auf, wie das Prinzip der Wirtschaftlichkeit als Eckwert der Unternehmensführung konzeptionell erfasst werden kann: Dies sind das Minimumprinzip und das Maximumprinzip. Ferner existieren im Zusammenhang mit dem Wirtschaftlichkeitsprinzip einige weitere (produktionswirtschaftlich) geprägte Konzepte, die vorgestellt werden.

Lernziel: Verständnis des Minimum- bzw. Maximumprinzips als Ausformulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips sowie von (produktionswirtschaftlichen) Konzepten „in dessen Nahbereich“.

Wirtschaftlichkeitsprinzip (I)

Wirtschaftlich zu sein, bedeutet, im betriebswirtschaftlichen Transformationsprozess nichts bezogen auf die Inputfaktoren zu verschwenden.

Minimumprinzip

Maximumprinzip

Die Formulierung „mit möglichst wenig möglichst viel zu erreichen“ ist nicht praktikabel: Es muss entweder der Input oder der Output für die Operationalisierung der Wirtschaftlichkeit gegeben sein.

Wirtschaftlichkeitsprinzip (II)

Minimumprinzip: $W = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$, mit Output gegeben.

Einen bestimmten Output mit möglichst wenig Input erreichen.

Maximumprinzip: $W = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$, mit Input gegeben.

Mit einem gegebenen Input einen möglichst hohen Output erzielen.

<u>in Wertgrößen:</u>

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

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

$0 \leq W \leq 1$

Zentrale Begriffe ‘rund um‘ die Wirtschaftlichkeit (I)

Produktivität: Mengenmäßiges oder technisches Verhältnis von Einsatzmitteln (Input) und damit erzieltem Ergebnis (Output)

- sind Minimum- bzw. Maximumprinzip erfüllt, ist die Produktivität am höchsten.
- synonymer Begriff: Effizienz.

faktorbezogene Produktivität: Produktivität eines bestimmten Inputfaktors.

- Arbeitsproduktivität: Produktionsergebnis je Arbeitsstunde (Lohnstückkosten) – dies ist eine Durchschnittsproduktivität
- Grenzproduktivität (marginale Produktivität): Welcher zusätzliche Output kann erzielt werden, wenn man eine zusätzliche Einheit des Inputfaktors einsetzt
- Problem der faktorbezogenen Produktivität: Output ist das Ergebnis des Zusammenwirkens aller Inputfaktoren

Zentrale Begriffe ‘rund um‘ die Wirtschaftlichkeit (II)

In der Produktivität lässt sich indirekt auch die Qualität des Outputs zum Ausdruck bringen:
Die Produktivität ist niedrig, wenn z. B. aufgrund von fehlendem Know-how der Mitarbeiter oder veralteten Betriebsmitteln viel Ausschuss anfällt (wenig Output, der die Qualitätsanforderungen erfüllt) oder bestimmte anspruchsvolle (qualitätssensible) Produktionsschritte nicht durchführbar sind (Output von Null).

Stückkosten:
Wie viel kostet die Herstellung einer verkaufsfähigen Einheit des Outputs.

Zentrale Begriffe ‘rund um‘ die Wirtschaftlichkeit (III)

Rationalisierung: Verbesserung (Optimierung) von Betriebsabläufen unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit

- Erhöhung der Produktivität/Effizienz des betrieblichen Transformationsprozesses
- Beispiel: Substitution objektbezogener Arbeitsleistung durch Betriebsmittel
- Rationalisierung wird oftmals auf **Reduzierung der Stückkosten** reduziert
- abnehmender Rationalisierungseffekt: In einer Abfolge von Rationalisierungsprojekten werden die Kosteneinsparungen immer kleiner – Notwendigkeit von **Prozessinnovationen**, um neue Rationalisierungspotentiale zu erschließen

3.2 Das erwerbswirtschaftliche Prinzip

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.2 zeigt mit dem Konzept des Gewinns und der Rentabilität die beiden Ausformulierungen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips. Insbesondere das Konzept der Rentabilität lässt sich in verschiedene Rentabilitätsarten unterscheiden. Den Abschluss bilden Ausführungen zum Value Based Management, einem Managementansatz, der das erwerbswirtschaftliche Prinzip (wieder) in das Zentrum der Managementziele setzt.

Lernziel: Grundverständnis für die Konzepte des Gewinns und der Rentabilität als Ausformulierungen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips.*

Charakterisierung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips

Ziel des erwerbswirtschaftlichen Prinzips ist, durch den betrieblichen Transformationsprozess (möglichst hohe) Gewinne oder eine (möglichste hohe) Rentabilität zu erzielen.

Gewinn bzw. Rentabilität sind zwei gleichwertige, aber nicht unbedingt identische Ausformulierungen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips. Es gilt aber: Je höher Gewinn und/oder Rentabilität sind, desto besser wird das erwerbswirtschaftliche Ziel erreicht.

Übersichtsfolie zu Gewinn und Rentabilität als Ausformulierungen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips

Gewinn = Umsatz – Kosten,
mit Umsatz = Verkaufsmenge x Verkaufspreis

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$$

- Eigenkapitalrentabilität: $r_{EK} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$

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

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

Zusammenhang: $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}}$, mit $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} =$ **„Kapitalumschlags-geschwindigkeit“**

Der Gewinn als Ausformulierung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips (I)

Im einfachsten konzeptionellen Fall ergibt sich der Gewinn als Differenz von Umsatz aus dem Verkauf des Outputs (Verkaufsmenge multipliziert mit dem Verkaufspreis) und den Kosten für die Erstellung der Verkaufsmenge.

Im Rahmen der Dokumentation des betrieblichen Transformationsprozesses wird der Gewinn als bilanzieller Jahresüberschuss definiert und in der Gewinn und Verlustrechnung des Jahresabschlusses als Differenz von Erträgen (vor allem Umsatzerlöse und weitere Erträge, z.B. Zinserträge) und Aufwendungen bestimmt. Erträge und Aufwendungen sind hierbei über die Dokumentationsperiode (Geschäftsjahr) aggregiert.

Der Gewinn als Ausformulierung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips (II)

Der Gewinn, d.h. der Jahresüberschuss, wird entweder an die Eigner (Eigenkapitalgeber) ausgeschüttet oder im Unternehmen belassen (Thesaurierung):
Im letzteren Fall erhöht sich das von den Eigenkapitalgebern im Unternehmen investierte Eigenkapital.

Verluste (negativer Gewinn) verringern das (bilanzielle) Eigenkapital eines Unternehmens bzw. werden durch das Eigenkapital „aufgefangen“.
Ist das Eigenkapital eines Unternehmens vollständig aufgrund von Verlusten aufgebraucht, droht dem Unternehmen juristisch die Insolvenz („Tod“ des Unternehmens durch Auflösung).

Ökonomischer Darwinismus und erwerbswirtschaftliches Prinzip

Nur diejenigen Unternehmen überleben am Markt, die langfristig Gewinne erzielen. Diejenigen Unternehmen, die (nur) Verluste erwirtschaften, scheiden aus dem Markt aus (Insolvenz oder Aufkauf durch Konkurrenten).

Alternativen zum Gewinn (Jahresüberschuss) als Maßgröße für das Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips

Alternative Gewinngrößen

EBIT (Earnings before interest and taxes)
= Gewinn + Fremdkapitalzinsen
+ Steuern

Vorsteuergewinn
(Gewinn + Steuern)

Soll die tatsächliche Leistung
(performance) des Unternehmens
widerspiegeln

Die Rentabilität als Ausformulierung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips (I)

Die Rentabilität eines Unternehmens gibt an, in welcher Höhe sich das dort eingesetzte Kapital während einer bestimmten Zeitspanne verzinst hat. Die Rentabilität ist damit der Zinssatz, den die Investition des Kapitals in das Unternehmen erbracht hat.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$$

Exkurs: Formen von Kapital im Betrieb/Unternehmen (I)

Investoren stellen dem Betrieb/Unternehmen Kapital in Form von … zur Verfügung.

Eigenkapital:
- zeitlich unbefristet
- keine Rückzahlung
- Leitungsrecht am Unternehmen
- Gewinn als „Preis“ für die Kapitalüberlassung

Fremdkapital:
- zeitlich befristet
- Rückzahlung des Geldbetrags (Tilgung)
- keine Leitungsrechte, aber oftmals Einräumen von Kreditbesicherungen
- Zinsen als „Preis“ für die Kapitalüberlassung

Exkurs: Formen von Kapital im Betrieb/Unternehmen (II)

Neben dem klassischen Eigenkapital (Beteiligungsfinanzierung) und dem klassischen Fremdkapital (Kreditfinanzierung) gibt es Mischformen an Kapital (sog. Mezzanine-Kapital), das Eigenschaften (Mischung) von Eigen- und Fremdkapital aufweist.
Aus betriebswirtschaftlicher (z.B. Rechnungswesen) oder steuerrechtlicher Sicht wird solches Mezzanine-Kapitel je nach Ausgestaltung der Kapitalform aber dem Eigenkapital oder Fremdkapital zugeordnet.

Exkurs: Die Rolle des Kapitals

Das Kapital bezeichnet das von den Investoren im Unternehmen investierte (überlassene) „Geld“.
Dieses Geld kann für den Kauf von Vermögensgegenständen (Investitionen z.B. in Betriebsmittel), für einen Zahlungsmittelbestand im Unternehmen, oder für die Begleichung von Zahlungsverpflichtungen, die aus dem Einsatz von Inputfaktoren resultieren (Personal, Material), verwendet werden.

In der Bilanz stehen das Kapital auf der rechten Seite (Seite der Kapitalherkunft), die mit dem Kapital angeschafften Vermögensgegenstände (Investitionsobjekte) und der damit aufgebaute Zahlungsmittelbestand auf der linken Seite (Seite der Kapitalverwendung).

Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität

Aufgrund der zwei Arten von Kapital ergeben sich zwei Ausformulierungen der Rentabilität:

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

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

Beispiel zu Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität

Gewinn:	-100
Zinsen:	500
Eigenkapital:	10.000
Fremdkapital:	10.000

Eigenkapitalrentabilität: $r_{EK} = \frac{-100}{10000} = -0{,}01$

Gesamtkapitalrentabilität: $r_{GK} = \frac{-100+500}{10000+10000} = 0{,}02$

Das Unternehmen weist eine positive Gesamtkapitalrentabilität, aber eine negative Eigenkapitalrentabilität auf. Das gesamte investierte Kapital hat noch eine positive Verzinsung erzielt (Zinsen > Verlust), die Wertschöpfung war aber nicht groß genug, um noch einen Gewinn als Residualgröße „abzuwerfen“.

Weitere Rentabilitätsgrößen (I)

Die Umsatzrentabilität gibt an, wie viel Prozent des Umsatzes als Gewinn dem Unternehmen verblieben ist.

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

Die Kapitalumschlagsgeschwindigkeit (Umsatz/Kapital) (turnover velocity) gibt Aufschluss über die „Ausnutzung“ des Kapitals, die sich – zunächst – im Umsatz zeigt. Sie ist eine Kenngröße, wie „intensiv“ das Kapital im Unternehmen „eingesetzt“ wurde und deshalb zu Umsatz geführt hat.

Weitere Rentabilitätsgrößen (II)

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

Auch bei niedriger Umsatzrentabilität kann eine günstige Eigenkapitalrentabilität erreicht werden, wenn eine hohe „Kapitalumschlagsgeschwindigkeit“ erzielt wird. Dies trifft bspw. für den Einzelhandel zu: Geringe Umsatzrentabilität, aber hohe Kapitalumschlaggeschwindigkeit.

Return on Investment (RoI)

$$\text{RoI} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{betriebsnotwendiges Eigenkapital}}$$

Das Betriebsergebnis reflektiert den Gewinn aus der „normalen Geschäftstätigkeit“, d.h. der Jahresüberschuss ist um ausserordentliche Geschäftsvorfälle bereinigt.
Das betriebsnotwendige Eigenkapital ist eine fiktive Größe, die anzeigt, wie viel Eigenkapital für die Durchführung der normalen Geschäftstätigkeit notwendig wäre. Das betriebsnotwendige Eigenkapital ist in der Regel (wesentlich) kleiner als das tatsächlich vorhandene Eigenkapital.
Folge ist, dass der Return on Investment höhere Rentabilitätswerte liefert als die traditionelle (einfache) Eigenkapitalrentabilität.

Beispiel zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip und Wirtschaftlichkeitsprinzip

	I	II	III
geplante Stückzahl	6000	8000	12000
Erforderlicher Eigenkapital-einsatz	1,25 Mio.	1,33 Mio.	2,0 Mio.
Geplante Stückkosten	610	590	575
Verkaufspreis	650	617,50	600
Gewinn	240.000	220.000	300.000
Rentabilität	19,2 %	16,5 %	15,0 %

Es sollen 6000 Stück produziert werden:

Soll-Kosten: **610**

Ist-Kosten: **635**

W = 610 / 635 = **0,96**

Tatsächlicher Gewinn:

6000 [650 – 635] = **90.000**

Tatsächliche Rentabilität:

90.000 / 1,25 Mio. = **7,2 %**

Erläuterungen zum Beispiel

Wird der maximale Gewinn als Zielsetzung (Ausformulierung des erwerbswirtschaftlichen Ziels) gewählt, ist eine Produktionsmenge von 12.000 Stück herzustellen.
Wird die Eigenkapitalrentabilität gewählt, ist die optimale Entscheidung, 6.000 Stück zu produzieren.

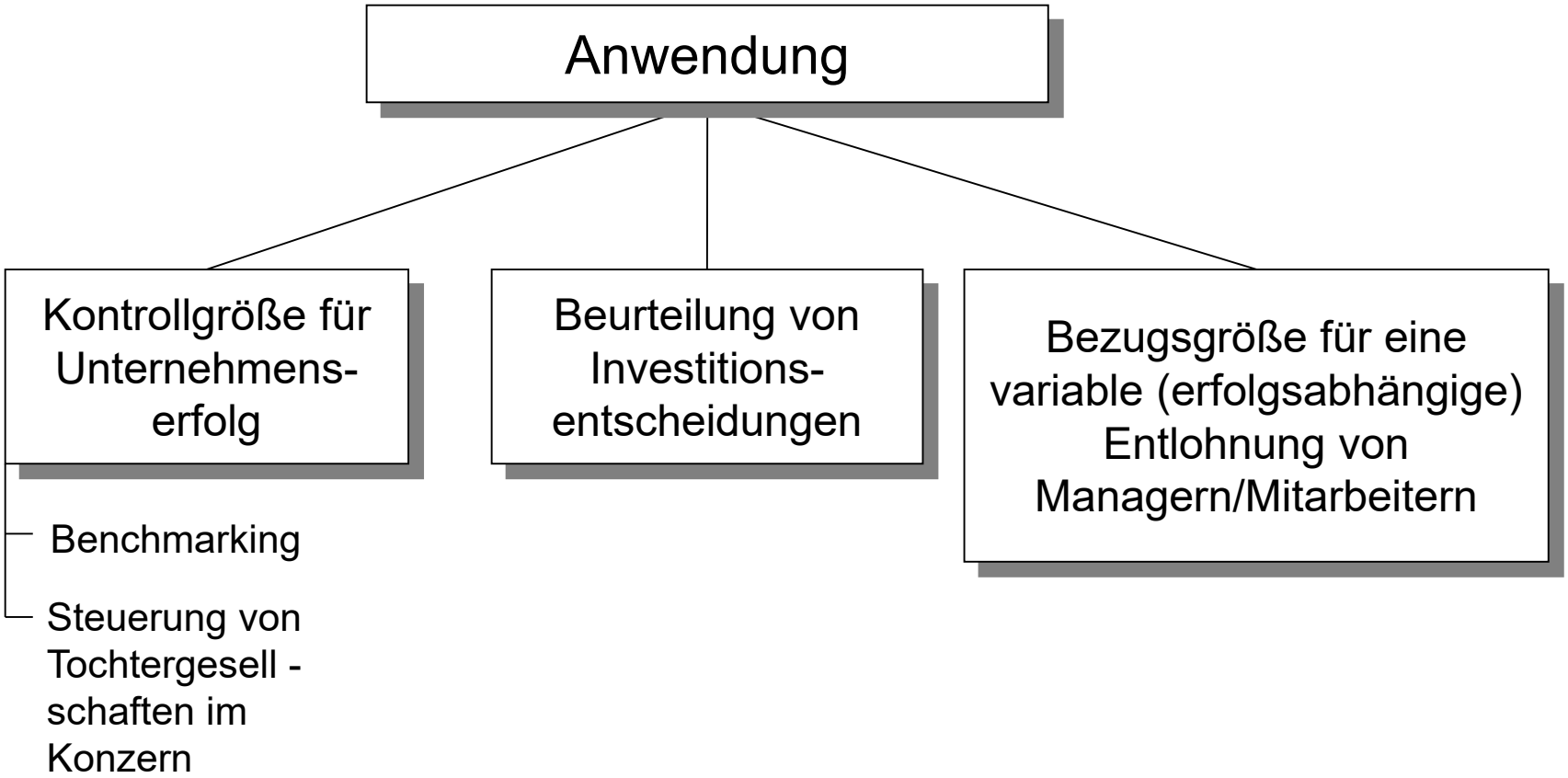
Wird das Wirtschaftlichkeitsprinzip verletzt (W = 0,96), reduzieren sich der erzielte (tatsächliche) Gewinn bzw. die Rentabilität stark gegenüber den Planwerten (W=1).

Zusammenhang von Wirtschaftlichkeitsprinzip und erwerbswirtschaftlichem Prinzip

Das (möglichst weitgehende) Erreichen des Wirtschaftlichkeitsprinzips ist die Voraussetzung (notwendige Bedingung) für das Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Ziel.

Bereits ein geringfügig erscheinendes Verfehlen des Wirtschaftlichkeitsprinzips hat massive Konsequenzen für das Verfehlen des erwerbswirtschaftlichen Ziels.

Gewinn und Rentabilität als betriebswirtschaftliche Zielgrößen



Value Based Management (I)

Value Based Management: Ziel der Unternehmensführung ist die Steigerung des Unternehmenswerts.

Identifizierung von Werttreibern

Identifizierung von Wertvernichtern

Werttreibermanagement

Das Value Based Management ist die „Wiederentdeckung“ des erwerbswirtschaftlichen Prinzips im Management.

Value Based Management (II)

Shareholder Value: Vermögensposition der Anteilseigner (Eigenkapitalgeber) als Ausprägung des Unternehmenswerts.

- Im einfachsten Fall: Börsenkurs der Unternehmensanteile (Marktkapitalisierung: Anzahl der Unternehmensanteile x Börsenkurs)
- Verwendung von alternativen Aggregatgrößen für den Gewinn
- Berechnung der zu erwartenden Gewinne des Unternehmens in der Zukunft

Value Based Management (III)

Werttreiber sind alle Tatbestände im Unternehmen (Inputfaktoren, Produkt, Geschäftsfelder, Geschäftsprozesse), die einen positiven Wertbeitrag liefern, d. h. den Unternehmenswert erhöhen.
Wertvernichter sind alle Tatbestände im Unternehmen, die einen negativen Wertbeitrag liefern.

Werttreibermanagement:
Werttreiber mit einem hohen Wertbeitrag sind zu erhalten oder auszubauen; bei Werttreibern mit geringem Wertbeitrag ist zu prüfen, ob und wie diese zu einem höheren Wertbeitrag „gebracht“ werden können (z. B. Produktivitätserhöhung, Rationalisierung); Tatbestände, die im Unternehmen zu einem negativen Wertbeitrag führen, sind abzustellen.

3.3 Das finanzielle Gleichgewicht

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.3 charakterisiert das finanzielle Gleichgewicht eines Unternehmens und zeigt Instrumente und Handlungsoptionen auf, das finanzielle Gleichgewicht einzuhalten. Ferner wird die Relation zwischen finanziellem Gleichgewicht und erwerbswirtschaftlichen Prinzip präzisiert.

Lernziel: Grundverständnis für das Konzept des finanziellen Gleichgewichts.

Charakterisierung des finanziellen Gleichgewichts (I)

Das finanzielle Gleichgewicht eines Betriebes ist zum Zeitpunkt t gewahrt, wenn er zu diesem Zeitpunkt den fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Der Betrieb ist dann liquide. Er verfügt über einen ausreichenden Zahlungsmittelbestand (vor allem Bankguthaben), die Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.

Von zentraler Bedeutung ist, den derzeitigen Zahlungsverpflichtungen (t=0) nachkommen zu können.

Charakterisierung des finanziellen Gleichgewichts (II)

Aufgabe der Liquiditätsplanung ist die Sicherstellung des finanziellen Gleichgewichts, d.h. der Liquidität. Diese Aufgabe ist nicht nur statisch (Sicherstellung der Liquidität in t=0 [„heute“], sondern auch dynamisch zu sehen, d.h. bereits in t=0 sind Vorkehrungen zu treffen, auch in Zukunft das finanzielle Gleichgewicht einhalten zu können.

Hat ein Betrieb sein finanzielles Gleichgewicht verloren, d. h. kann es einer fälligen Zahlung nicht nachkommen (diese leisten), tritt der Tatbestand der Illiquidität ein. Der Betrieb ist illiquide. Auch dies ist ein Tatbestand, dass ein Betrieb in die Insolvenz gerät und deshalb möglicherweise von Rechtswegen aufgelöst wird.

Statuszustände bezogen auf das finanzielle Gleichgewichts (I)

Überliquidität in t liegt vor, wenn der vorhandene Bestand an Zahlungsmitteln (ZB_t) in t zuzüglich der Einzahlungen in t (E_t) größer als die Summe der fälligen Auszahlungen (A_t) ist: $ZB_t + E_t > A_t$.

Idealliquidität in t ist gegeben, wenn der vorhandene Bestand an Zahlungsmitteln in t zuzüglich der Einzahlungen in t genau der Summe der fälligen Auszahlungen entspricht: $ZB_t + E_t = A_t$.

Bei Unterliquidität in t ist der vorhandene Bestand an Zahlungsmitteln in t zuzüglich der Einzahlungen in t kleiner als die Summe der fälligen Auszahlungen: $ZB_t + E_t < A_t$.
Bei Unterliquidität hat der Betrieb das finanzielle Gleichgewicht verloren bzw. eine bestehende (drohende) Unterliquidität muss beseitigt werden.

Statuszustände bezogen auf das finanzielle Gleichgewichts (II)

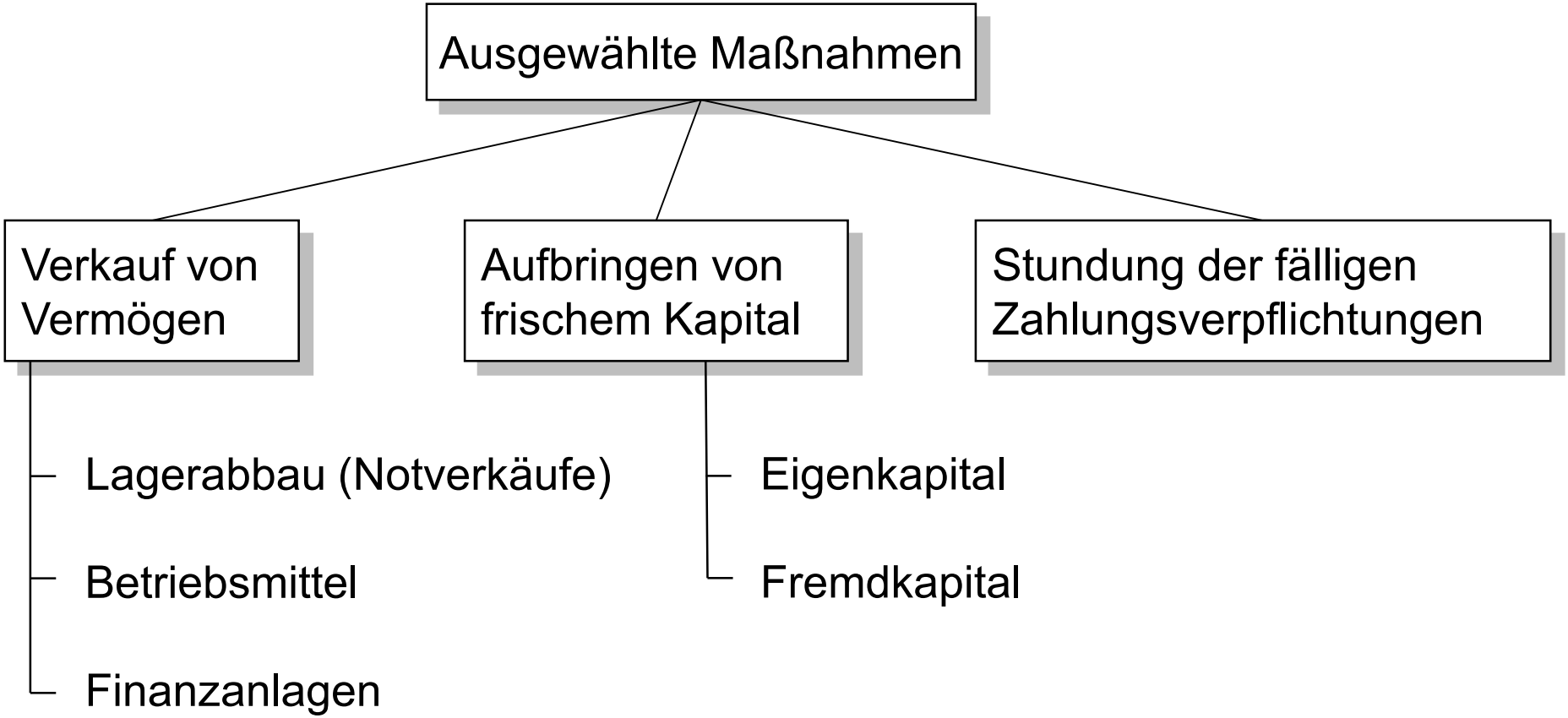
Zumeist wird in der Liquiditätsplanung ein gewisser Sicherheitsbestand (S_t) an Zahlungsmitteln („Liquiditätspolster“) vorgehalten, der die Begleichung von überraschenden (ungeplanten) Zahlungen sicherstellen soll:

Überliquidität ist deshalb erst bei $ZB_t + E_t > A_t + S_t$

Idealliquidität bei $ZB_t + E_t = A_t + S_t$

gegeben.

Wiederherstellen des finanziellen Gleichgewichts



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Stundung: Der Gläubiger des Betriebs ist bereit, den Zahlungszeitpunkt der fälligen Zahlungsverpflichtung zu verlängern („prolongieren“).

Aufbringen (Zuführung) von „frischem Kapital“ durch eine Erhöhung des Eigenkapitals (Kapitalerhöhung) oder Aufnahme von Fremdkapital (vor allem Kredite/Darlehen).
Es ist der organisatorische und zeitliche Aufwand zu beachten, den das Aufbringen von frischem Kapital (vor allem Eigenkapitalerhöhung, größere Kredite) erfordert. Einige Formen des Fremdkapitals lassen sich allerdings sehr schnell realisieren: z.B. Kontokorrentkredit - Das Bankkonto darf bis zu einer bestimmten Höhe „überzogen“ (negativ) werden („Kreditlinie“), der entsprechende Differenzbetrag wird durch einen Kontokorrentkredit sofort ausgeglichen. Der Zins für Kontokorrentkredite ist allerdings vergleichsweise hoch.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Verkauf von Vermögensgegenständen: Durch (vorzeitige) Veräußerung von Vermögensgegenständen generiert der Betrieb Einzahlungen, die den vorhandenen Zahlungsmittelbestand erhöhen.

