

▲ Abb. 1 Selbstbestimmungsgrad von Unternehmen

Träger \ Art der Bedarfsdeckung	Eigenbedarfsdeckung (Konsumtionswirtschaften)	Fremdbedarfsdeckung (Produktionswirtschaften)
öffentliche Hand	öffentliche Haushalte	öffentliche Unternehmen und Verwaltungen
		gemischtwirtschaftliche Unternehmen
private Hand	private Haushalte	private Unternehmen

▲ Abb. 2 Einteilung der Wirtschaftseinheiten

Normalerweise betrachten wir unsere Alltagserfahrungen so, als seien sie von dem **Gesetz der proportionalen Wirkung** geprägt: ein leichter Hammer Schlag (oder eben Ratschlag) treibt den Nagel (oder den Gedanken) ein kleines Stück weiter ins Holz (bzw. ins Bewusstsein), ein fester Schlag bewirkt entsprechend mehr desselben.

Eine solche Proportionalität lässt sich mathematisch als eine lineare Funktion darstellen, als eine Funktion, deren graphisches Bild eine gerade Linie ergibt. Alle Prozesse, die sich auf diese Weise darstellen lassen, werden als **lineare Prozesse** bezeichnet. Ihr grosser Vorteil ist, dass sie überschaubar und kalkulierbar sind und dadurch Handlungsfähigkeit garantieren.

Wie das Beispiel des Hammer-(Rat-)Schlags zeigt, ist die Anwendung dieses Denkens auf den Bereich der menschlichen Kommunikation auf den ersten Blick sehr überzeugend. Gemäss diesem Modell haben wir in Schule und Ausbildung gelernt, nach diesem Vorbild «verstehen» wir die Welt. In der Tat trifft diese Vorstellung auf einen grossen Bereich unserer Lernerfahrung zu, und zwar immer dann, wenn wir uns dabei in einer «stabilen Wetterlage» befinden: je mehr man übt, umso besser die Fertigkeit, je mehr man sich anstrengt, umso grösser die Wirkung, je fester der Schlag, umso tiefer der Nagel oder der Gedanke. Alles andere Geschehen drum herum kann vernachlässigt werden. So werden Weltbilder und Handlungsmodelle entwickelt, so geht man mit Kollegen um oder führt seine Mitarbeiter; nach diesem Muster trifft man Entscheidungen. Abweichende Erfahrungen werden als Ausnahmen oder Sonderfälle aussortiert – oder geben Anlass zu anpassenden Verbesserungen der Modelle.

Proportionalität ist das durchgängige und verbindliche Muster für die Erklärung von dynamischen Prozessen, lineares Denken ist immer noch weitgehend das Mass für Professionalität.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann eine Wende. Die Veränderung begann in der Physik, wo vermeintlich äusserst geringfügige Unstimmigkeiten in den klassischen Theorien ein Wetterleuchten von jenseits des Horizontes ankündigten und in der Folge völlig unerwartete Veränderungen auslösten. Nahezu die gesamte physikalische Ernte wurde zerstört, und mit der Quantentheorie hielt ein neues **nicht-lineares**

Denken seinen Einzug in die Vorzeigewissenschaft Physik. Bis heute sind die Naturwissenschaftler mit den Aufräumarbeiten beschäftigt, und in einem gewissen Sinne ist das systemisch-konstruktivistische Denken [...] eine Spätfolge dieser Ereignisse.

Kleine Abweichungen haben unproportional grosse Auswirkungen, Folgen sind nicht-linear, unvorhersehbar und unkalkulierbar.

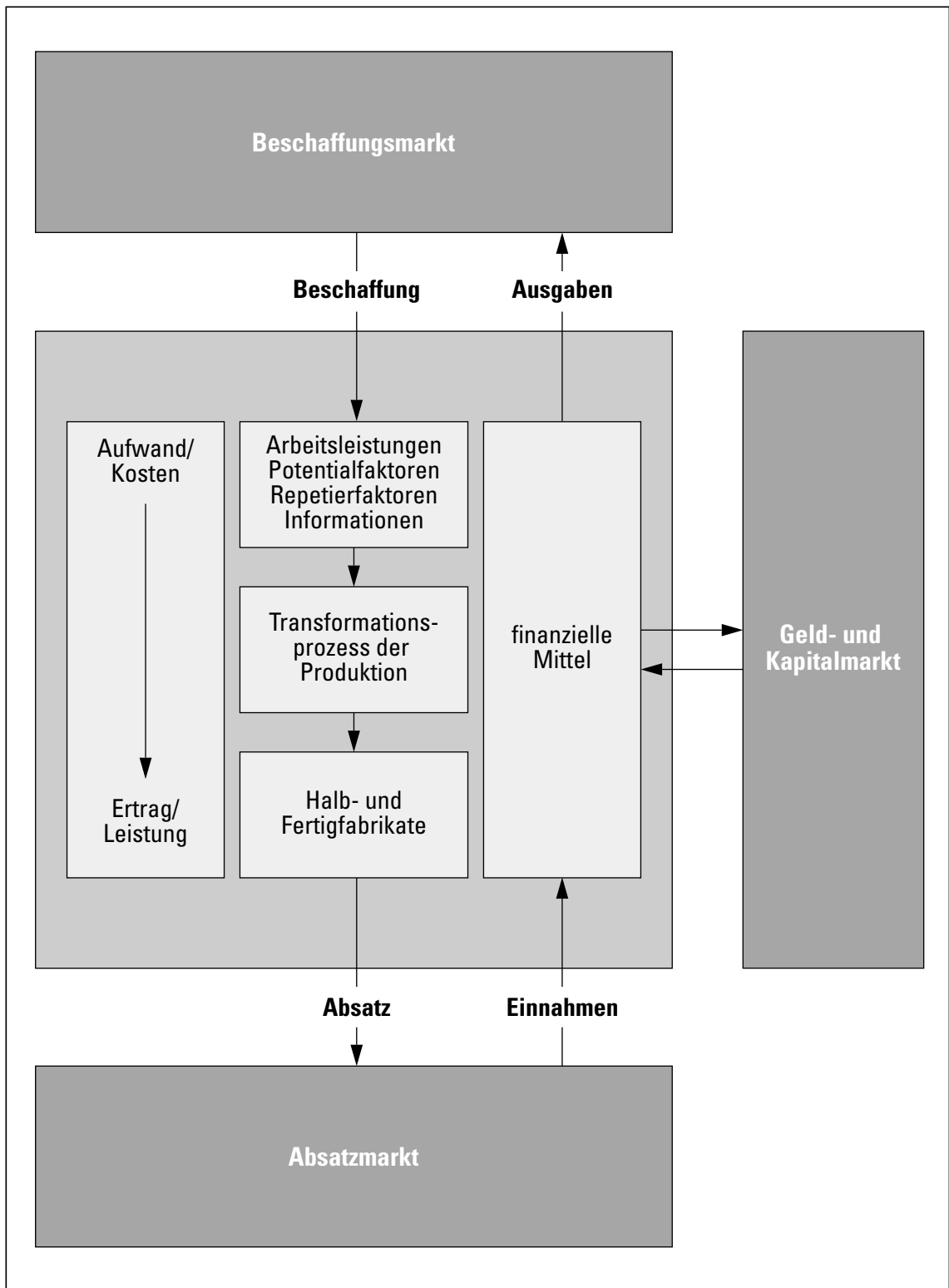
Ohne Zweifel hatten die alten Modelle überwältigende Erfolge in Erkenntnis und Technik, ihre Brauchbarkeit beschränkte sich aber – wie man heute sieht – auf einen schmalen stabilen Bereich.

Das Beispiel der Physik könnte den Gedanken nahe legen, dass es sich dort um eine Ausnahmesituation handelt und man im Alltag, wo man es nicht mit Atomen, sondern mit Menschen zu tun hat, nach wie vor mit linearen Modellen gut zurecht käme. Doch leider sind die Umwälzungen in den Bereichen, die uns hier interessieren, vermutlich noch gravierender als in den Naturwissenschaften, wenn auch bisher noch nicht so offensichtlich.

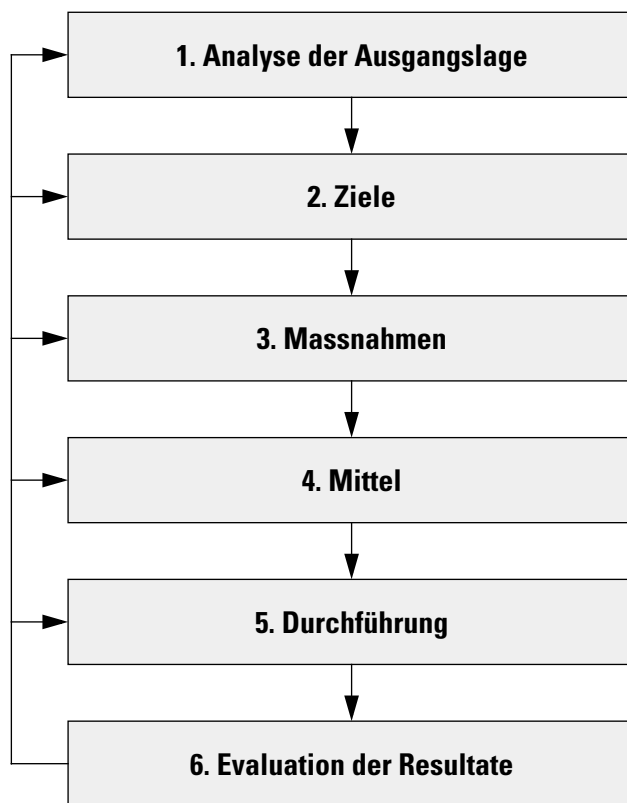
Viele Sozial-, Wirtschafts- und Kulturwissenschaftler halten bis in die Gegenwart hinein an der Idee der Proportionalität von Ursache und Wirkung fest und hoffen, an einer den naturwissenschaftlichen Umwälzungen entsprechenden Umstrukturierung vorbeikommen zu können. Das lineare Modell wird verteidigt und das komplexere nicht-lineare Denken als theorielastig und praxisfremd entwertet. Der Neuanfang bisher ist zögerlich.

Der Grund für diese Beharrlichkeit ist offenkundig: Linearität verspricht in den schwierigen menschlichen Interaktionsfeldern Planbarkeit und Machbarkeit, also Sicherheit. Doch immer mehr wird deutlich, dass auch und gerade im sozialen und wirtschaftlichen Bereich das lineare Denken an seine zu engen Grenzen stösst. Entscheidend dafür ist das, was man als **zunehmende Komplexität** bezeichnet. Gemeint sind damit Prozesse, die in hohem Masse von der Vernetzung mit anderen, ebenfalls komplexen Prozessen abhängig sind und diese anderen Prozesse zudem vielfach selbst beeinflussen. So entstehen kaum durchschaubare Netze von **Rückkopplungen**. Erschwerend kommt hinzu, dass häufig zeitliche Verzögerungen stattfinden, die den direkten Zusammenhang oft verschleiern.

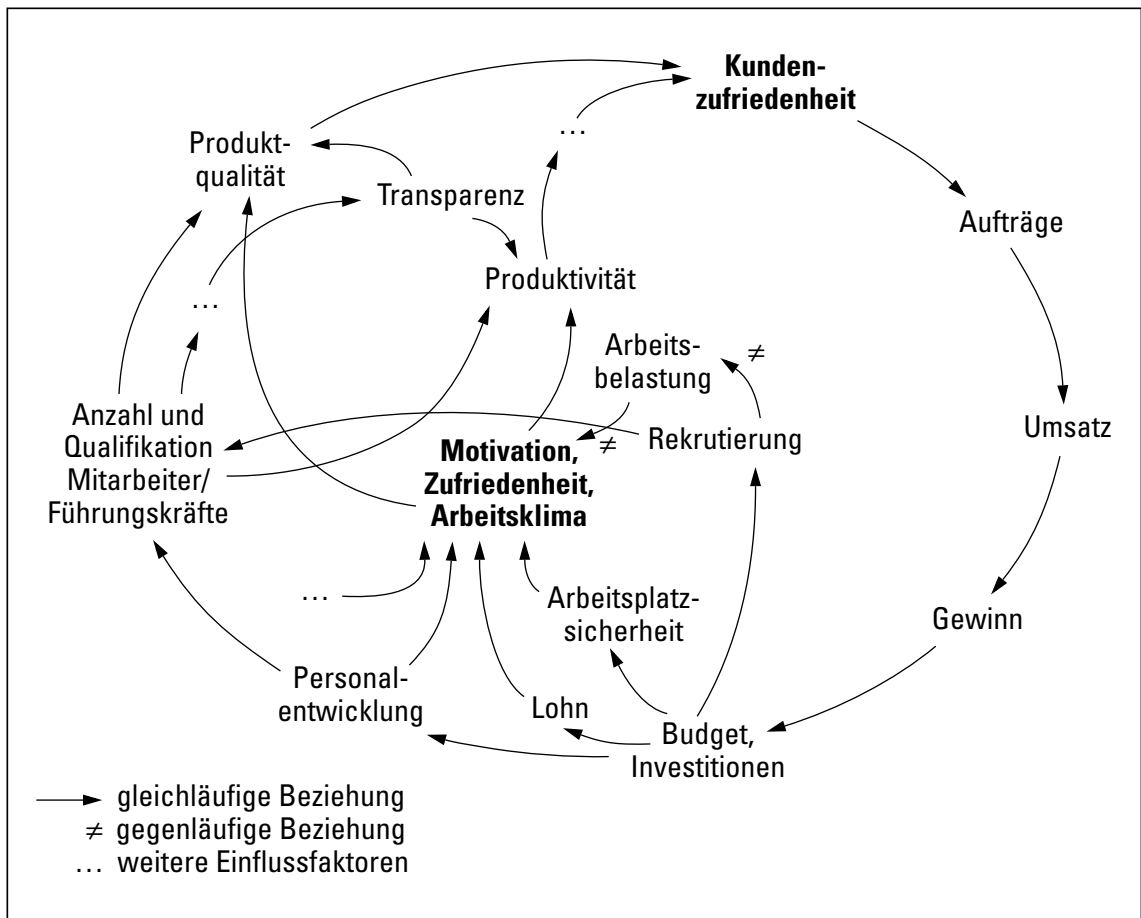
▲ Abb. 3 Ein neues Denkmodell (Backhausen/Thommen 2006, S. 50 ff.)



