

Hug  
Kessler  
Lennartz  
Speth  
Kaier

# Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling

Berufliches Gymnasium Wirtschaft

*Qualifikationsphase – Jahrgang 12*



**Merkur**   
Verlag Rinteln

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

---

Verfasser:

**Hartmut Hug**, Dipl.-Hdl.

**Roland Kessler**, Dipl.-Math.

**Martina Lennartz**, Dipl.-Math. oec.

**Dr. Hermann Speth**, Dipl.-Hdl.

**Alfons Kaier**, Dipl.-Hdl.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

\* \* \* \* \*

8. Auflage 2022

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)  
[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Merkur-Nr. 0537-08

ISBN 978-3-8120-0537-1

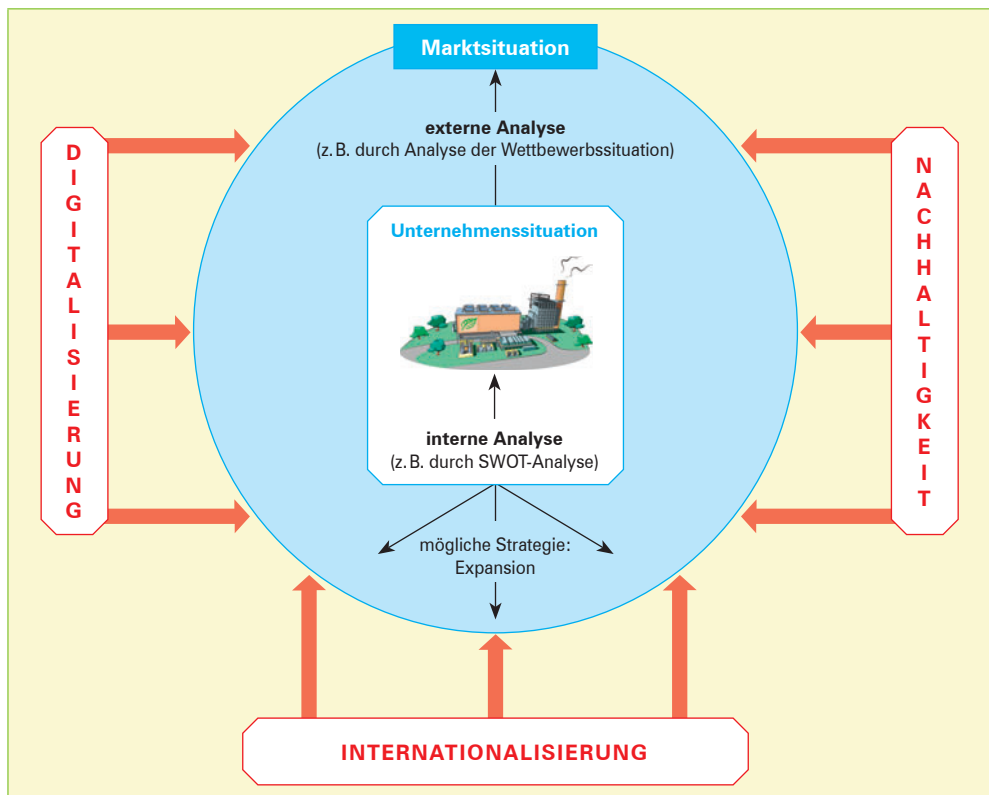
## 1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

### 1.1 Zusammenhang von Unternehmensanalyse und Marktanalyse

Unternehmen unterliegen einer zunehmenden Dynamik im technischen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld. Wichtige Einflussfaktoren sind in diesem Zusammenhang die **Internationalisierung**, die **Nachhaltigkeit** und die **Digitalisierung**.

Zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens ist es notwendig, die richtigen strategischen und marktorientierten Entscheidungen zu treffen. Um eine geeignete Strategie zu entwickeln, werden mithilfe der

- **Unternehmensanalyse** (interne Analyse) die aktuellen Stärken und Schwächen des Unternehmens aufgelistet und analysiert und mit der
- **Marktanalyse** (externe Analyse) die Chancen und Risiken bewertet, die das Umfeld dem Unternehmen bietet.



## 1.2 Analyse und Beurteilung der Marktsituation



**Aufgabe** eines jeden Unternehmens ist, den Absatz seiner Ideen, Waren und Dienstleistungen so zu organisieren, dass es auf dem gewählten Markt erfolgreich ist.

Durch die zunehmende Sättigung der Bedürfnisse, den technischen Fortschritt und die Liberalisierung der Märkte kommt es derzeit zu einem **Überhang des Leistungsangebots**. Dies führt dazu, dass weniger die Produktion und ihre Gestaltung, sondern der **Absatz der erzeugten Produkte zur Hauptaufgabe der Industrieunternehmen** wird.

Diese Aufgabe kann nur gelingen, wenn der Absatzmarkt zuvor systematisch analysiert und beurteilt wurde. Die Unternehmensziele richten sich in der Folge zunehmend an der vorliegenden Marktsituation aus.



Eine Marktsituation lässt sich beschreiben durch **unternehmensexterne Faktoren**<sup>1</sup>.

Beispiele für die Faktoren	Typische Fragestellungen
<b>Markteintrittsschranken für einen Konkurrenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist die Leistungserbringung an den Besitz von Patenten gebunden?</li> <li>■ Ist hierfür ein bestimmtes Mindestkapital oder ein besonderes technisches Verständnis erforderlich?</li> <li>■ Ist der Zugang zu den Beschaffungsmärkten für alle offen?</li> </ul>
<b>Wachstumsrate der Branche</b>	Handelt es sich um eine Branche mit Zukunftsperspektiven (z.B. Biotechnologie, Cloud Computing, Big Data, Internet der Dinge, erneuerbare Energien)?
<b>Gesetzliche Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie hoch ist die Gewerbesteuer?</li> <li>■ Welche Bauvorschriften sind gegeben?</li> </ul>
<b>Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie ist die verkehrstechnische und informationstechnische Infrastruktur?</li> <li>■ Werden Fördermittel und Subventionen gewährt?</li> <li>■ Wie hoch ist das Zinsniveau für Betriebsmittelkredite?</li> <li>■ In welcher Phase des Konjunkturzyklus befindet sich die eigene Volkswirtschaft?</li> </ul>
<b>Globale Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie entwickelt sich derzeit die globale Konjunktur – insbesondere im Hinblick auf das eigene Leistungsprogramm?</li> <li>■ Auf welchem Niveau bewegt sich der Wechselkurs der eigenen Währung im Verhältnis zu unseren Handelspartnern außerhalb des Euro-Währungsgebietes?</li> </ul>
<b>Ökologische Rahmenbedingungen</b>	Welche Vorschriften zur Vermeidung von Umweltbelastung durch Lärm, Abluft, Abwasser sind zu berücksichtigen?
<b>Ansprüche kritischer Gesellschaftsgruppen</b>	(Durchaus berechnete) Ansprüche können auf unterschiedlichem Fundament stehen, z.B. Berücksichtigung naturschutzrechtlicher Belange.

<sup>1</sup> **Faktor**: wichtiger Umstand, mitbestimmende Ursache.

Beispiele für die Faktoren	Typische Fragestellungen
<b>Gesamtsituation des Marktes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Befindet sich das Unternehmen auf einem <b>Verkäufermarkt</b>, auf dem die Nachfrage nach Gütern größer ist als das Angebot (<b>Nachfrageüberhang</b>)?</li> <li>■ Liegt der umgekehrte Fall eines <b>Käufermarktes</b> vor mit einem <b>Angebotsüberhang</b> oder ist das Unternehmen auf einem Gleichgewichtsmarkt tätig?</li> </ul>

Die Antworten auf diese Fragestellungen, die im Rahmen der Marktforschung gewonnen werden, ergeben eine Zustandsbeschreibung der Marktsituation. Diese Marktsituation kann das Unternehmen unmittelbar nicht verändern. Die externen Unternehmensfaktoren müssen zunächst akzeptiert werden. Ansatzpunkte für eine mittel- bis langfristige Verbesserung der Marktsituation aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens stellen seine unternehmensinternen Faktoren dar.

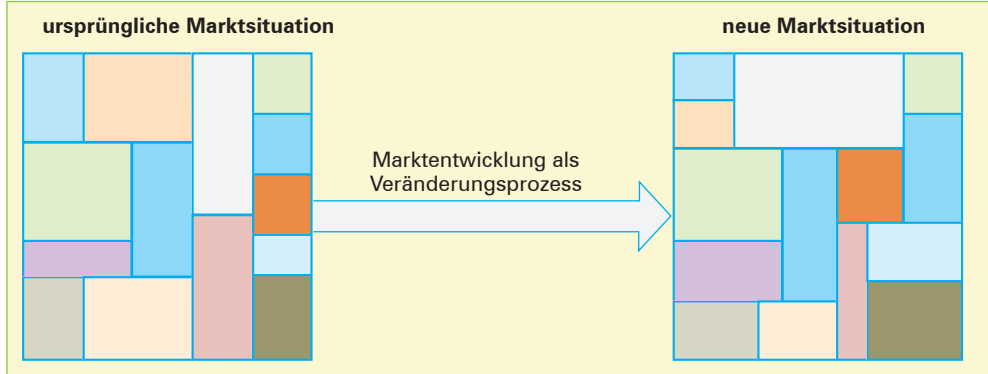
### 1.3 Analyse und Beurteilung der Unternehmenssituation

Eine Unternehmenssituation lässt sich beschreiben durch **unternehmensinterne Faktoren**.

Beispiele für die Faktoren	Typische Fragestellungen
<b>Angebotenes Leistungsprogramm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist unser Angebot leicht kopierbar?</li> <li>■ Haben wir es durch Patente geschützt?</li> <li>■ Erzielen wir hierfür einen angemessenen Preis?</li> </ul>
<b>Produktionskapazität und -technik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Haben wir einen flexiblen Produktionsapparat?</li> <li>■ Können wir flexibel auf geänderte Kundenwünsche reagieren?</li> <li>■ Sind unsere Produktionskapazitäten gut oder schlecht ausgelastet?</li> <li>■ Haben wir auf dem Firmengelände noch Möglichkeiten zu Erweiterungen?</li> </ul>
<b>Know-how unserer Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sind unsere Mitarbeiter auf dem neusten Stand des technischen Fortschritts?</li> <li>■ Nehmen sie die angebotenen internen und externen Fortbildungsmöglichkeiten wahr?</li> </ul>
<b>Kernkompetenzen unseres Unternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wo fühlen wir uns stark?</li> <li>■ Was können wir besser als andere?</li> <li>■ Wo haben wir noch Schwächen?</li> </ul>
<b>Zur Verfügung stehende Finanzmittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie hoch ist unser Eigenkapital?</li> <li>■ Reicht das Eigenkapital aus?</li> <li>■ Haben wir noch weitere Möglichkeiten zur Beschaffung von Eigen- oder Fremdkapital?</li> </ul>

## 1.4 Marktentwicklungen als Veränderung der Marktsituation

Langfristig betrachtet unterliegen die Marktsituationen immer einem **Veränderungsprozess**. Schematisch verdeutlicht das die folgende Abbildung.



Die bunten Felder symbolisieren verschiedene, signifikante<sup>1</sup> Faktoren der jeweiligen Marktsituation. Die unterschiedliche Größe drückt aus, wie stark die Position des Unternehmens bei den verschiedenen Faktoren auf dem Markt ist. Ausgehend von der linken, ursprünglichen Marktsituation entsteht durch die Marktentwicklung (Veränderungsprozess) eine neue Marktsituation, weil sich im Laufe der Zeit die Chancen und Risiken für das Unternehmen am Markt verändern<sup>2</sup> – manchmal abrupt, manchmal ganz langsam und fast unmerklich.

Ändert sich eine Marktsituation, muss sich das Unternehmen anpassen, indem es seine **Unternehmensziele** in Abhängigkeit von den eigenen Stärken und Schwächen **nachjustiert**<sup>3</sup> oder gegebenenfalls völlig **neu formuliert**.

Beispiele für die Veränderungen der Faktoren	Eingetretene Marktentwicklung	Mögliche Anpassung der Unternehmensziele
Angebotenes Leistungsprogramm	Im öffentlichen Bewusstsein wurde das Leistungsprogramm als umweltschädlich erkannt.	<b>Zielanpassung:</b> Stärkere Fokussierung auf die Verwendung von ökologisch unbedenklichen Materialien und Vermittlung dieses Ziels über Werbung.
	Da das Sortiment überwiegend Standardprodukte enthält, sind die Kunden in der Auswahlmöglichkeit beschränkt. Viele wechseln daher zur Konkurrenz, der Absatz sinkt.	<b>Zielanpassung:</b> Weg von der Standardisierung der Enderzeugnisse hin zur Baukastensystematik. <sup>4</sup> Dadurch können dem Kunden mehr Varianten angeboten werden bei gleichzeitiger Vereinheitlichung der Baugruppen.