- Veräußerung von Finanzanlagen: Im Rahmen einer planvollen Liquiditätsplanung wird Überliquidität in Finanzanlagen investiert und bei Bedarf wieder aufgelöst, um Zahlungsmittel zu generieren.
- Der Verkauf von Lagerbeständen (Notverkäufe) ist oftmals nur mit starken Preisnachlässen im Vergleich zum üblichen (geplanten) Verkaufspreis, vielleicht sogar nur mit negativem Stückdeckungsbeitrag möglich („besser Verluste als pleite“).
- Verkauf von Betriebsmitteln (Desinvestition): Problem ist, dass diese verkauften Betriebsmittel als Inputfaktoren dann fehlen.

Exkurs: Ergänzungen zu Maßnahmen, das finanzielle Gleichgewicht zu wahren: Sale-and-lease-back

Der Betrieb verkauft ein Betriebsmittel (vor allem Immobilien - Grundstück/Gebäude, aber auch Maschinen) und mietet es als Leasingnehmer vom Käufer (Leasinggeber) wieder an. Das Betriebsmittel steht dadurch dem Betrieb ohne Unterbrechung als Inputfaktor zur Verfügung, es wechselt (lediglich) der Eigentümer. Auf Sale-and-lease-back-Geschäfte sind vor allem Finanzinstitute, aber auch Hersteller der Betriebsmittel spezialisiert.
Berücksichtigt man die in der Zukunft anfallenden Mietzahlungen (Leasinggebühren) im Vergleich zum Verkaufserlöse, handelt es sich beim „ Sale-and-lease-back“ um eine „teuere Form“ der Generierung von Zahlungsmitteln, zu der oftmals gegriffen wird, wenn eine traditionelle Fremdfinanzierung (Kreditaufnahme) nicht möglich oder gewünscht ist.
Der Leasinggeber bietet allerdings zumeist auch Serviceleistungen (z.B. Wartung) bezogen auf das Leasingobjekt an

Exkurs: Ergänzungen zu Maßnahmen, das finanzielle Gleichgewicht zu wahren: Factoring (I)

Ausgangspunkt ist die Unterscheidung von Einnahmen und Einzahlungen: Ein Betrieb besitzt aus Transaktionen mit einem Nachfrager (Lieferungs- und Leistungsbeziehungen - Verkauf von Produkten) () eine finanzielle Forderung an den Kunden, d.h. der Kunde hat noch nicht seine Gegenleistung erbracht, bspw. weil der Betrieb einen Verkauf mit Zahlungsziel („zahlbar in 90 Tagen“) durchgeführt hat. Es liegt eine Einnahme (Forderung), aber noch keine Einzahlung vor.

Spezialisierte Finanzinstitute (Factor) sind bereit, solche Forderungen einem Betrieb vor dem Fälligkeitstermin „abzukaufen“ (Zession) und dann die Forderung bei Fälligkeitstermin auf eigene Rechnung und Gefahr beim Schuldner einzuziehen.

Exkurs: Ergänzungen zu Maßnahmen, das finanzielle Gleichgewicht zu wahren: Factoring (II)

Im Vergleich zu anderen Formen der Fremdfinanzierung handelt es sich beim Factoring auch um eine „teuere Form“ der Generierung von Zahlungsmitteln: Der Factor räumt dem Betrieb einen Kredit ein (Zessionskredit: Betrieb erhält Zahlungsmittel aus der Forderung vor deren Fälligkeit) und übernimmt das Risiko des Forderungsausfalls, wofür der Factor gegenüber dem Betrieb eine Risikoprämise ansetzt: „Verkaufspreis“ der Forderung ist deutlich geringer als der Forderungsbetrag.

Exkurs: Ergänzungen zu Maßnahmen, das finanzielle Gleichgewicht zu wahren: Cash Pooling

Ein Betrieb verfügt oftmals über mehrere Konten mit entsprechenden Zahlungsmittelbeständen. Durch entsprechende Umbuchungen wird Überliquidität auf Konten abgezogen und Konten zugeführt, auf denen gerade eine Unterliquidität vorliegt.

Im Rahmen eines Konzerns (Unternehmensverbund aus Mutter- und Tochtergesellschaften) kann durch entsprechende Cash-Management-Systeme ein analoger konzerninterner Liquiditätsausgleich durchgeführt werden. Eine Konzerngesellschaft gewährt einer anderen Konzerngesellschaft einen „Liquiditätskredit“. Meist ist in solche komplexen Verrechnung eine Geschäftsbank involviert, die die entsprechenden Transaktionen für den gesamten Konzern vornimmt.

Der Finanzplan als Instrument der Liquiditätsplanung

Ein Finanzplan (Liquiditätsplan) beinhaltet die periodenbezogene (tägliche, mitunter sogar stundenbezogene) systematische Auflistungen der erwarteten Einzahlungen, Auszahlungen sowie Maßnahmen zur Sicherstellung der Idealliquidität.
Mit Hilfe eines Finanzplans sollen drohende Unterliquidität frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Ebenso lassen sich Überliquidität feststellen und diesbezügliche Entscheidungen (z.B. Finanzanlagen oder vorzeitige Rückzahlung von Fremdkapital) treffen.

Beispiel zu einem Finanzplan

	t=1	t=2	t=3	t=4
Zahlungsmittelbestand Periodenanfang	1000	260	250	200
Einzahlungen aus Geschäftsverkehr	300	2.800	1.000	
Auszahlungen im Geschäftsverkehr	1.500	2.300	1.400	
Saldo	-200	760	150	
Maßnahmen bei Über-oder Unterliquidität				
Kreditaufnahme	240		200	
Stundung	20			
Auflösung von Finanzanlagen	200		150	
Investition in Finanzanlagen		60		
Vorzeitige Rückzahlung von Fremdkapital		450		
Zahlungsmittelbestand Periodenende	260	250	200	

Die Beziehung zwischen finanziellem Gleichgewicht und erwerbswirtschaftlichem Prinzip

Die Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts ist eine Nebenbedingung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips: Wird das Unternehmen illiquide, ist die Existenz des Unternehmens aufs „äußerste bedroht“ (ein „totes Unternehmen erzielt keine Gewinne“).
Maximierung von Gewinn/Rentabilität unter Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts.

Entscheidungen im Rahmen der Liquiditätsplanung müssen dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip folgen:

- Die Maximierung der Liquidität (möglichst hohe Zahlungsmittelbestände) steht im Widerspruch zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip.
- Anlage von Überliquidität, um Zinserlöse zu generieren
- Bei den Alternativen zur Schließung von Unterliquidität ist die (aufwands-/kosten-) „günstigste“ Alternative zu wählen.

Fallbeispiel zur Beziehung zwischen finanziellem Gleichgewicht und erwerbswirtschaftlichem Prinzip

Ein Unternehmen hat am Anfang der Periode t=1 1000 GE in der Kasse liegen.
Am Monatsende von t=1 treten Einzahlungen in Höhe von 500 GE auf.
Im Monat t=2 fällt eine Lieferantenrechnung in Höhe von 3000 an. Der Lieferant räumt ein Skonto von 1% auf den Rechnungsbetrag ein, wenn die Rechnung am Monatsende von t=2 (d.h. „sofort“) und nicht erst am Monatsende von t=3 bezahlt wird. In t=3 erzielt das Unternehmen Einzahlungen von 4000 GE (Monatsende).
Das Unternehmen kann monatsweise Geld bei der Bank zu 3% pro Jahr anlegen und Geld für 20% pro Jahr leihen. Pro Monat erhält bzw. zahlt das Unternehmen damit 1/12 des Jahreszinses.
Wie sieht im obigen Fall der „optimale Finanzplan“ zur Einhaltung der Liquidität aus?

Lösung des Fallbeispiels (I)

Es geht darum zu entscheiden, ob …

- Alternative I: …das Skonto des Lieferanten ausgenutzt werden soll, wofür ein Kredit aufgenommen werden muss, da der Rechnungsbetrag nicht mit dem vorhandenen Zahlungsmittelbestand beglichen werden kann. In t=3 kann der Kredit mit den Einzahlungen in t=3 zurückgezahlt werden.
- Alternative II: …das Zahlungsziel (Skonto) wird nicht in Anspruch genommen und die Rechnung mit dem Zahlungsmittelbestand aus den Einzahlungen in t=3 beglichen.

Für dieses Entscheidungsproblem ist die Vermögensendwertmethode geeignet: Es ist diejenige Alternative am besten, die den höchsten Vermögensendwert liefert. Im vorliegenden Fallbeispiel also diejenige Alternative, die am Ende von Periode t=3 den höheren Zahlungsmittelbestand aufweist.

Rechnungsbetrag bei Ausnutzung des Skontos:
3000 - 3000•0,01 = 2.970

Lösung des Fallbeispiels (II)

In t=1 liegt eine Überliquidität vor, da der Zahlungsmittelbestand von 1.000 nicht für Auszahlungen benötigt wird. Anlage des Betrags:

Höhe der Zinsen für die Anlage in t=1: 1.000 • 0,03 •1/12 = 2,50.
Da am Ende von t=1 noch Einzahlungen in Höhe von 500 auftreten, beträgt der Zahlungsmittelbestand am Ende von t=1:
1.000 + 2,50 + 500 = 1.502,50.

In t=2 kann der Zahlungsmittelbestand von 1.502,50 angelegt werden, was Zinsen in Höhe von 3,76 erbringt. Das Zahlungsmittelbestand am Ende von t=2 beträgt damit: 1.502,50 + 3,76 = 1.506,26
Dieser Betrag reicht nicht aus, um die Lieferantenrechnung zu begleichen (Unterliquidität).

Lösung des Fallbeispiels (III)

Alternative I: Bei Ausnutzung des Skontos ist die Aufnahme eines Kreditbetrags von:
2970 – 1.506,26 = 1.463,74 erforderlich.
Dies verursacht Zinsen in t=3 in Höhe von 1.463,74 • 0,2 •1/12 = 24,40
Der Kredit sowie die Zinsen werden mit den Einzahlungen am Ende von t=3 getilgt. Das „Endvermögen“ des Unternehmens unter Berücksichtigung der Einzahlungen von 4.000 beträgt demnach:
4.000 – 1.463,74 – 24,40 = 2.511,86

Alternative II: Das Skonto wird nicht in Anspruch genommen und am Ende von t=3 mit den Einzahlungen von 4.000 beglichen. Dafür kann der Zahlungsmittelbestand auch in t=3 angelegt werden:
Endvermögen dieser Alternative:
4.000 – 3.000 + 1.506,26 • (1 + 0,03 •1/12) = 2.510.03.
Alternative I ist besser, da sich hier ein höheres Endvermögen ergibt.

4. Stakeholder-Ansatz

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 4 stellt ein Modell dar, welche Anspruchsgruppen (Stakeholder) gegenüber einem Unternehmen existieren.

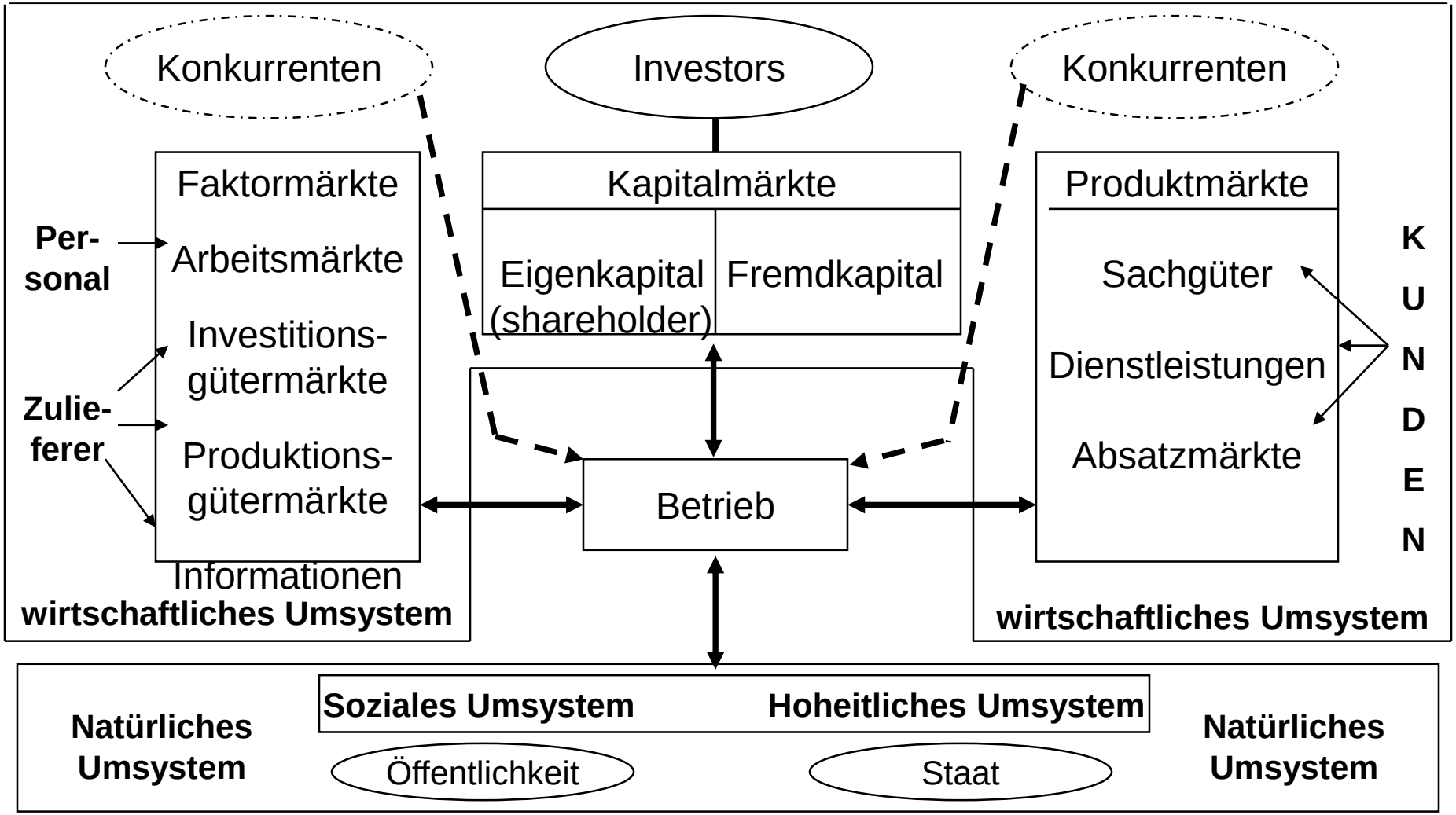
Lernziel: Grundverständnis für das Stakeholder-Modell.

Paradigma des Stakeholder-Modells

Das Unternehmen ist ein „offenes System“, das mit seiner Umwelt (Umsystem) in vielfältigen (nicht nur ökonomischen) Beziehungen steht.
Das Umsystem wird durch die Stakeholder gebildet.

Stakeholder sind Anspruchs- bzw. Interessensgruppen, die Anforderungen an das Unternehmen stellen, bzw. von denen das Unternehmen Beiträge (Leistungen) benötigt.
Wesentliche Stakeholder sind: Kunden, Investoren, Zulieferer, Arbeitnehmer, Konkurrenten, Staat, Gesellschaft, natürliches Umsystem (Umwelt), die durch Staat und Gesellschaft „vertreten“ wird.

Stakeholder - Ansatz



Stakeholder und ihre Beiträge bzw. Interessen

A. Unternehmensinterne Anspruchsgruppen	
1. Eigentümer (shareholder; stockholder) „gibt Kapital“ 2. Mitarbeiter „stellt seine Arbeitskraft zur Verfügung“	- Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals - Einkommen (Arbeitsplatz) / soziale Sicherheit / sinnvolle Betätigung / Entfaltung der eigenen Fähigkeiten / Status, Anerkennung, Prestige (Ego-needs)
B. Unternehmensexterne Anspruchsgruppen	
1. Fremdkapitalgeber „gibt Kapital“ 2. Lieferanten „liefert Betriebsmittel u. Werkstoffe 3. Kunden „kauft Produkte = gibt Geld“	- sichere Kapitalanlage / befriedigende Verzinsung - stabile Liefermöglichkeiten / günstige Konditionen / Zahlungsfähigkeit der Abnehmer - günstige Preis-Leistungs-Verhältnisse / adäquate Serviceleistungen
4. Konkurrenz - Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz / Kooperation auf branchen-politischer Ebene	
5. Staat/Gesellschaft/natürliches Umsystem Staat stellt Infrastruktur, politische Unterstützung; Gesellschaft gibt positives offensichtliches Image (public assessment) -Staat fordert Steuern / Einhalten v. Rechtsvorschriften u. Normen; -Gesellschaft verlangt Erhaltung einer lebenswerten Umwelt sowie gesellschaftliches (soziales, kulturelles) Engagement von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR).	

Implikationen des Stakeholder-Modells (I)

Das Unternehmen muss den Stakeholdern gegenüber Anreize setzen (Leistungen bieten), damit es von den Stakeholdern die erwarteten (benötigten) Beiträge erhält.

Langfristig darf in der Unternehmenspolitik keine Überbetonung der Interessen einzelner Stakeholdergruppen (z.B. Eigenkapitalgeber) auftreten; vielmehr ist ein Ausgleich (Gleichgewicht) mit allen Stakeholdergruppen zu erreichen, damit das Unternehmen in seinem Umsystem überlebensfähig bleibt.

Die Beziehungen zu den Stakeholdergruppen sind nicht mehr nur ökonomischer, sondern auch kommunikativer Art (dialogorientiert). Diese Dialogführung vor allem mit der Öffentlichkeit ist Aufgabe der Public Relation.

Implikationen des Stakeholder-Modells (II)

Erweiterung des Shareholder-Value-Management zu einem Stakeholder-Value-Management: Der Unternehmenswert aus Sicht aller Stakeholder soll gesteigert werden. Dieser Unternehmenswert bildet dann die Wertvorstellungen aller Stakeholder bezogen auf das Unternehmen ab.

Workholder Value: Unternehmenswert aus Sicht der Mitarbeiter.

„Harmonie-Modell“: Profitable Unternehmen (hoher Shareholder Value) bieten auch attraktive und sichere Arbeitsplätze (hoher Workholder Value). Dieser „angenehme Zusammenhang“ trifft allerdings nicht zu, wenn der Shareholder Value zu Lasten des Workholder Value gesteigert wird (z.B. Lohnsenkungen – Aufteilung der betrieblichen Wertschöpfung, Entlassungen durch Rationalisierung).

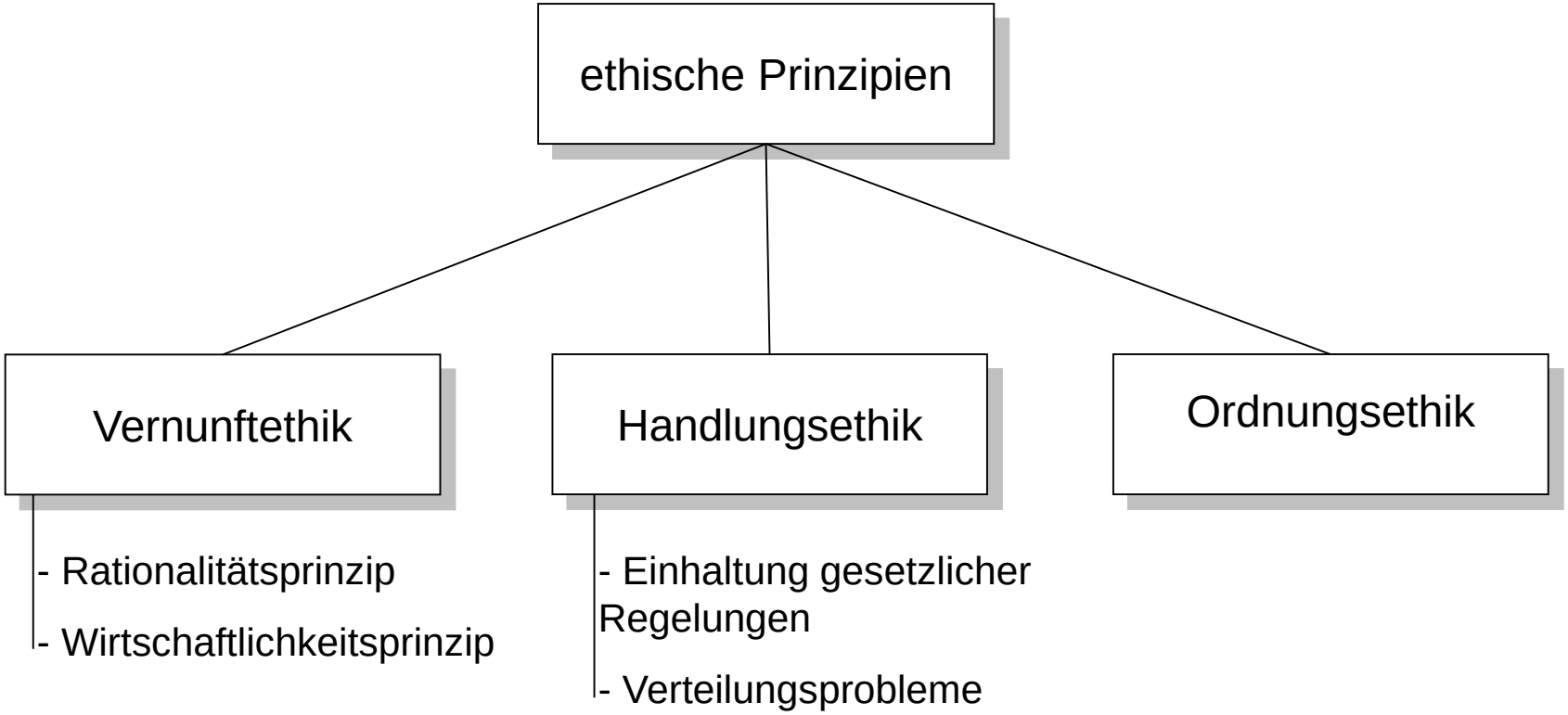
5. Unternehmensethik

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 5 geht auf einen Kritikpunkt gegenüber der Betriebswirtschaftslehre bzw. Managementpraxis ein, wonach ethische Fragestellungen vernachlässigt werden. Vielmehr soll ein ethisch-moralischer Überbau „das Wirtschaften im Betrieb“ einrahmen bzw. einen weiteren Eckpfeiler der Unternehmensführung bilden. Ferner zeigt das Kapitel exemplarisch auf, in welcher Hinsicht bereits heute solche ethischen Aspekte im Management realisiert sind: Compliance Management, Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility, Corporate-Purpose.

Lernziel: Grundverständnis der Diskussion, ethische Fragestellungen in die Betriebswirtschaftslehre zu integrieren bzw. Kenntnisse über die Integration ethischer Überlegungen in Managementkonzepte.

Ethische Überlegungen in der Betriebswirtschaftslehre



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

„Totschlagargument“: Es gibt keinen allgemein akzeptierten Wertekanon: Welche Werte sollen in der Betriebswirtschaftslehre integriert sein? Allerdings existiert ein gewisses ethisches Grundverständnis, das in einer Gesellschaft gültig ist.

Vernunftethik: Ethisch handelt, wer vernünftig handelt (Rationalprinzip – homo oeconomicus). Das Wirtschaftlichkeitsprinzip ist damit als ethisch anzusehen (keine Vergeudung von Ressourcen). Ferner dient der betriebliche Transformationsprozess dazu, Produkte zu erstellen, die andere benötigen. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip, kombiniert mit dem Marktmechanismus, führt dazu, dass sich dieses Produktangebot quantitativ und qualitativ ständig verbessert.

Ferner: Keine Ethik kann von einem Einzelnen verlangen, langfristig gegen eigene Interessen zu verstoßen. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip ist per se damit nicht als unethisch anzusehen.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Handlungsethik: Diese beschäftigt sich damit, ob eine bestimmte unternehmerische Entscheidung ethisch zu rechtfertigen ist.

Einhaltung der gesetzlichen Regelungen: Die Betriebswirtschaftslehre stellt die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen, d.h. die Ordnungsethik, dar. Dies schließt aber nicht aus, dass geltende Normen hinsichtlich ihrer intendierten Wirksamkeit kritisiert werden (dürfen).
Die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen im Unternehmen wird als Compliance (Compliance Management) bezeichnet.
Das Rationalprinzip schließt Gesetzesübertretungen nicht aus: Der homo oeconomicus wägt ab, wie hoch sind die Vorteile bzw. die drohenden Nachteile (Strafen) bei einem Verstoß gegen die Ordnungsethik.

Erläuterungen zur Handlungsethik (I)

Verteilungsprobleme: Aus dem Tatbestand der Knappheit bzw. dem Umgang mit der Knappheit resultieren Allokationsprobleme.

- Aufteilung der Wertschöpfung: Wer bekommt wie viel von der Wertschöpfung (insbesondere Eigner und Mitarbeiter)?
- Aufteilung des sog. Wohlfahrtsgewinns (Transaktionsgewinn) in einer Transaktion: Dies betrifft insbesondere die Festlegung des Preises für eine Produkt („fairer Preis“). Der Preis kann als „unfair“ (unethisch) angesehen werden, wenn ein Transaktionspartner seine ökonomische Macht und/oder seinen Informationsvorsprung zum eigenen Vorteil ausnutzt (opportunistisches Verhalten).
- Intergenerative Allokationsprobleme: Der Transformationsprozess „heute“ verbraucht Ressourcen (Umweltressourcen), die der nächsten Generation nicht mehr zur Verfügung stehen.

Erläuterungen zur Handlungsethik (II)

Ferner erfordern manche harte unternehmerische Entscheidungen eine langfristige Perspektive: Die Einführung einer neuen Produktionstechnologie (z.B. zur Rationalisierung) kostet zwar Arbeitsplätze, sichert aber die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Arbeitsplätze der Restbelegschaft.

Viele Verteilungsprobleme sind durch Regelungen der Ordnungsethik strukturiert, weshalb sich das Unternehmen nicht in einem „wertfreien“ Raum bewegt.
Beispiel: Umweltgesetzgebung, Regelungen zum Arbeitnehmerschutz, Verbraucherschutz, Kaufvertragsrecht.
Generell: Existenz einer soziale Marktwirtschaft: Eine vornehmsten Aufgaben des Staates ist es, den Akteuren in den Marktprozessen freie Hand zu lassen, aber schwächere Akteure vor zu großer Übervorteilung durch ein Macht- und Informationsungleichgewicht zu schützen.
Existenz einer freien Presse, um „schwarze Schafe“ aufzudecken.

Erläuterungen zur Handlungsethik (III)

Es gibt allerdings auch Konstellationen, in denen trotz Einhaltens der Ordnungsethik unethischen Entscheidungen getroffen werden werden: z.B. Verlagerung einer rentablen Produktionsstätte an einen Standort mit noch günstigeren Standortbedingungen (Sozialdumping, Ökodumping); Mitnahme von Subventionen. Dies steht in Einklang mit dem erwerbswirtschaftlichen Ziel.