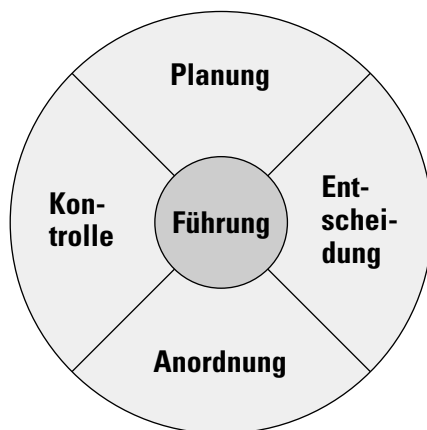
▲ Abb. 4 Schematische Darstellung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses



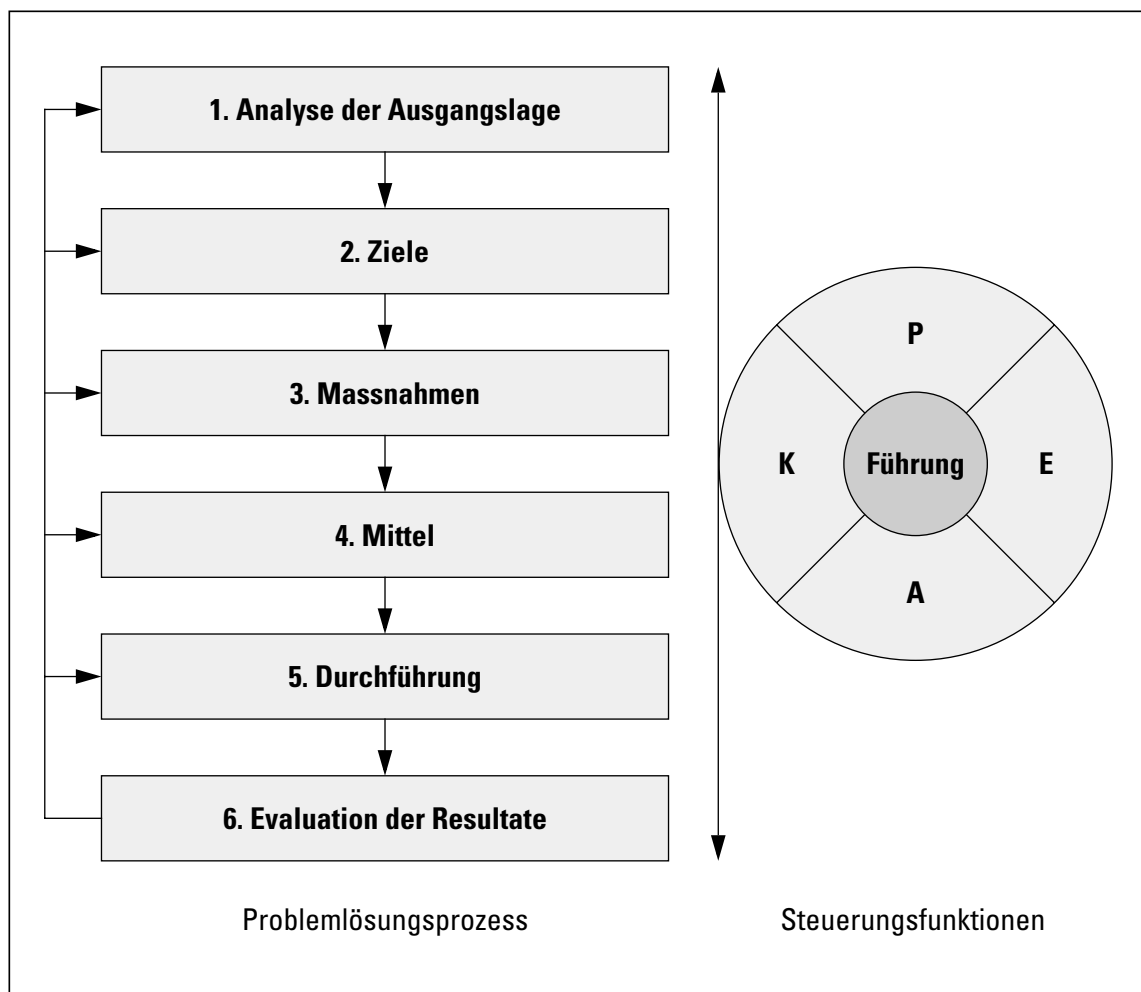
▲ Abb. 5 Problemlösungsprozess



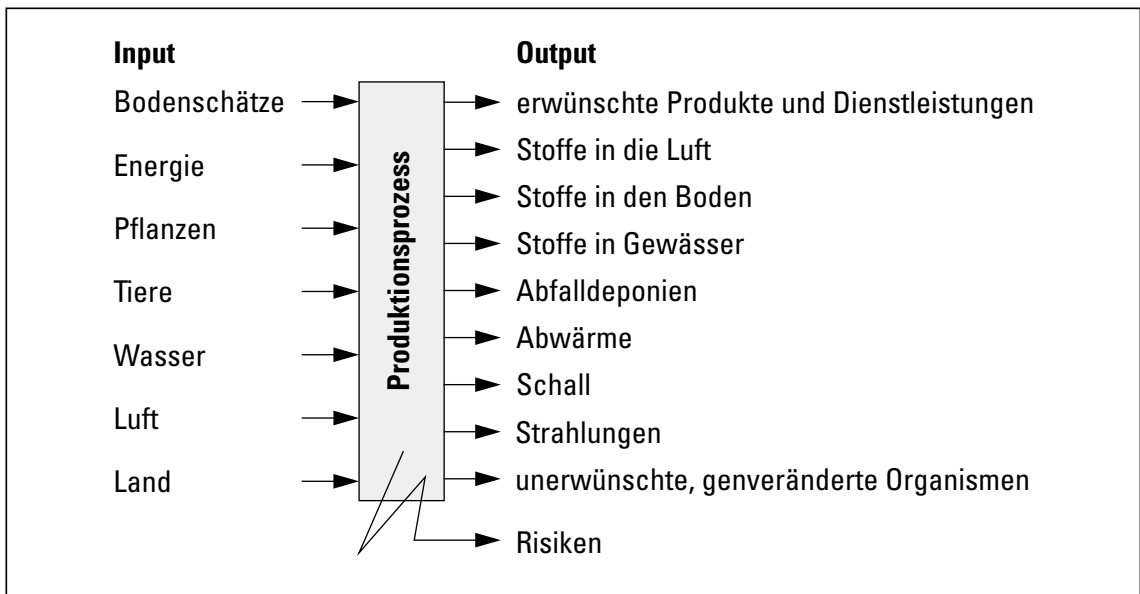
▲ Abb. 6 Beispiel vernetztes Denken (Honegger/Vettiger 2003, S. 46)



▲ Abb. 7 Führungsrad



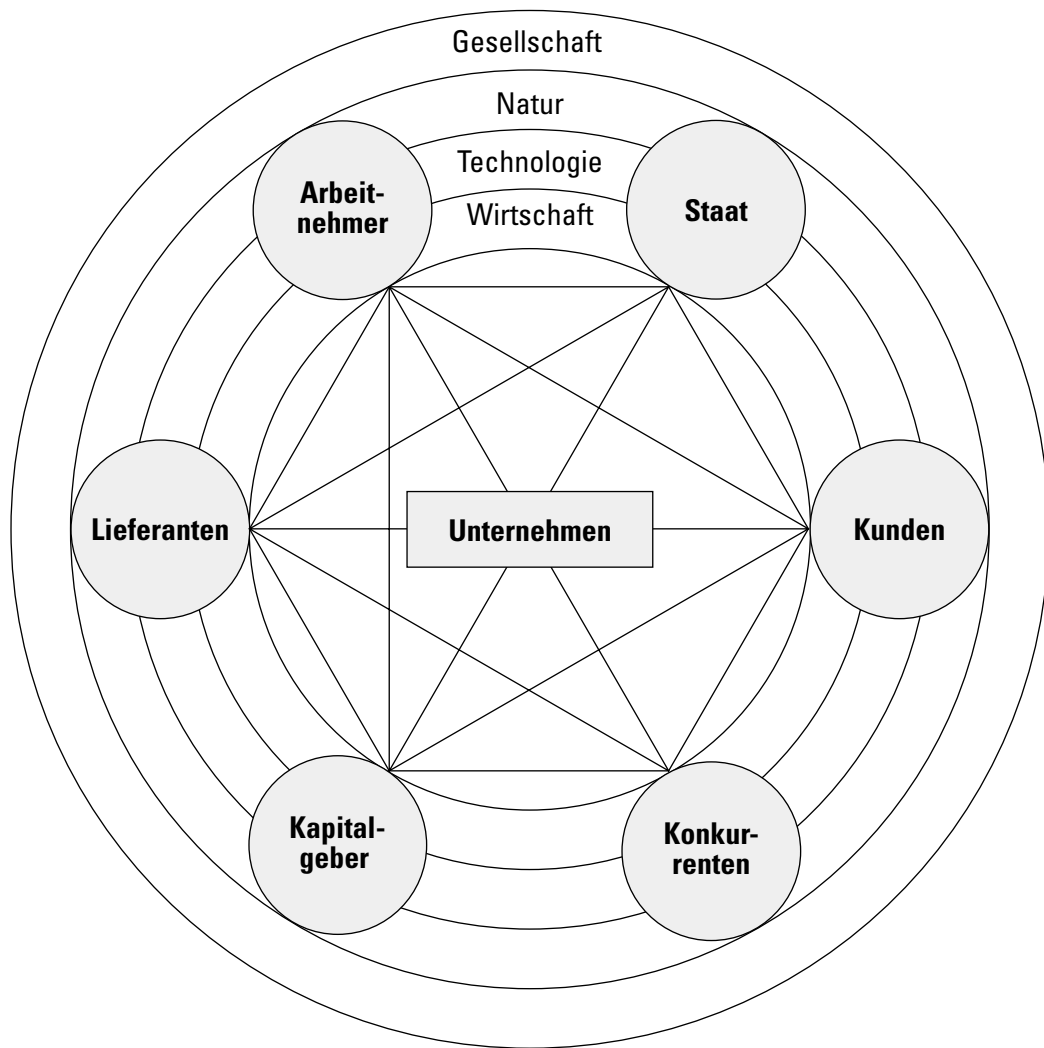
▲ Abb. 8 Steuerung des Problemlösungsprozesses



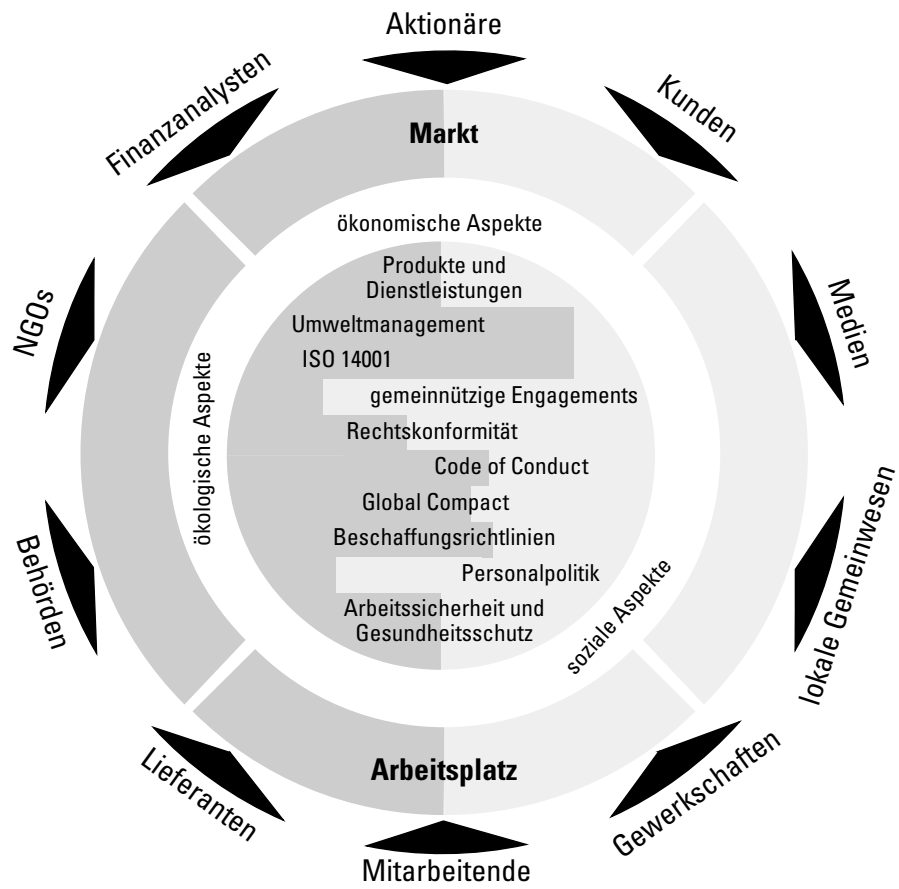
▲ Abb. 9 Input-Output-Betrachtung aus ökologischer Perspektive (Fischer 1996, S. 33)

Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
I. Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer <ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitaleigentümer ■ Eigentümer-Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkommen/Gewinn ■ Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals
	2. Management (Manager-Unternehmer)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbständigkeit/Entscheidungsautonomie ■ Macht, Einfluss, Prestige ■ Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	3. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkommen (Arbeitsplatz) ■ soziale Sicherheit ■ sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten ■ zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) ■ Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
II. Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> ■ sichere Kapitalanlage ■ befriedigende Verzinsung ■ Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ stabile Liefermöglichkeiten ■ günstige Konditionen ■ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen ■ Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz ■ Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> ■ lokale und nationale Behörden ■ ausländische und internationale Organisationen ■ Verbände und Interessenslobbies aller Art ■ politische Parteien ■ Bürgerinitiativen ■ allgemeine Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuern ■ Sicherung der Arbeitsplätze ■ Sozialleistungen ■ positive Beiträge an die Infrastruktur ■ Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen ■ Teilnahme an der politischen Willensbildung ■ Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen ■ Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

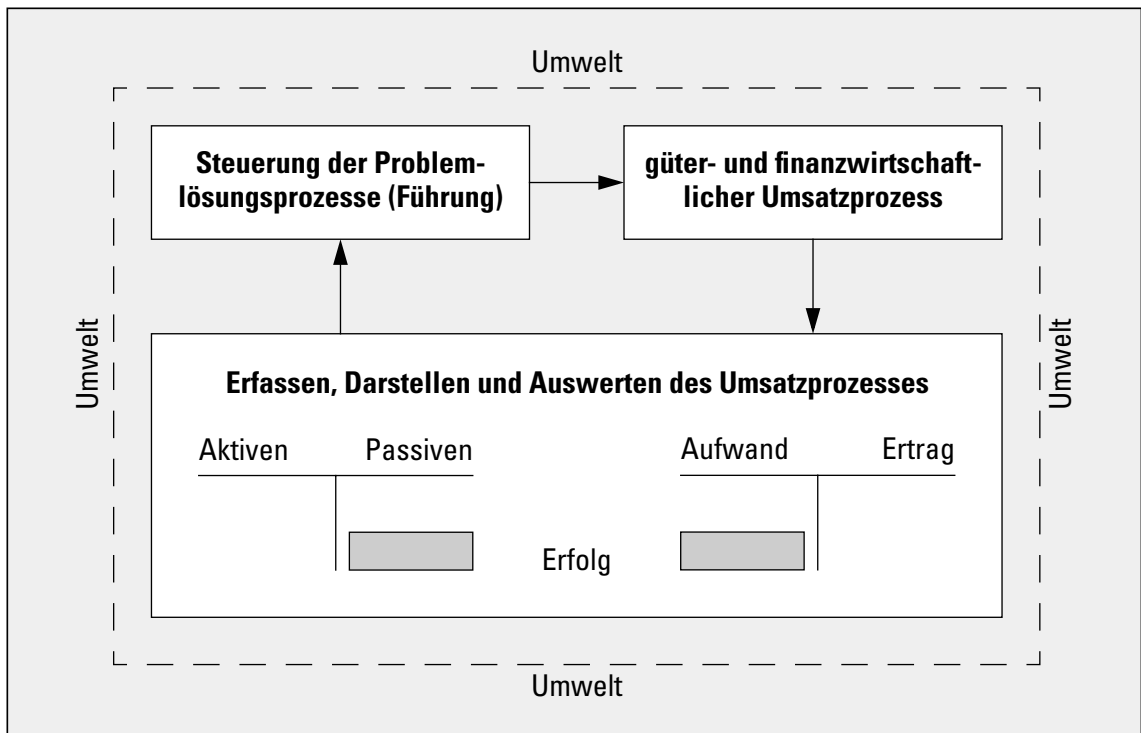
▲ Abb. 10 Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach P. Ulrich/Fluri 1995, S. 79)



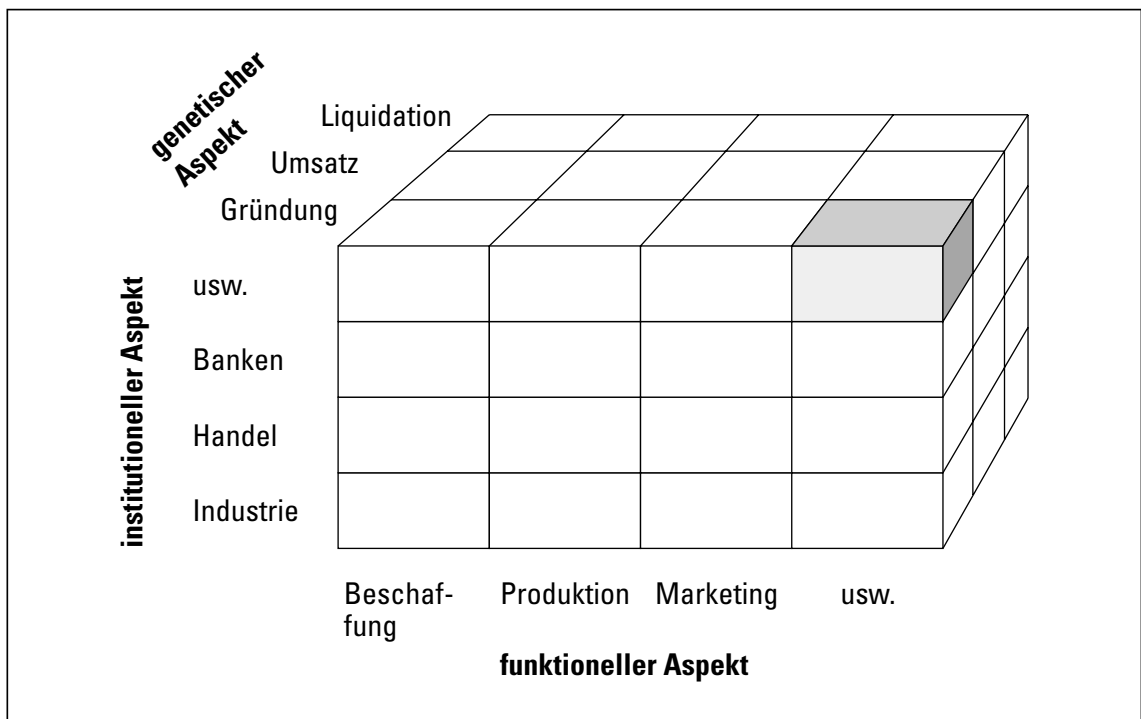
▲ Abb. 11 Umwelt des Unternehmens



▲ Abb. 12 Umwelt der Credit Suisse (nach Credit Suisse Group 2003)



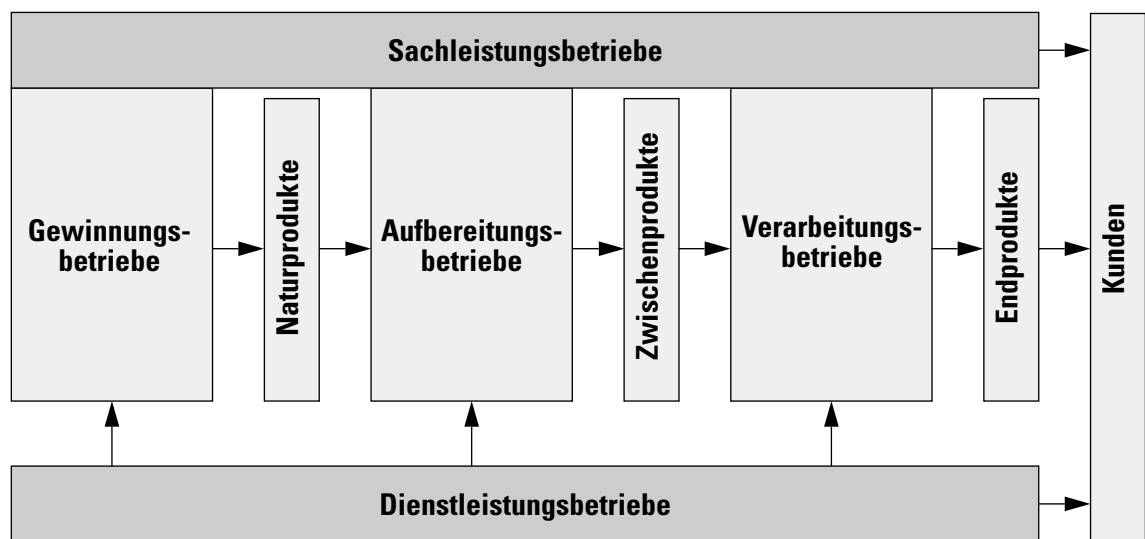
▲ Abb. 13 Unternehmen und Umwelt



▲ Abb. 14 Gliederungskriterien der Betriebswirtschaftslehre

Arten \ Merkmale		Aufgaben	Formen
Staatliche NPO	Gemeinwirtschaftliche NPO	Erfüllung demokratisch festgelegter <i>öffentlicher Aufgaben</i> (auf Bundes-, Kantons-, Gemeindeebene), Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger (Mitglieder)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Öffentliche Verwaltungen ■ Öffentliche Betriebe: <ul style="list-style-type: none"> □ Verkehr, Post, Energie □ Spital, Heim, Anstalt □ Schule, Universität □ Museum, Theater, Bibliothek
Private NPO	Wirtschaftliche NPO	Förderung der <i>wirtschaftlichen Interessen</i> der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirtschaftsverband ■ Arbeitnehmerorganisation ■ Berufsverband ■ Konsumentenorganisation ■ Genossenschaft
	Soziokulturelle NPO	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen <i>kultureller, gesellschaftlicher Interessen</i> , Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sportvereine ■ Freizeitvereine ■ Kirche, Sekte ■ Spiritistische Zirkel
	Politische NPO	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung <i>politischer (ideeller) Interessen</i> und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Politische Partei ■ Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen ■ Politisch orientierte Vereine ■ Organisierte Bürgerinitiative
	Karitative NPO	Erbringung <i>karitativer Unterstützungsleistungen</i> an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hilfsorganisationen für Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte ■ Entwicklungshilfeorganisationen ■ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken

▲ Abb. 15 Nonprofit-Organisationen (NPO) (nach Schwarz 2001, S. 15)



▲ Abb. 16 Schematische Branchengliederung

Wirtschaftszweige	Erwerbstätige (in 1000)							
	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total	3 957	4 089	4 155	4 173	4 167	4 178	4 196	4 291
Sektor 1	175	185	175	173	169	159	159	159
Sektor 2	1 133	1 051	1 062	1 034	992	986	993	1 019
■ Bergbau und Gewinnung von Steinen/Erden	6	5	5	5	5	5	5	5
■ Industrie; Verarbeitendes Gewerbe	763	723	731	708	674	667	671	689
□ Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken	67	64	62	63	60	60	60	59
□ Tabakverarbeitung	3	3	3	3	3	3	3	3
□ Textilgewerbe	22	15	14	14	13	12	11	12
□ Herstellung von Bekleidung und Pelzwaren	13	8	8	7	6	6	5	5
□ Herstellung von Lederwaren und Schuhen	5	3	3	2	2	2	2	2
□ Be- und Verarbeitung von Holz	45	40	41	39	37	37	38	39
□ Papier- und Kartongewerbe	16	15	15	15	14	14	13	13
□ Verlags- und Druckgewerbe, Vervielfältigung	67	57	57	54	51	50	48	48
□ Kokerei; Mineralölverar., nuklear. Behandl.	1	1	1	1	1	1	1	1
□ Chemische Industrie	68	61	65	66	65	65	67	69
□ Herst. von Gummi- und Kunststoffwaren	24	27	27	25	24	25	25	25
□ Herst. von sonst. Prod. aus nichtmet. Mineralien	22	21	20	19	18	17	17	18
□ Erzeugung und Bearbeitung von Metall	17	17	17	16	15	14	14	16
□ Herstellung von Metallerzeugnissen	92	87	90	86	84	84	84	88
□ Maschinenbau	114	111	112	108	102	99	99	103
□ Herst. von Büromaschinen, Computern u. ä.	4	3	3	3	3	2	2	2
□ Herst. von Geräte der Elektrizitätserzeugung	48	37	41	38	35	35	35	33
□ Herst. von Radio-/Fernseh-/Nachrichtengeräten	19	22	22	20	18	18	20	21
□ Herst. von med. Geräte, Präzisionsinstr.; Uhren	68	76	79	79	76	75	78	84
□ Fahrzeugbau	5	5	5	5	5	5	5	5
□ Herstellung von sonstigen Fahrzeugen	9	17	15	13	13	13	13	13
■ Sonstiges verarbeitendes Gewerbe	34	33	33	32	30	30	30	31
■ Energie- und Wasserversorgung	26	26	25	25	25	26	25	25
■ Baugewerbe	338	296	300	296	288	288	293	300
Sektor 3	2 649	2 854	2 919	2 967	3 006	3 033	3 043	3 113
■ Handel; Reparatur von Autos/Gebrauchsgütern	655	633	636	642	649	653	647	650
□ Handel, Reparatur von Autos; Tankstellen	86	87	88	91	93	96	97	100
□ Handelsvermittlung und Grosshandel	197	194	196	199	199	201	201	205
□ Detailhandel; Reparatur von Gebrauchsgütern	372	352	351	353	357	356	349	345
■ Gastgewerbe	244	247	246	243	240	241	240	246
■ Verkehr und Nachrichtenübermittlung	250	271	276	273	274	277	274	280
□ Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen	99	93	97	98	101	103	105	110
□ Schifffahrt	3	2	2	2	3	3	3	3
□ Luftfahrt	19	12	13	13	13	11	9	9
□ Nebentätigkeiten für den Verkehr; Reisebüros	46	63	63	62	63	66	67	67
□ Nachrichtenübermittlung	83	101	100	98	94	94	91	91
■ Kredit- und Versicherungsgewerbe	205	201	214	223	221	220	216	219
□ Kreditgewerbe	135	125	131	137	135	134	131	133
□ Versicherungsgewerbe	58	61	61	61	60	60	59	58
□ Mit Kredit- und Vers. verbundene Tätigkeiten	12	15	23	26	25	26	27	28
■ Immobilien; Vermietung; Informatik, F&E	346	430	463	479	485	489	493	520
□ Immobilienwesen	22	27	29	31	33	33	34	36
□ Vermietung beweglicher Sachen	4	5	5	5	5	5	5	5
□ Informatikdienste	33	64	70	69	68	67	68	73
□ Forschung und Entwicklung	11	14	15	17	18	17	17	19
□ Erbringung von Dienstleist. für Unternehmen	276	321	344	356	361	366	369	387
■ Öffentl. Verwalt.; Landesvert., Sozialvers.	148	157	157	160	167	172	177	177
■ Unterrichtswesen	221	248	253	265	275	273	275	281
■ Gesundheits- und Sozialwesen	374	430	436	446	463	471	484	496
■ Erbringung von sonst. öff. und pers. Dienstleist.	156	176	179	176	178	180	184	191
□ Abwasserreinigung, Abfallbeseitigung u. ä.	12	15	17	18	19	20	19	19
□ Interessenvertretungen und sonst. Vereinig.	44	48	48	50	51	51	52	55
□ Unterhaltung, Kultur und Sport	53	62	64	60	60	62	63	66
□ Persönliche Dienstleistungen	46	50	50	49	48	48	50	51
■ Private Haushalte	49	60	57	60	55	56	53	53