1 **Signifikant:** kennzeichnend, typisch.

2 Siehe hierzu die SWOT-Analyse, Kapitel 1.9, S. 27ff.

3 **Justieren:** exakt einstellen.

4 Siehe hierzu Lerngebiet 4, Kapitel 3.2.2, S. 295ff.

1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

Beispiele für die Veränderungen der Faktoren	Eingetretene Marktentwicklung	Mögliche Anpassung der Unternehmensziele
<b>Markteintrittsschranken für einen Konkurrenten</b>	Ein Wettbewerber macht sich auf unserem angestammten Absatzmarkt breit und gewinnt deutliche Marktanteile. Die Markteintrittsbarrieren gegenüber möglichen Konkurrenten waren zu gering.	<b>Zielanpassung:</b> Eine deutliche Absetzung gegenüber diesem ist erforderlich, z.B. durch Markenbildung, herausragendes Design, technischer Vorsprung, günstigerer Preis.
<b>Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen</b>	Das Zinsniveau im Euroraum ist niedrig. Finanzanlagen in EUR sind deshalb unattraktiv. Dies schwächt den Wechselkurs des EUR. Deutsche Erzeugnisse werden außerhalb des Euro-raums günstiger.	<b>Zielanpassung:</b> Intensivere Erschließung von Märkten außerhalb des Euroraums.

## Kompetenztraining



### 1 Markt- und Unternehmenssituation

Ein Markt unterliegt im Laufe der Zeit Veränderungen. Dies zeigt sich dadurch, dass sich ein oder mehrere der Faktoren, welche die Marktsituation beschreiben, in ihrem Wert verändern.

Die Weber Metallbau GmbH stellte für einige Faktoren folgende Veränderungen fest:

Faktoren	Eingetretene Veränderungen
<b>Know-how der Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Führungskräfte sind häufig mit Rückfragen beschäftigt, weil Mitarbeiter mit der neuen Software/der Bedienung einer neuen Maschine überfordert sind.</li> <li>■ Fehlzeiten erhöhen sich. Als Ursache benennen die Mitarbeiter Burn-out bzw. Depression.</li> </ul>
<b>Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen</b>	Das ifo-Institut für Wirtschaftsforschung <sup>1</sup> veröffentlicht einen zum sechsten Mal in Folge gesunkenen Geschäftsklima-index.

#### Aufgaben:

1. Klären Sie die Ursachen für die eingetretenen Veränderungen und schlagen Sie sinnvolle Anpassungen an die veränderten Situationen vor!
2. Nennen Sie vier Faktoren, die Einfluss auf die Unternehmenssituation haben!
3. Erklären Sie, warum Unternehmensziele nicht einfach nur in den Köpfen (z.B. der Unternehmensleitung) vorhanden sein dürfen, sondern warum es wichtig ist, diese schriftlich niederzulegen!

<sup>1</sup> **ifo-Institut:** Forschungseinrichtung mit Sitz in München, das sich mit der Analyse der Wirtschaft beschäftigt und den monatlichen ifo-Geschäftsklimaindex ermittelt. Ein Wert von 100 signalisiert ein neutrales Geschäftsklima, Werte unter 100 eine schlechtere, Werte über 100 eine positive Einschätzung.

## 1.5 Marktanalyse bei einer geplanten Expansion

### (1) Begriff Expansion



- **Allgemein** versteht man unter **Expansion** jede Form von Steigerung, Erweiterung, Ausweitung oder Wachstum.
- Im **betriebswirtschaftlichen Sinn** steht der Begriff Expansion für das Wachstum des Unternehmens.



Dieses kann erfolgen durch:

- Diversifizierung (Erweiterung oder Abänderung) des Produktsortiments,
- Erschließung neuer Zielgruppen,
- Erschließung neuer Märkte im Ausland durch Internationalisierung<sup>1</sup> (z.B. Globalisierung),
- Eröffnung neuer Filialen an neuen Standorten,
- Akquisition<sup>2</sup> eines anderen bestehenden Unternehmens usw.

### (2) Chancen und Risiken einer Expansion

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verringerung der bereits bestehenden direkten Konkurrenz, indem neue Zielgruppen oder neue Märkte erschlossen werden.</li> <li>■ Da die moderne Marktwirtschaft auf Expansion basiert, sichert ein Unternehmen durch Expansion seine Marktposition bzw. baut sie aus.</li> <li>■ Bei einer erfolgreichen Expansion wächst das Unternehmen, kann dadurch mehr Produkte absetzen und einen höheren Gewinn erzielen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestehende Produkte müssen erst an neue Zielgruppen/Märkte angepasst werden (andere Länder haben andere Konsumgewohnheiten; Zielgruppen wie Senioren oder Teenager haben unterschiedliche Bedürfnisse).</li> <li>■ Expandiert ein Unternehmen, kann sich die Liquidität<sup>3</sup> verschlechtern.</li> <li>■ Bei der Erschließung neuer Märkte im Ausland kann es zu sprachlichen, kulturellen, politischen und rechtlichen/gesetzlichen Problemen kommen.</li> </ul>

### (3) Planung einer Expansion

Damit die Chancen für eine erfolgreiche Expansion des Unternehmens möglichst hoch sind, müssen vorab beispielsweise folgende Fragen geklärt sein:

- Wurde eine Marktanalyse erhoben, ob eine Nachfrage auf den neuen Märkten besteht?
- Reichen die eigenen finanziellen Mittel bzw. evtl. Kredite, um die angestrebte Expansion zu finanzieren?
- Gibt es auf den neuen Märkten bereits etablierte Wettbewerber?
- Wurde Marktforschung betrieben, um die neue Zielgruppe und ihr Kaufverhalten zu untersuchen?
- Steht ausreichend Personal zur Verfügung?

1 Genaueres siehe S. 19f.

2 **Akquisition**: Erwerbung, Anschaffung.

3 **Liquidität**: Geldmittel, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.



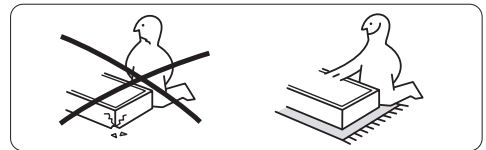
## 1.6 Internationalisierung

### (1) Begriff Internationalisierung und Abgrenzung zur Globalisierung

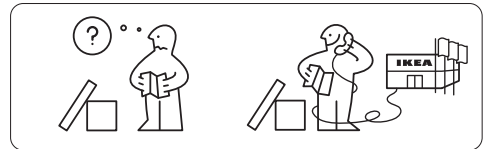
Durch **Internationalisierung** dehnt ein Unternehmen seine wirtschaftlichen Aktivitäten **über nationale Grenzen hinaus** aus, d. h., das Unternehmen ist grenzüberschreitend tätig.



Der Internationalisierungsgrad ist eine Kenngröße, mit der das Verhältnis von Inlands- zu Auslandsaktivität beschrieben werden kann. Eine konkrete Kennzahl ist beispielsweise der Auslandsanteil der Auftragseingänge.



Eine **Unternehmensstrategie**, um auf ausländischen Märkten erfolgreich zu sein, ist, Produkte und Dienstleistungen bereits so zu entwickeln, dass eine Expansion in internationale Märkte möglich ist. Dazu werden Produkte beispielsweise mit international verständlichen Bedienungs- oder Montageanleitungen ausgestattet.<sup>1</sup>



Die Internationalisierung wird als Vorstufe der Globalisierung eines Unternehmens gesehen.

**Globalisierung** im wirtschaftlichen Sinne bedeutet die zunehmende **erdweite Verflechtung von Volkswirtschaften**.



### (2) Neue Chancen und Herausforderungen

Die Öffnung der Grenzen veranlasst die Unternehmen, sich die ergebenden Standortvorteile in den verschiedenen Ländern der Erde durch Handelsbeziehungen, Informationsaustausch, Kooperationen im Rahmen von **strategischen Allianzen**<sup>2</sup> und sonstige Aktivitäten aller Art zunutze zu machen.

Die im Vergleich zum Ausland zu hohen Kosten (Personalkosten, Kosten des Umweltschutzes) und Steuern veranlassen zahlreiche Unternehmen aus den Industrieländern, im Ausland produzieren zu lassen („**Global Sourcing**“)<sup>3</sup> – mit weitreichenden Konsequenzen für die heimische Wirtschaft und den Welthandel.

Wichtige Voraussetzungen für weltweite Wirtschaftsaktivitäten sind der Abbau von Handelsschranken und Zöllen und die Beseitigung von Beschränkungen für den internationalen Kapitalverkehr. Letzteres führt allerdings auch zu einem deutlich stärkeren Wettbewerb der Unternehmen um die Gunst der Kapitalgeber.

<sup>1</sup> Siehe nebenstehenden Auszug aus der Montageanleitung zum Ikea-Regal „Enetri“.

<sup>2</sup> Näheres hierzu im Lerngebiet 4, Kapitel 1.3.3, S. 271 ff.

<sup>3</sup> **Global Sourcing** (engl.): wörtl. „Erdausschöpfung“, d. h. erdweit die (günstigsten) Quellen nutzen.  
**Global:** erdweit; **source:** Quelle. Zu den Sourcing-Konzepten siehe Band 3, Lerngebiet 5.

## Kompetenztraining



### 2 Projektvorschlag zu Expansion und Internationalisierung: Unternehmenserkundung

Recherchieren Sie, welches Unternehmen in Ihrer näheren Umgebung international erfolgreich expandiert ist!

Erstellen Sie hierzu eine Übersichtsmatrix, in der Sie folgende Punkte festhalten:

- Firma und Sitz, Rechtsform
- Unternehmenszweck
- Produktionsprogramm/Sortiment
- Hauptkunden (z. B. Industrie, Handel, Verbraucher)
- wichtige Lieferanten (z. B. für Vorprodukte, Rohstoffe, Waren, Dienstleistungen)
- wichtige Standorte (national)
- wichtige Standorte (international)
- Motivation (Beweggründe) für die Expansion
- Hindernisse auf dem Weg zur Internationalisierung
- Internationalisierungsgrad (z. B. Auslandsanteil der Auftragseingänge)

Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse der Lerngruppe!

## 1.7 Nachhaltigkeit

### (1) Grundlagen des nachhaltigen Wirtschaftens

Bei dieser Art des Wirtschaftens geht es darum, dass die wirtschaftliche Entwicklung mit den ökologischen Erfordernissen in Einklang gebracht wird.

#### Beispiel:

Im Rahmen des Wirtschaftens ist auf einen besonders sparsamen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen ebenso zu achten wie auf den Einsatz möglichst umweltschonender Produktionsverfahren.

Das **Prinzip der Nachhaltigkeit** erfordert, dass wir heute so leben und handeln, dass **künftige Generationen** überall eine **lebenswerte** Umwelt vorfinden und ihre Bedürfnisse befriedigen können.



Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und wurde erstmals Anfang des 18. Jahrhunderts von Hans Carl von Carlowitz verwendet. Die vom Bergbau ausgelöste Holzknappheit veranlasste ihn zur Erarbeitung eines **Nachhaltigkeitskonzepts**<sup>1</sup> zur Sicherung des Waldbestands als natürliche Ressource für die Holzwirtschaft, wonach immer nur so viel Holz geschlagen wird, wie durch Wiederaufforstung

<sup>1</sup> **Konzept:** Entwurf, Plan.



nachwachsen kann. Auf heutige Verhältnisse übertragen ist außerdem dafür zu sorgen, dass dem Wald nicht die **natürlichen Lebens- und Wachstumsvoraussetzungen** entzogen werden, z.B. durch Schadstoffe im Boden und in der Luft (saurer Regen, Waldsterben), durch Klimawandel (Treibhauseffekt) oder durch Schädigung der Erdatmosphäre (Ozonloch).

Deutschland zählt weltweit zu den größten **Rohstoffkonsumenten** und ist dabei in hohem Maße von Importen abhängig. **Versorgungssicherheit**, der **Schutz der natürlichen Ressourcen**, eine **sparame Nutzung** sowie die **Wiederverwertung** sind daher von hoher Bedeutung für die Wirtschaft hierzulande.

## (2) Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit zielt **nicht ausschließlich** auf **Umweltschutz** ab, sondern berücksichtigt ebenso ökonomische wie gesellschaftliche (soziale) Bereiche.