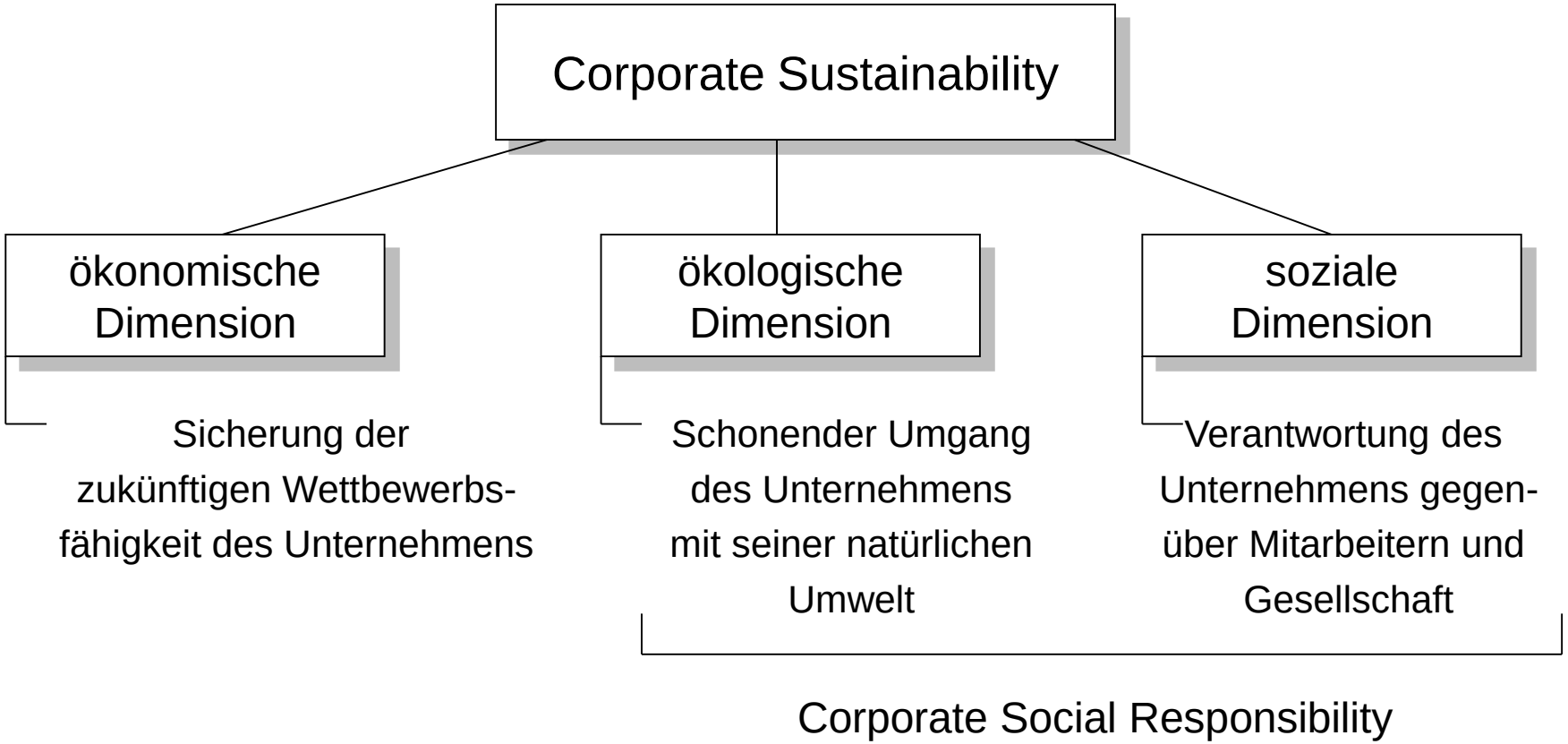
In einem solchen Konfliktfall bleibt es dem Manager unbenommen, weitere Wertesysteme zum Rationalitätsprinzip als Ausprägung *seiner* Handlungsethik hinzuzuziehen. Der „homo oeconomicus“ stellt nur eine (mögliche) Dimension des menschlichen Verhaltens dar. Ein solcher Wertekanon ist jedoch nicht Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre („BWL als wertfreie Disziplin“).
Zudem: Es ist zu beachten, dass diesbezügliche Verstöße gegen die Handlungsethik heutzutage schnell und scharf von den Stakeholdern „geahndet“ werden können. Damit ist ein unethisches Handeln ein Verstoß gegen das Rationalprinzip.

Ethik im Management (I): Compliance Management

Das Compliance Management in einem Unternehmen dient der Aufdeckung, aber vor allem der Prävention illegaler Handlungen im Unternehmen (Führungskräfte, Mitarbeiter, aber auch Geschäftspartner). Dadurch sollen die Risiken aus illegalen Handlungen (Noncompliance-Risiken) verhindert werden (Bußgelder, Schadensersatzzahlungen, Strafzahlungen, Ausschluss von öffentlichen Aufträgen, Reputationsverlust, Kosten für Gerichtsprozesse und Berater).

Das Compliance Management ist eine Führungsaufgabe (Chief Compliance Officer, CCO). Zentral ist, dass die gesetzlichen Regelungen und schriftlich fixierten Verhaltensgrundsätze (Code of Conduct) im Unternehmen kommuniziert und von den Führungskräften vorgelebt werden und organisatorische Strukturen (Compliance Management System) bestehen, die Gesetzes- und Regelverstöße verhindern, anhand von Indikatoren frühzeitig aufdecken und strukturierte Abläufe vorsehen, wenn illegale Vorgänge im Unternehmen entdeckt werden.

Ethik im Management (II): Nachhaltige Unternehmensführung



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Eine nachhaltige Unternehmensführung (Corporate Sustainability) umfasst drei Bereiche: Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit (Wirtschaftlichkeit, erwerbswirtschaftliches Prinzip, finanzielles Gleichgewicht), der schonende Umgang des Unternehmens mit seiner natürlichen Umwelt sowie die Verantwortung des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft.
Eine Verletzung dieser drei „Eckwerte“ der Unternehmensführung bedroht langfristig die Existenz des Unternehmens.
Das Verfolgen dieser drei Dimensionen ist nicht nur statisch (intragenerative Gerechtigkeit), sondern auch bezogen auf zukünftige Generationen (intragenerative Gerechtigkeit) zu sehen.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Konzentriert man sich auf die ökologische und soziale Dimension, spricht man von der Corporate Social Responsibility (CSR) eines Unternehmens.

Durch CSR erwirbt das Unternehmen die ‚license to operate' von den Stakeholdern. Dies gilt zunächst für die Gesellschaft als Stakeholder, aber in verstärktem Ausmaß inzwischen auch für Käufer (Kauf nur bei Unternehmen, die „über den Tellerrand" hinaussehen und sich sozial, ökologisch oder kulturell engagieren) oder Zulieferer.
Durch CSR erwirbt das Unternehmen die ‚license to operate' von den Stakeholdern.

Corporate Citizenship: Lösen sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens.

Ergänzungen zum Nachhaltigkeitsmanagement

Die Bereitschaft zu einem Nachhaltigkeitsmanagement ist „per se“ gegeben, wenn nachhaltig wirtschaftende Unternehmen dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangen: Nachhaltigkeitsmanagement ist dann ein Reflex des Rationalitäts- oder sogar erwerbswirtschaftlichen Prinzips. Dies erfordert aber Kunden, die Nachhaltigkeit wertschätzen und bereit sind hierfür ein „Price Premium“ zu zahlen.

Nur vordergründig nachhaltig wirtschaftende Unternehmen müssen identifiziert werden (Verhinderung eines Greenwashing, Whitewashing): Freie Presse, unabhängige Gerichte, schneller Informationstransfer [Soziale Medien].

Ethik im Management (III): Das Corporate-Purpose-Konzept

Gemäß dieses Konzepts kennzeichnet der Corporate-Purpose den Zweck, Sinn bzw. die Rechtfertigung der Unternehmensexistenz (Warum gibt es dieses Unternehmen? Warum agiert es im wirtschaftlichen Kontext?)
Als Corporate-Purpose genügt nicht mehr der Zweck der Gewinnerzielung (Einkommenserzielung für die Unternehmenseigner); vielmehr muss ein Unternehmen zur Zielerreichung, Anspruchs- bzw. Werteerfüllung aller Stakeholder aktiv beitragen: Dies sind die Kunden, Mitarbeiter, Wertschöpfungspartner, aber vor allem auch die Gesellschaft und die Ökologie.
Im Stakeholder-Modell „genügte“ es, keine Stakeholdergruppe zu benachteiligen, im Corporate-Purpose-Konzept versteht sich das Unternehmen als „Erfüller“, „Förderer“ bzw. „Unterstützer“ der Ziele, Ansprüche und Werte der Stakeholder: Welche „Mehrwerte möchte das Unternehmen bei seinen Stakeholder schaffen?

Die Corporate Social Responsibility ist hierbei eine Strategie bzw. ein Instrument, den Corporate-Purpose zu realisieren. Die CSR leitet sich deshalb aus dem Corporate-Purpose ab.

Das Corporate-Purpose-Konzept – Kritik erlaubt?

Betriebe, die unter dem Corporate-Purpose-Regime agieren, verstehen sich durchaus als neuer Typus von Betrieben (Unternehmen), da sie sich nicht mehr nur den Kunden und dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip sich zugehörig fühlen, sondern auch der Allgemeinheit/Gesellschaft „dienen“ und/oder die Ökologie fördern. Fraglich ist, ob solche „Gute-Fee-Betriebe“ nicht „Wölfe im Schafspelz“ sind.

6. Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 7 stellt exemplarisch einige betriebswirtschaftliche relevante Entwicklungen der „digitalen Revolution“ von Wirtschaft und Gesellschaft dar, die „pathetisch formuliert“ den Beginn des Zeitalters des „homo digitalis“ markieren.

Lernziel ist, ein Grundverständnis zu IuK-Technologien und der digitalen Revolution aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre zu gewinnen.

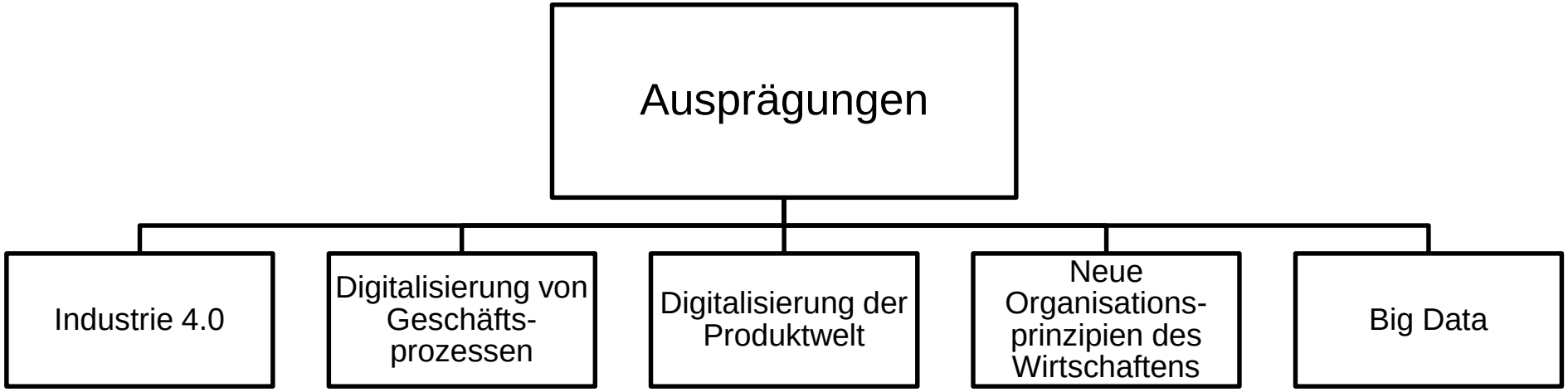
Allgemeine Charakterisierung

Die Bedeutung der digitalen Revolution, d.h. der Einsatz neuer digitaler (Informations- und Kommunikations-)Technologien liegt nicht nur in den Veränderungen im technisch-organisatorischen Bereich des Wirtschaftens, sondern auch im Einfluss auf sämtliche Lebensbereiche (Arbeit, Konsum, Freizeit) großer Teile der Weltbevölkerung, sowie auf die Ausgestaltung gesellschaftlicher Prozesse (z.B. politischer Willensbildungsprozess).

Die sog. Digital Natives sind mit Informations- und Kommunikationstechnologien sozialisiert worden. Sie besitzen deshalb eine viel höhere Akzeptanzbereitschaft als die „Digital Immigrants“.

Beginn des „Zeitalters des homo digitalis“.

Ausgewählte Ausprägungen der digitalen Transformation der Wirtschaft



Charakterisierung der Industrie 4.0 (I)

Die Verschmelzung von Robotik und Sensorik schafft neuartige Betriebsmittel (Maschinen, Werkzeuge), die immer technisch feinere Handhabungen mit höchster Präzision durchführen können („Finger-Handmechanismen“).
Durch künstliche Intelligenz generieren sie selbständig „Wissen“ (Machine Learning) und sind dadurch in der Lage, auch bislang unbekannte Gegenstände zu bearbeiten. Dies vermindert massiv Umrüstkosten, verkürzt Entwicklungs- und Produktionszeiten und erlaubt die Produktion höchst kundenindividueller Produkte („Losgröße 1“) im Rahmen eines automatisiert ablaufenden Produktionsprozesses: Steigerung von Effizienz und Qualität

Charakterisierung der Industrie 4.0 (II)

Die (operative) Steuerung der Produktionsprozesse basiert nicht mehr auf einem top-down-Optimierungsansatz von Produktionsplanungs-(PPS)-Systemen, sondern auf der Interaktion (Kommunikation) selbständig agierender (autarker) Produktionseinheiten.
Es findet eine verstärkte Automatisierung durch Selbstdiagnose, Selbstkonfiguration und Selbstoptimierung der (Produktions-) Systeme statt.
Diese Digitalisierung des Produktionsprozesses beschränkt sich nicht auf einen Betrieb, sondern die Produktions- und Logistikprozesse der (aller) im Wertschöpfungsprozess eines Produktes beteiligten Betriebe sind intelligent miteinander verzahnt (digital vernetzt). Das Konzept des Wertverbundsystems der Wertschöpfungspartner erhält dadurch eine neue Qualität und Dynamik.

Digitalisierung von Geschäftsprozessen (I)

Die elektronische Abwicklung vieler Aktivitäten „in der Verwaltung“ und im Management (sekundäre Geschäftsprozesse) sowie künstliche Intelligenz (Softwarealgorithmen) ersetzen „einfache“ derivative Arbeitsleistungen. Dies wird vor allem im Finanzdienstleistungsbereich (Banken, Versicherung), der öffentlichen Verwaltung oder auf der „Sachbearbeiterebene“ (z.B. Rechnungswesen; Verwaltung) in Betrieben gesehen: Routineentscheidungen trifft anstelle eines Menschen nunmehr ein Software-Algorithmus. Es findet eine Substitution derivativer Arbeitsleistungen durch Betriebsmittel statt.
Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen ermöglicht aber auch weitgehendes Home Office der Mitarbeiter im Managementbereich.

Digitalisierung von Geschäftsprozessen (II)

Die Digitalisierung betrifft auch marketingbezogene Geschäftsprozesse: E-Commerce – digitale Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten : „Werben und Verkaufen im Internet“.

M-Commerce beinhaltet den Zugang zum Internet über mobile Endgeräte (mobile devices) oder entsprechende Apps (Shopping Apps) auf Smartphones, die einen ortsunabhängigen E-Commerce bzw. die Anwendung von Applications. (Informationsprodukte). M-Commerce fördert das Impulskaufverhalten, da es die Möglichkeit bietet, sofort Transaktionen abzuschließen, bzw. Leerzeiten-Situationen mit Online-Shopping zu überbrücken.

Ergänzungen zu Begriffen im Rahmen der Digitalisierung des Marketings

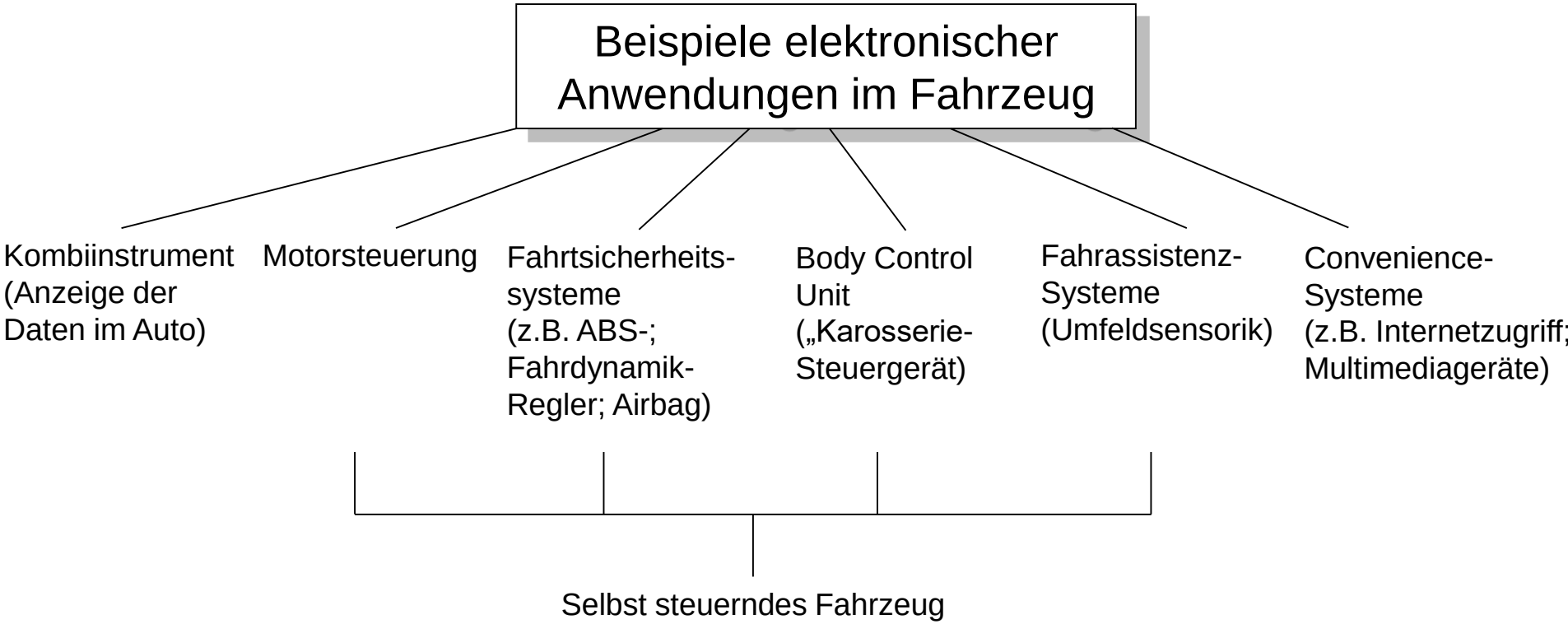
Online-Marketing: Einsatz der IuK-Technologien für Marketingaufgaben, insbesondere der Kommunikation („Online-Werbung“, Social-Media-Kampagnen) und der Distribution, d.h. die IuK-Technologien (z.B. Internet) werden als Vertriebsweg eines Anbieters genutzt.

Online-Shopping: Nachfrager nutzen IuK-Technologien für Anbahnung (z.B. Angebotssuche, Preisvergleiche) und Abschluss von Transaktionen. Online-Shopping ist damit das Nachfrager-Pendant zum Online-Marketing.

Social Commerce: Anbahnung bzw. Realisierung von Transaktionen, die durch Präsenz in Sozialen Medien ausgelöst werden. Ein Beispiel hierfür ist das Influencer Marketing (Einsatz von Influencern in Sozialen Medien für die Bewerbung von Marken).

F-Commerce fokussiert auf die Präsenz im Sozialen Netzwerk Facebook.

Digitalisierung der Produktwelt - Beispiel für Produkte mit zentralen Digitalkomponenten



Digitalisierung der Produktwelt: revolutionäre (neu) Produktgattungen/Innovationen - Beispiele

Location-Based-Services sind spezifische Produkt-/ Informationsangebote (v.a. Apps), die sich auf die Örtlichkeit beziehen, an der sich der Nachfrager gerade aufhält und die über mobile Ausgabegeräte des Nutzers vermittelt werden.

- Ortbezogene Werbung und Information (z.B. Restaurant Finder)
- Navigation
- Lokalisierung von ‘Zielpersonen‘ (‘wo sind meine Freunde‘)
- Corona-Warn-App

…

Augmented Reality (Enhanced Reality): Erweiterung der realen Umweltwahrnehmung um zusätzliche virtuelle Inhalte, wobei die virtuellen Inhalte gleichzeitig zur realen Wahrnehmung vermittelt werden bzw. sich sensorisch überlagern.
Beispiel: Augmented-Reality-Brillen, die zusätzliche Informationen auf der Glasoberfläche für den Brillenträger sichtbar machen.

Digitalisierung der Produktwelt: Internet der Dinge (I)

Das Schlagwort „Internet der Dinge“ kennzeichnet Produktdesign-Konzepte (intelligente Gegenstände; enchanted objects), in denen miniaturisierte Computer (Wearables, z.B. Sensoren, Aktoren) integraler Bestandteil des Produkts sind, und die den Produktverwender weder ablenken, noch ihm auffallen, ihn aber im Sinne von Assistenz-Systemen bei der Produktverwendung unterstützen, die Produktverwendung effizienter gestalten oder die Produktanwendung durch zusätzliche Service-Funktionen erweitern.

Digitalisierung der Produktwelt: Internet der Dinge (II)

Diese Wearables erfassen und speichern Daten der Produktverwendung bzw. über den Produktverwender und kommunizieren diese Informationen – über das Internet – dem Nutzer, aber auch anderen autorisierten Akteuren (z.B. Hersteller für Wartung) bzw. können vom Produktverwender oder autorisierten Akteuren – über das Internet (z.B. Smartphone App) – gesteuert (angesprochen) werden, bzw. sind mit anderen Wearables vernetzt, um so ein selbstorganisierendes System von Gegenständen zu bilden („vernetzter Haushalt“). Durch den digitalen, drahtlosen Datenaustausch sind Wearables ein Teil der „Big Data“-Welt, durch die Vernetzung entsteht ein „Eigenleben“ von Gegenständen, das parallel zum Menschen läuft.

Beispiele zum Internet der Dinge

Beispiele

- E-Health
  - Fitness Tracker (Armband) erfassen Daten um Pulsfrequenz, Blutdruck oder Schrittzahl und leiten diese Informationen an eine App weiter
  - vernetzte Herzschrittmacher melden lebensbedrohliche Parameterwerte an Notdienst
- Smart home
  - intelligenter Kühlschrank (Kontrolle des Warenbestands, Ablaufdatums und selbstständige Nachbestellung bei E-Retailers)
  - Steuerung von Heizungen, Rolladen, beleuchtung oder Rauchmelder
- Smart Car
  - Sicherheits-Assistenzsysteme übernehmen in kritischen Situationen Fahrzeuglenkung
  - selbstfahrendes Auto

Digitalisierung der Produktwelt: Internet der Dinge (III)

Smart Metering: Intelligente Messsysteme kommunizieren online dem Anbieter die aktuelle Produktverwendung (z.B. Strom- oder Wasserverbrauch) und ermöglichen eine lastgenaue Abrechnung oder Fehlfunktionsüberwachung (z.B. Wasserrohrbruch).

Management der Gerätewartung: Der genaue Einblick des Herstellers über den Gerätestatus bei einem Verwender ermöglicht eine Optimierung der Wartungsintervalle, Vermeidung von vorzeitigem Geräteverschleiß und Verkürzung der Reparaturzeiten (Mängel sind bereits festgestellt bzw. Just-in-time-Eintaktung in die Wartungs-Prozesse des betreffenden Anbieters).

Neue Organisationsprinzipien des Wirtschaftens (I)

Eines der wesentlichen Merkmale der digitalen Revolution ist, dass sich räumlich divergente Akteure miteinander vernetzten (kooperieren) können. Dies etabliert neue Organisationsprinzipien des (wirtschaftlichen) Lebens.

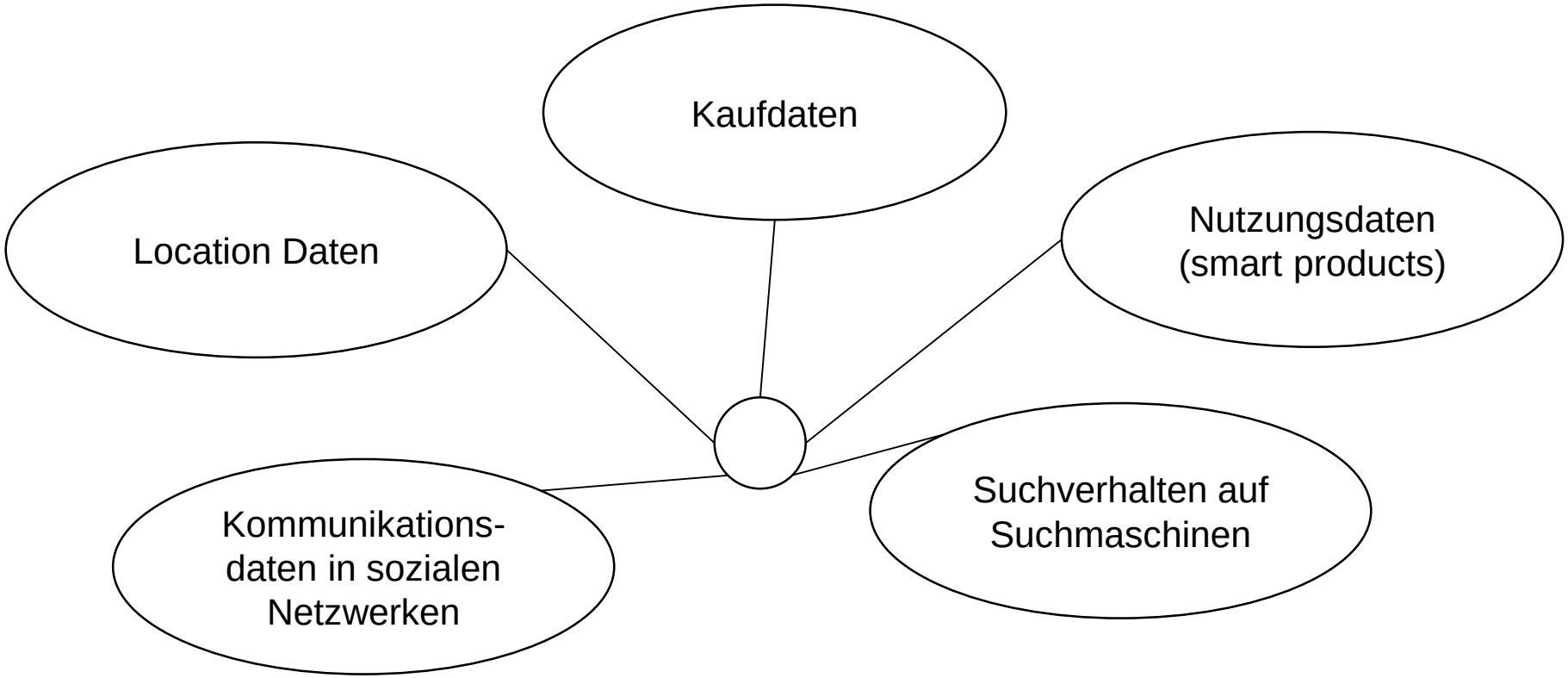
In der Sharing-Economy („Teilen statt Kaufen“) nutzen mehrere Akteure gemeinsam, allerdings innerhalb einer Periode sequentiell eine Ressource (z.B. Auto), anstelle dass jede Person diese Ressource individuell erwirbt und innerhalb einer Periode nur sporadisch benötigt.