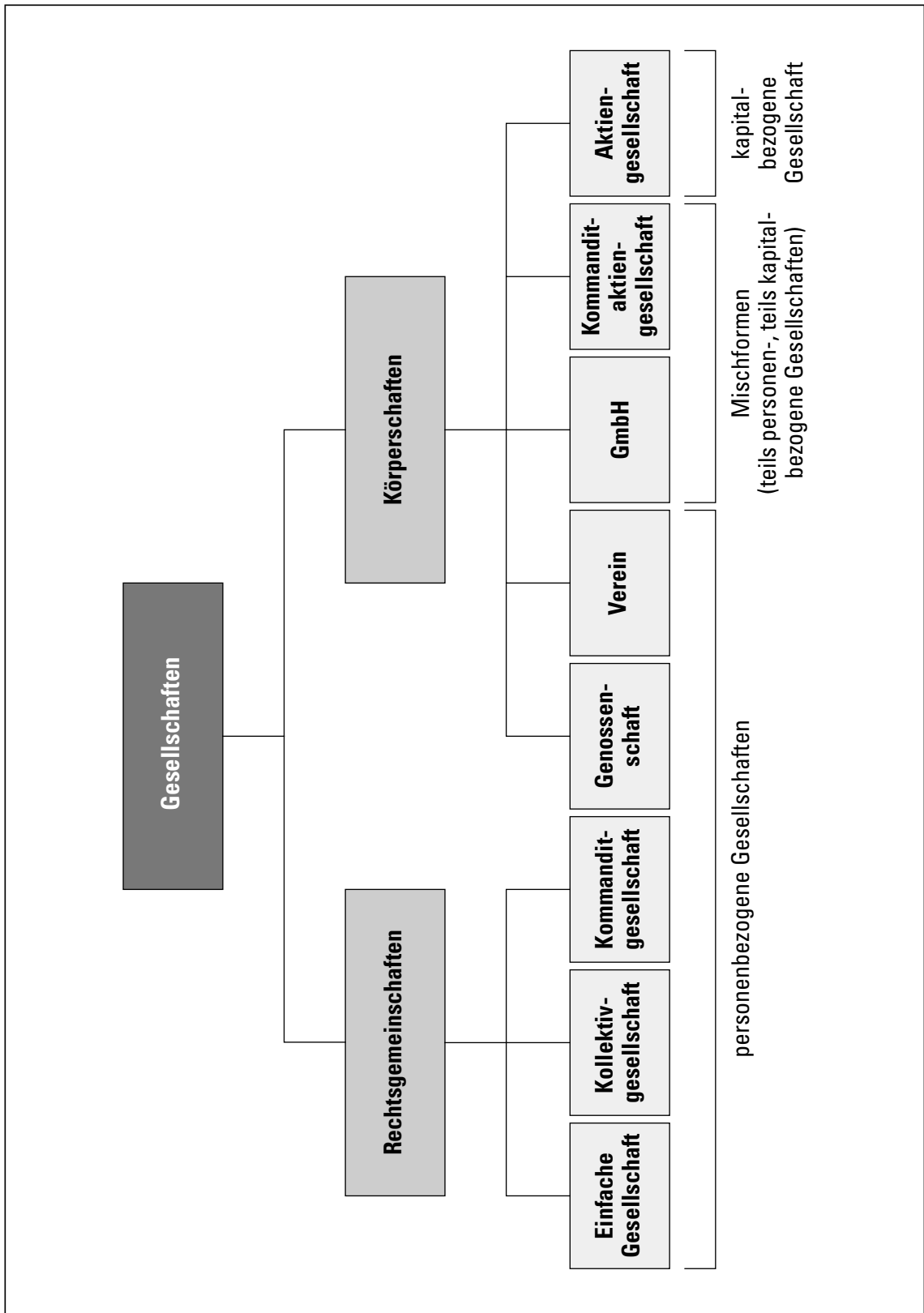
▲ Abb. 17 Erwerbstätige nach Wirtschaftszweigen (Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2006; Jahresdurchschnitt, in 1000, Werte 2006 provisorisch)

Rang 2006	Rang 2005	Firma	Konsolidierter Umsatz 2006 (Mio. Fr.)	Veränderung in %	Auslandanteil Umsatz	Anzahl Beschäftigte
1	1	Glencore International	146 000	28,6		1 711
2	2	Nestlé	98 458	8,1	98,0	265 000
3	3	Novartis	46 382	15,8	48,0	100 735
4	4	Roche-Gruppe	42 041	18,4	99,0	74 372
5	14	Xstrata AG	37 897	257,2		
6	5	ABB Konzern	34 421	18,6		10 800
7	6	Adecco Gruppe	33 075	15,9		37 000
8	12	Mercuria Energie Trading	28 200	151,8		
9	8	Holcim-Gruppe	23 969	29,8	3,0	88 763
10	9	Cargill International SA	22 333	22,2	100,00	500
11	7	Migros Konzern	20 644	1,3		79 194
12	11	Kühne & Nagel International	18 194	29,5	99,0	46 290
13	10	Coop Gruppe	14 785	4,6		37 271
14	17	Atel/Motor Columbus	11 334	32,1	87,0	8 668
15	16	Schindler	11 106	25,2	85,0	43 679
16	13	Syngenta International	10 138	0,9	99,0	19 550
17	15	Swisscom AG	9 653	-0,8	2,0	17 068
18	26	Axpo Holding	9 392	40,5	68,0	3 237
19	20	Liebherr International	9 260	12,0		23 700
20	23	DKSH Management	8 122	9,0	99,0	20 500
21	21	Clariant International	8 100	4,8	98,0	21 748
22	22	Die Post	7 895	5,3	15,0	42 178
23	27	Richemont	7 818	16,4		15 307
24	19	Panalpina Welttransport	7 735	11,3		14 304
25	25	SBB Konzern	7 217	1,8		27 933
26	33	EG Laufenburg	6 377	59,0		416
27	24	Ciba Spezialitätenchemie	6 352	5,3	99,0	14 130
28	28	Globus-Cosmos Gruppe	5 500			5 000
29	29	Swatch Group	5 050	12,3	83,0	21 268
30	30	Fenaco-Gruppe	4 745	8,4		7 437

▲ Abb. 18 Die grössten Unternehmen der Schweiz 2006 (Handelszeitung 2007)
(Handelszeitung: Swiss Top 500. 27. Juni – 3. Juli 2007, Nr. 26, S. 63)

Merkmale Klasse	Beschäftigte	Bilanzsumme (in Fr.)	Umsatz (in Fr.)
Kleinbetrieb	unter 50	unter 1 Mio.	unter 5 Mio.
Mittelbetrieb	50 – 1 000	1 – 25 Mio.	5 – 50 Mio.
Grossbetrieb	über 1 000	über 25 Mio.	über 50 Mio.

▲ Abb. 19 Einteilung der Unternehmen nach der Grösse



▲ Abb. 20 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht (Meier-Hayoz/Forstmoser 1993, S. 23)

Rechts- form	Einzel- firmen	Kollektiv- gesell- schaft	Komman- ditgesell- schaft	AG (inkl. Komman- dit-AG)	GmbH	Genossen- schaft	Andere¹
Jahr							
1980	86 912	10 854	3 495	107 643	3 035	13 491	31 182
1985	94 208	12 113	3 374	130 143	2 859	13 756	33 946
1990	111 919	15 423	3 349	160 541	2 756	13 858	34 851
1995	128 114	16 775	3 533	170 703	10 705	14 167	35 895
1996	131 285	16 734	3 549	170 439	16 206	14 174	36 085
1997	134 815	16 703	3 523	170 503	23 164	14 162	36 211
1998	138 466	16 793	3 299	171 154	31 190	14 083	36 755
1999	140 900	16 460	3 192	171 057	38 579	13 839	37 188
2000	142 314	16 360	3 118	171 984	46 035	13 590	37 349
2001	142 579	15 862	2 917	173 127	53 863	13 221	37 271
2002	144 839	15 680	2 836	173 332	61 442	12 975	37 220
2003	147 311	15 455	2 727	174 370	68 633	12 529	37 694
2004	148 263	14 951	2 665	174 149	76 428	12 198	37 399
2005	148 982	14 524	2 632	173 944	84 291	11 860	37 533
1 Institute und Körperschaften des öffentlichen Rechts, Vereine, Stiftungen und Filialen.							

▲ Abb. 21 Im Handelsregister eingetragene Firmen (Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz, diverse Jahrgänge)

Merkmale Gesellschaftsform	Mitglieder	Grundkapital	Organe, Geschäftsführung und Vertretung	Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	Haftung
Kollektivgesellschaft (Art. 552–593 OR)	Zwei oder mehr natürliche Personen (Art. 552 OR).	Eigenkapital jederzeit veränderlich. Höhe und Anteile: 1. nach Vertrag, 2. dispositiv; gleiche Anteile aller Gesellschafter (Art. 559/3, 557 → 531 OR).	1. Geschäftsführung: Gemäss vertraglicher Abmachung und Eintrag im Handelsregister (Art. 554/2 Ziff. 4 OR). 2. Dispositiv. Jeder Gesellschafter einzeln (Art. 563/564 OR).	1. Gemäss vertraglicher Abmachung (Art. 557/1 OR). 2. Dispositiv: Verteilung des Erfolges nach Köpfen (Art. 533 OR). Zins: 4 % des einbezahlten Kapitals (Art. 558/2 OR). Zins und Honorar können während des Jahres und auch bei Verlusten bezogen werden (Art. 559 OR).	Zuerst (primär): Gesellschaft mit ihrem Vermögen. Dann (sekundär): alle Gesellschafter 1. persönlich, 2. unbeschränkt, 3. solidarisch d. h. jeder haftet für die ganze Gesellschaftsschuld mit Regressrecht auf die andern (Art. 568 OR).
Kommanditgesellschaft (Art. 594–619 OR)	Mindestens ein unbeschränkt haftender Gesellschafter (natürliche Person): Komplementär . Mindestens ein beschränkt haftender Gesellschafter (bis zur Höhe der Kommanditsumme): Kommanditär (natürliche oder juristische Person oder Handelsgesellschaften) (Art. 594 OR).	Wie Kollektivgesellschaft (Art. 598 OR). Die Kommanditsumme (= Haftungsbetrag des Kommanditärs) ist im Handelsregister einzutragen (Art. 596/2 Ziff. 2 OR).	Geschäftsführung: 1. Gemäss vertraglicher Abmachung und Eintrag im Handelsregister (Art. 596/2 Ziff. 2 und 603 OR). 2. Dispositiv. Jeder Komplementär einzeln (Art. 599 OR). Der Kommanditär ist nur auf Grund einer speziellen Vollmacht dazu ermächtigt (Art. 600/1 OR).	Komplementäre: wie Kollektivgesellschaft (nach Vertrag; dispositiv nach Köpfen) (Art. 598/2 OR). Kommanditäre: nach Vertrag; dispositiv nach freiem richterlichem Ermessen (Art. 601/2 OR). Zins: 4 % des einbezahlten Kapitals. Honorar: auch bei Verlust und schon während des Jahres.	Zuerst (primär): Gesellschaft mit ihrem Vermögen. Dann (sekundär): Gesellschafter mit ihrem Vermögen: Komplementäre wie Kollektivgesellschaft, Kommanditäre bis zur Kommanditsumme (Art. 604, 608, 617 OR).