Das **Dreieck der Nachhaltigkeit** bringt sowohl **ökonomische** wie auch **soziale** Interessen mit der **Ökologie** in **Einklang**, sodass die unterschiedlichen Bedürfnisse aller **lebenden** Menschen befriedigt werden und **gleichzeitig** auch die der **kommenden Generationen**.

Dabei ist das Dreieck **gleichseitig** konzipiert, was verdeutlicht, dass **allen drei** Dimensionen die **gleiche Bedeutung** zukommt.



## (3) Umsetzung des Prinzips der Nachhaltigkeit

Ziel des Handelns nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit sollte es sein, bei allen (wirtschaftlichen) Handlungen die Umweltbelastungen und den Ressourcenverbrauch möglichst auf ein Minimum zu reduzieren. Als **Beispiele** für einen **schonenden Umgang** mit dem Leistungsfaktor Natur (Umwelt) können angeführt werden:<sup>1</sup>

- umweltfreundliche Produktionstechniken (Reduzierung des Ressourcenverbrauchs, Einbau von Filteranlagen),
- Produktion und Kauf umweltfreundlicher Produkte (Mehrwegflaschen bzw. -verpackungen, Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen),

<sup>1</sup> Zu Ansätzen im Bereich der Nachhaltigkeit siehe Lerngebiet 4, Kapitel 1.2.3, S. 261 ff.

## 1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

- Recycling von gebrauchten Rohstoffen. **Weltweit** werden rund **80 %** aller gefertigten Produkte nach **einmaliger Benutzung** weggeworfen. Vor dem Hintergrund der Knappheit der Ressourcen tritt in einer **funktionierenden Kreislaufwirtschaft** an die Stelle des Wegwerfens in immer stärkerem Maße das Recycling. Dabei fließen Rohstoffe aus nicht mehr benötigten Gütern als **Sekundärrohstoffe** wieder in die Produktion ein.

**(4) Marktchancen durch Nachhaltigkeit**

Handelt ein Unternehmen nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit, ist es durchaus möglich, dass die Umsetzung umweltbewusster Maßnahmen höhere Kosten verursachen kann. Allerdings weisen Unternehmen, die eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen, unter sonst gleichen Marktbedingungen höhere Gewinnmargen aus.<sup>1</sup>

Unternehmen, die ihre Prozesse konsequent an Nachhaltigkeitszielen ausrichten, handeln somit nicht nur im gesamtgesellschaftlichen, sondern auch im Eigeninteresse:

- Ein sparsamer Ressourceneinsatz führt zu **Kostensenkungen**.
- Die Optimierung der Geschäftsprozesse im Sinne der Nachhaltigkeit kann zu **Produktinnovationen, neuen Geschäftsmodellen** und **Qualitätsgewinnen** führen.
- Nachhaltiges Wirtschaften **vermindert** das **Risiko**, umweltrechtliche Vorgaben (z.B. Grenzwerte) nicht einhalten zu können.
- Die **Kundenbindung** wird gestärkt, höhere Verkaufspreise werden in Kauf genommen.
- Die **Mitarbeiter identifizieren sich** mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit, wodurch die Motivation gesteigert und die Bindung an das Unternehmen enger wird.
- Im Rahmen der Personalbeschaffung erhöht ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen seine **Attraktivität für potenzielle Bewerber**.
- Die Einführung einheitlicher Sozial- und Arbeitsstandards **reduziert das Risiko von Arbeitsunfällen**.



## 1.8 Digitalisierung

**(1) Begriff und Anfänge der Digitalisierung**

**Digitalisierung** ist die Darstellung von Informationen in Form eines Binärcodes<sup>2</sup> und deren Verarbeitung durch Maschinen.



Die Digitalisierung begann in den 1960er-Jahren und hatte ihren Schwerpunkt im Bereich der **Information** und **Kommunikation**. Sie wird auch **digitale Revolution** genannt, weil dieser Umbruch ausgelöst wurde durch Entwicklungen der **Mikroelektronik** und **Großrechner**

1 Vgl. die Studie „Total Societal Impact: A New Lense for Strategy“ der Boston Consulting Group, Quelle: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Aktuelles/Meldungen/2017/bcg-studie-nachhaltigkeit-als-wirtschaftlicher-erfolgsmotor.html> [03.09.2021].

2 **Binärcode**: Code, mit dem Informationen aus Folgen von nur zwei verschiedenen Zeichen (0/1 für Strom fließt/Strom fließt nicht) gebildet werden.

(z.B. IBM System/370<sup>1</sup> in den 70er-Jahren) sowie der **Personal Computer** (1970er- und 1980er-Jahre) und des **Internets** (1990er-Jahre).

Die Folgen waren u. a.

- die **Entlastung des Menschen bei der Durchführung von reiner Massenverarbeitung** (z. B. Einzug von Versicherungsbeiträgen, Lagerbestandsführung),
- die **Unterstützung von Aufgaben im Echtzeitbetrieb**, die einen direkten Zugriff über Bildschirme zu Datenbeständen auf Magnetplatten erforderten (z. B. Prüfung auf aktuelle Verfügbarkeit eines Produkts),
- das Durchdringen von großen Teilen der Produktion durch computergesteuerte, hoch automatisierte Fertigungssysteme mit einer **Verschiebung der Arbeit vom Menschen zu Fertigungsrobotern**,
- die zunehmende **Globalisierung der wirtschaftlichen Beziehungen** sowie
- die weitgehend vollständige **Übernahme der verfügbaren Informationen in digitale Form**.

Schätzungen gehen davon aus, dass im Jahre 1993 lediglich 3 % der weltweit vorhandenen Informationen in digitaler Form vorlagen. Im Jahre 2007 waren es bereits 94 %.<sup>2</sup>

## (2) Ausweitung der Digitalisierung durch cyber-physische Systeme

Der Beginn der Ausweitung der Digitalisierung lässt sich in etwa auf die **Wende zum 21. Jahrhundert** festlegen. Im Grunde handelt es sich um die **Fortführung der digitalen Revolution**, da – technologisch gesehen – am Markt bereits alles vorhanden war (Hardware, Software, Netzwerke).

Der gravierende Fortschritt basiert darauf, dass die vielfältige Neukombination von Innovationen zu dieser Fülle an neuen Möglichkeiten führt.



Was die neue Qualität ausmacht, ist der **Aufstieg des Internets der Dinge**<sup>3</sup> und die Vernetzung der physischen „Dinge“ (z. B. Maschinen) untereinander sowie über das Internet zu **cyber-physischen Systemen**.



Ein **cyber-physisches System (CPS)** verbindet

- informationstechnische Komponenten (Programme und Daten)
- mit mechanischen und elektronischen Komponenten (Maschinen),
- die über eine Dateninfrastruktur (Internet der Dinge) miteinander kommunizieren.

1 Kaufpreis für das Modell 165 mit 1 Megabyte Hauptspeicher: 4674 160 US\$, zuzüglich 12450 US\$ pro Monat für Wartung und Service. Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/System/370> [10.12.2019].

2 Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale\\_Revolution](https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale_Revolution) [10.12.2019].

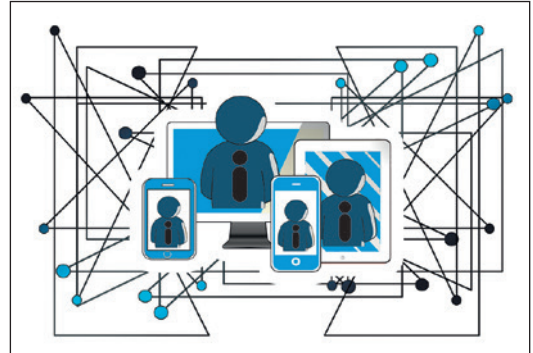
3 Das **Internet der Dinge** verbindet physische Objekte mit der virtuellen Welt. Intelligente Geräte und Maschinen sind dabei miteinander und mit dem Internet vernetzt.

1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

Das Internet wird zu einem weltweit verfügbaren Informationsraum. Aus persönlichem **Wissen wird Information**, die

- auch anderen,
- mittels Netzwerken,
- über arbeitsteilige Prozesse,
- zugänglich ist und bearbeitet werden kann.

Neue Interaktionen zwischen Menschen sind möglich. Sie kommunizieren in vielfältiger Weise über das **Internet** und pflegen Beziehungen zueinander. Aus dem Informationsraum wird ein **Handlungs- und Lebensraum**.



**(3) Folgen für die Unternehmen**

Es gibt kaum noch Bereiche, in denen die cyber-physischen Systeme nicht allgegenwärtig sind. Mit dem Internet ergeben sich grundlegende **Konsequenzen** besonders für die **Wirtschaft**. Es ist zur Basis geworden für moderne Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse. Große Teile unserer **Arbeit** finden **im Netz** statt. Arbeit ist nicht mehr an die Wände der Büros gebunden. Es entstehen neue Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs von Wissen. Die **Information** rückt in das Zentrum der Wertschöpfung.<sup>1</sup>

**Beispiele:**

- **Uber**, das größte Taxiunternehmen der Welt, besitzt keine Fahrzeuge.
- **Facebook**, ein großes soziales Netzwerk, erzeugt keine Inhalte.
- **Alibaba**, der wertvollste Einzelhändler, hat keine Lagerbestände.
- **Airbnb**, der weltweit größte Anbieter von Unterkünften, besitzt keine Immobilien.

Nicht nur die Geschwindigkeit des Wandels ist enorm, sondern auch dessen nachhaltige Wirkung. Viele neue Unternehmen produzieren keine realen Güter mehr, sondern **Informationsgüter**, deren Speicherung, Übertragung und Vervielfältigung nur einen Bruchteil kosten im Vergleich zu realen Gütern. Die Unternehmen werden quasi „schwerelos“ in Bezug auf Kapital und Arbeitskräfte.

Smarte, internetfähige Produkte ermöglichen die Entwicklung innovativer und wachstumsstarker Geschäftsmodelle. **Digital Natives**<sup>2</sup> nutzen viel unbefangener als frühere Generationen die digitale Veränderung und treiben die digitale Welt zusätzlich an. „Nutzen“ statt „Kaufen und besitzen“ sind z.B. neu entstandene Konsummuster.



1 Zu den damit einhergehenden Anpassungsprozessen im Rahmen der Leistungserstellung (Industrie 4.0) siehe Lerngebiet 4, Kapitel 1.2.1, S. 258ff. und Kapitel 2.3, S. 286ff.

2 Ein **Digital Native** ist eine Person, die in der digitalen Welt groß geworden ist und daher keine oder weniger Probleme hat, mit dieser Technik umzugehen und Veränderungsprozesse zu akzeptieren. Näheres hierzu in Kapitel 10.3.1, S. 220ff.

## 4 Internetrecherche: Greenwashing

Lesen Sie zunächst den folgenden Text:

### Was man auf jeden Fall vermeiden sollte: Greenwashing

Betreibt ein Unternehmen Greenwashing, so versucht es – vereinfacht ausgedrückt – sich ein positives Image im Sinne eines verantwortungsvoll handelnden Unternehmens zu verleihen, ohne ernsthafte Maßnahmen durchzuführen. Da sich Greenwashing sehr negativ auf die Reputation sowie in der Folge auf Umsatz und Ertrag des Unternehmens auswirken kann, sollte es unbedingt unterlassen werden. Zu den typischen Formen des Greenwashing zählen u. a.:

- unklare, irrelevante, irreführende und nicht nachprüfbar behauptungen (z. B. ein Lebensmittel aus „natürlichen Zutaten“)

- eine Mini-Aktion starten, um „dabei“ zu sein, anstatt sich ernsthaft zu engagieren (z. B. mit der Unterzeichnung einer inhaltsleeren Absichtserklärung werben und sonst nichts tun)
- in Unternehmensmedien betonen, wie wichtig Nachhaltigkeit ist, und gleichzeitig durch politisches Lobbying Verbesserungen in diesem Bereich blockieren (z. B. ein Gesetz verhindern, das zu einer deutlichen Reduktion von klimaschädlichen Gasen geführt hätte).

Quelle: <https://www.nachhaltigkeit-niedersachsen.de/basics/nachhaltigkeit-als-erfolgsfaktor> [03.09.2021]

#### Aufgabe:

Recherchieren Sie im Internet nach Fällen, in denen Unternehmen Greenwashing betrieben haben. Stellen Sie in Ihrer Lerngruppe einen Fall ausführlich vor. Gehen Sie dabei auf den Beweggrund des Unternehmens dafür ein, Greenwashing zu betreiben. Beschreiben Sie die Art des Greenwashings und führen Sie aus, in welcher Weise sich das Greenwashing in dem vorliegenden Fall von „echtem“ nachhaltigen Wirtschaften unterscheidet.