Neue Organisationsprinzipien des Wirtschaftens (II)

Im Crowdsourcing lassen sich Unternehmenstätigkeiten webbasiert (Web 2.0) mittels eines offenen Aufrufs an eine „Masse anonymer Akteure“ im Netz auslagern, um deren kollektive Finanzkraft für die Finanzierung eines Projektes oder deren kollektive Intelligenz für die Lösung von Innovationsproblemen nutzen zu können.

Weitere Ausprägungen sind Soziale Netzwerke (Web 2.0), der E-Commerce („Einkaufen im Internet“ – Substitution des stationären Handels) oder M-Commerce.

Big Data Philosophie (I)



Kontinuierliche Sammlung und Aktualisierung von hochspezifischen Daten über eine Person.

Big Data Philosophie (II): Anwendungen im Marketing

Aufgrund dieser individualisierten Daten gelingt es, vor allem im Internet bzw. auf Smartphones auf diese Person personalisierte Werbung für Produkte auszusteuern, von denen angenommen werden kann, dass sich diese Person zum aktuellen Zeitpunkt dafür interessieren könnte (Behavioral Targeting, Selecting Advertising).
Zudem erkennt ein Anbieter (ein Software-Algorithmus) ein aus den Daten möglicherweise einen Produktbedarf, bevor sich der Nachfrager selbst darüber bewusst wird (Werbepräsenz im „embryonalen Status“ eines Kaufentscheidungsprozesses).

Schattenseiten der digitalen Revolution in der Wirtschaft (I)

Geschäftsmodelle der New Economy beinhalten nicht nur innovative neue Bedarfslösungen (latenter Bedarf), sondern lösen auch traditionelle Offline- bzw. analogbasierte Geschäftsmodelle (Branchen) ab.

Musikindustrie: Musikdownloads statt Tonträger

Telekommunikation: Kostenlose Telefonie über das Internet (Skype) statt Analogkommunikation;

Verlagsgewerbe: E-Books und Online-Zeitungen statt Printausgaben

Einzelhandel: Online-Shopping statt stationärem Einzelhandel

Das Verschwinden von Branchen (ökonomischer Darwinismus) ist allerdings kein exklusives Phänomen der digitalen Revolution, sondern Implikation des technischen Fortschritts.

Schattenseiten der digitalen Revolution in der Wirtschaft (II)

Das „Internet der Dinge“ bieten den Anwendern eines Produkts eine höhere Convenience (Gebrauchsnutzen), effizientere Produktverwendung (z.B. Energieverbrauch) oder Sicherheit (z.B. Warn- oder Notfallfunktionen), rauben ihm aber auch einen (großen) Teil seiner Nutzungshoheit (der Verwender verliert seine Selbstbestimmung über die Produktnutzung bzw. Emanzipation der Gegenstände von ihrem Nutzer“) oder Nutzungsanonymität („der „gläserne Kunde wird zum gläsernen Verwender“). Erfordernis einer neuen Art der Konsumentensouveränität.

Die Horrorvariante des „Internet der Dinge“: Der Toaster „weigert sich“ eine weitere Toastbrotscheibe zu rösten, da die Waage im Badezimmer eine Gewichtszunahme registriert und die Laufschuhe einen Jogginglauf von nur 500 Meter am Morgen gemessen haben; alternativ gehen die von Waage und Laufschuh erfassten Daten an die Krankenversicherung, was zu einer Erhöhung des Krankenversicherungsbeitrags in diesem Monat führt.

Schattenseiten der digitalen Revolution in der Wirtschaft

Ein Großteil des Informations- und Entertainmentangebots in der digitalen Welt ist werbefinanziert und dient nur als Lockvogel für Datengewinnung über den Kunden bzw. als Plattform für werbliche Kontakte.

In der digitalisierten Welt (digitale Revolution) wird Convenience oder bereits die Präsenz in der digitalen Welt mit dem Verlust der informationellen Selbstbestimmung bezahlt: Personalisierte Daten gehen an Anbieter, möglicherweise staatliche Stellen oder unbefugte Dritte, die diese Daten für ihre eigenen Ziele nutzen (missbrauchen), ohne das eine Person diesen „Datenabfluss“ bemerkt. Auch die Beeinflussung einer Person durch gezielte personalisierte Informationsaussteuerung (Trageting) in Sozialen Netzwerken geschieht oftmals unbemerkt. Dies kann insbesondere im politischen Willensbildungsprozess gesellschaftlich gefährlich sein. Ansatzweise gilt dies sicherlich auch für Werbung (Einschränkung der freien Kaufentscheidung).

Langfristige Veränderungen der digitalen Transformation im Arbeitsleben: Spekulativer Blick in die Zukunft

digitaler Humanismus

Menschen erhalten Freiräume, in denen sie ihre Innovationskraft und Kreativität einbringen können, da Routinetätigkeiten digital erledigt werden.

digitales Proletariat

3-Schichten-Struktur:
Schicht 1: digitale Spezialisten, die Pioniere der neuen Technologien sind: Hohe Qualifikation, hohes Einkommen
Schicht 2: Service-Kräfte für Schicht 1
Schicht 3: abgehängte Personen

7. Rechtsformen und Unternehmensverfassung (Corporate Governance)

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 7 beschäftigt sich mit dem Thema der Rechtformen bzw. Unternehmensverfassung und Corporate Governance. Diese Sachverhalte sind zunächst juristisch (gesellschaftsrechtlich) geprägt, sie besitzen aber auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht große Bedeutung. Die Rechtsformen unterscheiden sich in den jeweiligen Ausgestaltungen der Unternehmensverfassung. Den Schwerpunkt der Ausführungen in Kapitel 7 stellen Kapitalgesellschaften und hier die Aktiengesellschaft. Den Abschluss von Kapitel 7 bilden Ausführungen zum Schlagwort der „Corporate Governance“, die auf eine neue Ausgestaltung bzw. „Ausjustierung“ der Unternehmensverfassung für Kapitalgesellschaften fokussiert.

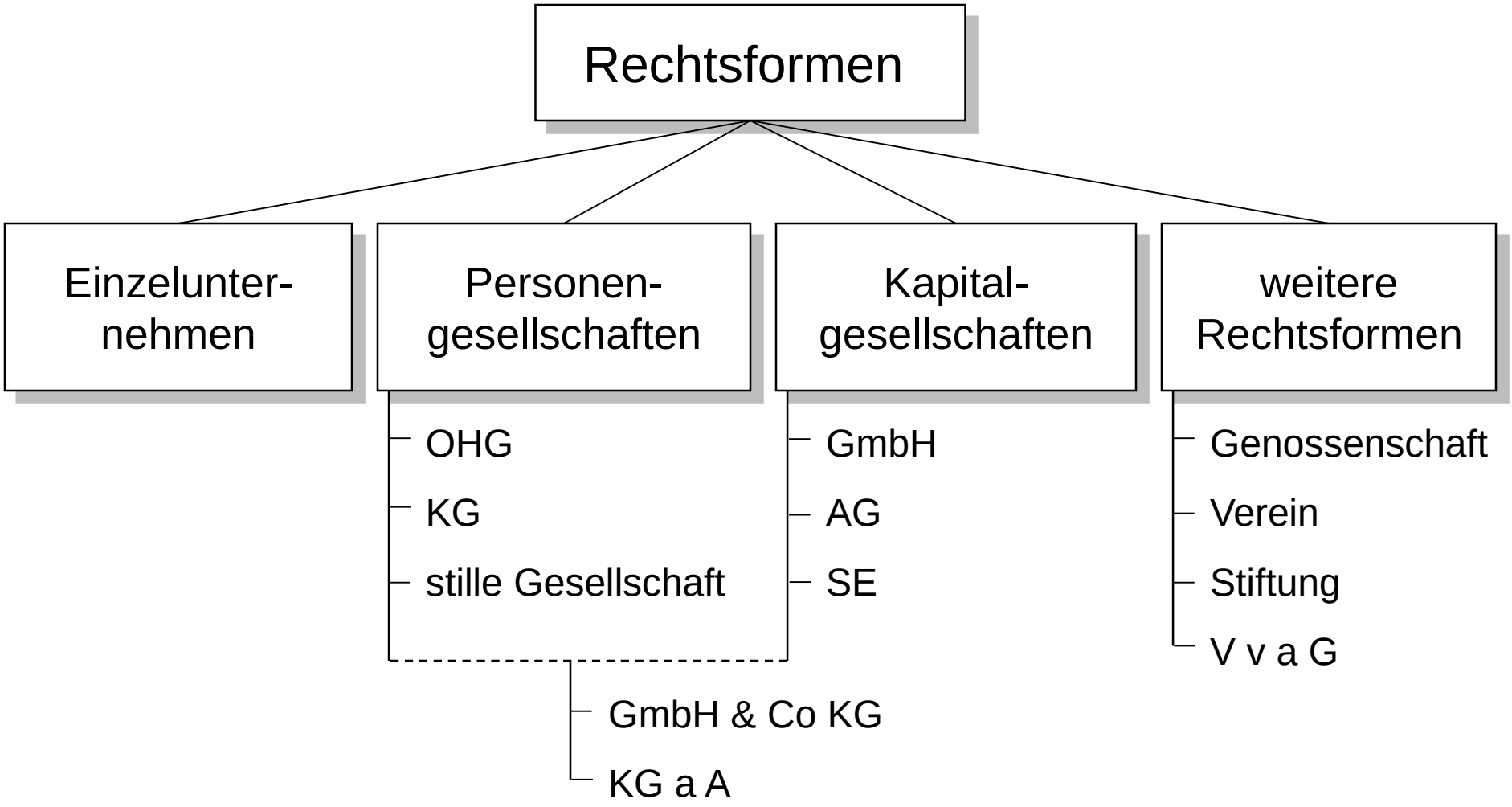
Lernziel: Grundverständnis für Rechtsformen und Fragen der Unternehmensverfassung und Corporate Governance.

Charakteristik von Unternehmensverfassung und Rechtsform

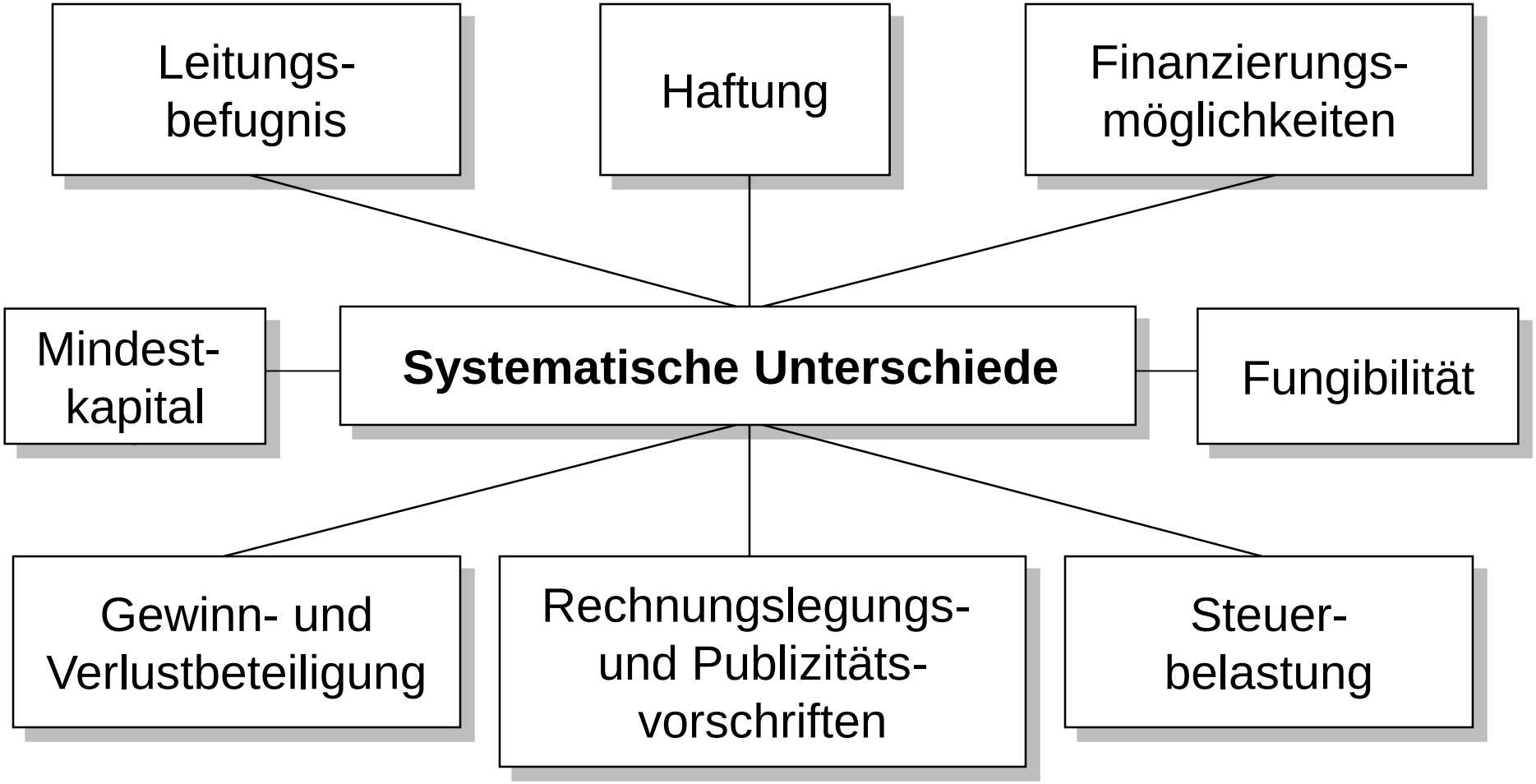
Die Unternehmensverfassung beinhaltet alle rechtlichen Regelungen zur Bestimmung der Eigentums-/ Leitungs- und Kontrollrechte im Unternehmen. Diese konstituieren sich zumeist in bestimmten Unternehmensorganen.

Rechtsformen sind rechtliche Gestaltungsmuster der Unternehmensverfassung, die der Gesetzgeber als Formen unternehmerischer Betätigung zulässt, die bereits grundlegende Fragen der Unternehmensverfassung geregelt haben, aber den beteiligten Akteuren noch genügend Spielraum für eine eigene Ausgestaltung erlauben.

Übersicht zu den Rechtsformen von Unternehmen



Unterschiede zwischen den Rechtsformen (I)

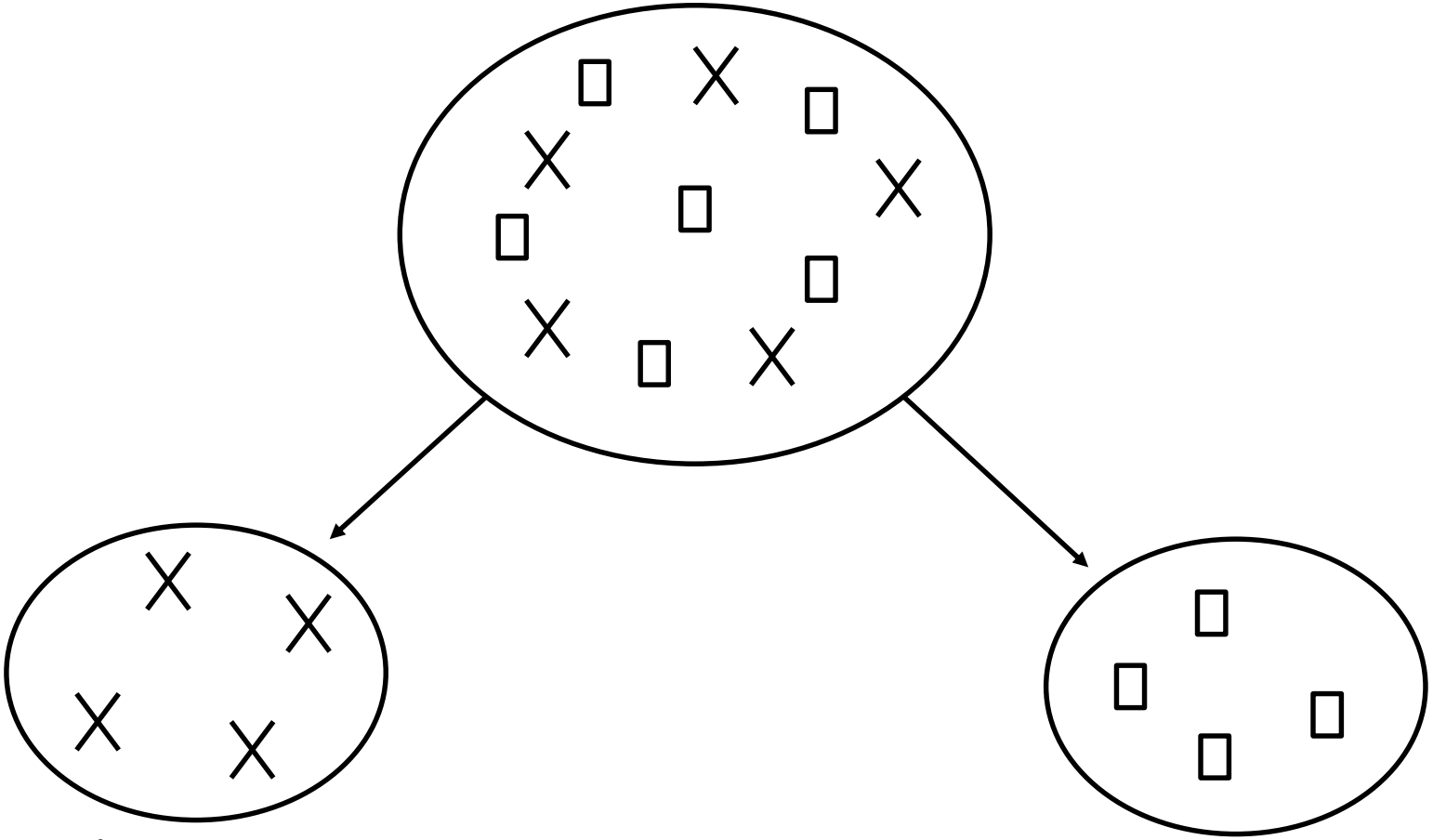


Unterschiede zwischen den Rechtsformen (II)

Einlage: Personen (Eigenkapitalgeber; Eigentümer; Gesellschafter) bringen Vermögensgegenstände aus ihrem (Privat-) Vermögen in das Unternehmen als Teil des Unternehmensvermögens (Aktivseite der Bilanz) ein, das zugleich dann wertmäßig das Eigenkapital (Passivseite der Bilanz) bildet. Die Rechtsformen unterscheiden sich dahingehend, ob bei der Gründung ein bestimmtes Mindest(eigen-)kapital eingelegt werden muss.

Ergänzung zum Sachverhalt der Einlage

Vermögensgegenstände des Unternehmensgründers



Unternehmensvermögen – Eigenkapital

Privatvermögen

Konzept des Eigenkapitals

Thesaurierung von Gewinnen: Die Gesellschafter (Eigenkapitalgeber) beschließen, einen Teil des Gewinns nicht auszuschütten (Überführung des erzielten Gewinns in ihr Privatvermögen), sondern im Unternehmen zu belassen. Dies erhöht ihr finanzielles Investment bzw. das Eigenkapital im Unternehmen.

Das (bilanzielle) Eigenkapital eines Unternehmens setzt sich aus dem Wert der von den Gründern eingelegten (investierten) Vermögensgegenstände, späteren Kapitalerhöhungen (weiteren Einlagen der Eigner) und den thesaurierten Gewinnen zusammen.

Unterschiede zwischen den Rechtsformen (III)

Haftung bedeutet: Müssen die Gesellschafter (Eigentümer) mit ihrem Privatvermögen für die Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens aufkommen, wenn das Unternehmen selbst diese nicht mehr leisten kann? Dies impliziert das Haftungsrisiko der Eigentümer.

Mit Fungibilität wird der Umstand bezeichnet, wie leicht sich ein Eigenkapitalgeber (Gesellschafter) von seinem Engagement (Beteiligung; Investment) im Unternehmen trennen kann. Dies betrifft vor allem den Verkauf seiner Unternehmensbeteiligung.

Unterschiede zwischen den Rechtsformen (IV)

Leitungs- und Kontrollbefugnis: Sind nur Gesellschafter (Eigenkapitalgeber) zur Geschäftsführung berechtigt oder können auch Nicht-Gesellschafter das Unternehmen leiten (Fremdgeschäftsführung)? Welche Weisungs- und Kontrollrechte haben Gesellschafter, wenn sie das Unternehmen nicht leiten.

Finanzierungsmöglichkeiten: Wie „leicht“ kann das Unternehmen frisches Eigenkapital bzw. Fremdkapital aufnehmen? Dies betrifft zum einen die organisatorische Durchführung, aber vor allem auch den Tatbestand, Investoren für Eigen- bzw. Fremdkapital zu finden.

Unterschiede zwischen den Rechtsformen (V)

Gewinn- und Verlustbeteiligung: Wie werden Gewinne und Verluste unter den Gesellschaftern aufgeteilt?

Rechnungslegungs-, Publizitätsvorschriften und steuerliche Belastung: Die Rechtsformen unterscheiden sich in den Anforderungen der Rechnungslegung (Buchführung, Jahresabschluss), Pflicht zur Veröffentlichung von Unternehmensdaten und in der steuerlichen Belastung.

7.2 Einzelunternehmen

Einzelunternehmen

Charakteristik

- Nur ein Gesellschafter (alleiniger Eigentümer)
- Es stehen ihm alle Entscheidungs- und Dispositionsbefugnisse (Geschäftsführungsbefugnisse) sowie der gesamte Gewinn zu.
- Haftung für Verbindlichkeiten seines Unternehmens unbeschränkt mit seinem Privatvermögen
- „rechnerische“ Trennung von Unternehmens- und Privatvermögen
- Keine Mindesteinlage
- Keine Aufnahme neuer Gesellschafter möglich: Erhöhung des Eigenkapitals nur durch Gewinnthesaurierung

7.3 Personengesellschaften

Personengesellschaften

generelle Charakteristik

- Mindestens zwei Gesellschafter
- Gesellschaftsvertrag regelt die Rechte und Pflichten der Gesellschafter bezogen auf Geschäftsführung und Vertretung (Innenverhältnis), Informations- und Kontrollrechte, Nachschusspflichten, Gewinn-/ Verlustbeteiligung, Entnahmerechte, Ausscheiden aus der Gesellschaft.
- Einlagen der Gesellschafter sowie thesaurierte Gewinne werden den Gesellschaftern auf ihrem Kapitalkonto gutgeschrieben.

Der Kapitalanteil eines Gesellschafters gibt den Wert des Kapitalkontos des Gesellschafters im Verhältnis zum gesamten Eigenkapital (Summe aller Kapitalkonten) an.

Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Charakteristik

- mindestens zwei Gesellschafter
- Einzelgeschäftsführung, sofern keine „Arbeitsteilung“ im Gesellschaftsvertrag.
- Gründungsgesellschafter bringen Vermögensgegenstände ein (Einlage Eigenkapital → Kapitalkonto); keine Mindesteinlage
- Frisches Eigenkapital durch Aufnahme neuer Gesellschafter
- Gesellschafter haften gesamtschuldnerisch für die Verbindlichkeiten des Unternehmens mit ihrem gesamten Vermögen
- Gewinnverteilung sollte im Gesellschaftsvertrag geregelt sein: ansonsten Einlagen mit vier Prozent und Gewinnrest nach Köpfen.
- Aufnahme neuer und Ausscheiden alter Gesellschafter nur im Einvernehmen.

Die Haftung der OHG-Gesellschafter ist unbegrenzt, unmittelbar und gesamtschuldnerisch. Sie gilt auch für Altschulden.

Gewinnverteilung in der OHG

- 3 Gesellschafter – Kapitalanteile

  A: 100.000 B: 60.000 C: 40.000

- Gewinn: 11.700

- Gesetzliche Regelung – Gewinnanteil

  A: 100.000 x 0,04 = 4.000
  B: 60.000 x 0,04 = 2.400
  C: 40.000 x 0,04 = 1.600

  } 8.000 → Restgewinn: 3.700

  +1.233,33 = 5.233,33
  +1.233,33 = 3.633,33
  +1.233,34 = 2.833,34

- Verteilung proportional zum Kapitalanteil

  A: $\frac{100.000}{200.000}$ x 11.700 = 5.850

  B: $\frac{60.000}{200.000}$ x 11.700 = 3.510

  C: $\frac{40.000}{200.000}$ x 11.700 = 2.340

Kommanditgesellschaft (KG)

Charakteristik

- 2 Gesellschaftertypen: mindestens ein Komplementär und mindestens ein Kommanditist
- Zur Geschäftsführung sind allein Komplementäre berechtigt; Kommanditisten haben Kontroll- und Informationsrechte
- Frisches Eigenkapital durch Aufnahme neuer Komplementäre und vor allem neuer Kommanditisten
- Gesetzliche Gewinnverteilung: 4% auf die Höhe der Kapitalkonten und verbleibender Rest „angemessen“ bezogen auf Haftungsrisiko

Komplementäre haften für Verbindlichkeiten der KG - wie OHG-Gesellschafter – unbegrenzt und gesamtschuldnerisch mit ihrem Privatvermögen. Kommanditisten haften nur in Höhe ihrer Eigenkapitaleinlage.

Ergänzung zu Personengesellschaften: Wettbewerbsverbot

OHG-Gesellschafter und Komplementäre einer KG unterliegen einem Wettbewerbsverbot: Ein Gesellschafter darf ohne Einwilligung der anderen Gesellschafter (Komplementäre) weder in dem Handelszweig (Branche) der Gesellschaft weitere Geschäfte machen (z.B. als Einzelunternehmer) noch in einer anderen gleichartigen Handelsgesellschaft als persönlich haftender Gesellschafter teilnehmen.

7.4 Kapitalgesellschaften

Kapitalgesellschaften

Wesentliche Unterschiede zu Personengesellschaften

- Juristische Person
- Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung
  - Fremdgeschäftsführung möglich
- Ausscheiden eines Gesellschafter vermindert nicht das Eigenkapital
- Keine unbeschränkte persönliche Haftung der Gesellschafter

7.4.1 Charakteristik der Aktiengesellschaft

Aktiengesellschaft (AG)

Charakteristik

- mindestens 5 Personen laut AktG, als „kleine AG“ bereits mit einer Person möglich
- Gezeichnetes Kapital (Grundkapital) von mindestens 50.000€, das in Aktien gestückelt ist.
- Die Aktiengesellschaft haftet mit ihrem gesamten Vermögen, die Aktionäre hingegen nicht mit ihrem Privatvermögen.
- Geschäftsführung besteht aus Vorstand und Aufsichtsrat.
- Hauptversammlung als regelmäßig stattfindendes Treffen der Aktionäre

} Organe der AG

Eigenkapital einer Aktiengesellschaft

Bilanzielles Eigenkapital einer Aktiengesellschaft

= gezeichnetes Kapital + Rücklagen

Die Bilanzposition „gezeichnetes Kapital“ umfasst das bei Gründung von den Eigenkapitalgebern eingelegte Kapital, das ggf. durch Kapitalerhöhungen noch erhöht wurde.