▲ Abb. 22 Kollektiv- und Kommanditgesellschaft (nach Dubs 1986, S. 133)

Merkmale Gesellschaftsform	Mitglieder	Grundkapital	Organe, Geschäftsführung und Vertretung	Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	Haftung
<p>Aktien- gesellschaft (Art. 620–763 OR)</p>	<p>Bei der Gründung mindestens drei natürliche oder juristische Personen oder Handlungsgesellschaften. Nachher sind weniger Mitglieder so lange geduldet, als nicht ein Aktionär oder Gläubiger Einspruch erhebt (Art. 625 OR).</p>	<p>Festes Aktienkapital, aufgeteilt in auf runde Beträge lautende Anteile (Aktien) (Art. 620/1 OR). Mindestkapital: Fr. 100 000.–, Mindesteinzahlung: 20%, mindestens Fr. 50 000.– (Art. 621 und 632 OR). Nennwert pro Aktie mindestens 1 Rappen (Art. 622/4 OR). Änderungen des Aktienkapitals über Statutenänderung möglich (Art. 626 Ziff. 3 OR).</p>	<p>Organe, welche die Führung und Leitung übernehmen: 1. Generalversammlung (GV), die von allen Aktionären gebildet wird. Sie setzt die Statuten fest und ändert sie, entscheidet unter anderem über die Gewinnverteilung und wählt Verwaltung und Revisionsstelle (Art. 698ff. OR). 2. Verwaltung, die aus einem oder mehreren (Verwaltungsrat) Aktionären besteht zur Geschäftsführung und Vertretung (Art. 707ff. OR). Sie kann von der GV auch an einzelne Mitglieder des Verwaltungsrates (Delegierte) oder an Dritte (Direktoren), die nicht Aktionäre sein müssen, übertragen werden. 3. Revisionsstelle, welche die Buchführung und die Jahresrechnung zu prüfen hat (Art. 728 OR).</p>	<p>1. Gewinnverteilung nach Statuten (Art. 660 OR). 2. Dispositiv: Der Reingewinn ist im Verhältnis des einbezahlten Nominalwertes der Aktien zu verteilen (Art. 661 OR). Zwingend gilt: Die Dividende darf erst festgelegt werden, wenn die im Gesetz und allenfalls in den Statuten vorgesehenen Reserven und Fonds geäuft sind (Art. 674 OR).</p>	<p>Es haftet das Gesellschaftsvermögen (Art. 620 OR). Die Aktionäre verlieren für die Aktien bei der Zeichnung oder bei einem späteren Erwerb bezahlten Betrag. Die AG verliert ihr Eigenkapital.</p>

▲ Abb. 23 Aktiengesellschaft (nach Dubs 1986, S. 134)

Merkmale Gesellschaftsform	Mitglieder	Grundkapital	Organe, Geschäftsführung und Vertretung	Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	Haftung
<p>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 772–827 OR)</p>	<p>Zur Gründung gehören mindestens zwei natürliche oder juristische Personen oder Handelsgesellschaften. Sinkt in der Folge die Zahl der Mitglieder auf eines (Einmanggesellschaft), so kann der Richter auf Begehren die Auflösung verfügen (Art. 772/1 und 775 OR).</p>	<p>Festes Stammkapital, das sich aus den Stammanteilen der Gesellschafter zusammensetzt. Zulässiges Kapital: Fr. 20 000,– bis Fr. 2 000 000,–. Jeder Gesellschafter besitzt einen Stammanteil, der beliebig hoch sein kann, mindestens Fr. 1000,– oder ein Vielfaches davon, höchstens aber Fr. 2 000 000,– (Art. 773 und 788/2 OR). Stammkapital kann erhöht und vermindert werden (Art. 788/2 OR).</p>	<p>Drei Organe: 1. Gesellschaftsversammlung mit gleichen Aufgaben wie bei der AG (Art. 808ff. OR). 2. Geschäftsführung: primär gemäss Statuten, dispositiv: alle Gründer gemeinsam. Später dazukommende Gesellschafter nur durch ausdrücklichen GV-Beschluss (Art. 811ff. OR). 3. Kontrolle: (nur wenn in den Statuten vorgesehen) durch Dritte oder Mitglieder. Gleiche Aufgaben wie bei der AG (Art. 819 OR).</p>	<p>1. Gewinnverteilung gemäss Statuten. 2. Dispositiv: Der Reingewinn ist im Verhältnis der Stammanteile zu verteilen (Art. 804 OR). Keine Zinsen für Stammkapital.</p>	<p>Gesellschafter haften wie die Gesellschafter bei der Kollektivgesellschaft, jedoch nur bis zur Höhe des Stammkapitals (Art. 802 OR). Die Statuten können eine Nachschusspflicht zur Deckung von Verlusten vorsehen (Art. 803 OR).</p>

▲ Abb. 24 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (nach Dubs 1986, S. 135)

Merkmal Gesellschaftsform	Mitglieder	Grundkapital	Organe, Geschäftsführung und Vertretung	Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	Haftung
Genossenschaft (Art. 828 – 926 OR)	Bei der Gründung mindestens 7 natürliche oder juristische Personen oder Handelsgesellschaften (Art. 831 OR). Die Mitgliederzahl ist nicht geschlossen, d. h. Ein- und Austritte dürfen nicht übermässig erschwert werden (Art. 839 und 842 OR).	Grundkapital nur, wenn in den Statuten vorgesehen. Dann jederzeit veränderlich, wobei jeder Genossenschaftler einen Anteilsschein zu übernehmen hat (Art. 833 und 853 OR).	Drei Organe: 1. Generalversammlung mit den gleichen Aufgaben wie bei der AG (Art. 879 OR). Sie kann ersetzt werden durch <ul style="list-style-type: none"> ■ Delegiertenversammlung, wenn die Genossenschaft aus mehr als 300 Mitgliedern besteht; ■ Urabstimmung, unter den gleichen Voraussetzungen (Art. 880 OR). 2. Verwaltung , welche die Geschäfte führt, aus mindestens 3 Mitgliedern, wobei die Mehrheit Genossenschaftler sein muss (Art. 894 ff. OR). 3. Kontrollstelle , bestehend aus Mitgliedern oder Dritten (Art. 906 ff. OR).	Gewinnverteilung (Art. 859 OR): 1. Statuten können sie vorsehen: a) ohne Anteilsscheine: Verteilung nach Massgabe der Benützung der genossenschaftlichen Einrichtungen (z. B. im Verhältnis der Einkäufe). b) mit Anteilsscheinen: im Verhältnis des Nominalwertes der Anteilsscheine. Höchstens zum landesüblichen Zinssatz für langfristige Darlehen ohne besondere Sicherheiten. 2. Gemäss OR keine Gewinnverteilung. Gewinn fällt zum Genossenschaftsvermögen. Reservebildung freiwillig, wenn keine Gewinnausschüttung erfolgt, obligatorisch, wenn Gewinn ausgeschüttet wird (Art. 859 ff. OR).	1. Nur Genossenschaftsvermögen. 2. Die Statuten können aber eine beschränkte oder unbeschränkte persönliche Haftung oder eine beschränkte oder unbeschränkte persönliche Nachschusspflicht vorsehen (Art. 868 ff. OR). Persönliche Haftung und Nachschusspflicht können kombiniert werden.

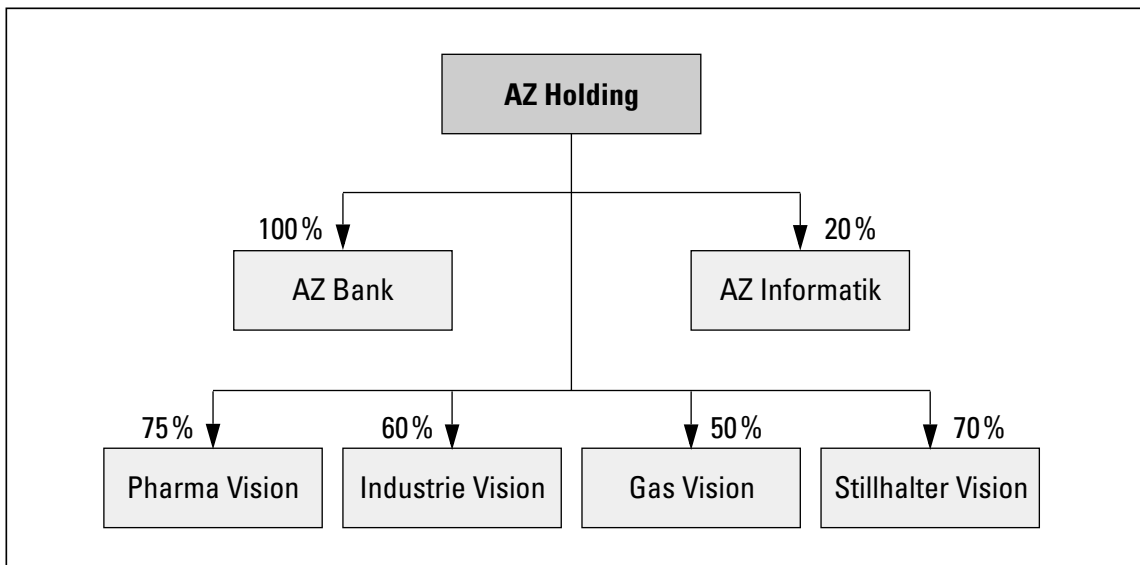
▲ Abb. 25 Genossenschaft (nach Dubs 1986, S. 136)

Jahr	Käufer	übernommenes Unternehmen	Umsatz ¹ in Mio. Fr.	Beschäftigte
2006	Xstrata AG	Falconbridge Ltd.	10 610	17 000
			17 100	14 500
2006	Merck KGaA	Serono-Gruppe	9 151	29 133
			3 083	4 826
2006	Phonak Holding AG	Resound Group	867	3 428
			670	3 300
2005	Novartis International	Chiron Corp.	35 080 2 040	81 392 *
2005	Lufthansa AG	Swiss International Airlines	25 320 3 519	90 670 7 269
2005	Liberty Global Inc.	Cablecom Holding	*	*
			723	1 573
2004	Swiss-Steel-Gruppe	Krupp Edelstahlprofile	659	1 278
			546	1 300
2004	SR Technics	FLS Aerospace	942	3 571
			420	2 900
2003	Xstrata	MIM-Bergbaukonzern	2 873	5 400
			*	*
2003	Nestlé	Dreyers Grand Ice	89 160	254 199
			1 985	*
2003	Zimmer Corp.	Centerpulse	2 015	3 600
			1 470	3 407
2003	Rewe AG	Bon-appétit-Gruppe	37 000	131 765
			3 172	5 018
2002	Nestlé	Chef America Inc.	84 698	229 765
			1 080	1 700
2002	Texas Pacific Group	Gate Gourmet (SAir)	*	*
			3 200	26 000
2002	Candover Investment	Swissport	*	*
			1 200	13 000
2001	Nestlé	Ralston Purina	81 422	224 541
			4 400	*
2001	Groupe Fabrication	Sulzer Infra	5 000	30 000
			1 500	5 100
2001	Compass Group	Selecta-Gruppe	18 000	250 000
			827	3 790
2000	Carlsberg	Feldschlösschen Gruppe	5 194	21 906
			1 093	2 600
2000	Richemont	Les Manufactures Horlogères	23 155	28 774
			350	1 363
1999	Adecco	Olsten Group/USA	15 308	16 000
			4 495	4 200
1999	Swisscom	Debitel/D	10 461	21 946
			2 365	2 040
1999	SAirGroup	Dobbs International/USA	11 297	43 696
			1 377	11 000

▲ Abb. 26 Unternehmenszusammenschlüsse im Industriebereich 1999–2006
(HandelsZeitung: Mergers 2006. 17. – 23. Januar 2007, Nr. 3, S. 53)

1 Im jeweiligen Jahr der Übernahme.

* Keine Angaben.