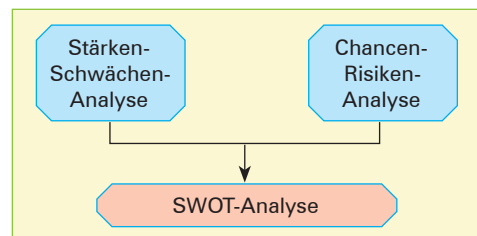
## 1.9 SWOT-Analyse

### (1) Grundlegendes

Um festzustellen, wie das eigene Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern aufgestellt ist und wo die Chancen und Risiken auf dem Markt liegen, stehen dem Unternehmen mehrere Methoden zur Verfügung.

Hilfreich hierfür ist z. B. die **SWOT-Analyse**.<sup>1</sup> Dabei richtet man einerseits den Blick auf die **unternehmensinternen Faktoren** und untersucht im Rahmen der **Stärken-Schwächen-Analyse** die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern.

Die **Chancen-Risiken-Analyse** ergänzt die SWOT-Analyse, indem sie das **Marktumfeld** betrachtet und versucht, mögliche Entwicklungen auf dem Markt aufzudecken, die genutzt oder bewältigt werden müssen.



<sup>1</sup> SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren).



Eine Kombination der Ergebnisse von Stärken-Schwächen-Analysen mit der Chancen-Risiken-Analyse führt zur **SWOT-Analyse** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats).

## (2) Stärken-Schwächen-Analyse



Die **Stärken-Schwächen-Analyse** beinhaltet die Bewertung der wesentlichen Vorteile (Stärken) und Nachteile (Schwächen) eines Unternehmens im Vergleich zu seinen wichtigsten Wettbewerbern.

Ziel der Stärken-Schwächen-Analyse ist es, auf den jeweiligen Geschäftsfeldern wettbewerberbezogene Handlungsspielräume aufzuzeigen. Zur Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse empfiehlt sich eine dreistufige Vorgehensweise:

- Festlegung, Erfassung und Bewertung der **eigenen strategischen Potenziale** (z.B. der finanziellen, technischen und organisatorischen Ausstattung sowie der Verfügbarkeit von Ressourcen wie Energie, Rohstoffen, Infrastruktur u.Ä.).
- Ermittlung der **Stärken und Schwächen der wichtigsten Wettbewerber**.
- Visualisierung der Resultate dieser Gegenüberstellung anhand eines **Stärken-Schwächen-Profiles**.

Typische Fragestellungen zum Finden ...

... der **Stärken:**

- Was gelingt uns besser als den Mitbewerbern?
- Wo haben wir Alleinstellungsmerkmale?
- Wo werden wir vom Markt als besonders stark wahrgenommen?
- Wo haben wir schützende Rechte?
- Welche/-s unserer Fähigkeiten/Produkte ist für unseren Unternehmenserfolg von herausragender Bedeutung?



... der **Schwächen:**

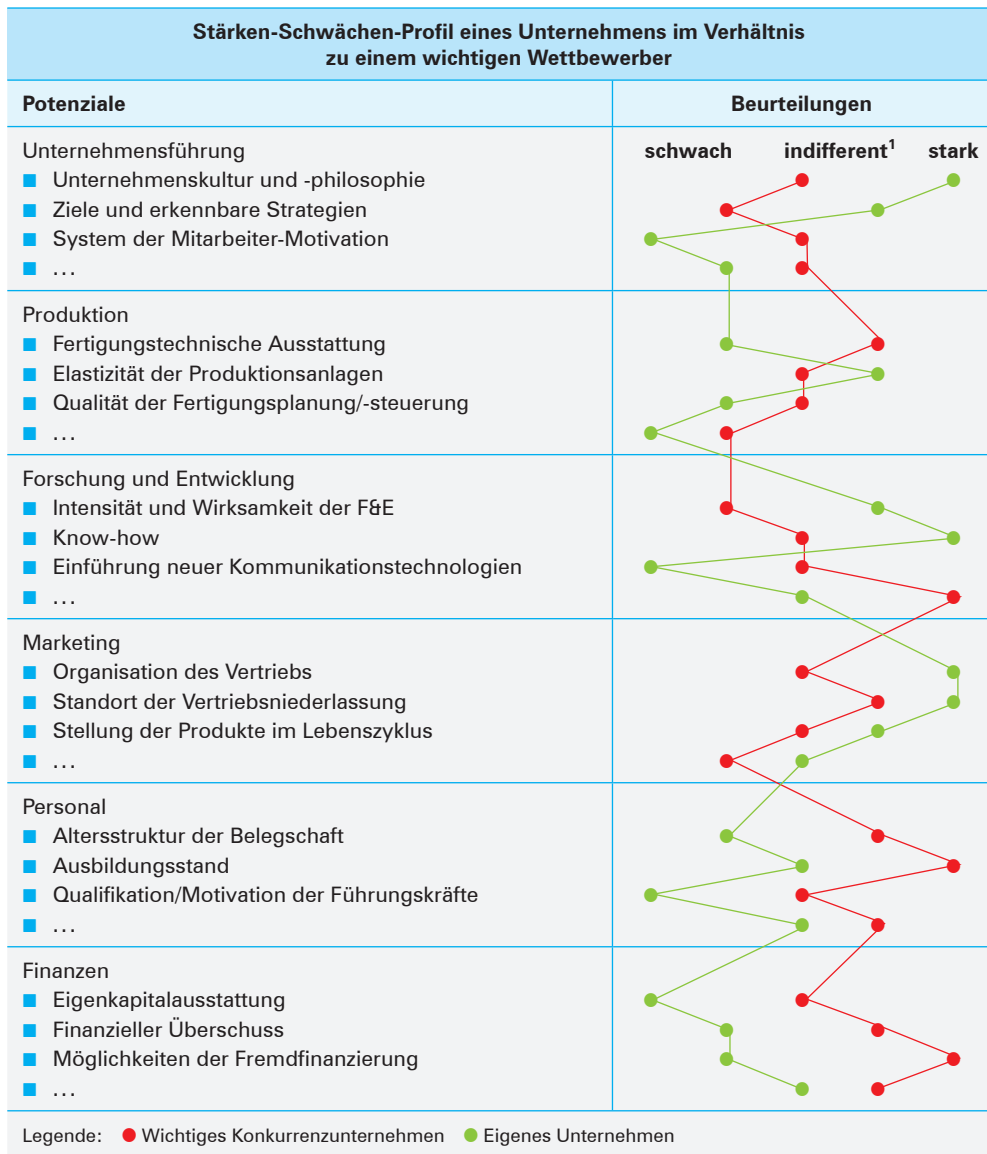
- Was gelingt uns weniger gut als den Mitbewerbern?
- Wo vergeuden wir zu viel Ressourcen (Zeit, Material, Energie)?





1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

Die Visualisierung der Resultate erfolgt anhand eines Stärken-Schwächen-Profiles.



Quelle: Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002, S. 114.

Über die Stärken-Schwächen-Analyse gelingt es, die Hauptstärken herauszuarbeiten, auf denen eine erfolgreiche Strategie aufgebaut werden kann. Zudem werden die Hauptschwächen deutlich, die zur Vermeidung von Misserfolgen beseitigt werden müssen.

<sup>1</sup> **Indifferent:** unentschieden, unbestimmt.

**(3) Chancen-Risiken-Analyse**

Im Rahmen der Chancen-Risiken-Analyse versucht das Unternehmen, mögliche Entwicklungen aus dem Markt und aus dem weiteren Umfeld (z.B. technischer Fortschritt, politisch-rechtliche Gegebenheiten, ökonomische Situation, gesellschaftspolitische Lage) aufzudecken. Eine solche Analyse versetzt ein Unternehmen in die Lage, rechtzeitig strategische Entscheidungen vornehmen zu können. Außerdem kann das Unternehmen seine Möglichkeiten nutzen, die negativen Ereignisse zu verhindern, d.h. ihrem Eintreten (z.B. durch Lobbyarbeit) aktiv entgegenzuwirken.



**Aufgabe der Chancen-Risiko-Analyse** ist es, die Entwicklungen aus dem Markt und dem weiteren Umfeld aufzudecken, die die Stärken und Schwächen des Unternehmens betreffen.

Typische Fragestellungen zum Finden ...

... der **Chancen**:

- Welche gesetzlichen, politischen, technologischen und demografischen Veränderungen kommen auf unsere Kunden zu?
- Was davon ist positiv für uns?
- Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden jetzt und in der Zukunft?
- Entwickeln sich Trends, die für uns interessant sind?
- Auf welchen Märkten sind wir bis jetzt schlecht vertreten?
- Wo bestehen für Mitbewerber hohe Eintrittsbarrieren in den Markt?



... der **Risiken**:

- Welche gesetzlichen, politischen, technologischen und demografischen Veränderungen können eine Gefahr für uns bedeuten?
- Wie verhalten sich die Wettbewerber?
- Zeichnen sich Entwicklungen ab, die bedrohend für uns sein könnten?



**Beispiel: Chancen und Risiken für einen Automobilhersteller**

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung eines Kompaktwagens mit extrem niedrigem Benzinverbrauch</li> <li>■ Entwicklung eines Autos mit extrem niedrigen Abgaswerten bei gleichzeitig hoher Leistung</li> <li>■ Entwicklung eines leistungskräftigen elektrischen Autos mit hoher Reichweite und leichten Batterien</li> <li>■ Attraktivitätsverlust der öffentlichen Verkehrsmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung eines Kompaktwagens mit extrem niedrigem Benzinverbrauch und Abgaswerten durch einen Konkurrenten</li> <li>■ Zunehmende Verbraucherakzeptanz von einfachen Fahrzeugen zu niedrigen Preisen von Wettbewerbern aus „Niedriglohnländern“</li> <li>■ Drastische Geschwindigkeitsbeschränkungen und Einführung autofreier Tage</li> <li>■ Anhaltende Treibstoffverknappung in Verbindung mit Mineralölsteuererhöhungen</li> </ul>

Quelle: Meffert, H.: Marketing-Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 66.

**(4) Ziele der SWOT-Analyse**

Die **SWOT-Analyse** führt die Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen-Risiken-Analyse in einer Matrix zusammen. Sie stellt sicher, dass für anstehende Marketingentscheidungen alle Daten aus Unternehmen, Markt und Umfeld erfasst werden.



**Beispiel: SWOT-Analyse für Hersteller von E-Automobilen**

		Unternehmensexterne Faktoren	
		Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Unternehmensinterne Faktoren	Stärken (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Da Fahrzeuge mit E-Antrieb mit einer Emission von 0 gewertet werden, sind sie geeignet, den Flottenverbrauch eines Herstellers zu verringern. Damit tragen diese Verkäufe zur Senkung des herstellereigenen Grenzwertes bei und ermöglichen so weiterhin den Verkauf großvolumiger, attraktiver und margenträchtiger SUVs.</li> <li>Die akkugestützte Elektromobilität hat bereits den Grad an Marktreife erlangt, dass damit – quasi als Brückentechnologie – jenes Geld verdient werden kann, das zur Marktentwicklung der Brennstoffzelle (Wasserstoff) benötigt wird.</li> <li>Die derzeitige Reichweite von akkuelektischen Autos (zumindest als Zweitwagen) ist für die Aufgaben des Alltags ausreichend (Arbeit, Einkaufen, Kindergarten usw.)</li> <li>Immer mehr Unternehmen des Umfeldes (z. B. Einkaufszentren, Discounter) erweitern ihr Geschäftsmodell, bieten eine kostenlose Ladestation während der Einkaufszeit und beeinflussen damit die Präferenzen der Kunden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesellschaft ist zunehmend ökologiebewusst und bereit, für emissionsfreies Fahren einen höheren Preis zu bezahlen.</li> <li>Hersteller verfügen über große Erfahrungen in der Entwicklung, der Produktion und im Vertrieb von Fahrzeugen.</li> </ul>
	Schwächen (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelne Hersteller sind kaum in der Lage, die derzeitigen Herausforderungen einer Automobilindustrie im Umbruch zu tragen (abnehmende Kundenloyalität, Ende Ölzeitalter, Klimaentwicklung, Umweltbelastung etc.).</li> <li>Als Erst- und Reisefahrzeug sind jene mit Akku-Antrieb wegen der geringen Reichweite, der langen Ladezeiten und schwachen Ladeinfrastruktur noch nicht attraktiv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auch die Rohstoffe zur Akkuherstellung führen zu Importabhängigkeiten.</li> <li>Sowohl die Herstellung als auch die Entsorgung der Akkus sind nicht ohne Umweltbelastung möglich.</li> <li>Der ungebrochene Trend zu SUVs und die Bevorzugung von Benzinmotoren (wegen Dieselskandal, aber mit höherem CO<sub>2</sub>-Ausstoß) erschweren es den Herstellern, die CO<sub>2</sub>-Grenzen zu unterbieten und Strafzahlungen zu vermeiden.</li> </ul>

Durch die SWOT-Analyse können die Entscheidungen der Unternehmensführung präziser getroffen werden.