Der thesaurierte Gewinn wird in der Bilanzposition „Rücklage“ ausgewiesen bzw. in diese Bilanzposition eingestellt.

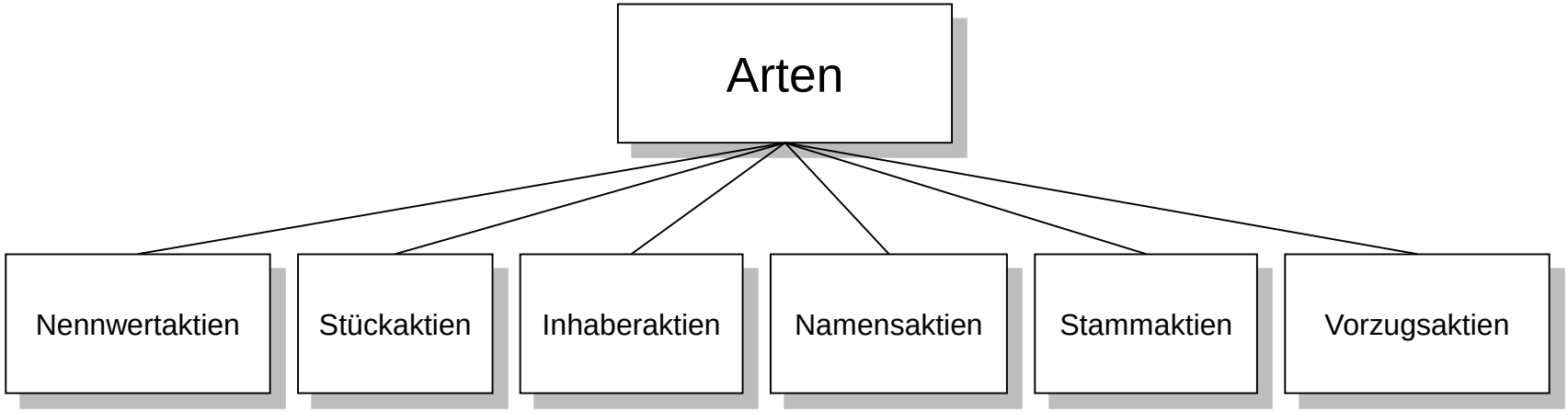
Charakteristik von Aktien

Die Aktie ist ein Wertpapier, das einen Anteil am Unternehmen (am Eigenkapital des Unternehmens) verbrieft.

- Recht auf Dividendenbezug
- Stimmrecht in der Hauptversammlung (one share-one vote)
- Recht auf Bezug junger Aktien bei Kapitalerhöhungen
- Recht auf anteiligen Liquidationserlös

Die Dividende ist der Betrag, der bei der Verteilung des auszuschüttenden Gewinns auf eine Aktie entfällt.

Typologie von Aktien (I)



Typologie von Aktien (II)

Bei Nennwertaktien lautet die Aktie auf einen bestimmten Nennbetrag – mindestens einem Euro.
Bei Stückaktien verkörpert die Aktie einen bestimmten Anteil (meist einen Anteil) am gezeichneten Kapital.
Der (rechnerische) Nennwert einer Stückaktie lässt sich wie folgt bestimmen: Höhe des gezeichneten Kapitals/ Anzahl der ausgegebenen Stückaktien. Der rechnerische Nennwert darf nicht unter einem Euro liegen.

Inhaberaktien legitimieren den Besitzer der Aktie ohne zusätzlichen Nachweis als Aktionär der Aktiengesellschaft (Gesellschafter).
Bei Namensaktien ist die Aktie auf den Namen des Besitzers ausgestellt und im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen.
Bei vinkulierten Namensaktien bedarf die Übertragung der Aktie der Zustimmung der Aktiengesellschaft.

Typologie von Aktien (III)

Stammaktien beinhalten die „normalen“ Gesellschafterrechte. Vorzugsaktien gewähren dem Inhaber gewisse Vorzugsrechte gegenüber den Stammaktionären, die oftmals mit dem Verzicht auf andere Rechte gegenüber den Stammaktionären kombiniert sind: z.B. höhere Dividende, aber kein Stimmrecht in der Hauptversammlung.

„Goldene Aktien“ gewähren dem Inhaber besondere Rechte, um ihm unabhängig vom Kapitalanteil eine Vorrangstellung gegenüber anderen Aktionären einzuräumen:
z.B. Mehrstimmrechte, Vetorechte in der Hauptversammlung.

Ergänzungen zur Aktie (I)

Die Veräußerbarkeit von Aktien an der Börse zum aktuellen Börsenkurs oder zumindest am „grauen Kapitalmarkt“ verleiht den Gesellschaftsanteilen (Aktien) einer Aktiengesellschaft eine hohe Fungibilität.

Marktkapitalisierung - „Marktwert“ einer Aktiengesellschaft:
Börsenkurs x Anzahl der Aktien

Der Börsenkurs ist die zentrale Komponente des „Shareholder Value“: Vermögensposition der Gesellschafter (Shareholder)

Ergänzungen zur Aktie (I): Nennwert und Marktwert einer Aktie

Nennwert ≠ Marktwert einer Aktie!

Der Nennwert gibt den Betrag an, den eine Aktie bezogen auf das gezeichnete Kapital repräsentiert.

Der Marktwert (Börsenkurs) gibt die monetäre Bewertung („Attraktivität“) einer Aktie aus Sicht des Kapitalmarkts wieder:
Preis, den man an der Börse bezahlen muss, um eine Aktie zu erwerben bzw. den man für den Verkauf einer Aktie erhält.

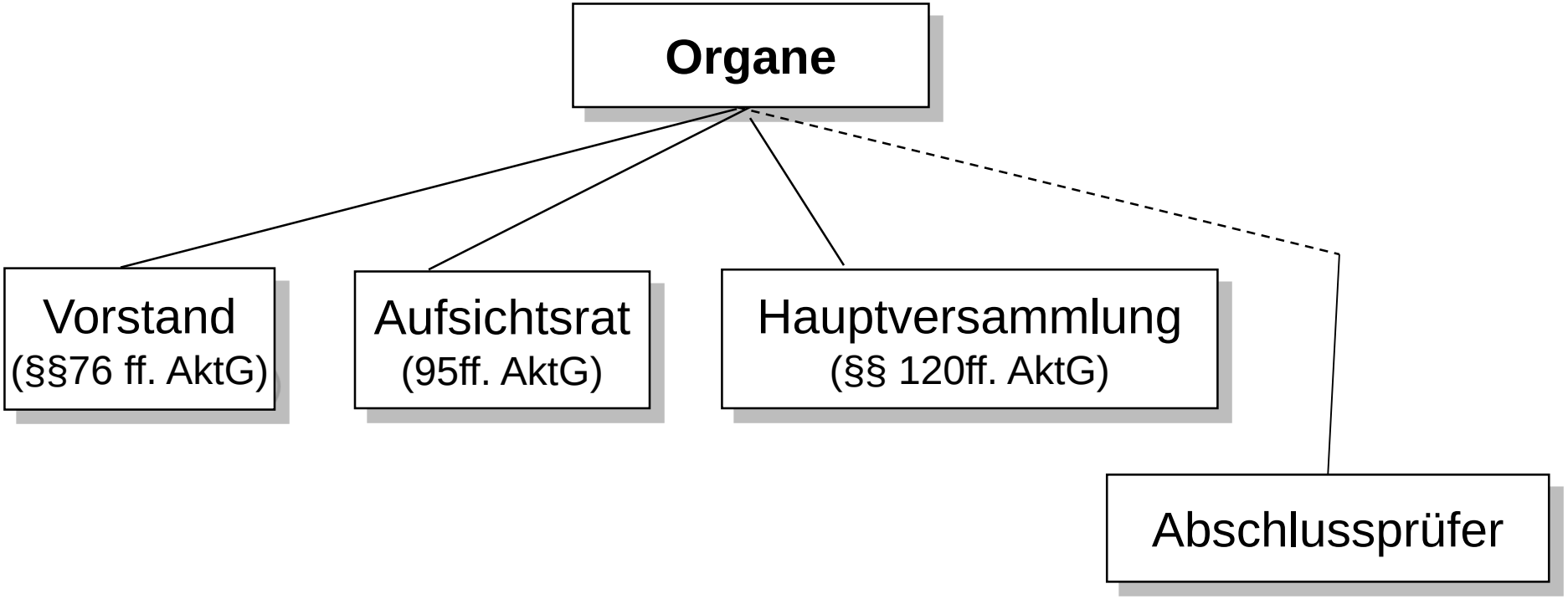
7.4.2 Organe der Aktiengesellschaft

Lernziele der Veranstaltung

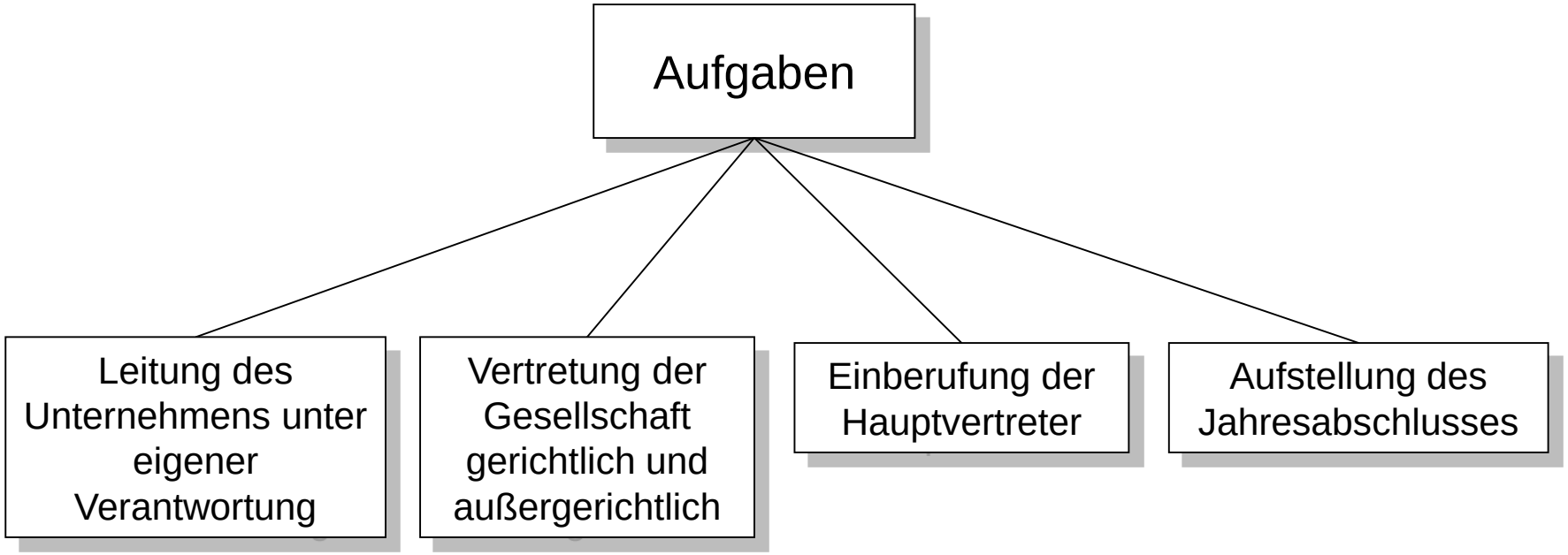
Kapitel 7.4.2 stellt die drei Organe einer Aktiengesellschaft, Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung mit ihren jeweiligen Aufgaben und Rechten. Diese Organe einer Aktiengesellschaft beinhalten eine ausdifferenzierte Spezifizierung der Unternehmensverfassung einer Aktiengesellschaft, die durch das Aktiengesetz, die Satzung der Aktiengesellschaft sowie die Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat geregelt ist.

Lernziel: Grundverständnis für die Organe einer Aktiengesellschaft.

Organe der Aktiengesellschaft



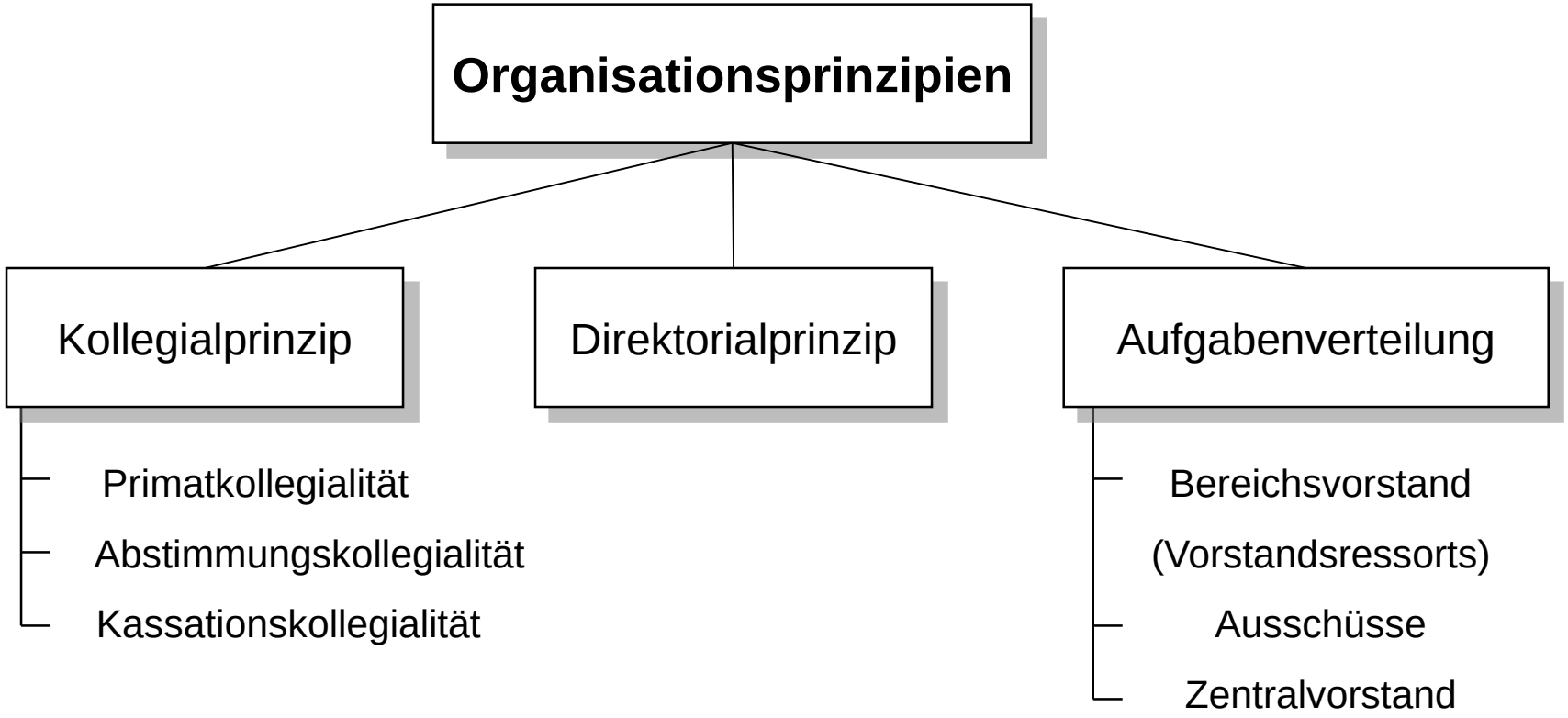
Aufgaben des Vorstands



Merkmale des Vorstands

Der Vorstand besteht aus einer oder mehreren natürlichen Personen.
Vorstandsmitglieder werden durch den Aufsichtsrat auf höchstens fünf Jahre bestellt, wobei eine Wiederbestellung möglich ist.
Ein Vorstandsmitglied ist kein „Arbeitnehmer“ oder „Beschäftigter“ in der AG, sondern ein sog. Organmitglied („eigener Berufstand“ bzw. steuerrechtlich sind sie Selbständige).
Der Vorstand ist dem Aufsichtsrat gegenüber zur regelmäßigen (mindestens alle drei Monate) Berichterstattung über den Gang der Geschäfte und die beabsichtigte Geschäftspolitik verpflichtet.
Für Vorstandsmitglieder gilt ein Wettbewerbsverbot analog zur Personengesellschaft.
Der Vorstand ist im Handelsregister einzutragen.
Die Größe des Vorstands ist in der Satzung der AG geregelt.

Organisation des Vorstands (I)



Organisation des Vorstands (II)

Kollegialprinzip: Alle Vorstandsmitglieder sind gleichberechtigt und das Unternehmen wird gemeinschaftlich geführt.
Direktorialprinzip: Die Entscheidungsbefugnis ist auf eine Person im Vorstand konzentriert, die gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern weisungsbefugt ist.
Für die AG ist das Kollegialprinzip vorgesehen, wenn der Vorstand mindestens zwei Personen umfasst.

Die Geschäftsordnung des Vorstands regelt die die Ausgestaltung des Kollegialprinzips näher: Treffen von Entscheidungen und Arbeitsteilung innerhalb des Vorstands.

Organisation des Vorstands (III)

Primatkollegialität: Alle Vorstandsmitglieder sind gleichgestellt, aber ein Mitglied des Vorstands hat den Vorsitz inne und bei Stimmengleichheit gibt seine Stimme den Ausschlag (primus inter pares).

Abstimmungskollegialität: Alle Entscheidungen im Vorstand werden nach dem Mehrheitsprinzip getroffen (einfache oder qualifizierte Mehrheit).

Kassationskollegialität: Beschlüsse können nur einstimmig gefasst werden. Ein Vorstandsmitglied hat damit ein Vetorecht.

Organisation des Vorstands (IV)

Die Menge und Komplexität der Geschäftsführung erfordert eine (interne) Arbeitsverteilung innerhalb des Vorstands: Vorstandsmitglieder konzentrieren sich auf bestimmte Teilaufgaben und sind dann für ihr Vorstandsressort verantwortlich. Berichtspflicht des Bereichsvorstands gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern.

Bildung von Ausschüssen innerhalb des Vorstands: Mehrere Mitglieder des Vorstands widmen sich einem Aufgabenbereich.
Zentralvorstand: Ausschuss innerhalb des Vorstands, der für die Strategie des Unternehmens zuständig ist. Das operative Geschäft bleibt bei den einzelnen Vorstandsressorts.

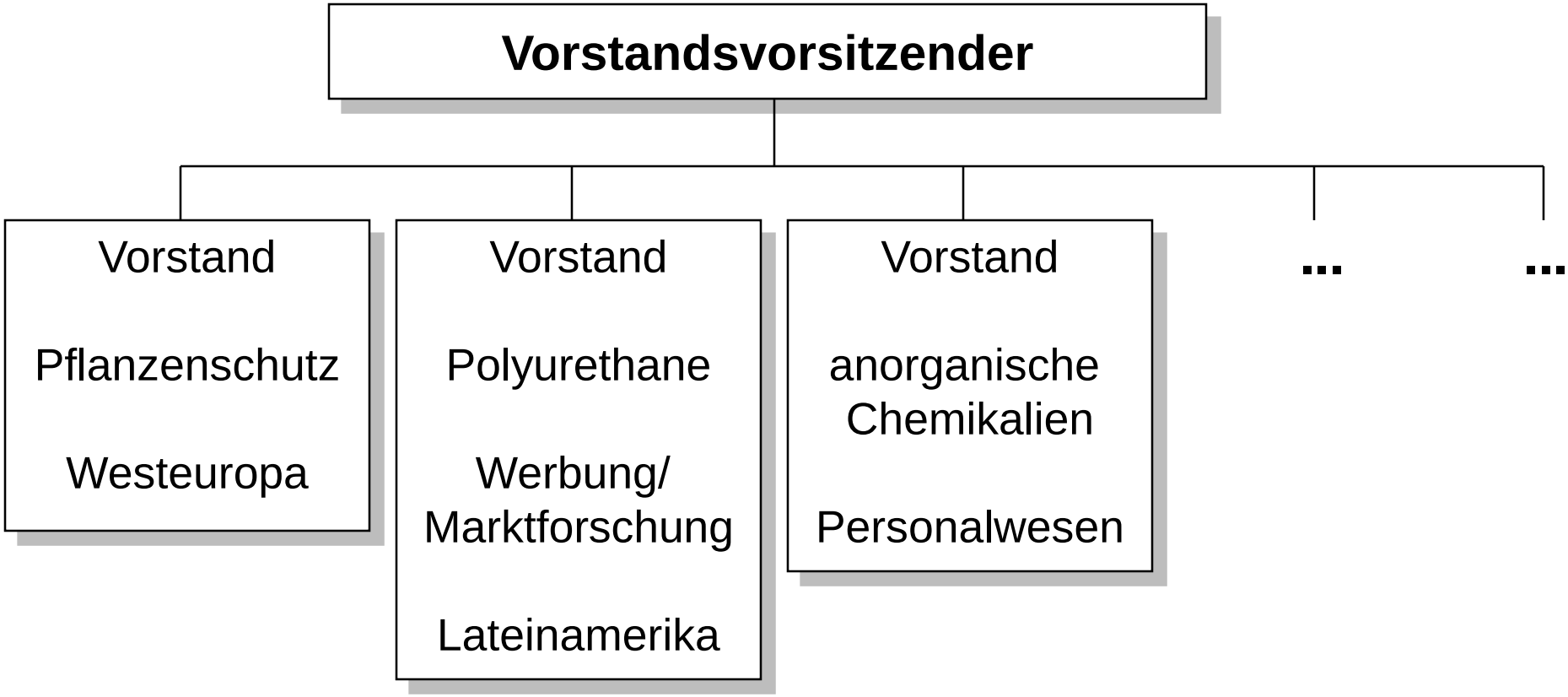
Organisation des Vorstands (V)

Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Teilaufgaben innerhalb des Vorstands. Er hat die sachliche Leitung des Vorstands und ist damit „richtungsbestimmend“. Er leitet die Vorstandssitzungen und repräsentiert das Unternehmen nach außen.

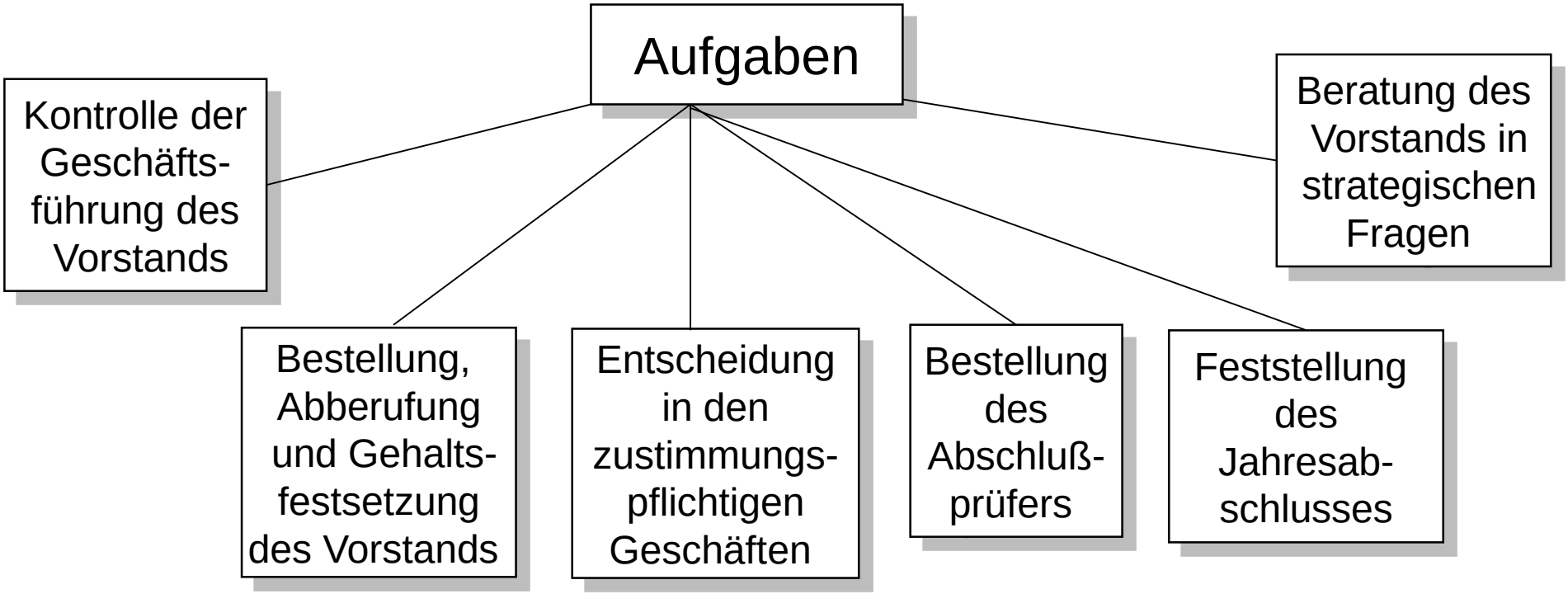
Ein Vorstandssprecher beschränkt sich auf die Sitzungsleistung und Repräsentierung des Unternehmens.

Vorstandsvorsitzender bzw. Vorstandssprecher werden vom Aufsichtsrat bestimmt.

Aufgabenverteilung im Vorstand: Beispiel



Aufgaben des Aufsichtsrats



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Die Satzung einer AG definiert besondere (strategische) Geschäfte (Entscheidungen), die der Vorstand nur unter Zustimmung des Aufsichtsrats tätigen (treffen) kann. Dies sind Entscheidungen von großer ökonomischer Tragweite für die Gesellschaft.

Feststellung des Jahresabschlusses: Der Vorstand erstellt zwar den Jahresabschluss, mit der Feststellung durch den Aufsichtsrat entfaltet er seine rechtliche Wirkung (Wirksamkeit der bilanzpolitischen Maßnahmen). Ferner können Vorstand und Aufsichtsrat über die Verwendung von bis zu 50% des Gewinns (Jahresüberschuss) bestimmen.

Merkmale des Aufsichtsrats

Aufsichtsratsmitglieder werden von der Hauptversammlung für die Dauer von maximal vier Jahren gewählt, wobei eine Wiederwahl möglich ist.
Ein Aufsichtsratsmitglied darf nicht Vorstandsmitglied der gleichen Gesellschaft sein.
Die Größe des Aufsichtsrats ist im AktG geregelt (zwischen 3 und 21 Personen).
Der Aufsichtsrat erhält für seine Tätigkeit eine Vergütung, deren Höhe von Struktur die Hauptversammlung festlegt.
Ursprünglich war der Aufsichtsrat als Auswahlgremium der Aktionäre gedacht, um den Vorstand zu kontrollieren. Inzwischen definiert sich der Aufsichtsrat weit über diese „Kontrollfunktion“ hinausgehend (zustimmungspflichtige Geschäfte; Beraterfunktion gegenüber Vorstand).