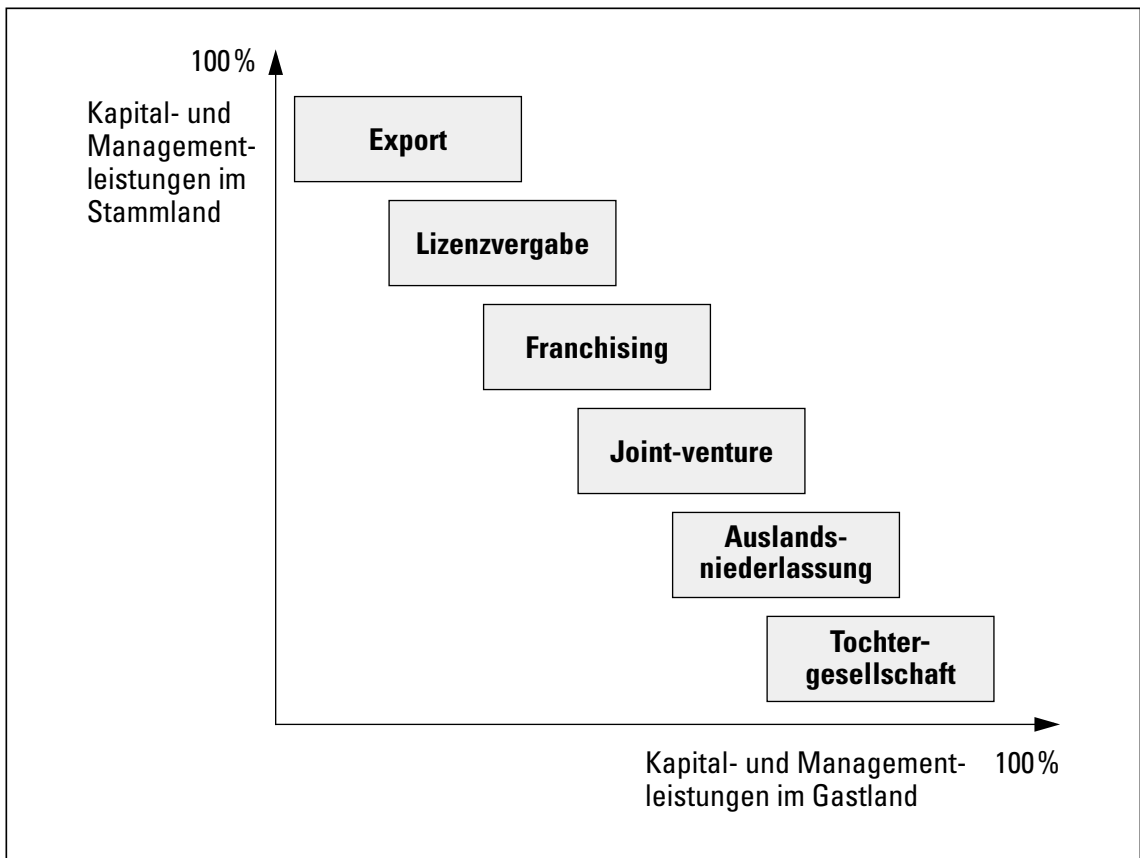


▲ Abb. 27 Beispiel Finanz-Holding

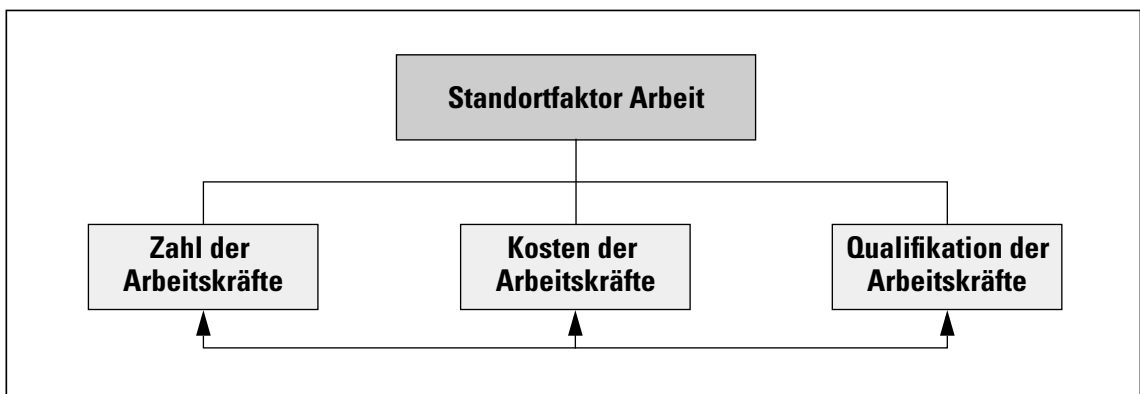
Kriterien	Dauer		Art			Selbständigkeit			
	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	wirtschaftlich		rechtlich	
						selbstständig	unselbstständig	selbstständig	unselbstständig
Formen									
Partizipation		•	•			•		•	
Konsortium		•	•			•		•	
Kartell	•		•	•		•		•	
Interessengemeinschaft	•		•			•		•	
Joint-venture¹	•		•	•		•		•	
Strategische Allianz	•		•	•			•	•	
Konzern²	•		•	•	•		•	•	

▲ Abb. 28 Übersicht über die Unternehmenskooperationen

- 1 Bezogen auf die Unternehmen, die das Joint-venture gegründet haben.
- 2 Bezogen auf die Tochtergesellschaften des Konzerns.



▲ Abb. 29 Internationalisierungsstufen (Schierenbeck 2003, S. 44)



▲ Abb. 30 Standortfaktor Arbeit

Kantone	Totalindex der Einkommens- und Vermögensbelastung der natürlichen Personen	Totalindex der Reingewinn- und Kapitalbelastung der Aktiengesellschaften	Totalindex der Motorfahrzeugsteuern	Gesamtindex der Steuerbelastung	Rang
Zürich	90,4	98,1	94,9	92,2	7
Bern	117,0	91,9	135,5	115,7	16
Luzern	117,9	90,6	95,6	114,5	15
Uri	158,4	113,7	79,8	149,3	25
Schwyz	66,3	69,9	94,8	68,3	2
Obwalden	165,1	99,1	88,7	155,8	26
Nidwalden	76,6	68,6	80,4	75,7	4
Glarus	132,6	95,1	100,9	125,0	21
Zug	49,5	55,8	81,2	52,7	1
Friburg	135,2	110,9	106,6	131,3	22
Solothurn	112,6	102,5	87,2	110,3	12
Basel-Stadt	108,6	124,3	105,8	112,1	14
Basel-Landschaft	89,8	113,8	110,1	93,9	8
Schaffhausen	119,6	110,5	64,2	116,8	17
Appenzell A.-Rh.	123,0	76,2	114,1	118,7	18
Appenzell I.-Rh.	103,5	59,8	95,6	97,7	10
St. Gallen	112,7	101,6	102,2	110,8	13
Graubünden	114,3	143,1	133,8	120,3	19
Aargau	83,2	112,2	73,6	86,6	6
Thurgau	81,2	98,3	69,4	82,7	5
Tessin	61,6	98,8	106,8	73,1	3
Waadt	100,0	110,4	128,6	102,6	11
Wallis	139,9	113,8	56,2	134,1	24
Neuenburg	135,9	121,9	98,4	132,5	23
Genf	86,2	129,6	78,0	95,2	9
Jura	122,6	111,2	132,5	121,8	20
Schweiz	100,0	100,0	100,0	100,0	

▲ Abb. 31 Gesamtindex der Steuerbelastung 2005 (Quelle: http://www.estv.admin.ch/d/dokumentation/zahlen_fakten/dok/steuerbelastung/2005/kh/4.pdf 4.5.2007)

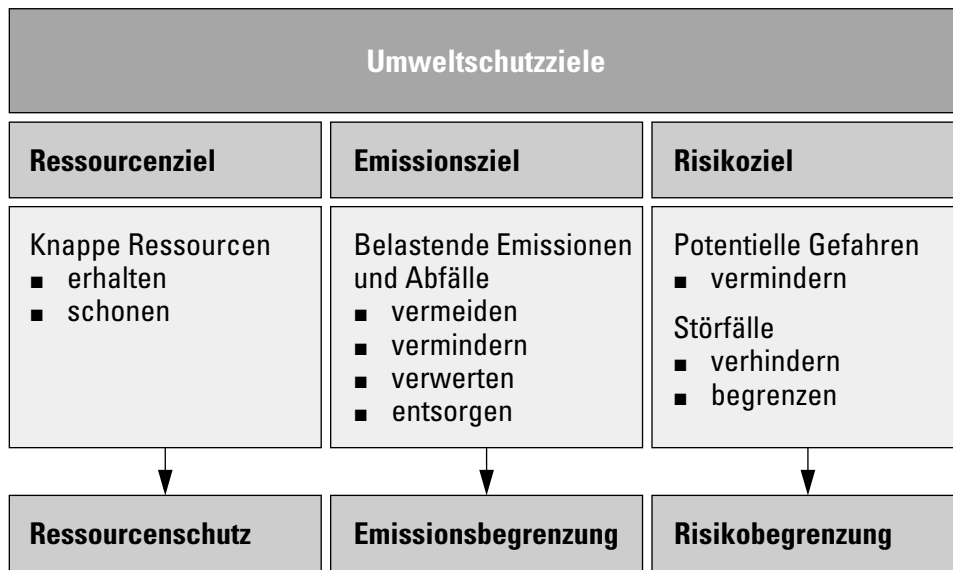
Standortanforderung	Gewichtung	Standort A		Standort B		Standort C		Standort D	
		X	R	X	R	X	R	X	R
1 <i>zentrale Verkehrslage</i> (z. B. Autobahn- und Flughafennähe)	8	5	40	1	8	3	24	3	24
2 <i>günstiger Arbeitsmarkt</i> (z. B. qualifizierte Facharbeiter, Arbeitskraftreserven)	15	5	75	5	75	1	15	3	45
3 <i>verfügbares Industriegelände</i> (z. B. Mindestfläche, zukünftige Erweiterungsmöglichkeiten)	16	3	48	3	48	5	80	5	80
4 <i>günstige Versorgung und Entsorgung</i> (z. B. Versorgung mit Elektrizität, Gas, Wasser)	10	1	10	3	30	1	10	3	30
5 <i>annehmbare rechtliche Auflagen</i> (z. B. Bauvorschriften)	10	5	50	5	50	3	30	1	10
6 <i>geringe Steuerbelastung</i> (z. B. tiefe Steuersätze, Steuererleichterungen)	25	3	75	5	125	1	25	3	75
7 <i>günstige Fördermassnahmen</i> (z. B. staatliche Subventionen, kommunale Wirtschaftsförderung)	8	3	24	1	8	5	40	3	24
8 <i>gute Lebensbedingungen</i> (z. B. Sozial-, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen)	8	3	24	1	8	3	24	5	40
Gesamtnutzen der Alternativen	100		346		352		248		328
Festlegung der Präferenzordnung der Alternativen		2. Rang		1. Rang		4. Rang		3. Rang	

X = Bewertung (gut = 5, befriedigend = 3, schlecht = 1) R = Nutzen pro Standortfaktor
 Hinweis: *unabhängbare Forderungen*, d. h. Muss-Kriterien (z. B. Mindestfläche), wurden nicht berücksichtigt.

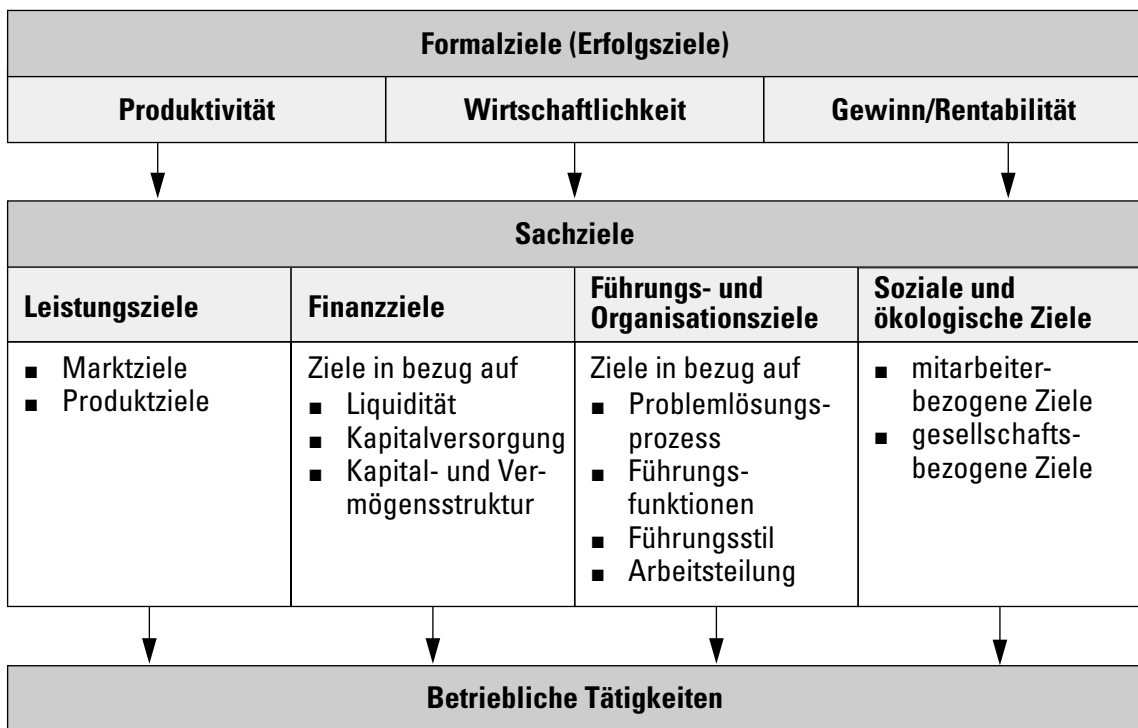
▲ Abb. 32 Nutzwertanalyse für einen Industriebetrieb (nach Müller-Hedrich 1998, S. 45)

Unsere Umweltstandards	
<p>Wir sparen Energie, insbesondere Strom</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir schalten unsere Geräte (Bildschirme, Drucker, PC, Fotokopierer usw.) bei Nichtgebrauch ab. ■ Wir löschen nicht benötigte Lichter. ■ Wir vermeiden Wärmeverluste (offene Kippenster im Winter schliessen) oder aufwendiges Kühlen (bei starker Sonneneinstrahlung Storen senken). <p>Wir gehen umweltbewusst mit Materialien und Ressourcen um</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir vermeiden Abfall – dies ist sowohl ökologisch als auch ökonomisch am vorteilhaftesten. ■ Wir fördern die Verwendung elektronischer Mittel wie E-Mail, Intranet/Internet, DirectNet, (POV)-Viewer usw. ■ Wir drucken und kopieren nur in Auflagen, welche nötig sind und bevorzugen dabei umweltschonende Papierqualitäten. ■ Wir achten bei der Beschaffung von Büromaterial auf ökologische Alternativprodukte. ■ Wir trennen konsequent unsere Abfälle (Papier, Batterien, Kehrrecht usw.). 	<p>Wir beschränken unsere Reisetätigkeit aufs Notwendige</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir benützen – wenn immer möglich und sinnvoll – öffentliche Verkehrsmittel. ■ Wir richten Ort und Zeit von Sitzungen auf den öffentlichen Verkehr aus. ■ Wir setzen – wo angebracht – Telefon- und Videoconferencing ein. <p>Wir berücksichtigen in unserer Arbeit ökologische Aspekte</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir beziehen in jedem Projekt und in unseren Arbeiten bedeutende Umwelt-Aspekte mit ein. Hingegen lancieren wir keine eigentlichen Öko-Projekte. ■ Wir sind auch im Bereich Ökologie Vorbild. ■ Wir kennen unsere kompetenten Ansprechpartner zum Thema Umwelt. ■ Wir beurteilen umweltrelevante Tätigkeiten – wo angebracht – in der Qualifikation. <p>Wir alle verhelfen unserem Unternehmen zu einem positiven Umwelt-Image</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir kennen die Umweltpolitik der Credit Suisse Group. ■ Wir vertreten auch in unserem privaten Umfeld die positive Haltung der Credit Suisse Group zur Umwelt.