- So kann z. B. festgestellt werden, dass die Kompetenzen des Unternehmens genau die Entwicklung und spezifischen Anforderungen des Marktes treffen. In diesem Fall hat das Unternehmen alle Anstrengungen zu unternehmen, die Chance zu einem Durchbruch in neue Marktdimensionen zu nutzen.
- Die Analyse kann aber auch deutlich machen, dass eine bestimmte Marktchance nicht genutzt werden kann, weil sie die Ressourcen des Unternehmens übersteigt oder mit dem spezifischen Ressourcenprofil der Unternehmen nicht vereinbar ist.

Zur SWOT-Analyse ist **kritisch anzumerken**, dass sie vor allem dazu geeignet ist, einzelne Geschäftsfelder eines Unternehmens zu beurteilen. Sie ermöglicht jedoch keine aussagefähige Gesamtanalyse über die verschiedenen Tätigkeitsbereiche des Unternehmens und deren zukünftige Entwicklung im Markt. Ein Verfahren, das eine Gesamtübersicht eines Unternehmens erlaubt, stellt die **Portfolio-Analyse** dar.<sup>1</sup>

## 1.10 Benchmarking

### (1) Begriff Benchmarking

Der Ansatz des Benchmarkings vergleicht die eigene Leistungsfähigkeit in Bezug auf Produkte, Prozesse, strategisches Vorgehen usw. mit den aus Kundensicht **besten Unternehmen (Best-practice-Unternehmen)**. Für die Abbildung des Best-practice-Unternehmens setzt man vielfach Kennzahlen ein. Der Vergleich der Kennzahlen offenbart den Abstand zum Best-practice-Unternehmen, die sogenannte „Leistungslücke“. Benchmarking bedeutet im Management, einen Referenzpunkt zur Selbsteinschätzung zu finden.<sup>2</sup>



- **Benchmarking** ist ein Planungsinstrument, das dazu dient, das **eigene Unternehmen** mit dem **besten Mitbewerber** (Best-practice-Unternehmen) zu vergleichen.
- Bei der Gegenüberstellung mit dem Best-practice-Unternehmen vergleicht man z. B. **Produkte, Dienstleistungen, Produktionsverfahren, Prozesse** und **Methoden**.
- Für den Vergleich setzt man vielfach **Kennzahlen** ein.

### (2) Ablauf und Ziele des Benchmarkings

Der Anlass für Benchmarking-Studien liegt in der Regel in der Vermutung, dass zwischen der eigenen Leistungsfähigkeit und der der Wettbewerber Leistungslücken bestehen. Solche Leistungslücken können z. B. in der Kostenstruktur, im Faktor Zeit bei der Neuentwicklung von Produkten, in der Produktqualität, bei den Prozessabläufen u. Ä. liegen.

- Im **ersten Schritt** wird die **quantitative Leistungslücke** (z. B. der Unterschied in der Höhe der Stückkosten, die Anzahl der Funktionen, die das eigene Produkt gegenüber dem Konkurrenzprodukt weniger aufweist, Zeitunterschied in der Lebensdauer eines Produktes) im Vergleich zu den Best-practice-Unternehmen aufgedeckt.

<sup>1</sup> Siehe Kapitel 3.3, S. 50ff.

<sup>2</sup> **Benchmark** bedeutet „Referenzpunkt“ in der Geodäsie, also in der Erd-, Land- und Feldmessung.

1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

- Im **zweiten Schritt** folgt eine **qualitative Analyse** der Gründe für die aufgedeckte Leistungslücke.
- Im **dritten Schritt** erfolgt die **Formulierung von Verbesserungsvorschlägen** und deren **Umsetzung** zum Auf- und Ausbau von Stärken und zur Beseitigung von Schwächen. Anschließend wird die **Effektivität der Maßnahmen** vom Controlling **überprüft** und ein **neues Benchmarking** eingeleitet.

Benchmarking ist ein **kontinuierlicher Prozess**. Es gilt, ständig die Besten der Besten zu finden und in zwischenbetriebliche Vergleiche einzubinden. Benchmarking ist somit kein einmalig durchzuführendes Projekt.

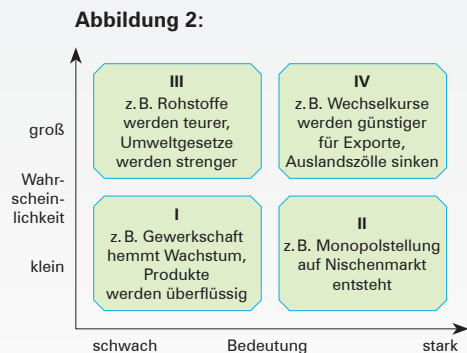
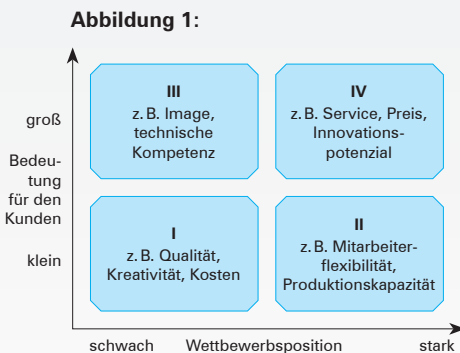
**Ziel des Benchmarkings** ist es, von den „Klassenbesten“ zu lernen und deren Leistungen für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen, um so selbst zum besten Unternehmen aufzusteigen. Durch die ständigen und systematischen Vergleiche soll im Unternehmen eine dauerhaft kreative Unruhe geschaffen werden, die große Sprünge im Leistungsniveau auslöst.

## Kompetenztraining



### 5 SWOT-Analyse, Benchmarking

- 1.1 Beschreiben Sie den Inhalt der Stärken-Schwächen-Analyse!
- 1.2 Interpretieren Sie das auf S. 29 abgebildete Stärken-Schwächen-Profil!
- 1.3 Erklären Sie, inwiefern die Stärken-Schwächen-Analyse durch die Chancen-Risiken-Analyse ergänzt wird!
- 1.4 Interpretieren Sie für die nachfolgenden Abbildungen jeweils die beiden Quadranten, die Ihrer Meinung nach am wichtigsten für das Unternehmen sind!



2. Erläutern Sie den Begriff Benchmarking!
3. Beschreiben Sie die Bedeutung der SWOT-Analyse!

## 2 Wahl der Aktiengesellschaft (AG) als geeignete Rechtsform begründen

### 2.1 Merkmale der Aktiengesellschaft

#### 2.1.1 Begriff Aktiengesellschaft

Die Aktiengesellschaft ist eine **juristische Person**, die ab ihrer Eintragung in das Handelsregister **rechtsfähig** ist [§ 6 HGB; § 41 I AktG]. Sie schließt Rechtsgeschäfte ab, klagt oder kann verklagt werden. Die Aktionäre statten die AG lediglich mit Eigenkapital aus, indem sie sich mit Einlagen (Aktien) am Grundkapital der AG beteiligen.



- Die **Aktiengesellschaft** ist eine **Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person)**, deren Gesellschafter (Aktionäre) **mit Einlagen an dem in Aktien zerlegten Grundkapital** beteiligt sind, **ohne persönlich für die Verbindlichkeiten** der Gesellschaft zu **haften**.
- Die Aktiengesellschaft ist eine **Kapitalgesellschaft**.

Die **juristischen Folgerungen** aus dieser Ausgangssituation sind:

- die Verselbstständigung des angesammelten Eigenkapitals in einer **juristischen Person mit Ausschluss der persönlichen Haftung der Gesellschafter**,
- die Zerlegung des Eigenkapitals in **standardisierte Anteile (Aktien)** und deren rechtlich erleichterte Übertragbarkeit,
- die **Verwaltung der Aktiengesellschaft durch Organe** und eine daran anknüpfende **komplizierte Unternehmensverfassung**,
- mannigfaltige **Schutzvorschriften für Aktionäre und Gläubiger**.

#### 2.1.2 Begriff und Arten der Aktien

##### (1) Begriff Aktie

Die Aktie verbrieft eine Beteiligung am Eigenkapital und ein Mitgliedschaftsrecht an einer Aktiengesellschaft. Der Aktionär ist **nominal** (mit dem Nennwert)<sup>1</sup> mit einem bestimmten **Anteil am Grundkapital** und **real** am gesamten **Eigenkapital** beteiligt.



**Aktien** sind **vertretbare<sup>2</sup> Kapitalwertpapiere (Effekten)**, die ein Anteilsrecht (Mitgliedschaftsrecht) an einer Aktiengesellschaft verbriefen (**Teilhaberpapiere**).

##### Erläuterungen:

- **Wertpapiere** sind Urkunden, die ein privates Recht in der Weise verbriefen, dass zur Ausübung dieses Rechts der Besitz der Urkunde erforderlich ist. Das Recht aus dem Papier folgt dem Recht am Papier.
- **Kapitalwertpapiere** sind Wertpapiere, die einen Ertrag abwerfen und langfristige Forderungen oder Beteiligungen verbriefen.
- **Effekten** sind vertretbare (fungible) Kapitalwertpapiere mit Ertragsanspruch.

<sup>1</sup> Nennwert ist der auf einem Wertpapier genannte, aufgedruckte Betrag.

<sup>2</sup> **Vertretbare Sachen** sind bewegliche Sachen, die nach Zahl, Maß oder Gewicht bestimmt werden. Wertpapiere sind also eine Sache, wenn sie austauschbar sind.

## 2 Wahl der Aktiengesellschaft (AG) als geeignete Rechtsform begründen

**(2) Arten von Aktien**

Nach der Angabe der Beteiligungshöhe unterscheidet man in Nennbetragsaktien und Stückaktien.

<b>Nennbetragsaktien</b>	Sie müssen auf einen bestimmten Nennbetrag in EUR lauten. Dieser ist auf den Aktien aufgedruckt. Der <b>Mindestnennbetrag</b> einer Aktie beträgt <b>einen Euro</b> . Höhere Aktiennennbeträge müssen auf volle Euro lauten [§ 8 II AktG]. Die Summe der Nennwerte aller ausgegebenen Aktien ergibt das Grundkapital.
<b>Stückaktien</b>	Stückaktien ( <b>nennwertlose Aktien</b> ) repräsentieren einen anteiligen Betrag am Grundkapital. Der Anteil steht auf der Aktie aufgedruckt, z.B. 1 Aktie der X-AG. Der auf die einzelne Aktie entfallende Betrag des Grundkapitals darf <b>einen Euro</b> nicht unterschreiten [§ 8 III AktG]. Eine Ausgabe mit einem höheren Betrag ist zulässig [§ 9 II AktG].

## 2.1.3 Gründung und Firma der Aktiengesellschaft

**(1) Gründung**■ **Erster Schritt: Feststellung der Satzung**

Die Gründung der AG beginnt mit der Feststellung der Satzung.<sup>1</sup> Sie ist das Grundgesetz der zu gründenden AG.

- Die Satzung kann von einer Person oder von mehreren **natürlichen** oder **juristischen Personen**, die Aktien übernehmen, festgestellt werden. Sie heißen **Gründer**.
- Vom Gründer bzw. von den Gründern muss ein **Gesellschaftsvertrag (Satzung)** abgeschlossen werden, der von einem **Notar zu beurkunden** ist [§ 23 I AktG].

■ **Zweiter Schritt: Übernahme der Aktien durch die Gründer (Errichtung der AG)**

Das Grundkapital kann in Form von Bargeld oder Buchgeld (**Bargründung**) oder in Form von Sachen oder Rechten (**Sachgründung**) eingezahlt werden.

Mit der Übernahme aller Aktien durch die Gründer ist die **Aktiengesellschaft errichtet**.

■ **Dritter Schritt: Wahl von Aufsichtsrat, Vorstand, Erstellen und Prüfung des Gründungsberichts**

- Die Gründer bestellen den ersten **Aufsichtsrat** sowie den **Abschlussprüfer** für das erste Geschäftsjahr.
- Der Aufsichtsrat bestellt den ersten **Vorstand**.
- Die Gründer erstellen einen Bericht über den Hergang der Gründung (**Gründungsbericht**).