Probleme des Organs „Aufsichtsrat“

Problembereiche

Häufung von Aufsichtsratsmandaten bzw. Kombination mit Vorstandspositionen in anderen Gesellschaften führen zur qualitativen/quantitativen Überforderung und damit zu einer Vernachlässigung der Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds.

Zustimmungspflichtige Geschäfte und die Beraterfunktion führen zu einer Verwischung von Kontrolle und Geschäftsführung bzw. die Leitung der Gesellschaft unter eigener Verantwortung wird dem Vorstand entzogen.

Merkmale der Hauptversammlung

Die Hauptversammlung ist die Versammlung der Aktionäre, die im Allgemeinen einmal im Jahr zusammentritt (ordentliche Hauptversammlung).
Der Aufsichtsratsvorsitzende leitet die Hauptversammlung, auf der der Vorstand in der Regel anwesend ist.
Eine außerordentliche Hauptversammlung kann von den Aktionären selbst einberufen werden, wenn mindestens deren Anteile mindestens 1/20 des gezeichneten Kapitals aufweisen.
Beschlüsse in der Hauptversammlung bedürfen der Mehrheit, bestimmte Entscheidungen (im Aktiengesetz oder Satzung geregelt) sogar eine qualifizierte Mehrheit von 75% des bei der Beschlussfassung anwesenden gezeichneten Kapitals (Stimmrechte).
Besitzt ein Aktionär oder eine Aktionärsgruppe einen Anteil von 25% oder mehr der Stimmrechte, wird dies als Sperrminorität bezeichnet.

Rechte der Hauptversammlung

Rechte

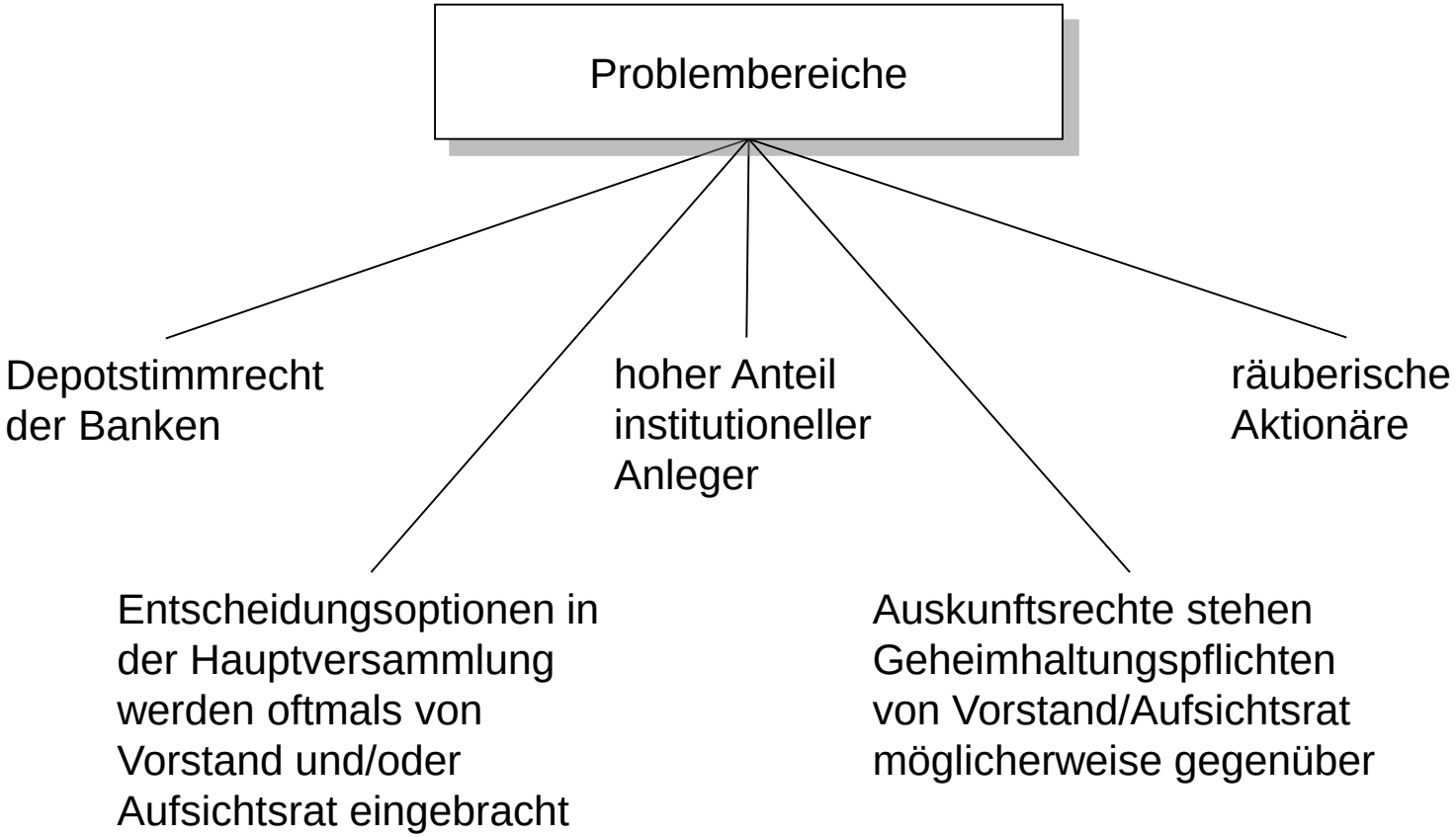
- Beschlüsse über wesentliche Veränderungen im Eigenkapital (z.B. Kapitalerhöhung)
- Beschlüsse über den Zusammenschluss mit anderen Unternehmen (z.B. Fusion) oder Auflösung des Unternehmens
- Wahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat
- Beschluss über die Verwendung desjenigen Teils des Jahresüberschusses, über den Vorstände und Aufsichtsrat noch nicht verfügt haben
- Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat
- Satzungsänderungen
- Wahl der Abschlussprüfer
- Erörterungsrecht in Maßnahmen der Geschäftsführung und Recht auf Auskunft vom Vorstand über die Angelegenheiten der Gesellschaft

Exkurs: Entlastung der Geschäftsführung durch die Eigenkapitalgeber

- Die Amtsführung der zurückliegenden Entlastungsperiode wird gebilligt und das Vertrauen in die künftige Amtsführung wird ausgesprochen. (kommunikative Bedeutung)

- Die Entlastung stellt die Entlasteten von allen Ersatzansprüchen frei, die im Zeitpunkt der Beschlussfassung bei sorgfältiger Prüfung aller Unterlagen erkennbar waren. (rechtliche Bedeutung). Dies gilt nur bei Personengesellschaften

Probleme des Organs „Hauptversammlung“



Räuberische Aktionäre

Aktionäre, die aus fadenscheinigen Gründen Beschlüsse der Hauptversammlung anfechten und damit die Durchführung der Entscheidung solange blockieren, bis ein Gericht ein Urteil gefällt hat. Gegen Zahlung einer Abfindung ziehen diese Aktionäre ihre Klage wieder zurück.
Anfechtungsklagen sind nur noch für Aktionäre mit einem Aktienpaket von über 1000€ möglich.

Rolle des Abschlussprüfers/Wirtschaftsprüfers

Funktion

Durch die Prüfung soll festgestellt werden, ob im Rechnungswesen und Jahresabschluss die gesetzlichen Vorschriften zur Rechnungslegung sowie ergänzende Bestimmungen der Satzung eingehalten sind.

- Erteilen eines Testats
- nur Ordnungsmäßigkeitsprüfung

Wirtschaftsprüfer übernimmt einen Teil der Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats.
Aufsichtsrat erhält Bericht der Wirtschaftsprüfer

7.4.3 Die angelsächsische Board-Verfassung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 7.4.3 stellt die Board-Verfassung vor, die im angelsächsischen Raum die rechtliche Struktur für eine Kapitalgesellschaft (corporation) beinhaltet. Sie wird oftmals als (angeblich leistungsfähigerer, flexiblerer) Gegenentwurf zur Unternehmensverfassung einer deutschen Aktiengesellschaft gesehen. Tatsächlich weist eine Aktiengesellschaft nach angelsächsischer Board-Verfassung einige strukturelle Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten zur deutschen Aktiengesellschaft auf, die im Folgenden dargestellt sind.

Lernziel: Grundverständnis für der angelsächsischen Board-Verfassung.

Prinzipielles Merkmale der Board-Verfassung

Bei der Board-Verfassung handelt es sich um eine monistische Unternehmensverfassung, die keine Unterscheidung zwischen einem Leitungsorgan und einem Kontrollorgan kennt, sondern diese Funktionen in einem Organ (Board of Directors) vereint.
Die deutsche Aktiengesellschaft weist mit Vorstand und Aufsichtsrat eine dualistische Unternehmensverfassung auf.
Die Board-Verfassung beruht auf dem Direktorialprinzip.

Elemente der angelsächsischen Board-Verfassung (I)

Elemente

- Corporation Laws
  - Charter
  - By - Laws
- Shareholder´s Meeting
- Board of Directors
  - Chief Executive Officer (CEO)
  - Inside Directors
  - Outside Directors
  - Chairman of the Board
  - Committees

Elemente der angelsächsischen Board-Verfassung (II)

Die „Charter“ stellt den Gründungsvertrag dar, der Aufschluss über Name, Zweck (Mission und Vision) und gezeichnetes Kapital frt Gesellschaft gibt. Diese Informationen, allerdings mit weniger „Pathos“ (Mission und Vision) stehen auch in der Satzung der AG.

Die „By-Laws“ regeln das Innenverhältnis wie die Wahl des Board und die Kompentenzverteilung der Board-Mitglieder. Dies entspricht der Satzung bzw. den Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat in der deutschen AG.

Elemente der angelsächsischen Board-Verfassung (III)

Das „Shareholder´s Meeting“ ist die Zusammenkunft der Aktionäre Shareholder) und hat die Kompetenz die Board-Mitglieder zu wählen bzw. abzuwählen, By-Laws zu erlassen, und Entscheidungen über außerordentliche Geschäfte zu treffen.
Anders als in Deutschland hat ein Aktionär keine Möglichkeit, sein Stimmrecht an Dritte abzutreten. Diejenigen Anteilseigner, die nicht am Shareholder‘s Meeting teilnehmen, können jedoch Stimmrechtsvollmacht ohne Weisungsauftrag auf ein Proxy-Committee übertragen (Proxy-Stimmrecht). Das Proxy-Committee erhält wiederum Weisungen vom Board.
Ein Beschlussrecht über die Gewinnverwendung hat das „Shareholder´s Meeting“ nicht.

Elemente der angelsächsischen Board-Verfassung (IV)

Der Board of Directors ist das einzige und zentrale Verwaltungsorgan der Corporation mit sehr heterogenen Aufgaben.

Trustee – Funktion

Kontrolle des Managements

- Wahl des CEO/Insiders
- Festsetzung der Gehälter und Prämien für das Management
- Kontrolle der Zielerreichung und Policies durch das Management
- Prüfung der Rechnungslegung

Vertretung der Interessen der stakeholders

- Information der Aktionäre
- Entscheidung über Dividendenausschüttung
- Verwaltung des Vermögens im Interesse der Aktionäre

Management – Funktion

Führung der Geschäfte

- Finanz-, Investitions- und Budgetentscheidungen
- Bestimmung von Zielen und Policies

Elemente der angelsächsischen Board-Verfassung (V)

Inside Directors (Insiders) kümmern sich hauptberuflich um die Management-Funktion. An der Spitze der Insiders steht der Chief Executive Officer (CEO – Chief Executive Officer), der auch als „President of the Company“ bezeichnet wird. Ihm zur Seite stehen „Operating Vice Directors“ (OVP), auch „Officers“ genannt, denen der CEO gegenüber weisungsbefugt ist.

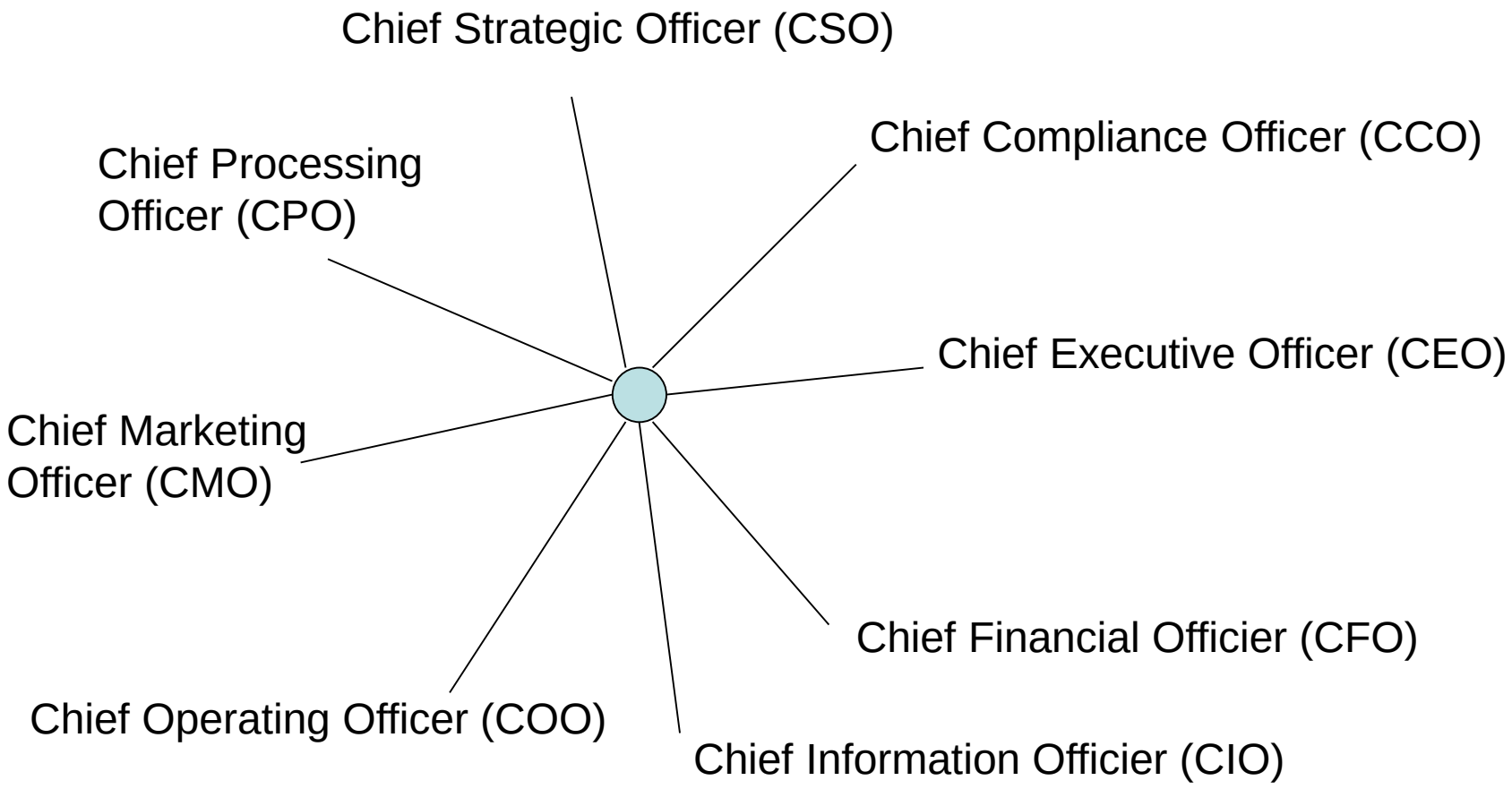
Outside Directors (Outsiders) übernehmen die Trustee-Funktion und sehen sich als Berater gegenüber den Insiders. Outsiders sind zumeist in mehreren Boards tätig.

Elemente der angelsächsischen Board-Verfassung (VI)

Der Board of Directors wählt aus seiner Mitte den „Chairmen of the Board“ als Vorsitzenden. Er ist mit einem deutschen Vorstandssprecher vergleichbar und beschäftigt sich vor allem mit der langfristigen Geschäftspolitik.

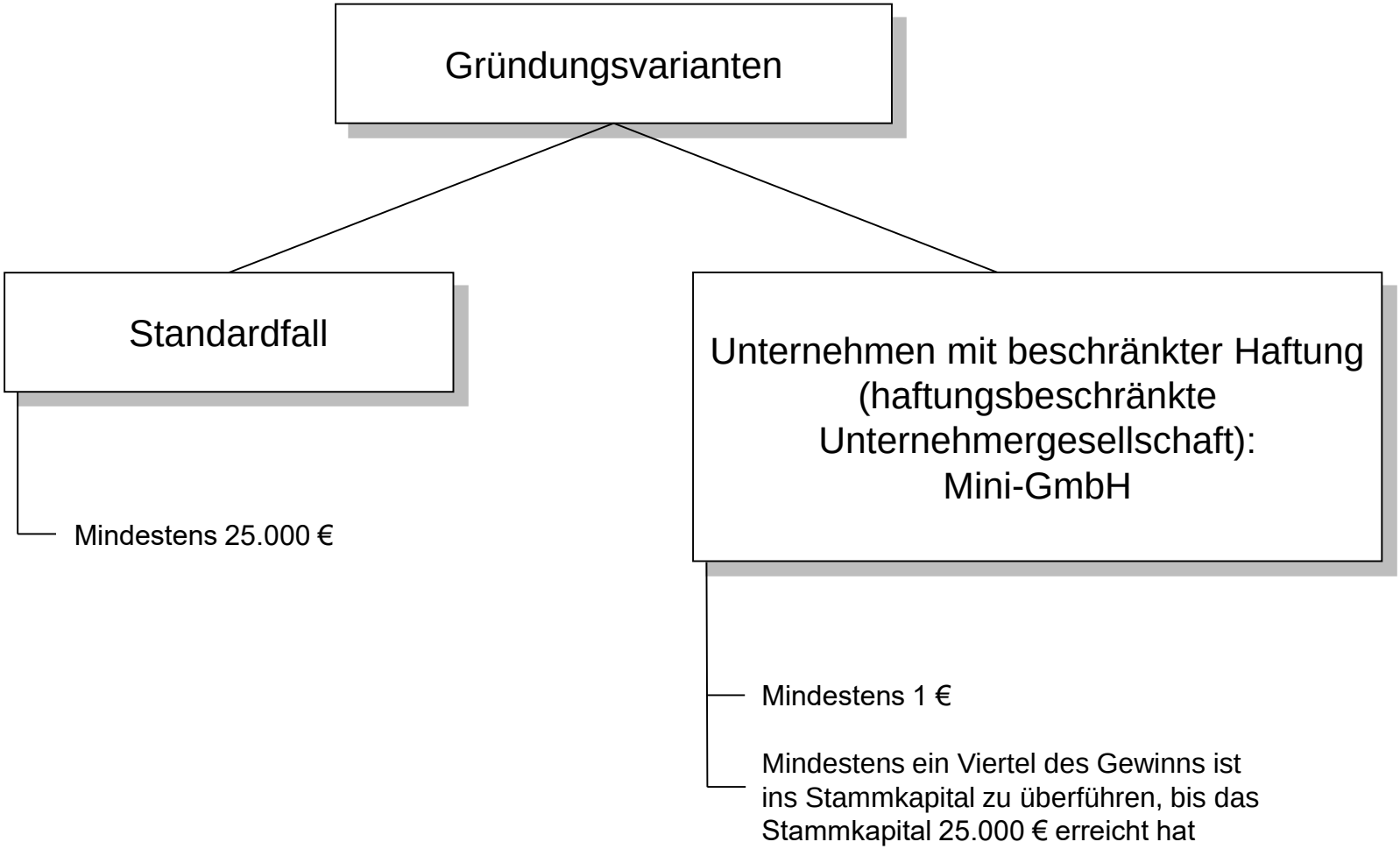
Die Arbeit des Board erfolgt überwiegend in Ausschüssen (Committees) aus Insiders und Outsiders, auf die der Board seine Entscheidungsbefugnisse delegiert.

Chiefs im Unternehmen

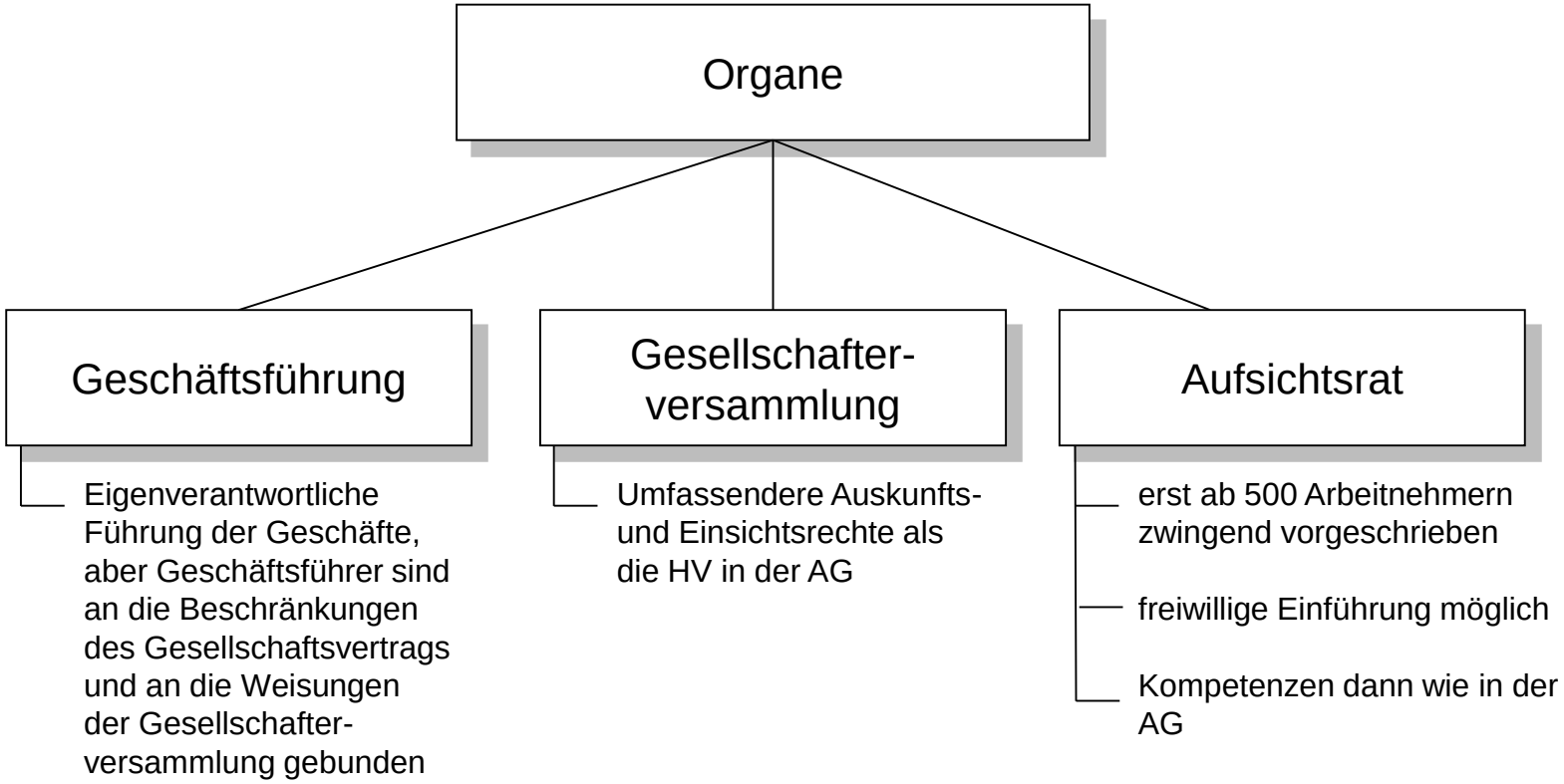


7.4.4 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Mindestkapital einer GmbH



Struktur der GmbH (I)



Struktur der GmbH (II)

Im Vergleich zur AG gilt die GmbH als gesellschafterbezogene Rechtsform:

- Die Gesellschafterversammlung bestellt den/die Geschäftsführer und handelt deren Entlohnung aus.
- Im Vergleich zum Vorstand einer GmbH besitzt der/die Geschäftsführer wesentlich weniger Entscheidungsspielräume, sondern die (strategischen) Entscheidungskompetenzen sind auf die Gesellschafterversammlung verlagert.
- Die Gesellschafterversammlung kann den Geschäftsführern verbindliche Weisungen erteilen: „Hineinregieren“ in das operative Geschäft.

Eine (natürliche) Person kann alleiniger Gesellschafter sein und sich selbst als Geschäftsführer einsetzen: Geschäftsführender Gesellschafter.

Struktur der GmbH (III)

Die Summe der Stammeinlagen der Gesellschafter ergibt die Höhe des Stammkapitals der GmbH (Analogon zum gezeichneten Kapital der AG).

Die Gewinnverteilung in der GmbH entspricht derjenigen der AG (proportional zum Verhältnis der Kapitalanteile). Thesaurierter Gewinn wird in die Rücklagen der GmbH eingestellt.

Eine Stammeinlage („GmbH-Anteil“) kann nur durch eine notariell beurkundete Abtretung an Dritte übertragen („veräußert“) werden.

Es gibt keinen institutionellen Handel von GmbH-Anteilen gibt es nicht (allenfalls „grauer Kapitalmarkt“). Dies erschwert die Fungibilität der GmbH-Anteile erheblich, wenngleich die fehlende Haftung der GmbH-Gesellschafter mit ihrem Privatvermögen das Haftungsrisiko auf die Höhe der Stammeinlage (plus der anteiligen Rücklagen) beschränkt.

Nachschusspflicht in der GmbH

Charakteristik

- In der Satzung kann eine Nachschusspflicht vereinbart werden, d.h. die Gesellschafter verpflichten sich, über das bisherige Stammkapital hinaus – bei Bedarf – neues (frisches) Eigenkapital in die Gesellschaft einzuschießen (Zubuße).
- In der Regel ist eine Höchstgrenze des neu einzubringenden Kapitals vereinbart (beschränkte Nachschusspflicht).
- Bei einer unbeschränkten Nachschusspflicht hat der Gesellschafter ein Abandonrecht: Er überlässt den Mitgesellschaftern seinen Gesellschaftsanteil zur Versteigerung, wobei der Teil des Versteigerungserlöses, der die Zubuße übersteigt, dem ausscheidenden Gesellschafter zusteht.
- Nachschusspflicht ist nicht mit persönlicher Haftung der Gesellschafter zu verwechseln, da Gläubiger die Gesellschafter nicht zum Nachschießen von frischem Kapital zwingen können.