▲ Abb. 33 Umweltstandards der Credit Suisse Group



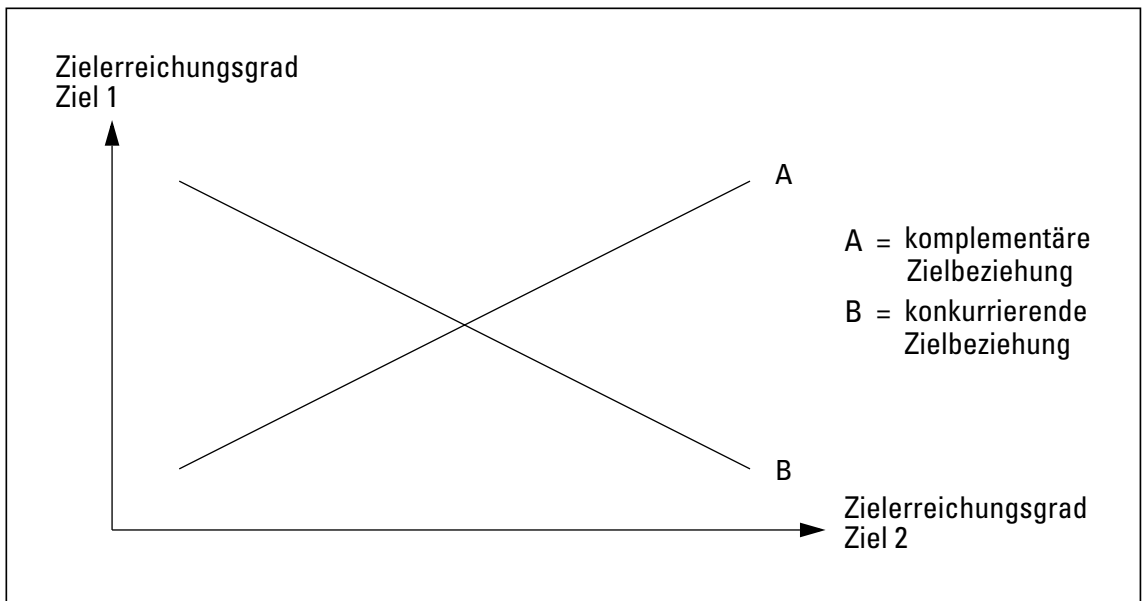
▲ Abb. 34 Umweltschutz als Unternehmensziel (Dyllick 1990, S. 25)



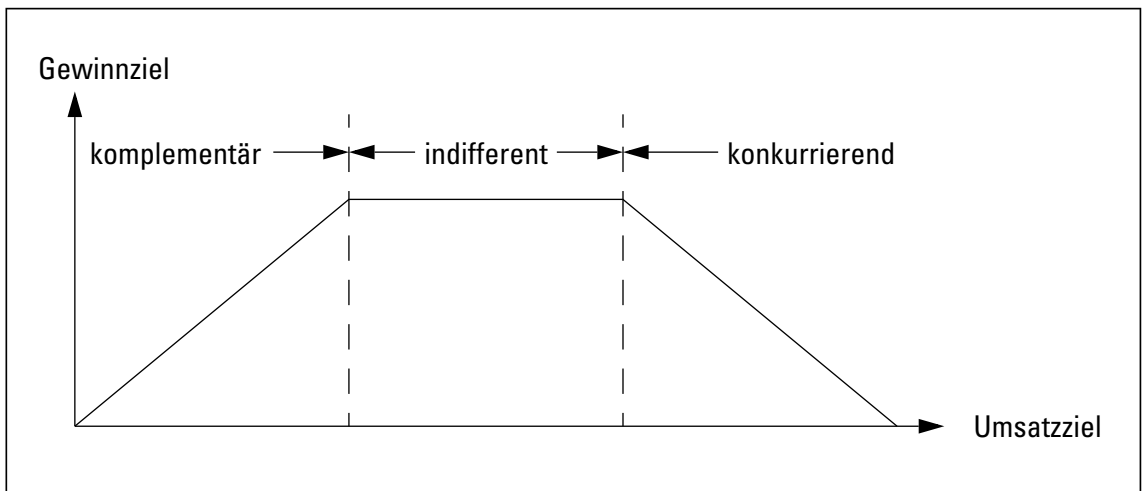
▲ Abb. 35 Übersicht Zielkategorien

Antworten (Rangfolge)	\bar{x}
1. Kundenzufriedenheit	6,12
2. Sicherung des Unternehmensbestandes	6,08
3. Wettbewerbsfähigkeit	6,00
4. Qualität des Angebots	5,89
5. Langfristige Gewinnerzielung	5,80
6. Gewinnerzielung insgesamt	5,74
7. Kosteneinsparungen	5,73
8. Gesundes Liquiditätspolster	5,64
8. Kundenloyalität	5,64
10. Kapazitätsauslastung	5,57
11. Rentabilität des Gesamtkapitals	5,56
12. Produktivitätssteigerungen	5,54
12. Finanzielle Unabhängigkeit	5,54
14. Mitarbeiterzufriedenheit	5,42
15. Umsatz	5,24
16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen	5,20
17. Wachstum des Unternehmens	5,05
18. Marktanteil	4,92
19. Umweltschutz	4,87
20. Soziale Verantwortung	4,86
21. Ansehen in der Öffentlichkeit	4,61
22. Kurzfristige Gewinnerzielung	4,48
23. Macht und Einfluss auf dem Markt	4,46
24. Verbraucherversorgung	4,14
\bar{x} = Arithmetisches Mittel	
Skala: 1 = gar keine, ..., 7 = überragende Bedeutung	

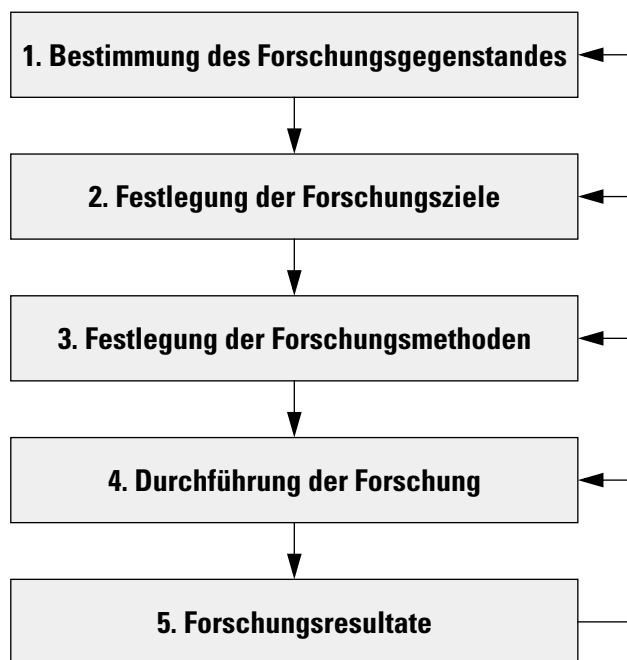
▲ Abb. 36 Unternehmensziele und ihre Bedeutung in der Praxis (Raffée/Fritz 1990, S. 15)



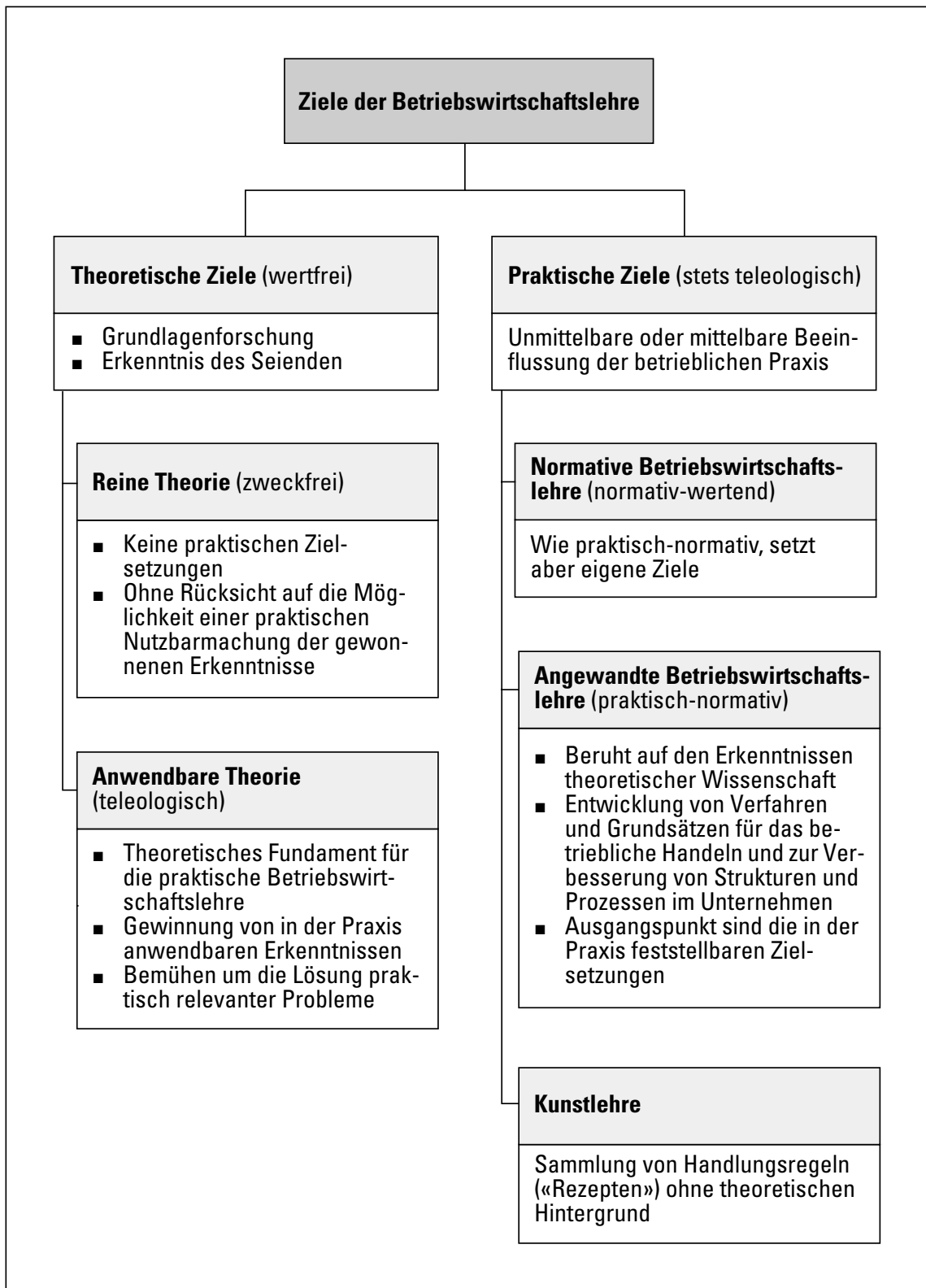
▲ Abb. 37 Komplementäre und konkurrierende Zielbeziehung



▲ Abb. 38 Zielbeziehungen zwischen Gewinn und Umsatz



▲ Abb. 39 Problemlösungsprozess wissenschaftlicher Forschung



▲ Abb. 40 Ziele der Betriebswirtschaftslehre (Thommen 1986, S. 41)

Bestandteile	Bekanntheit bei	
	Erklärung	Prognose
A) Explanans 1. Randbedingung(en) [singuläre Aussagen] 2. Gesetz(e) [genauer: Gesetzesaussage(n) oder generelle Aussage(n) über möglichst weitgehend raum-zeitlich invariante Sachverhalte]	unbekannt	bekannt
B) Explanandum bzw. Prognoseaussage (singuläre Aussage)	bekannt	unbekannt

▲ Abb. 41 Erklärung und Prognose (Chmielewicz 1979, S. 155)

<p>Es soll erklärt werden, warum Unternehmen A erfolgreicher ist als Unternehmen B (= Explanandum). Der Hauptunterschied zwischen den beiden Unternehmen besteht darin, dass Unternehmen A im Gegensatz zu seinem Konkurrenten B seine Entscheidungen auf der Basis langfristiger, systematischer Planung fällt (= Randbedingung). Unterstellt man die Hypothese, dass Unternehmen mit einer langfristigen Planung erfolgreicher sind als ihre Konkurrenten (= Explanans), dann lässt sich daraus erklären, warum Unternehmen A erfolgreicher ist als Unternehmen B. Formal hat die Erklärung folgendes Aussehen:</p>	
Explanans	1. Unternehmen A betreibt im Gegensatz zu seinem Konkurrenten B eine systematische, langfristige Planung. 2. Wenn ein Unternehmen eine systematische, langfristige Planung betreibt, dann ist es erfolgreicher als ein Unternehmen ohne eine solche Planung.
Explanandum	Unternehmen A ist erfolgreicher als Unternehmen B.