■ **Vierter Schritt: Eintragung in das Handelsregister (Entstehung der AG)**

Mit der Eintragung ist die Aktiengesellschaft entstanden (**konstitutive Wirkung der Eintragung**) [§ 41 I AktG].

<sup>1</sup> Der Gesellschaftsvertrag einer AG wird in der Regel als Satzung bezeichnet.

**(2) Firma**

Die Firma der AG muss die Bezeichnung Aktiengesellschaft oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung (z. B. AG) enthalten [§ 4 AktG].

**Beispiele:**

- Oldenburger Batteriewerke Aktiengesellschaft
- Lüneburger Spiegelglas AG
- Mitter & Töchter AG

## 2.2 Organe der Aktiengesellschaft

Da die Aktiengesellschaft als juristische Person nicht wie ein Mensch handeln kann, braucht sie, um handlungsfähig zu sein, Organe. Diese Organe sind: der **Vorstand**, der **Aufsichtsrat** und die **Hauptversammlung**.

### 2.2.1 Vorstand

**(1) Wahl und Anzahl der Vorstandsmitglieder**

Der Vorstand als leitendes Organ wird vom **Aufsichtsrat** auf **höchstens 5 Jahre bestellt** [§ 84 I AktG]. Er kann aus einer Person oder aus mehreren Personen (den Vorstandsmitgliedern, Direktoren) bestehen [§ 76 III AktG]. Bei Gesellschaften mit einem Grundkapital von mehr als 3 Mio. EUR muss er, soweit die Satzung nicht ausdrücklich anderes bestimmt, aus mindestens zwei Personen bestehen [§ 76 II AktG].

**(2) Aufgaben des Vorstands**

<b>Geschäftsführung/ Vertretung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Vorstand hat die AG in eigener Verantwortung zu leiten [§ 76 II AktG]. Er hat die <b>Geschäftsführung nach innen</b> und die <b>Vertretung der AG nach außen</b>, z. B. Abschluss von Verträgen, Ernennung von Bevollmächtigten, Verkehr mit Behörden.</li> <li>■ Nach dem Gesetz besteht, sofern der Vorstand mehrere Mitglieder hat, <b>Gesamtgeschäftsführungsbefugnis</b> und <b>Gesamtvertretungsmacht</b> [§§ 77, 78 AktG]. Abweichende Bestimmungen müssen in der Satzung niedergelegt sein und im Handelsregister eingetragen werden [§ 81 AktG].</li> </ul>
<b>Unterrichtung des Aufsichtsrats</b>	Der Vorstand hat den Aufsichtsrat über die <b>Geschäftslage der AG</b> [§ 90 AktG] regelmäßig zu unterrichten.
<b>Erstellung des Jahresabschlusses<sup>1</sup></b>	Der Jahresabschluss besteht aus der <b>Bilanz</b> mit der <b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> [§ 242 HGB] und dem <b>Anhang</b> . Daneben hat der Vorstand mittlerer und großer Aktiengesellschaften einen <b>Lagebericht</b> aufzustellen [§ 264 I, S. 1 HGB].
<b>Einberufung der ordentlichen Hauptversammlung<sup>2</sup></b>	Einberufung der <b>ordentlichen Hauptversammlung</b> mindestens einmal jährlich [§ 121 AktG] sowie einer <b>außerordentlichen Hauptversammlung</b> bei hohen Verlusten, Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit [§ 92 AktG].

<sup>1</sup> Der Jahresabschluss der AG wird im Band 3, Lerngebiet 6 behandelt.

<sup>2</sup> Die Hauptversammlung kann unter bestimmten Bedingungen auch auf Verlangen der Aktionäre einberufen werden (siehe § 122 AktG).



2 Wahl der Aktiengesellschaft (AG) als geeignete Rechtsform begründen

**(3) Vergütung**

Die Bezüge der Vorstandsmitglieder können sich zusammensetzen aus dem Gehalt, einer Gewinnbeteiligung, Aufwandsentschädigungen, Versicherungsentgelte, Provisionen und Nebenleistungen jeder Art. Der Aufsichtsrat hat dafür zu sorgen, dass die Gesamtbezüge in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben des Vorstandsmitglieds und zur Lage der Gesellschafter stehen (Näheres siehe § 87 AktG).

**2.2.2 Aufsichtsrat**

**2.2.2.1 Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder, Amtszeit und Mitbestimmung der Arbeitnehmer**

Der Aufsichtsrat der Aktiengesellschaften besteht aus **drei Mitgliedern**. In der Satzung kann eine bestimmte höhere Zahl (bis zu 21 Mitgliedern, bei einem Grundkapital von mehr als 10 Mio. EUR) festgesetzt sein. Die Zahl muss jedoch stets durch drei teilbar sein [§ 95 AktG].

Die Aufsichtsratsmitglieder werden für **vier Geschäftsjahre** gewählt [§ 102 AktG].

Um die Entscheidungen im Aufsichtsrat im Konsens<sup>1</sup> von Arbeitnehmern und Anteilseignern zu treffen, hat der Gesetzgeber **Mitbestimmungsgesetze** erlassen, die den **Arbeitnehmern ein Mitspracherecht** einräumen.

Für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat sind drei Fälle zu unterscheiden:

bis zu 500 Arbeitnehmer	mehr als 500 Arbeitnehmer (Drittelbeteiligungsgesetz 2004)	mehr als 2000 Arbeitnehmer (gleichgewichtige Mitbestimmung 1976)
AR besteht nur aus Anteilseignern. Keine Mitbestimmung der Arbeitnehmer.	AR muss zu einem Drittel aus Arbeitnehmern bestehen (Drittel-Parität).	AR setzt sich zu gleichen Teilen aus Arbeitnehmern und Anteilseignern zusammen (gleichgewichtige Mitbestimmung).

**(1) Mitbestimmung der Arbeitnehmer nach dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004 (Drittel-Parität)**

- Der Aufsichtsrat besteht zu  $\frac{2}{3}$  aus **Vertretern der Aktionäre** und zu  $\frac{1}{3}$  aus **Arbeitnehmervertretern** [§§ 1 I, 4 I DrittelbG]. Die Zahl der Arbeitnehmervertreter schwankt somit zwischen eins und sieben, je nachdem, wie hoch die Gesamtzahl der Aufsichtsratsmitglieder ist.

- Sind **mehr als zwei** Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer zu wählen, müssen mindestens **zwei Aufsichtsratsmitglieder als Arbeitnehmer im Unternehmen beschäftigt** sein [§ 4 II DrittelbG]. Bei drei zu wählenden Arbeitnehmervertretern kann ein „außenstehender“ Vertreter (z.B. ein Vertreter der Gewerkschaften) gewählt werden.

Aufsichtsrat: 9 Mitglieder	
6 Vertreter der Aktionäre	2 Arbeitnehmer des Betriebs 1 außenstehender Vertreter

- Die **Wahl der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer** erfolgt aufgrund von **Wahlvorschlägen der Betriebsräte und Arbeitnehmer**. Wahlberechtigt sind alle Arbeitnehmer des Unternehmens, die das 18. Lebensjahr vollendet haben [§ 5 DrittelbG].

Die **Aufsichtsratsmitglieder der Aktionäre** werden von der Hauptversammlung gewählt.

<sup>1</sup> **Konsens:** Übereinstimmung der Meinungen.

**(2) Mitbestimmung der Arbeitnehmer nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 (gleichgewichtige Mitbestimmung)**

**■ Aufsichtsratsmitglieder**

<b>Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder hängt von der Anzahl der in der Regel beschäftigten Arbeitnehmer ab.</li> <li>Die <b>Anteilseigner</b> und die <b>Arbeitnehmersvertreter</b> erhalten <b>jeweils die Hälfte der Aufsichtsratssitze</b> (jeweils 6 bzw. 8 oder 10 Vertreter) [§ 7 I MitbestG 1976]</li> </ul>
<b>Wahl der Aufsichtsratsmitglieder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die <b>Aufsichtsratsmitglieder der Aktionäre</b> werden von der <b>Hauptversammlung</b> gewählt [§ 8 I MitbestG 1976].</li> <li>Die <b>Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer</b> [§ 7 II MitbestG 1976] werden <b>durch die wahlberechtigten Arbeitnehmer (Belegschaft)</b> gewählt.</li> </ul>
<b>Wahl des Vorsitzenden/ Stellvertreters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Vorsitzende und sein Stellvertreter müssen mit einer „Zwei-Drittel-Mehrheit“ aller Aufsichtsratsmitglieder gewählt werden. Wenn diese Mehrheit nicht erreicht wird, wählen die <b>Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner</b> aus ihrer Mitte den <b>Aufsichtsratsvorsitzenden</b>, diejenigen der <b>Arbeitnehmer den Stellvertreter</b> [§ 27 I, II MitbestG 1976]. Damit ist sichergestellt, dass praktisch immer ein Vertreter der Kapitalseite den Aufsichtsratsvorsitz hat.</li> <li>Bei weiteren Abstimmungen des Aufsichtsrats gilt das Mehrheitsprinzip. Bei <b>Stimmgleichheit (Patt-Situationen)</b> erfolgt eine <b>zweite Abstimmung</b>, bei der dann <b>der Aufsichtsratsvorsitzende zwei Stimmen</b> hat (Stichentscheid).</li> <li>Diese Regelung bedeutet einen <b>Verzicht</b> auf die vor allem von den Gewerkschaften geforderte <b>echte paritätische Mitbestimmung</b>. Man spricht deshalb auch nicht von der paritätischen Mitbestimmung, sondern von der <b>gleichwertigen bzw. gleichgewichtigen Mitbestimmung</b>.</li> </ul>
<b>Beispiel</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Aufsichtsrat: z. B. 12 Mitglieder bei bis zu 10000 Arbeitnehmern</b></p> <p style="text-align: center;">             6 Vertreter der Aktionäre → Aufsichtsratsvorsitzender ← 4 Arbeitnehmer (mindestens 1 Arbeiter, 1 Angestellter, 1 leitender Angestellter) + 2 Vertreter der Gewerkschaften         </p> </div>

**■ Arbeitsdirektor**

Für die Geschäftsführung der dem Mitbestimmungsgesetz 1976 unterliegenden Unternehmen ist ein Arbeitsdirektor vorgeschrieben. Dieser ist ein gleichberechtigtes Mitglied im Vertretungsorgan der Unternehmen und insbesondere für die sozialen und personellen Angelegenheiten des Unternehmens zuständig [§ 33 MitbestG 1976].

**2.2.2.2 Aufgaben und Vergütung des Aufsichtsrats**

**(1) Aufgaben des Aufsichtsrats**

Die Aufgaben des Aufsichtsrats sind vor allem:

- **Bestellung des Vorstands**, Abberufung des Vorstands, wenn wichtige Gründe (z.B. Pflichtverletzungen) vorliegen, Überwachung des Vorstands, Einsicht und Prüfung der Geschäftsbücher [§§ 84, 111 AktG].

## 2 Wahl der Aktiengesellschaft (AG) als geeignete Rechtsform begründen

- **Prüfung des Jahresabschlusses**, des Lageberichts und des Vorschlags für die Verwendung des Bilanzgewinns [§ 171 I AktG].
- **Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung**, wenn es das Wohl der Gesellschaft erfordert (z. B. bei Eintritt hoher Verluste [§ 111 III AktG]).

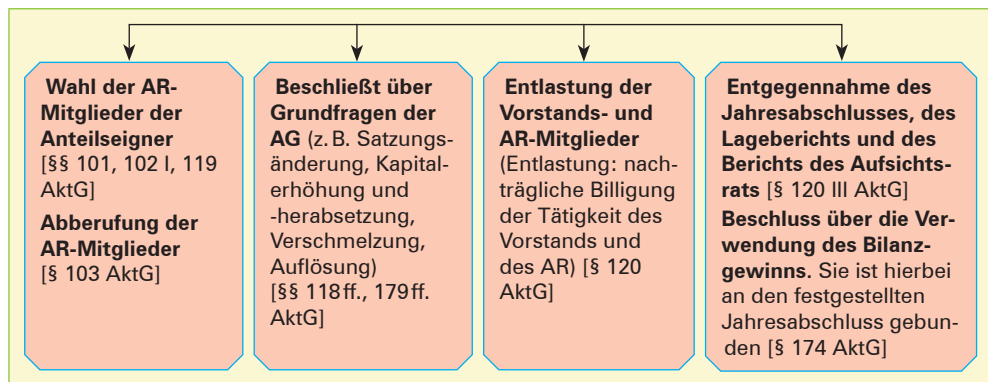
**(2) Vergütung**

Für seine Tätigkeit erhält der Aufsichtsrat in der Regel eine Vergütung (**Tantieme**), deren Höhe entweder in der Satzung festgelegt ist oder durch die Hauptversammlung beschlossen wird [§ 113 AktG]. Da die Aufsichtsratsmitglieder keine Angestellten der AG sind, erhalten sie **kein Gehalt**.