7.4.5 Kapitalerhöhungen in Kapitalgesellschaften

Merkmale der Erhöhung des Eigenkapitals durch Kapitaleinlagen – Eigenkapitalerhöhung (I)

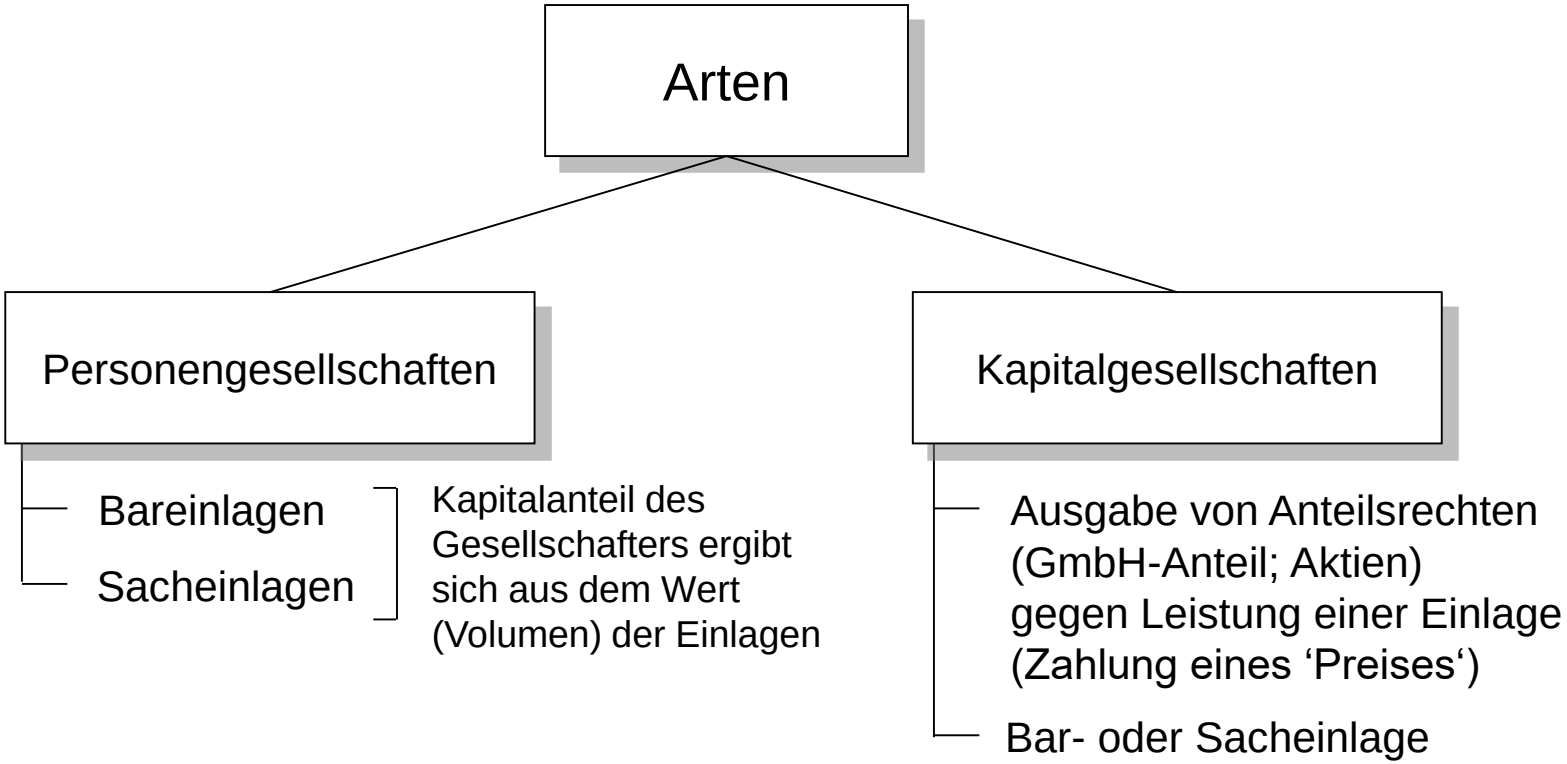
Durch zusätzliche Kapitaleinlagen der bisherigen Gesellschafter oder die Aufnahme neuer Gesellschafter mit ihren jeweiligen Kapitaleinlagen erhöht sich das Eigenkapital einer Gesellschaft.

Eine solche Eigenkapitalerhöhung beinhaltet eine sog. Beteiligungsfinanzierung und stellt eine Alternative zur Kreditfinanzierung (Aufnahme von Fremdkapital, z.B. Kredite, Ausgabe von Unternehmensanleihen) dar.

Die Aufnahme von „frischem“ Eigenkapital bzw. Fremdkapital beinhaltet die sog. Außenfinanzierung, da von „außen“ frisches Kapital in das Unternehmen fließt.

Durch Eigenkapitalerhöhungen im Laufe der „Lebenszeit“ des Unternehmens hat sich das gezeichnete Kapital (Stammkapital) einer AG (GmbH) bei deren Gründung um ein Vielfaches erhöht.

Merkmale der Erhöhung des Eigenkapitals durch Kapitaleinlagen – Eigenkapitalerhöhung (II)

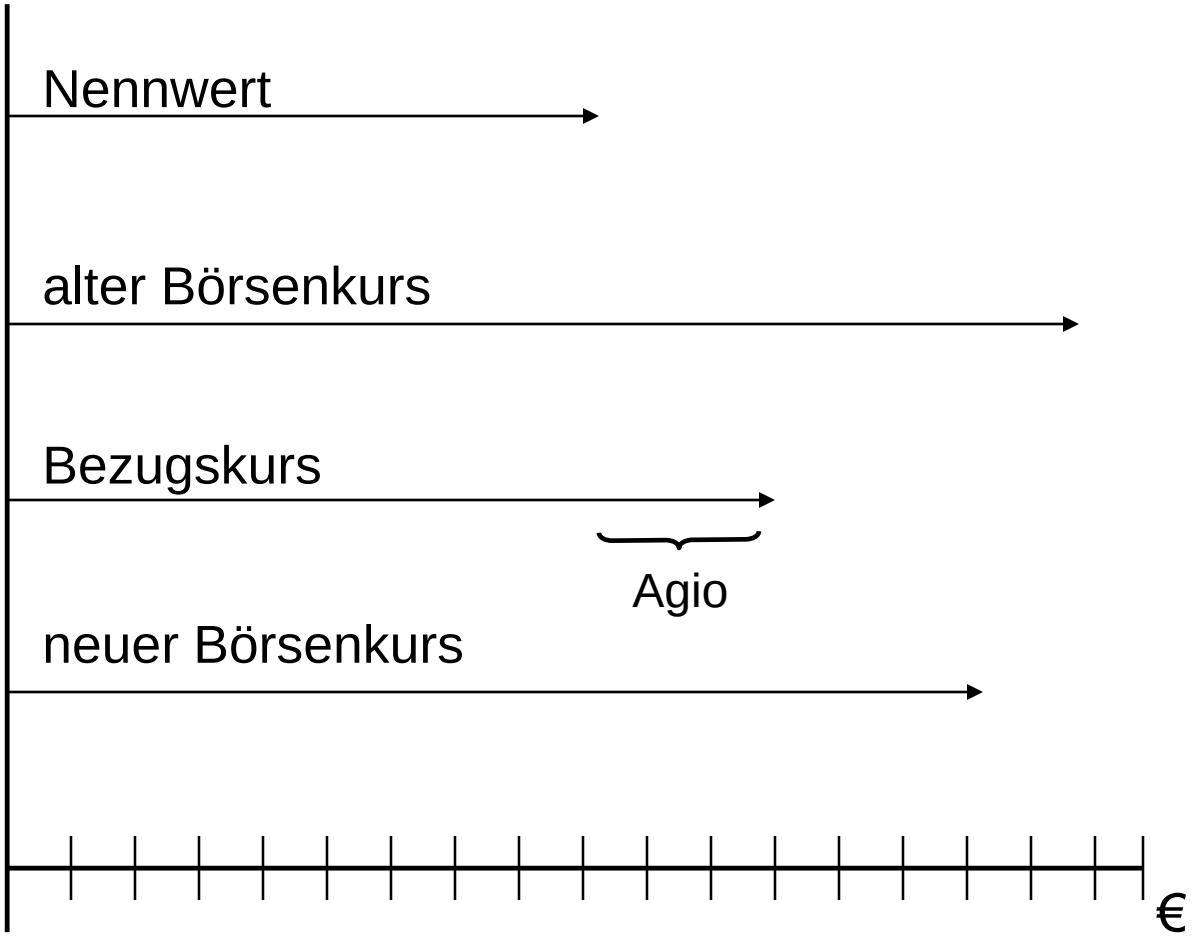


Ordentliche Kapitalerhöhung in einer AG (I)

Bei einer Eigenkapitalerhöhung in einer Aktiengesellschaft sind mehrere Informationen, Preise bzw. Kurse relevant:

- Jeder Aktionär erhält je Aktie, die er hat (sog. „alte“ Aktie) ein Bezugsrecht, das ihm das Recht einräumt, zu einem bestimmten Zeitpunkt (Durchführung der Eigenkapitalerhöhung) zu einem bestimmten Bezugskurs in einem bestimmten Bezugsverhältnis eine im Rahmen der Eigenkapitalerhöhung neu ausgegebene (sog. „junge“) Aktie zu erhalten.
- Bezugskurs: Dies ist der Preis (Emissionspreis) für den Kauf einer neu ausgegebenen Aktie, den der Besitzer bei Ausübung des Bezugsrecht bezahlen muss: In diesem Umfang fließt je ausgegebener Aktie der Aktiengesellschaft neues Eigenkapital zu.
- Bezugsverhältnis: Wie viele „alte“ Aktien, d.h. Bezugsrechte werden benötigt, um eine junge Aktie zu erwerben: z.B. 5:1 – es werden 5 Bezugsrechte benötigt, um eine junge Aktie zum Bezugskurs zu erwerben. Es werden folglich junge Aktien im Umfang von 1/5 der bisher insgesamt ausgegebenen Aktien in dieser Kapitalerhöhung emittiert.

Ordentliche Kapitalerhöhung in einer AG (II)



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Agio: Dies ist die Differenz zwischen dem Bezugskurs und dem (rechnerischen) Nennwert der Aktien.
In § 9 AktG ist vorgeschrieben, dass bei einer Eigenkapitalerhöhung der Bezugskurs nicht unter dem Nennwert der Aktien liegen darf (kein negatives Agio): Verbot einer sog. Unter-pari-Emission.

Der alte Börsenkurs ist der der Börsenkurs für die „alten“ Aktien, d.h. der Marktpreis einer Aktien vor der Eigenkapitalerhöhung. Damit eine Bereitschaft besteht, neue Aktien zu erwerben, muss der Bezugskurs der jungen Aktien niedriger sein als der aktuelle Börsenkurs der alten Aktien. Daher ist der Bezugskurs überlegt festzulegen: Je höher der Bezugskurs ist, desto mehr Eigenkapital je Aktie fließt zu, desto „riskanter“ wird es aber auch, dass die Eigenkapitalerhöhung am Markt „floppt“ (keine Ausübung des Bezugsrechts).

Nach der Eigenkapitalerhöhung ist der neue Börsenkurs (alte + junge Aktien) rechnerisch niedriger als der alte Börsenkurs.

Rechnerischer Wert des Bezugsrechts (I)

Anzahl Aktien bisher (alte Aktien): 2 Mio.
(Nennwert 1 €); aktueller Börsenwert (K_a): 125 €
Erhöhung des gezeichneten Kapitals um 1 Mio. Aktien (junge Aktien)
(Nennwert 1 €); Bezugskurs (B_K): 100 €
Bezugsverhältnis: 1 junge Aktie auf 2 alte Aktien
Bezugsverhältnis (BV) = 2:1 = 2

Rechnerischer neuer Börsenkurs nach der Kapitalerhöhung (K_n)

- aktueller Marktwert: Anzahl alte Aktien x aktueller Kurs = 2 Mio. x 125 = 250 Mio.
- Wertzuwachs durch Kapitalerhöhung: Anzahl neue Aktien x Bezugskurs = 1 Mio. x 100 = 100 Mio.
- Anzahl Aktien nach Kapitalerhöhung: 2 Mio. + 1 Mio. = 3 Mio.
- Rechnerischer Wert einer Aktie nach Kapitalerhöhung:

$$K_n = \frac{250 Mio. + 100 Mio.}{3 Mio.} = 116{,}67$$

Rechnerischer Wert des Bezugsrechts (II)

Vermögensverlust bei einer alten Aktie

$V_a = K_a - K_n = 125 - 116{,}67 = 8{,}33$

Wert des Bezugsrechts aus Sicht eines Käufers:

Marktpreis des Bezugsrechts (B): B = (116,67 – 100) / 2 = 8,33

Formel für den rechnerischen Wert des Bezugsrechts:

(1) $$B = V_a = K_a - K_n$$

(2) $$B = V_K = \frac{K_n - B_K}{BV} \Leftrightarrow B * BV = K_n - B_K \Leftrightarrow K_n = B * BV + B_K$$

in (1) $$B = K_a - B * BV - B_K \Leftrightarrow B + B * BV = K_a - B_K$$

$$B(BV + 1) = K_a - B_K$$

$$B = \frac{K_a - B_K}{BV + 1}$$

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Das Bezugsrecht ist ein an der Börsen ein handelbares Wertpapier (Zeitspanne zwischen Ausgabe des Bezugsrechts und Umwandlungszeitpunkt).

Es dient dem Ausgleich des Vermögensverlustes (V_a), den ein Alt-Aktionär dadurch erleidet, dass seine alten Aktien nach der Kapitalerhöhung an Wert verloren haben (Differenz zwischen altem und neuem Börsenkurs).

Der Marktpreis (Kurswert) des Bezugsrechts (V_K: Sicht eines Käufers des Bezugsrechts) bringt zum Ausdruck, welche Chancen es bietet, eine junge Aktien zum Bezugskurs zu erwerben, wobei diese Aktie nach der Eigenkapitalerhöhung einen (deutlich) höheren Börsenkurs verglichen mit dem Bezugskurs erzielt: Je höher der Börsenkurs des Bezugsrechts im Vergleich zu seinem rechnerischen Wert ist, desto mehr „glaubt der Kapitalmarkt daran“, dass das Management mit dem frischen Eigenkapital als Investitionsmittel mehr Werte schafft als das zugeführte frische Kapital (positive Verzinsung der Investition).

Opération Blanche

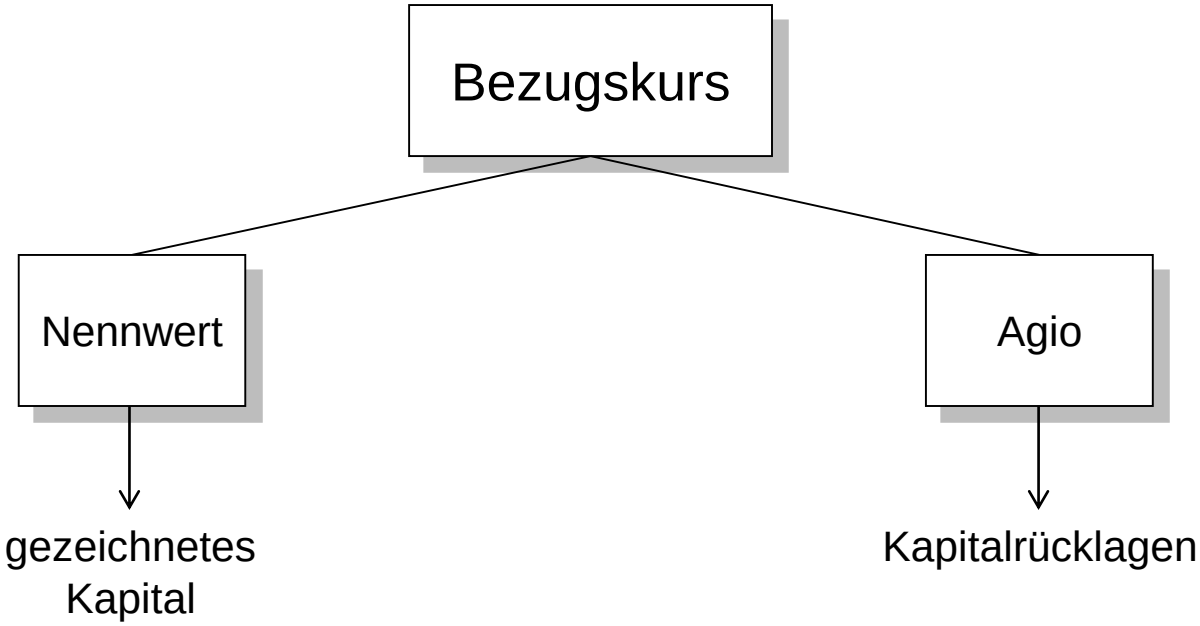
- Der Aktionär verkauft so viele Bezugsrechte, um mit dem Verkaufserlös zum Bezugskurs junge Aktien zu erwerben: Kein zusätzlicher Finanzmittelbedarf, aber es sinkt der Anteil am gezeichneten Kapital
- Notation: m= Anzahl alte Aktien; WB: Kurs des Bezugsrechts; BK: Bezugskurs; BV: Bezugsverhältnis; j: Anzahl behaltener Bezugsrechte
- Lösung: $$j = \frac{m \cdot WB}{WB + \frac{BK}{BV}}$$

m=96; WB=5; BV=2; BK=150

$$j = \frac{96 \cdot 5}{5 + \frac{150}{2}} = 6;$$

Es werden 90 Bezugsrechte verkauft, um 3 junge Aktien erwerben zu können.

Bilanzielle Implikationen einer ordentlichen Kapitalerhöhung



Sonderformen der Kapitalerhöhung

- *Kapitalerhöhung unter Ausschluss von Bezugsrechten:* Gewinnung eines strategischen Investors.
- *genehmigtes Kapital:* Vorstand wird ermächtigt, im Laufe der nächsten – höchstens fünf – Jahre eine Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Aktien durchzuführen: maximal 50% des gezeichneten Kapitals.
- *Kapitalerhöhung im Rahmen eines Unternehmenskauf (Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen):* Ausgabe neuer Aktien, die als ‘Preis‘ gegen Unternehmensanteile der Zielgesellschaft getauscht werden (Umtauschverhaltnis z.B. 5 Aktien der Erwerbergesellschaft für 2 Aktien der Zielgesellschaft).
- *bedingte Kapitalerhöhung:* Es kommt nur in dem Umfang zu einer Eigenkapitalzufuhr, soweit die Inhaber von Umtausch- oder Bezugsrechten von ihrem Recht, neue Aktien zu beziehen, Gebrauch machen.
- *Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln:* Kapital- oder Gewinnrücklagen werden in gezeichnetes Kapital durch Ausgabe von Gratisaktien umgewandelt: Keine Erhöhung des Eigenkapitals.

7.5 Weitere Rechtsformen

Genossenschaft (I)

Charakteristik

- Gründung durch mindestens drei Personen („Mitglieder der Genossenschaft“)
- Kein Mindestkapital und jedes Mitglied der Genossenschaft muss seinen Geschäftsanteil nicht voll einbezahlen (mindestens 10%); die Kapitaleinlagen der Mitglieder bilden das Grundkapital. Ein Mitglied kann mehrere Geschäftsanteile besitzen.
- Thesaurierter Gewinn wird dem Geschäftsanteil gutgeschrieben; erst wenn der Geschäftsanteil voll einbezahlt ist, darf Gewinn ausgeschüttet werden; Gewinnverteilung proportional zum Geschäftsanteil.
- Tritt ein Mitglied aus der Genossenschaft aus, erhält es sein Geschäftsguthaben auf dem (den) Geschäftsanteil(en) ausbezahlt (→ schwankendes Eigenkapital)
- Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung (bei mehr als 1500 Mitgliedern Vertreterversammlung) als Organ
- Keine Haftung der Mitglieder der Genossenschaft mit ihrem Privatvermögen; nur, wenn der Geschäftsanteil nicht voll einbezahlt ist in Höhe des Differenzbetrags

Genossenschaft (II)

Der Vorstand einer Genossenschaft besteht aus mindestens zwei Personen, die Mitglieder der Genossenschaft sein müssen. Die Generalversammlung wählt den Vorstand. Der Vorstand führt die Geschäfte eigenverantwortlich und kann nicht durch Weisungen der Generalversammlung eingeschränkt werden.

Der Aufsichtsrat besteht aus mindestens drei Personen, die von der Generalversammlung gewählt werden und muss ebenfalls Mitglied der Genossenschaft sein. Kleine Genossenschaften (höchstens 20 Mitglieder können auf einen Aufsichtsrat verzichten.

In der Generalversammlung einer Genossenschaft gilt das Prinzip, dass jedes Mitglied der Genossenschaft unabhängig von der Anzahl seiner Geschäftsanteile eine Stimme hat.
Diese Gleichberechtigung der Mitglieder führt dazu, dass kapitalstarke Mitglieder (viele Geschäftsanteile) überstimmt werden können. Latente Tendenz, dass solche Mitglieder dann aus der Genossenschaft austreten.

Genossenschaft (III)

Das Genossenschaftsprinzip hat neben seiner jahrhundertelangen Tradition im Handwerk (z.B. Einkaufsgenossenschaften), der Landwirtschaft (z.B. Vermarktungsgenossenschaften) oder dem Finanzbereich (Genossenschaftsbanken) bei Gemeinschaftsprojekten auf Gemeindeebene (z.B. Windparkanlage) neuen Aufschwung erhalten.

Charakteristisch für genossenschaftliche Strukturen sind die S-Prinzipien: (Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung) und das Identitätsprinzip (Identität) von Entscheidungsträgern, Geschäftspartnern und Kapitalgebern). Inzwischen gibt es aber auch die Möglichkeit des investiven Mitglieds der Genossenschaft: Mitglied hat nichts mit dem Tätigkeitsbereich der Genossenschaft zu tun (reines Finanzinvestment).

Societas Europae (SE)

Kapitalgesellschaft mit einem Mindestkapital von 120.000 Euro. Sie ist eine Gesellschaftsform nach Europäischem Gemeinschaftsrecht (europäische AG), die die Geschäftstätigkeit innerhalb der EU erleichtern (z.B. Sitzverlagerung in ein anderes EU-Land, keine Notwendigkeit von Tochtergesellschaften in anderen EU-Ländern), und eine „europäische Unternehmenskultur“ schaffen soll.
Die SE sieht die monistische Board-Verfassung wie das dualistische Modell als Optionen für die Unternehmensverfassung vor.

Eine direkte Gründung einer SE ist nicht möglich, sondern eine SE kann nur aus bereits bestehenden Kapitalgesellschaften, die in mindestens zwei EU-Ländern ihren Sitz haben, im Wege einer Umwandlung entstehen: z.B. Vermelzung von zwei Aktiengesellschaften.

Mischgesellschaften

Die GmbH&Co KG (gilt als Personengesellschaft) ist eine KG, in der der Komplementär eine (haftungsbeschränkte) GmbH ist. Der Geschäftsführer der GmbH ist zugleich der Geschäftsführer in der KG.
Häufig sind die Kommanditisten zugleich die Gesellschafter der GmbH.
Ein-Personen-GmbH&Co KG: Der geschäftsführende Gesellschafter der GmbH zugleich der einzige Kommanditist in der KG.

Bei der Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA – Kapitalgesellschaft) gibt neben den persönlich haftenden Komplementären Kommanditaktionäre, d.h. die Kommanditanteile sind in Aktien aufgeteilt, wobei eine Mindestkommanditeinlage von insgesamt 50.000 Euro erforderlich ist. Die Haftung der Kommanditaktionäre entspricht derjenigen der Aktionäre einer AG. Der Vorstand der KGaA wird ausschließlich von den Komplementären gebildet, der Aufsichtsrat besitzt lediglich Beratungs- und Kontrollfunktion. Die Hauptversammlung der Kommanditaktionäre hat mehr Rechte wie in der AG (insbesondere zustimmungspflichtige Geschäfte).

Stille Gesellschaft (I) (§§230ff. HGB)

Bei einer stillen Gesellschaft tritt zu einer bereits bestehenden Gesellschaft (beliebige Rechtsform) ein sog. stiller Gesellschafter (Einzelperson oder andere Gesellschaft) per Gesellschaftsvertrag mit seiner Kapitaleinlage hinzu.
Stiller Gesellschafter und bestehende Gesellschaft bilden dann die sog. stillte Gesellschaft, die zu den Personengesellschaften rechnet.
Die stille Gesellschaft ist eine Innengesellschaft, die nicht durch Eintrag ins Handelsregister oder durch einen entsprechenden Firmennamen nach außen in Erscheinung tritt.

Der stille Gesellschafter erhält eine Verzinsung seiner Einlage aus dem Gewinn. Die Einlage des stillen Gesellschafters rechnet zum Eigenkapital der bestehenden Gesellschaft. Im Insolvenzfall „wandelt“ sich der stille Gesellschafter mit seiner Kapitaleinlage allerdings zum Gläubiger gegenüber der bestehenden Gesellschaft.

Stille Gesellschaft (II)

Arten

- typisch
  - angemessene Beteiligung nur am Gewinn/ möglicherweise am Verlust
  - keine Leitungsbefugnisse, aber Zustimmungsvorbehalt bei Grundlagengeschäften
  - unabdingbare Informations- und Kontrollrechte (Bilanzansicht)
- atypisch
  - Beteiligung an stillen Reserven
  - erweiterte Mitbestimmung in der Geschäftsführung (Mitunternehmer)
  - erweiterte Informations-/ Kontrollrechte

Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Stille Reserven: Der Marktwert eines Vermögensgegenstandes („potenzieller Verkaufspreis“) ist höher als der Buchwert (Wert, mit dem der Vermögensgegenstand in der Bilanz steht). Bei einem Verkauf erzielt das Unternehmen einen höheren Erlös (Zahlungsmittelzugang) als den Buchwert („außerordentlicher Gewinn“).
Die Beteiligung an den stillen Reserven bezieht sich nur auf die Wertsteigerung der Vermögensgegenstände, die während der Zeit der stillen Gesellschaft entstanden sind.

Der stille Gesellschaft ist eine geeignete Form der Kapitalbeschaffung für kleine Unternehmen, die kein (weiteres) Fremdkapital erhalten wollen/können und gleichzeitig auch keine weiteren Gesellschafter in die Geschäftsführung aufnehmen wollen.

7.6. Exkurs: Delegation von Entscheidungen

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 7.6 beschäftigt sich mit dem Konzept der Delegation, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht einen Teil der Managementaufgabe bildet. In diesem Kapitel wird vor allem die rechtliche Ausgestaltung der Delegation von Entscheidungskompetenz betrachtet, die sich in der Erteilung handelsrechtlicher Vollmachten konkretisiert. Diese handelsrechtlichen Vollmachten gehören ebenfalls zur Unternehmensverfassung, da die Geschäftsführung nicht alle Arten von Entscheidungen delegieren darf.

Lernziel: Grundverständnis für Inhalt und Ausgestaltung handelsrechtlicher Vollmachten im Rahmen der Delegation von Entscheidungskompetenzen im Management.

Charakteristik der Delegation (I)

Müsste die Geschäftsführung in einem Unternehmen alle Entscheidungen treffen, wäre sie damit (zeitlich) überfordert bzw. würde sich in unwichtigen Entscheidungen verzetteln.
Das Abtreten von Entscheidungsbefugnissen führt zu einer Hierarchie von Entscheidungskompetenzen im Betrieb.

Delegation impliziert eine Arbeitsteilung von Entscheidungen.

Übertragung von Entscheidungskompetenz an „Spezialisten“

Partizipation von Organisationsmitgliedern (Mitarbeiter) an der Lenkung/Leitung des Unternehmens: Erhöhung der Motivation

Charakteristik der Delegation (II)

Die Delegation von Entscheidungskompetenzen ist kein Widerspruch zur Geschäftsführungskompetenz, die das Gesellschaftsrecht bestimmten Personen (z.B. persönlich haftende Gesellschafter in Personengesellschaften) gewährt.
Zur Geschäftsführungskompetenz (Management) gehört es, Teile seiner Entscheidungskompetenzen durch einen expliziten Rechtsakt an andere Mitarbeiter im Unternehmen abzutreten zu können.