**2.2.3 Hauptversammlung**

Die Hauptversammlung als **beschließendes Organ** der Aktiengesellschaft ist die **Versammlung der Gesellschafter (Aktionäre)**. In der Hauptversammlung nehmen die **Aktionäre ihre Rechte durch Ausübung des Stimmrechts** wahr [§ 118 I AktG].

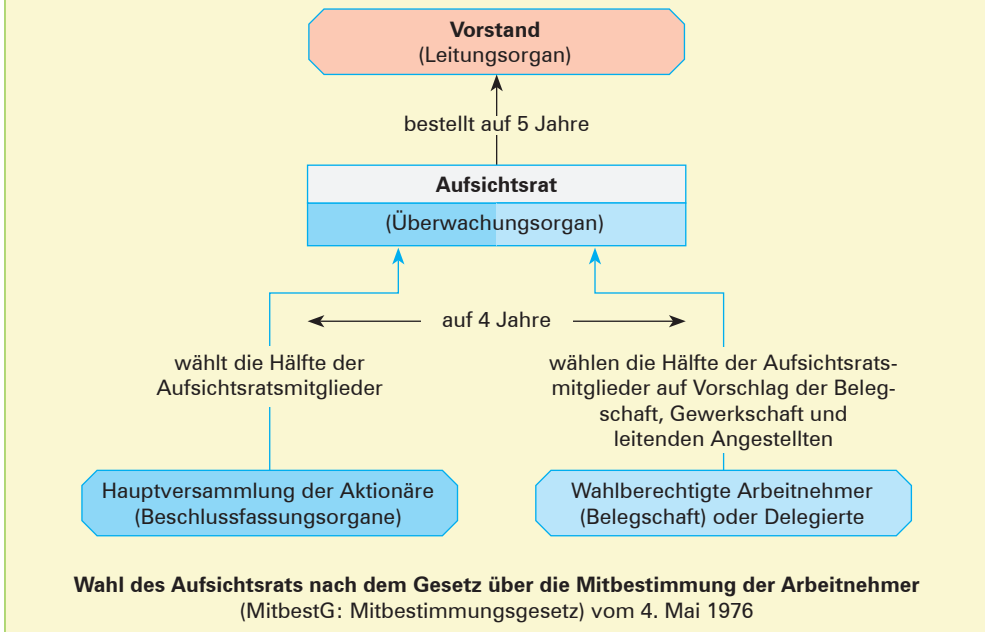
Wichtige **Aufgaben der Hauptversammlung** sind z. B.:



Jedem Aktionär ist auf Verlangen in der Hauptversammlung vom Vorstand Auskunft über Angelegenheiten der Gesellschaft zu geben, soweit sie zur sachgemäßen Beurteilung des Gegenstands der Tagesordnung erforderlich ist [§ 131 I, S. 1 AktG]. Allerdings darf die Auskunft verweigert werden, wenn dadurch der Gesellschaft oder einem verbundenen Unternehmen ein nicht unerheblicher Nachteil zugefügt würde (zu Einzelheiten vgl. § 131 III AktG). Im Zweifelsfall entscheidet das Gericht über die Berechtigung einer Auskunftsverweigerung.

Die **ordentliche Hauptversammlung** muss jährlich in den ersten 8 Monaten des Geschäftsjahres zur Entgegennahme des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie zur Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinnes einberufen werden. Gründe für die Einberufung der **außerordentlichen Hauptversammlung** sind: hohe Verluste, Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit.

Überblick: Bestellung, Rechtsstellung und Aufgaben der Organe der Aktiengesellschaft



### 2.3 Aufbau (Bilanzierung) des Eigenkapitals der Aktiengesellschaft

Für Kapitalgesellschaften (z. B. Aktiengesellschaften) ist der Ausweis des Eigenkapitals im § 266 III HGB, ergänzt durch § 272 HGB, geregelt. Danach müssen große und mittelgroße Kapitalgesellschaften folgende Posten als Untergliederung des Eigenkapitals in die Bilanz aufnehmen:

Aktiva	Ausschnitt aus der Bilanz nach § 266 II, III HGB	Passiva
	<p><b>A. Eigenkapital:</b></p> <p>I. Gezeichnetes Kapital</p> <p>II. Kapitalrücklage</p> <p>III. Gewinnrücklagen</p> <p>1. Gesetzliche Rücklage</p> <p>2. Rücklage für eigene Anteile an einem herrschenden oder mehrheitlich beteiligten Unternehmen</p> <p>3. Satzungsmäßige Rücklagen</p> <p>4. Andere Gewinnrücklagen</p> <p>IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag</p> <p>V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</p>	

## Erläuterungen zur Gliederung des Eigenkapitals bei einer AG:

### (1) Gezeichnetes Kapital

Der Begriff **gezeichnetes Kapital** wird bei allen Kapitalgesellschaften zum Ausweis des in der **Satzung festgelegten Kapitals** verwendet (z. B. des Grundkapitals bei der AG). Das gezeichnete Kapital ist stets zum Nennwert auszuweisen (**Nominalkapital**). Das gezeichnete Kapital bleibt so lange in der Bilanz unverändert, bis z. B. die Hauptversammlung bei einer AG eine Kapitalerhöhung oder eine Kapitalherabsetzung beschließt.

Das Grundkapital einer AG ist die Summe der Nennwerte der ausgegebenen (emittierten) Aktien. Der Mindestnennbetrag des Grundkapitals ist 50 000,00 EUR. Der Mindestnennbetrag einer Aktie beträgt einen Euro.

### (2) Rücklagen

Rücklagen stellen das **variable Eigenkapital der Aktiengesellschaft** dar. Sie dienen insbesondere zwei Zwecken:

- Die Eigenkapitalbasis der AG wird erhöht und
- die Höhe der Haftungsmasse der AG gegenüber ihren Gläubigern gestärkt.

Die in der Bilanz ausgewiesenen Rücklagen gliedern sich in Kapital- und Gewinnrücklagen.

#### ■ Kapitalrücklage

In die Kapitalrücklage werden **Zuzahlungen der Kapitalgeber** eingestellt (z. B. Agio bei der Ausgabe von Aktien, Zuzahlungen für Vorzugsrechte). Es handelt sich um eine Form der **Beteiligungsfinanzierung**.

#### ■ Beispiel:

**Kapitalerhöhung:** 10 Mio. EUR, Nennwert junge Aktie 1,00 EUR, Ausgabekurs: 1,50 EUR

**Kapitalrücklage:**  $10 \text{ Mio. EUR} \cdot 0,50 = 5 \text{ Mio. EUR}$

#### ■ Gewinnrücklage

Als **Gewinnrücklagen** dürfen nur Beträge ausgewiesen werden, die im Geschäftsjahr oder in einem früheren Geschäftsjahr aus dem Ergebnis gebildet worden sind [§ 272 III HGB]. Bei den Gewinnrücklagen handelt es sich um Mittel, die im Unternehmen durch die **Einbehaltung eines Teils des Jahresergebnisses** gebildet werden. Nach dem Gliederungsschema des § 266 III HGB sind die Gewinnrücklagen in

- **gesetzliche Rücklage,**
- **Rücklage für Anteile an einem herrschenden oder mehrheitlich beteiligten Unternehmen,<sup>1</sup>**
- **satzungsmäßige Rücklage<sup>1</sup>** und
- **andere Gewinnrücklagen** zu untergliedern.

<sup>1</sup> Die Rahmenrichtlinien sehen die Behandlung der Rücklage für Anteile an einem herrschenden oder mehrheitlich beteiligten Unternehmen und der satzungsmäßigen Rücklage nicht vor.

### ■ Gesetzliche Rücklage

Aktiengesellschaften sind nach § 150 I AktG zur Bildung einer gesetzlichen Rücklage verpflichtet (**gesetzlich erzwungene Selbstfinanzierung**). Der zwanzigste Teil (das sind 5%) vom Jahresüberschuss (vermindert um einen Verlustvortrag aus dem Vorjahr) ist so lange in die gesetzliche Rücklage einzustellen, bis diese zusammen mit der Kapitalrücklage nach § 272 II HGB den zehnten (oder den in der Satzung bestimmten höheren) Teil des Grundkapitals erreicht hat [§ 150 II AktG].

$$\begin{array}{r} \text{Jahresüberschuss} \\ - \text{Verlustvortrag} \\ \hline = \text{bereinigter Jahresüberschuss} \\ - \text{5\% gesetzliche Rücklage}^1 \\ \hline = \text{Zwischensumme} \end{array}$$

#### Hinweis:

Haben die **Kapitalrücklagen und die gesetzlichen Rücklagen** zusammen den **zehnten** oder den in der **Satzung bestimmten höheren Teil des Grundkapitals noch nicht überschritten**, können sie nach § 150 III AktG z. B. zum Ausgleich eines Jahresfehlbetrags nur verwandt werden, wenn dieser nicht durch einen Gewinnvortrag aus dem Vorjahr gedeckt ist und nicht durch Auflösung anderer Gewinnrücklagen ausgeglichen werden kann.

### ■ Andere Gewinnrücklagen

Stellen **Vorstand und Aufsichtsrat** den Jahresabschluss fest (Normalfall), dann **können** sie bis zur Hälfte des um den Verlustvortrag und um die Einstellung in die gesetzliche Rücklage verminderten Teils des Jahresüberschusses in die anderen Gewinnrücklagen einstellen [§ 58 II, S. 1, 4 AktG]. Ein Gewinnvortrag aus dem Vorjahr bleibt unberücksichtigt. Eine Einstellung in die anderen Gewinnrücklagen ist unabhängig von der bereits erreichten Höhe der anderen Gewinnrücklagen.

$$\begin{array}{r} \text{Zwischensumme} \\ - \text{höchstens 50\% andere} \\ \text{Gewinnrücklagen} \\ \hline = \text{restlicher Jahresüberschuss} \end{array}$$

Besteht ein Gewinnvortrag aus dem Vorjahr, so wird dieser zum restlichen Jahresüberschuss hinzugezählt. Diese Summe wird dann als Bilanzgewinn ausgewiesen.

$$\begin{array}{r} \text{restlicher Jahresüberschuss} \\ + \text{Gewinnvortrag aus dem Vorjahr}^2 \\ \hline = \text{Bilanzgewinn} \end{array}$$

#### Hinweis:

- Andere Gewinnrücklagen können für **beliebige Zwecke** verwendet werden, z. B. zur Erhöhung der Gewinnausschüttung.
- Die Einstellung in die **anderen Gewinnrücklagen** ist eine freiwillige Rücklagenbildung (**freiwillig vorgenommene Selbstfinanzierung**).

1 **Höchstgrenze:** gesetzliche Rücklage + Kapitalrücklage betragen 10% des Grundkapitals.

2 Liegt aus dem Vorjahr kein Gewinnvortrag vor, so stellt der restliche Jahresüberschuss den Bilanzgewinn dar.

## 2.4 Auflösung der Aktiengesellschaft

Die Auflösung der Aktiengesellschaft ist in den §§ 262ff. AktG geregelt. Neben der zwangsweisen Auflösung im Rahmen eines **Insolvenzverfahrens** wegen **Zahlungsunfähigkeit** und/oder **Überschuldung** kann die AG auch durch **Beschluss der Hauptversammlung** mit einer **Mehrheit von mindestens drei Viertel (qualifizierte Mehrheit)** des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals aufgelöst werden. Die Satzung kann weitere Auflösungsgründe bestimmen.

## 2.5 Bedeutung der Aktiengesellschaft

### (1) Leichtere Kapitalbeschaffung

- Durch die Aufteilung des Grundkapitals in viele kleine Kapitalanteile sind die Aktiengesellschaften in der Lage, **große Kapitalbeträge anzusammeln** und zu investieren. Die Aktiengesellschaften sind damit die **ideale Unternehmensform für Großunternehmen**. Sie sind in der Regel an der Börse notiert.
- Die starke Marktstellung der großen Kapitalgesellschaften ermöglicht diesen, **hohe soziale Leistungen für ihre Belegschaftsmitglieder** zu erbringen (z.B. übertarifliche Löhne, zusätzliche Altersversorgung, Ferienheime usw.).
- Große Unternehmen sind aufgrund ihrer Kapitalkraft in der Lage, **teure Forschungsvorhaben zu finanzieren** und durchzuführen (z.B. Auffinden neuer Rohstoffquellen, Entwicklung neuer Technologien). Allerdings sind sie aufgrund ihrer Größe wenig flexibel, weil Grundsatzentscheidungen lange brauchen.

### (2) Kompetente Unternehmensführung

- Ein **Vorteil** der Trennung von Unternehmensleitung und Eigenkapitalaufbringung ist, dass ausgesuchte **qualifizierte Fachleute mit der Unternehmensleitung** beauftragt werden können.
- Allerdings birgt die Trennung von Eigenkapital und Management (Geschäftsleitung), also die Entstehung von „Manager-Unternehmern“, die **Gefahr** in sich, dass einzelne Personen ohne jeden Anteil am Eigenkapital des verwalteten und vertretenen Unternehmens ihre unbestreitbar große **wirtschaftliche und politische Macht missbrauchen**.

### (3) Gesamtwirtschaftliche Bedeutung

- Ein **Vorteil** der Aktiengesellschaft ist die beschränkte, mittelbare Haftung der Aktionäre. Damit kann das wirtschafts- und sozialpolitische Ziel der sozialen Marktwirtschaft, eine **größere Unternehmensbeteiligung der Arbeitnehmer** zu erreichen, verfolgt werden.
- Eine **Gefahr** für eine marktwirtschaftlich orientierte Wirtschaftsordnung besteht darin, dass die Möglichkeit, jederzeit Aktien anderer Unternehmen aufkaufen zu können, die **Konzentration** (z.B. die Machtzusammenballung durch Konzernbildung) **erleichtert**. Durch hintereinandergeschaltete Beteiligungen kann so mit verhältnismäßig geringem Kapital eine Gruppe von Manager-Unternehmern (denen kein „Cent“ an den beherrschten Unternehmen „gehören“ muss) eine Vielzahl von Unternehmen beherrschen.



## Kompetenztraining

### 6 Gründung einer AG, Vor- und Nachteile

Thea Kaiser, alleinige Inhaberin (Gesellschafterin) einer Maschinenfabrik, hat ein neues patentiertes Verfahren zur Wiederaufbereitung (Recycling) von Kunststoffen entwickelt und möchte zur Auswertung ihrer Erfindung eine Aktiengesellschaft gründen.

#### Aufgaben:

1. Nennen Sie zwei wichtige wirtschaftliche Entscheidungen, die bei der Gründung dieser AG neben der Wahl der Rechtsform getroffen werden müssen!
2. Geben Sie an, wie viele Personen zur Gründung einer Aktiengesellschaft erforderlich sind und nennen Sie den Mindestnennbetrag des Grundkapitals!
3. Bei der Gründerversammlung wird über eine Bargründung und/oder Sachgründung sowie über die Firma der zu gründenden AG gesprochen.
  - 3.1 Erklären Sie kurz die beiden Gründungsarten!
  - 3.2 Unterbreiten Sie einen Firmierungsvorschlag und erklären Sie kurz drei Grundsätze, die bei der Wahl der Firma berücksichtigt werden müssen!
4. Nachdem die Gründervoraussetzungen erfüllt sind, wird die Satzung am 28. Juli 20.. unterschrieben und die Aktiengesellschaft am 14. August 20.. beim Handelsregister angemeldet. Am 8. Oktober 20.. erfolgt die Handelsregistereintragung.
  - 4.1 Begründen Sie, in welcher Form der Gesellschaftsvertrag abgeschlossen werden muss!
  - 4.2 Nennen Sie zwei Stellen, bei denen die neu gegründete AG angemeldet werden muss und begründen Sie kurz diese Anmeldepflicht!
  - 4.3 Nennen Sie die Aufgaben des Handelsregisters und wo es geführt wird! Erläutern Sie die Rechtswirkung der erfolgten Handelsregistereintragung für die AG!
  - 4.4 Erklären Sie, warum eine AG sogenannte Organe haben muss! Nennen Sie die Organe und jeweils zwei ihrer Aufgaben!
  - 4.5 Führen Sie zwei Gründe an, die zur Auflösung der AG führen können!

### 7 Gründung, Organe und Aufbau der AG

Karl Schwarzbauer aus Neustadt hatte vor 20 Jahren eine Idee: Er nahm den Großunternehmen der pharmazeutischen und kosmetischen Industrie die teure Aufgabe ab, Probchen zu verpacken und zu versenden. Sechs Jahre später holte er von namhaften Herstellern immer mehr Aufträge herein, sodass er neue Verpackungsmaschinen kaufte und von Jahr zu Jahr mehr Mitarbeiter einstellen konnte. Zurzeit beschäftigt Karl Schwarzbauer 620 Arbeitskräfte. Die Zukunftsaussichten sind so gut, dass Karl Schwarzbauer eine Aktiengesellschaft gründet, um die Eigenkapitalbasis des Unternehmens zu erweitern.

#### Aufgaben:

1. Das Grundkapital der neu zu gründenden Aktiengesellschaft soll 10 Mio. EUR betragen. Die Aktien sollen auf den gesetzlichen Mindestnennwert lauten und zum Ausgabekurs von 1,70 EUR emittiert (ausgegeben) werden. Die Hälfte der Aktien will Karl Schwarzbauer übernehmen, indem er sein Unternehmen in die AG einbringt.
  - 1.1 Erörtern Sie die Vorteile, die Karl Schwarzbauer durch die Gründung einer AG hat!
  - 1.2 Die neue AG soll „Verpackungs-Logistik AG“ heißen. Prüfen Sie, ob diese Firma den Erfordernissen des Aktiengesetzes entspricht!
  - 1.3 Zeigen Sie auf, warum Karl Schwarzbauer ausgerechnet 50 % der Aktien übernehmen will!
  - 1.4 Geben Sie die rechtlichen Erfordernisse an, die Karl Schwarzbauer erfüllen muss, bevor die neue Aktiengesellschaft ins Handelsregister eingetragen wird!



## 2 Wahl der Aktiengesellschaft (AG) als geeignete Rechtsform begründen

- 1.5 In der von Karl Schwarzbauer und seinem Rechtsanwalt Herrn Dr. Winterhalder verfassten Satzung wird festgelegt, dass die AG von einem Vorstand geleitet und vertreten werden soll. Beurteilen Sie, ob diese Regelung rechtlich möglich ist!
2. Die Aktiengesellschaft wird zum 1. April 20.. in das Handelsregister eingetragen. Sie wird damit Kaufmann kraft Rechtsform. Erläutern Sie, was hierunter zu verstehen ist!
3. Nennen Sie fünf wichtige Aufgaben der Hauptversammlung!
4. Der Aufsichtsrat der Verpackungs-Logistik AG wird nach dem DrittelbG gewählt. Die Satzung sieht für den Aufsichtsrat keine höhere Mitgliederzahl als das Aktiengesetz vor.
  - 4.1 Stellen Sie fest, wie viele Aufsichtsratsmitglieder zu wählen sind!
  - 4.2 Geben Sie an, wer den Aufsichtsrat wählt!
  - 4.3 Nennen und beschreiben Sie fünf wesentliche Aufgaben des Aufsichtsrats!
  - 4.4 Begründen Sie, warum der Aufsichtsrat kein Gehalt erhält, i.d.R. jedoch eine Tantieme!

## 8 Umwandlung einer KG in eine AG

Die Peter Böhm KG soll als Folge des gestiegenen Kapitalbedarfs in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden. Die Komplementäre Peter Böhm und Rudolf Wetzel, die jeweils 5 Mio. EUR halten, sowie die Kommanditistin Anne Kraft, deren Einlage 2 Mio. EUR beträgt, sollen in Höhe der bisherigen Kapitalanteile Aktien zum Nennwert von je fünf Euro übernehmen. Zusätzlich sollen 20 Mio. EUR Grundkapital neu geschaffen und dem Publikum zur Zeichnung angeboten werden. Einzelheiten sind noch festzulegen.

Im Zusammenhang mit der Idee der Umwandlung der KG in eine AG diskutieren die bisherigen Gesellschafter u. a. folgende Fragen:

### Aufgaben:

1. Nennen Sie drei Gründe, die für die geplante Umwandlung in die Rechtsform der AG sprechen!
2. Erläutern Sie den Unterschied zwischen einer KG und einer Aktiengesellschaft hinsichtlich
  - Firmierung,
  - Geschäftsführung, Vertretung und
  - Haftung!
3. Die Kommanditistin Anne Kraft hat Bedenken gegen die Umwandlung der KG in eine AG. Beurteilen Sie, ob sie die geplante Umwandlung verhindern kann!
4. Die geplante AG soll später 3000 Mitarbeiter beschäftigen. Ermitteln Sie, wie viel Mitglieder der Aufsichtsrat umfasst und von wem die Aufsichtsratsmitglieder gewählt werden!
5. Ein Vorteil der AG besteht darin, dass das Aktienkapital seitens der Gesellschafter unkündbar ist. Erläutern Sie diese Aussage!
6. Erklären Sie, warum es für eine AG leichter ist als für Personengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung, größere Kapitalbeträge aufzubringen!
7. Beschreiben Sie, wo und wie die Aktionäre Einfluss auf die Entscheidungen der AG nehmen können!
8. Prüfen Sie rechtlich, ob ein Lieferer von einem Aktionär, der 10000 Aktien zu je 5,00 EUR besitzt, den Rechnungsbetrag in Höhe von 2000,00 EUR verlangen kann! Begründen Sie Ihre Meinung!
9. Nennen Sie Gründe, warum die meisten großen Unternehmen die Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG) aufweisen!

10. Erläutern Sie, ob die folgenden Aussagen zum Eigenkapital einer AG richtig oder falsch sind!
- 10.1 Der Bilanzposten Eigenkapital steht auf der Aktivseite der Bilanz.
  - 10.2 Den Eigenkapitalgebern steht ein erfolgsunabhängiger Verzinsungsanspruch zu.
  - 10.3 Das bilanzielle Eigenkapital ergibt sich aus der Differenz der Buchwerte aller Aktiva abzüglich aller Schulden.
  - 10.4 Das Eigenkapital großer Kapitalgesellschaften muss laut HGB 4 Untergliederungspunkte aufweisen.

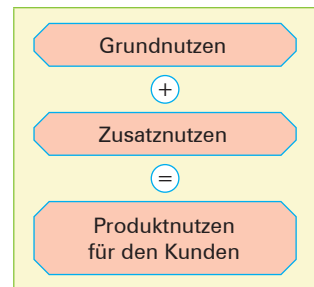
## 3 Bestehendes Produktprogramm auswerten

### 3.1 Begriff Produkt

Das **Produkt** stellt die Leistung (Sachgüter und/oder Dienstleistungen) eines Anbieters dar, die dieser erbringt, um die Bedürfnisse und Ansprüche der Abnehmer zu befriedigen.

Die Gesamtheit der Leistungen eines Unternehmens bildet dessen **Produktprogramm**. Der ökonomische Erfolg eines Anbieters ist umso größer, je besser die von ihm angebotene Leistung die Bedürfnisse der Nachfrager befriedigen.

Inwieweit das Produkt den Bedürfnissen entspricht, ist immer auch eine subjektive Entscheidung der Nachfrager. Insoweit umfasst das Produkt einen **Grundnutzen (objektiven Nutzen)**, z.B. ein Mantel gibt Wärme, und einen **Zusatznutzen (subjektiven Nutzen)**, z.B. der Mantel einer bestimmten Marke befriedigt das Modebewusstsein bzw. das Geltungsstreben des Trägers.



Aus der **Sicht des Marketings** stellt ein **Produkt** (Sachgüter und/oder Dienstleistungen) eine **Summe von nutzenstiftenden Eigenschaften** dar.

### 3.2 Konzept des Produkt-Lebenszyklus

#### (1) Grundlegendes zum Konzept des Produkt-Lebenszyklus

Das Konzept des Produkt-Lebenszyklus teilt die „Lebensdauer“ eines Produkts in verschiedene Phasen ein. Für jede der Phasen eignet sich ein entsprechendes **Marketingziel**. Für ein bereits bestehendes Produktprogramm findet der Produkt-Lebenszyklus als **strategisches Analyseinstrument** Anwendung. Die Kenntnis, in welcher Phase des Produkt-Lebenszyklus sich ein Produkt befindet, ermöglicht es der Unternehmensführung, dem Produktmanagement, dem Vertrieb oder dem Marketing, notwendige Maßnahmen zu treffen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zum Prozess der Produktentstehung und zu den produktpolitischen Maßnahmen siehe Kapitel 6, S. 86 ff.