Der Inhalt der delegierten Entscheidungskompetenz wird durch juristisch durch handelsrechtliche Vollmachten ausgestaltet; aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind diese delegierten Entscheidungskompetenzen Teil der Charakterisierung des Arbeitsplatzes (z.B. Stellenbeschreibung, Entlohnung) bzw. wesentliche Komponente der Aufbau- und Ablauforganisation (Geschäftsprozessmanagement) eines Betriebs/Unternehmens.

Arten von handelrechtlichen Vollmachten

Das Prinzip der Delegation von Entscheidungen wird juristisch durch das Erteilen von handelsrechtlichen Vollmachten realisiert.

- **Prokura**
  - Einzelprokura
  - Gesamtprokura
  - Filialprokura
  - Generalprokura
- **Handlungsvollmacht**
  - Generalvollmacht
  - Arthandlungsvollmacht
  - Spezialhandlungsvollmacht
  - Gesamthandlungsvollmacht

Prokura

Charakteristik

- Prokura ermächtigt den Prokuristen zu allen gerichtlichen und außergerichtlichen Geschäften und Rechtshandlungen, die das Betreiben jedes Handelsgewerbes mit sich bringt.

- Im Innenverhältnis ist der Handlungsspielraum aber in der Regel eingeengt (Spezialisierung auf bestimmte Entscheidungsfelder).

- Prokura wird durch die Geschäftsführung einem Mitarbeiter ausdrücklich erteilt und muss im Handelsregister eingetragen und den Geschäftspartnern bekannt gemacht werden. Dies gilt analog für das Erlöschen der Prokura: Prokura erlischt durch Widerruf, mit Geschäftsauflösung oder durch Beendigung des Arbeitsvertrages.

- Prokura kann nicht für sog. Prinzipalgeschäfte (Geschäftsauflösung, Verkauf des Unternehmens, Aufnahme von neuen Gesellschaftern, Änderungen des Gesellschaftsvertrags, Erteilen von Prokura, Feststellung des Jahresabschlusses, Eröffnung eines Insolvenzverfahrens).

Ergänzungen zur Prokura

Für Grundstücksgeschäfte muss der Prokurist besonders bevollmächtigt sein.

Einzelprokura: Eine Person alleine ist vertretungsberechtigt.

Gesamtprokura: Zwei oder mehrere Personen dürfen die Vertretungsmacht nur gemeinsam ausüben („einstimmig dafür sein“).

Filialprokura: Die Vertretungsmacht beschränkt sich nur auf bestimmte Niederlassungen („Filialleiter“), die Generalprokura auf alle Niederlassungen des Unternehmens.

Handlungsvollmacht

Charakteristik

- Jede im Betrieb eines Handelsgewerbes erteilte Vollmacht, die keine Prokura ist.
- Sie ist auf die speziellen Anforderungen des betreffenden Handelsgewerbes zugeschnitten, da sie nur für Rechtsgeschäfte erteilt werden kann, die der Betrieb des vorliegenden Handelsgewerbes gewöhnlich mit sich bringt.
- Handlungsbevollmächtigter ist nicht zu Rechtsgeschäften berechtigt, zu denen auch ein Prokurist nicht berechtigt ist; ferner darf der Handlungsbevollmächtigte keine Darlehen für das Unternehmen aufnehmen, Prozesse führen oder Grundstücke veräußern.
- Der Umfang der Handlungsvollmacht wird durch die Geschäftsführung bestimmt; meist sind auch Grenzwerte definiert, bis zu denen der Handlungsbevollmächtigte die Entscheidung treffen kann.
- Eine Handlungsvollmacht wird nicht ins Handelsregister eingetragen; die Geschäftspartner werden allerdings zumeist von der Erteilung einer Handlungsvollmacht an einen Mitarbeiter verständigt.
- Eine Handlungsvollmacht ist jederzeit frei widerrufbar bzw. sie erlischt mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Ergänzungen zur Handlungsvollmacht

Generalhandlungsvollmacht: berechtigt zur Vornahme aller Geschäfte und Rechtshandlungen, die der Betrieb des vorliegenden Handelsgewerbe mit sich bringt (sofern über eine Handlungsvollmacht übertragbar).

Arthandlungsvollmacht: berechtigt nur zur Vornahme von Geschäften einer bestimmten Art (z.B. Marketing, Beschaffung, Personal).

Spezialhandlungsvollmacht: beschränkt sich auf ein einzelnes, spezieller Geschäft (Projekt).

Gesamthandlungsvollmacht: analog Gesamtprokura.

7.7 Corporate Governance

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 7.7 behandelt eine aktuelle Thematik: die Weiterentwicklung der Regelungen zur Corporate Governance als Reflex auf spektakuläre Unternehmenskrisen in den USA, aber auch in Deutschland. Kapitel 7.7 geht hierbei kursorisch auf einige dieser Weiterentwicklungen ein. Ein Fundament für das Verständnis der Corporate Governance-Thematik bietet die Prinzipal-Agententheorie.

Lernziel: Grundverständnis für die Weiterentwicklung der Corporate Governance und der Prinzipal-Agenten-Theorie.

7.7.1 Auslöser für die Corporate Governance Diskussion

Corporate Governance Diskussion

Die Corporate Governance Diskussion bezieht sich auf vor allem auf eine Neu-Justierung der Rechte und Pflichten in den Organen einer Kapitalgesellschaft durch gesetzliche Regelungen, aber auch freiwillige Best-Practice-Empfehlungen.

Auslöser

- Spektakuläre Unternehmenspleiten, die von Aufsichts- und Prüforganen nicht erkannt wurden
- Insidergeschäfte
- Übersteigerte Risikofreude des Managements

Prüforgane bezogen auf ein Unternehmen

Organe

- Abschlussprüfer
  - Ordnungsmäßigkeitsprüfung: Keine Aussage über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens.
  - Externes Rechnungswesen
- Ratingagenturen
  - Wirtschaftliche Leistungskraft und Bonität
  - Gesamthafte Betrachtung des Unternehmens

Rolle von Ratingagenturen

Ratingagenturen nehmen eine Bewertung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Bonität eines Unternehmens vor („Rating“) und stellen diese Informationen dem Kapitalmarkt zur Verfügung („Informationsbroker“).
Für das Rating eines Unternehmens durch eine Ratingagentur muss das Unternehmen die Ratingagentur bezahlen.

Fehlende oder schlechte Ratings für ein Unternehmen verhindern den „Zugang zum Kapitalmarkt“: Keine Möglichkeit, Investoren für Eigen- oder Fremdkapital zu gewinnen bzw. Kapital nur zu deutlich schlechteren Konditionen als besser „geratete“ Unternehmen zu erhalten („Risikozuschlag“ im Zins bei Fremdkapital; Kreditbesicherungen; Covenants).

Eine Verbesserung (Verschlechterung) des Ratings eines Unternehmens hat massive Veränderungen des Börsenkurs der Aktien des Unternehmens zur Folge.

Erläuterungen zu den Auslösern der Corporate Governance Diskussionen

Insidergeschäfte: Personen mit exklusiven Informationen über - der Öffentlichkeit (dem „Kapitalmarkt“) - noch unbekannte Entscheidungen im Unternehmen machen sich dieses Wissen für eigene Geschäfte an der Börse zunutze.

Übersteigerte Risikofreude des Managements: Wenn Manager nicht effektiv kontrolliert werden bzw. für unvorteilhafte Entscheidungen im Rahmen ihrer Tätigkeit nur wenig bzw. nicht haften müssen, besteht die Gefahr, dass nicht-legale Geschäfte getätigt oder Entscheidungen mit zu hohem Risikogehalt getroffen werden.

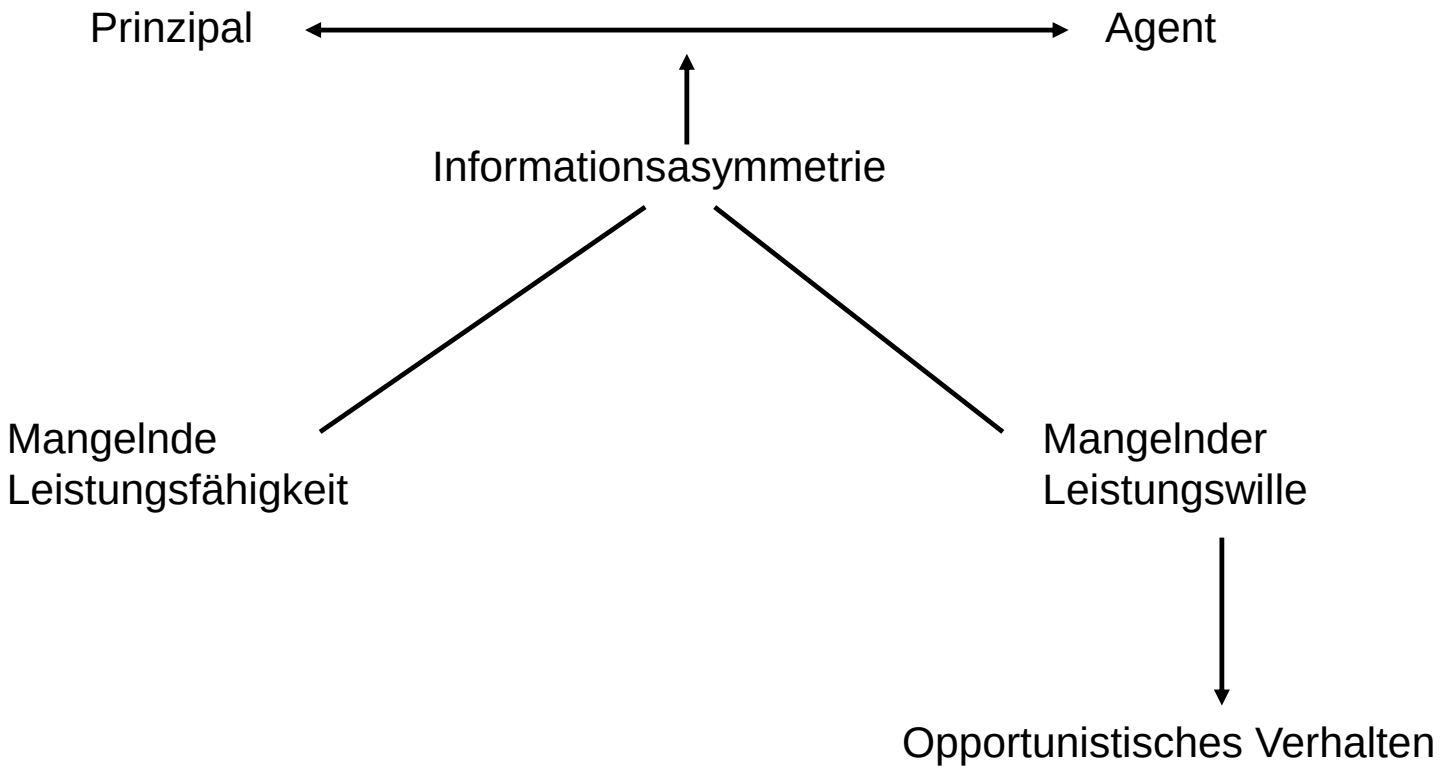
7.7.2 Die Prinzipal-Agenten-Theorie als Hintergrund für die Corporate Governance

Prinzipal-Agenten-Strukturen in Unternehmen

Eigenkapitalgeber (Prinzipale) übertragen in Kapitalgesellschaften die Leitungskompetenz an Geschäftsführer/Vorstand (Agent), der dann das Unternehmen unter eigener Verantwortung im Sinne der Ziele der Prinzipale (Steigerung des Shareholder Value) zu leiten hat.

Das Verhältnis von Gläubiger (Kreditgeber; Fremdkapitalgeber) und Unternehmen (Kreditnehmer) lässt sich ebenfalls als Prinzipal-Agenten-Struktur charakterisieren: Der Prinzipal (Kreditgeber) erwartet von seinem Agenten (Unternehmen) eine fristgerechte Verzinsung und Rückzahlung seines geliehenen Kapitals.

Bausteine der Prinzipal-Agenten-Theorie: Übersicht



Informationsasymmetrie in der Prinzipal-Agenten-Beziehung

Informationsasymmetrie bedeutet, dass Aktionäre (Prinzipale) nicht vollständig über die Sachverhalte der Geschäftsführung (Agent) informiert sind. Daher haben die Prinzipale Schwierigkeiten, ein „Fehlverhalten“ der Agenten zeitnah zu erkennen.
Daher bleibt es dem Prinzipal möglicherweise lange verborgen, dass die Geschäftsführung Fehlentscheidungen trifft (mangelnde Leistungsfähigkeit) oder eigene Ziele verfolgt, die nicht im Einklang mit den Zielen des Prinzipals stehen (fehlender Leistungswille).

Opportunistisches Verhalten: Ein Akteur (Agent) nutzt seinen Informationsvorteil aus einer Informationsasymmetrie zum eigenen Vorteil und zum Schaden des anderen (Prinzipal) aus.

Lösungsansätze für die Problematik in der Prinzipal-Agenten-Beziehung

Es sind daher Vorkehrungen zu treffen, dem Agenten wenig Spielraum zu opportunistischem Verhalten zu geben und Leistungsschwächen frühzeitig zu erkennen.

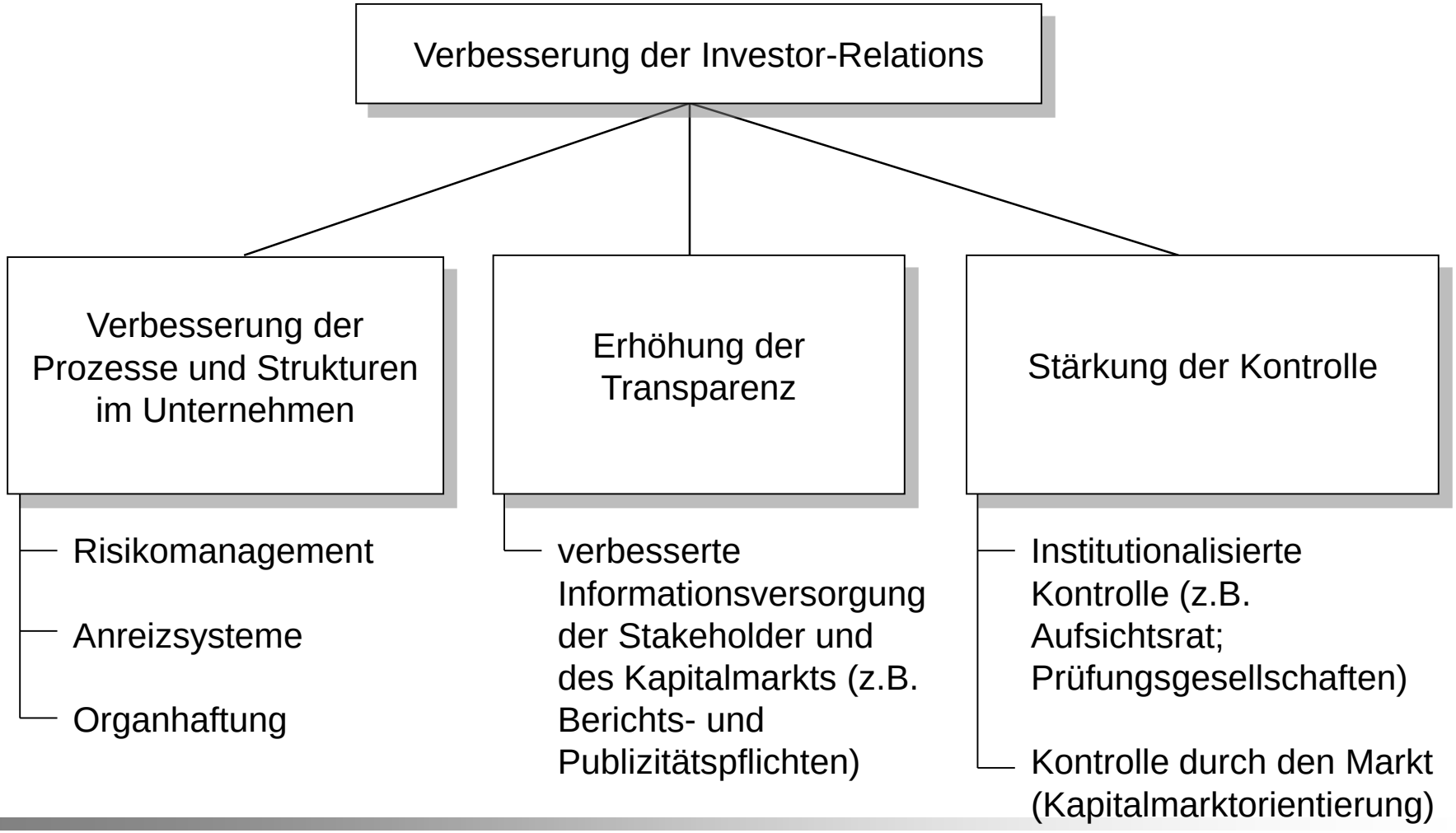
- Vertragliche Gestaltungen: Begrenzung des Handlungsspielraums (z.B. zustimmungspflichtige Geschäfte), aber Problem der sog. unvollständigen Verträge.
- Monitoring-Instrumente: Dokumentationspflicht der Tätigkeiten/Entscheidungsergebnisse des Agenten (z.B. Jahrabschluss) oder unmittelbare Kontrolle des Agenten (z.B. Aufsichtsrat, Hauptversammlung).
- Erfolgsabhängige Entlohnung des Agenten: Dies führt zu einer Gleichgerichtetheit der Ziele von Agent und Prinzipal (z.B. Leistungsbonus für den Agenten, der sich am erzielten Gewinn orientiert).

Charakteristik von Covenants

Covenants sind vertragliche Verpflichtungen eines Kapitalnehmers gegenüber dem Investor (Gläubiger), bestimmte aus Sicht des Investors wünschenswerte Aktivitäten durchzuführen bzw. nicht-erwünschte Aktivitäten zu unterlassen: Dies impliziert eine indirekte Mitsprache des Investors bei den strategischen) Entscheidungen des Unternehmens. Verletzt der Kapitalnehmer diese Zusagen, darf der Investor seinen Kredit sofort kündigen, erhält weitere Sicherheiten oder der Zinssatz steigt.

7.7.3 Ausgewählte Corporate-Governance-Regelungen

Zielsetzungen einer Neu-Justierung der Corporate Governance



Beispiele zu neuen Corporate Governance Regelungen

Risikomanagement: Es gehört inzwischen zu den expliziten Pflichten der Geschäftsführung (Vorstand), ein Risikoüberwachungssystem einzurichten, um das Unternehmen gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, und Maßnahmen zur Risikoabsicherung und Gegensteuerung einzuleiten. Erstellen eines Risikoberichts im Jahresabschluss (Lagebericht).

Verpflichtung zur ad-hoc-Publizität: Es besteht die Pflicht, die Anleger (den Kapitalmarkt) über nicht-öffentliche Sachverhalte (Insider-Informationen), auf die das Unternehmen keinen Einfluss hat, die es aber betreffen und den Börsenkurs beeinflussen, unmittelbar zu informieren (z.B. online-Veröffentlichung).

Corporate Governance Codex in Deutschland

Der Corporate Governance Codex ergänzt die bestehenden gesetzlichen Verpflichtungen um „Best Practice“-Regelungen zur Corporate Governance und macht Vorschläge zur konkreten Ausgestaltung der Unternehmensführung und -kontrolle.

Seine Einhaltung ist freiwillig, wird aber Kapitalgesellschaften „empfohlen“. Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierten Aktiengesellschaften müssen sich äußern, inwieweit sie die Empfehlungen des Corporate Governance Codex befolgen (sog. Compliance-Erklärung - § 161 AktG).

Corporate Governance Codex- Beispiele (I)

2.1.1 Die Aktionäre nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus.

2.2.3 Jeder Aktionär ist berechtigt, an der Hauptversammlung teilzunehmen, dort das Wort zu Gegenständen der Tagesordnung zu ergreifen und sachbezogene Fragen und Anträge zu stellen.

2.3.1 Die Hauptversammlung der Aktionäre ist vom Vorstand mindestens einmal jährlich unter Angabe der Tagesordnung einzuberufen. Aktionärsminderheiten sind berechtigt, die Einberufung einer Hauptversammlung und die Erweiterung der Tagesordnung zu verlangen. Der Vorstand soll die vom Gesetz für die Hauptversammlung verlangten Berichte und Unterlage einschließlich des Geschäftsberichts nicht nur auslegen und den Aktionären auf Verlangen übermitteln, sondern auch auf der Internet-Seite der Gesellschaft zusammen mit der Tagesordnung zu veröffentlichen.

3.1 Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen.

3.2 Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den stand der Strategieumsetzung.

3.3 Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legen die Satzung oder der Aufsichtsrat Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsrates fest. Hierzu gehören Entscheidungen oder Maßnahmen, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens grundlegend verändern

3.4 Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat.

3.5 Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie in Vorstand und Aufsichtsrat voraus. Die Umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung

3.6 [...] Der Aufsichtsrat sollte bei Bedarf ohne den Vorstand tagen.

Quelle: http://investors.hypovereinsbank.de/system/galleries/download/aboutus/corpgovcodex_de.pdf

Corporate Governance Codex- Beispiele (II)

3.9	Die Gewährung von Krediten des Unternehmens an Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie ihre Angehörigen bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats.
4.1.3	Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin.
4.1.4	Der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen.
4.2.1	Der Vorstand soll aus mehreren Personen bestehen und eine Vorsitzenden oder Sprecher haben. Eine Geschäftsordnung soll die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit im Vorstand regeln.
4.2.3	Die Vergütung der Vorstandsmitglieder soll fixe und variable Bestandteile umfassen.
4.3.3	Die Vorstandsmitglieder sind dem Unternehmsinteresse verpflichtet. Kein Mitglied des Vorstands darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und die Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.
4.3.4	Jedes Vorstandsmitglied soll Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenlegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber informieren.
4.3.5	Vorstandsmitglieder sollen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsratmandate außerhalb des Unternehmens, nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen.
5.1.1	Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.

Quelle: http://investors.hypovereinsbank.de/system/galleries/download/aboutus/corpgovcodex_de.pdf

Corporate Governance Codex- Beispiele (III)

5.4.1 Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgabe erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und hinreichen unabhängig sind. […]

5.4.2 Eine unabhängige Beratung und Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat wird auch dadurch ermöglicht, dass dem Aufsichtsrat nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstanden angehören sollen und dass Aufsichtsratsmitglieder keine Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben sollen.

5.5.2 Jedes Aufsichtsratsmitglieder soll Interessenkonflikte, insbesondere solche, die auf Grund einer Beraunt oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offenlegen.

5.6 Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen.

6.1 Der Vorstand wird neue Tatsachen, die im Tätigkeitsbereich des Unternehmens eingetreten und nicht öffentlich bekannt sind, unverzüglich veröffentlichen, wenn sie wegen der Auswirkungen auf die Vermögens- und Finanzlage oder auf den allgemeinen Geschäftsverlauf geeignet sind, den Börsenpreis der zugelassenen Wertpapiere der Gesellschaft erheblich zu beeinflussen.

6.3 Die Gesellschaft wird die Aktionäre bei Informationen gleich behandeln. Sie soll ihnen unverzüglich sämtliche neue Tatsachen, die Finanzanalysen und vergleichbaren Adressaten mitgeteilt worden sind, zu Verfügung stellen

Quelle: http://investors.hypovereinsbank.de/system/galleries/download/aboutus/corpgovcodex_de.pdf

7.7.4 Haftung von Organmitgliedern (Organhaftung)

Ausgangssituation

Unternehmerische Entscheidungen (Vorstand, Aufsichtsrat; Prokuristen) sind immer mit Unsicherheit über deren wirtschaftlichen Erfolg behaftet und bedürfen Risikobereitschaft („Unternehmermut“). Müssten die Entscheidungsträger für wirtschaftliche Fehlschläge „persönlich haften“, wären sie nur zu risikoaversen und damit wenig rentablen Investitionen bereit.
Es besteht allerdings auch Interesse, Organmitglieder, die durch grobe Fehlentscheidungen dem Unternehmen Verluste zugefügt haben, „zur Kasse“ zu bitten: Haftung (Schadenersatz) gegenüber der geschädigten Gesellschaft (Innenhaftung).

Bedeutung der Business Judgment Rule

Die Business Judgement Rule formuliert das Leitbild des ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters:
Dieser trifft unternehmerische Entscheidungen zum Wohl der Gesellschaft, ohne Sonderinteressen unter angemessener Information und im guten Glauben.

Die Business Judgement Rule definiert den haftungsfreien Ermessensspielraum (safe harbor) für unternehmerische Entscheidungen der Organmitglieder.

Inhatl der Business Judgement Rule

- Gegenstand der Business Judgement Rule sind unternehmerische Entscheidung, d.h. das Organmitglied hat die Möglichkeit, zwischen mehreren Alternativen zu wählen. Die Business Judgement Rule erfasst damit nicht Handlungen, zu denen das Organmitglied durch Gesetz oder Satzung verpflichtet ist. Als Entscheidung ist aber auch das Unterlassen von Maßnahmen anzusehen.
- Das Organmitglied konnte vernünftigerweise annehmen, zum Wohl der Gesellschaft zu handeln, d.h. die Entscheidung war prinzipiell geeignet, Bestand und Rentabilität des Unternehmens zu sichern. Dies impliziert ferner, dass die getroffene Entscheidung auch nachträglich nachvollziehbar ist. Allerdings darf das Organmitglied kein übergroßes Risiko eingehen.
- Das Organmitglied war bei seiner Entscheidung nicht durch sachfremde Einflüsse oder ein vom Unternehmenswohl divergierendes Eigeninteresse geleitet.
- Das Organmitglied hat die Entscheidung auf einer angemessenen Informationsgrundlage getroffen, was nicht ein – oftmals nur unter hohen Kosten und Zeitbedarf – Heranziehen aller existierenden Informationen zum Sachverhalt impliziert.
- Das Organmitglied hat die Entscheidung im guten Glauben getroffen, dass sie zum Wohl des Unternehmens sei. Er war überzeugt, das „Richtige“ für die Gesellschaft zu tun.

Ergänzungen zur Organhaftung (I)

Eine Directors & Officers (D & O)-Versicherung (Managerhaftpflicht-Versicherung) übernimmt die entstandenen Vermögensschäden (insbesondere Schadensersatzzahlungen des Organmitglieds gegenüber dem Unternehmen), die während der Versicherungsperiode aufgrund von Verletzung von Sorgfaltspflichten des Organmitglieds entstanden sind. Keine Haftungsübernahme bei Vorsatz.
Die Versicherungsprämien für eine D & O-Versicherung übernimmt in der Regel das Unternehmen; sie ist folglich ein Vergütungsbestandteil der Entlohnung des Organmitglieds.

Eine Haftungsklage gegen ein Organmitglied kann von einem anderen Organmitglied oder von Gesellschaftern, die einen bestimmten Mindestanteil an der Gesellschaft besitzen (AG: 1% des gezeichneten Kapitals) angestrengt werden.