▲ Abb. 42 Beispiel Erklärung (Raffée 1989, S. 18)

Methode	Vorgehen	Resultat
empirisch im engeren Sinn	empirisch-singulär	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realdefinitionen ■ Klassifikationen (Systematisierungen) ■ singuläre Aussagen
empirisch im weiteren Sinn	empirisch-generell <ul style="list-style-type: none"> ■ Kübeltheorie ■ Scheinwerfertheorie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ allgemeingültige Gesetze ■ institutionell gültige Gesetze ■ raum-zeitlich gültige Gesetze

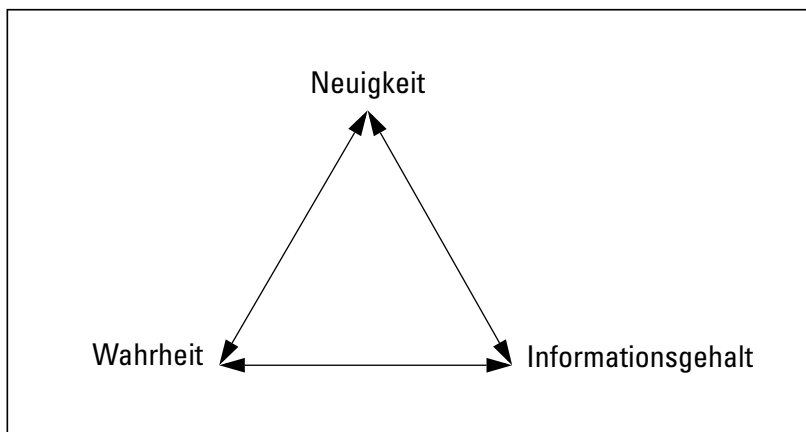
▲ Abb. 43 Übersicht über das empirische Vorgehen (Thommen 1986, S. 44)

Grundlagenforschung	Anwendungsorientierte Forschung	Praxis
Allgemeingültige objektive Erkenntnisse der Grundlagenwissenschaften	Verarbeitung der Erkenntnisse der Grundlagenwissenschaften mit den Problemen und Erfahrungen der Praxis	Probleme und (subjektive) Erfahrungen der Praxis

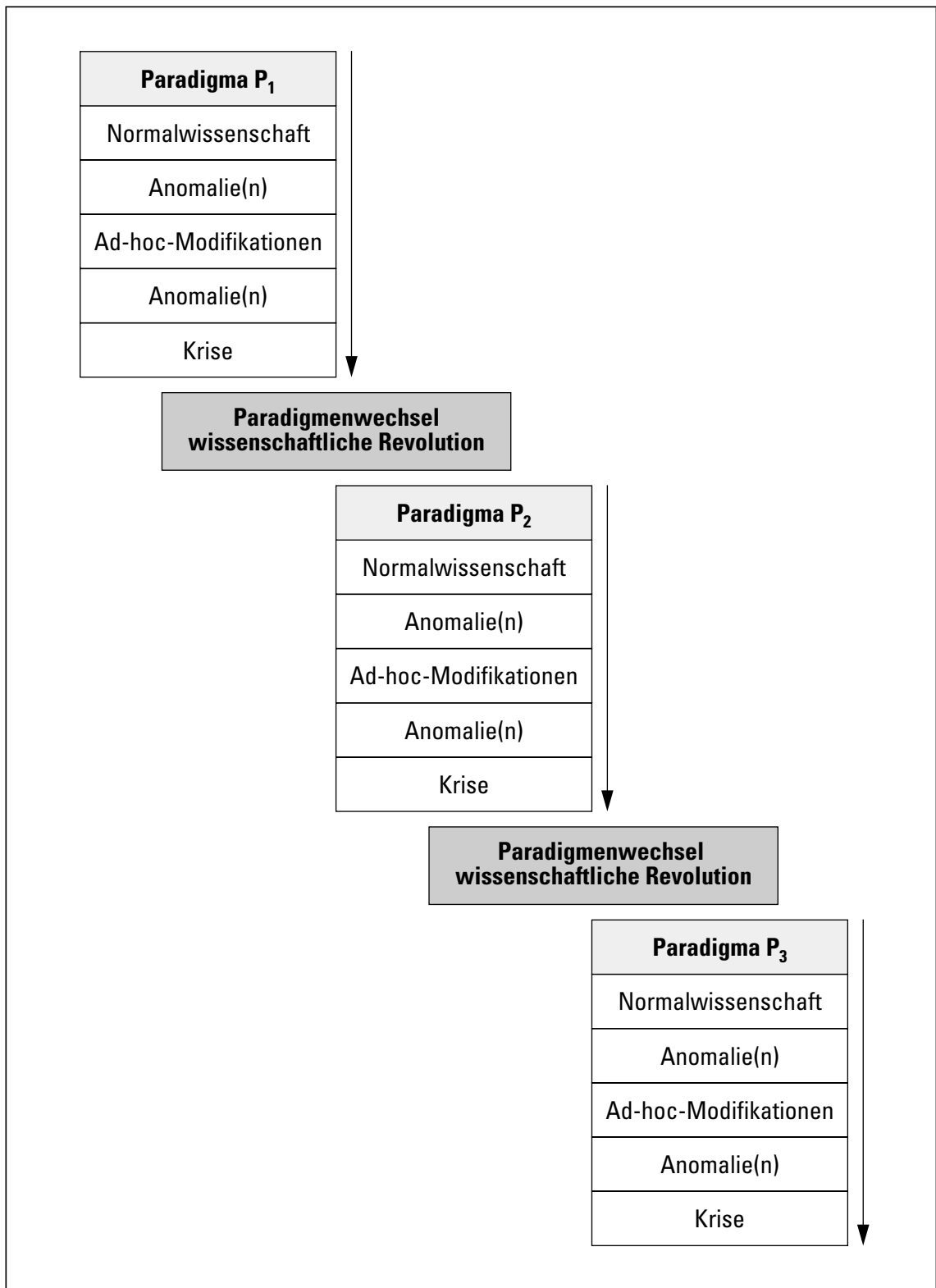
▲ Abb. 44 Grundlagenforschung, angewandte Forschung, Praxis

Wissenschaft Merkmale	Theoretische Wissenschaften	Angewandte Wissenschaften
Entstehung der Probleme	in der Wissenschaft selbst	in der Praxis
Art der Probleme	disziplinär	a-disziplinär
Forschungsziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Theorieentwicklung und -prüfung ■ Erklären der bestehenden Wirklichkeit 	Entwerfen möglicher Wirklichkeiten
Angestrebte Aussagen	<ul style="list-style-type: none"> ■ deskriptiv ■ wertfrei 	<ul style="list-style-type: none"> ■ normativ ■ wertend
Forschungsregulativ	Wahrheit	Nützlichkeit
Fortschrittskriterien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemeingültigkeit ■ Bestätigungsgrad ■ Erklärungskraft ■ Prognosekraft von Theorien 	praktische Problemlösungskraft von Modellen und Regeln

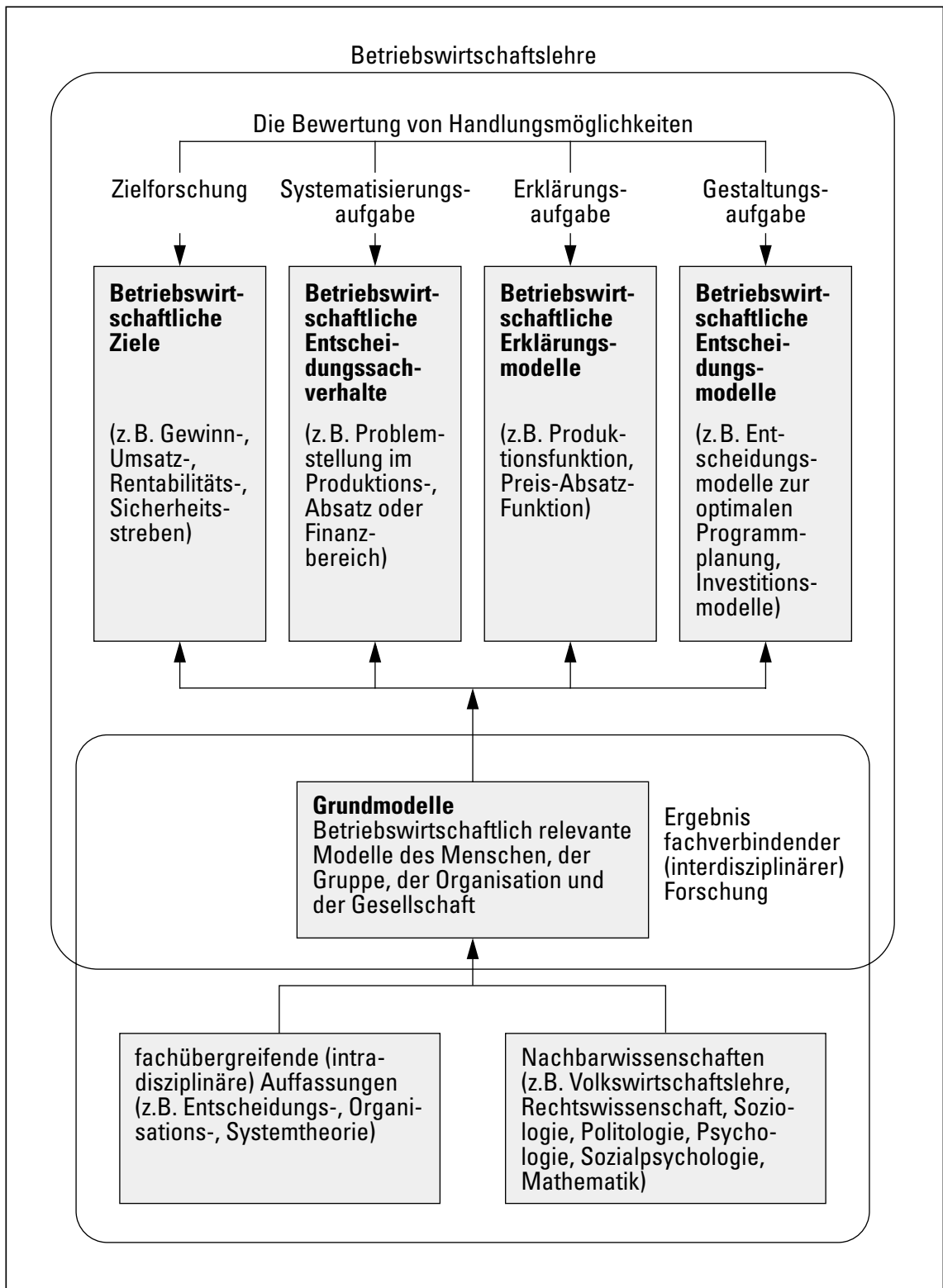
▲ Abb. 45 Unterschiede zwischen theoretischen und anwendungsorientierten Wissenschaften (H. Ulrich 1988, S. 177)



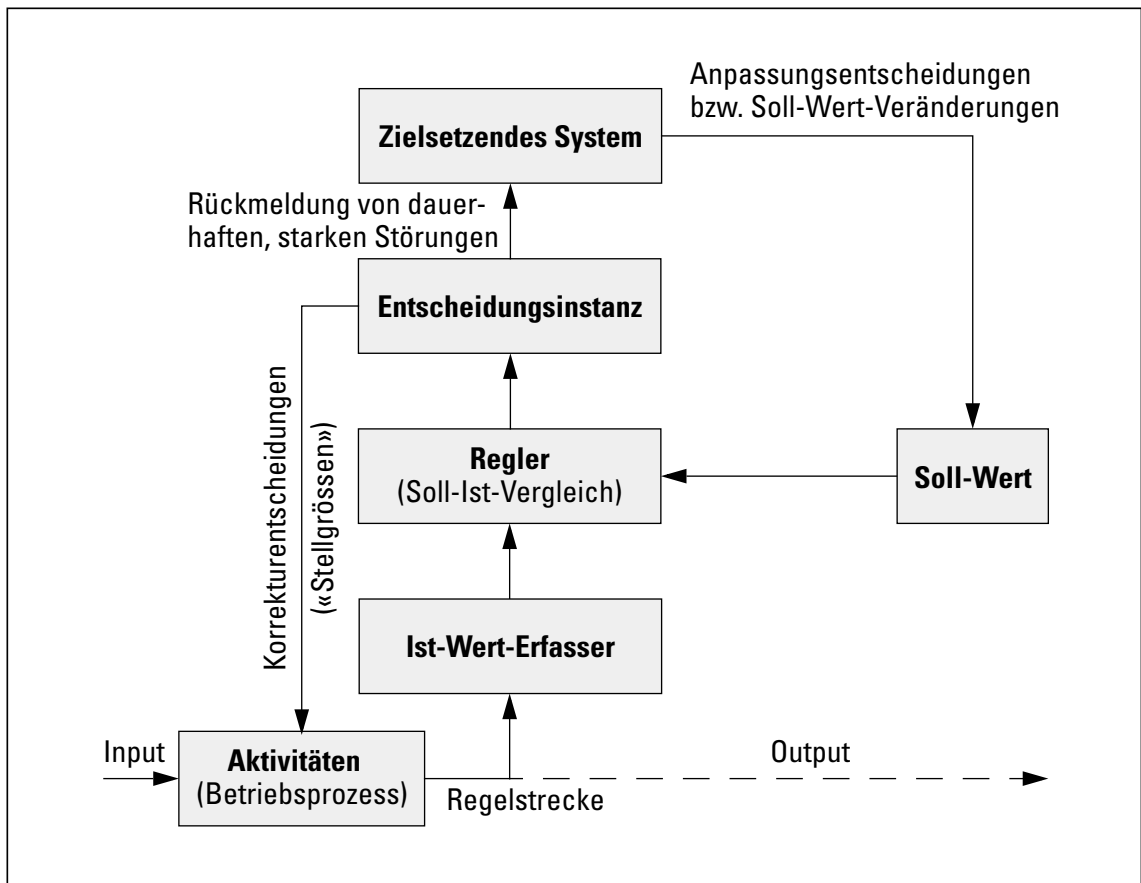
▲ Abb. 46 Das Dreiecksproblem der Ziele Neuigkeit, Wahrheit und Informationsgehalt (Chmielewicz 1979, S. 131)



▲ Abb. 47 Schematischer Überblick über den Verlauf wissenschaftlicher Entwicklung (Thommen 1986, S. 28)



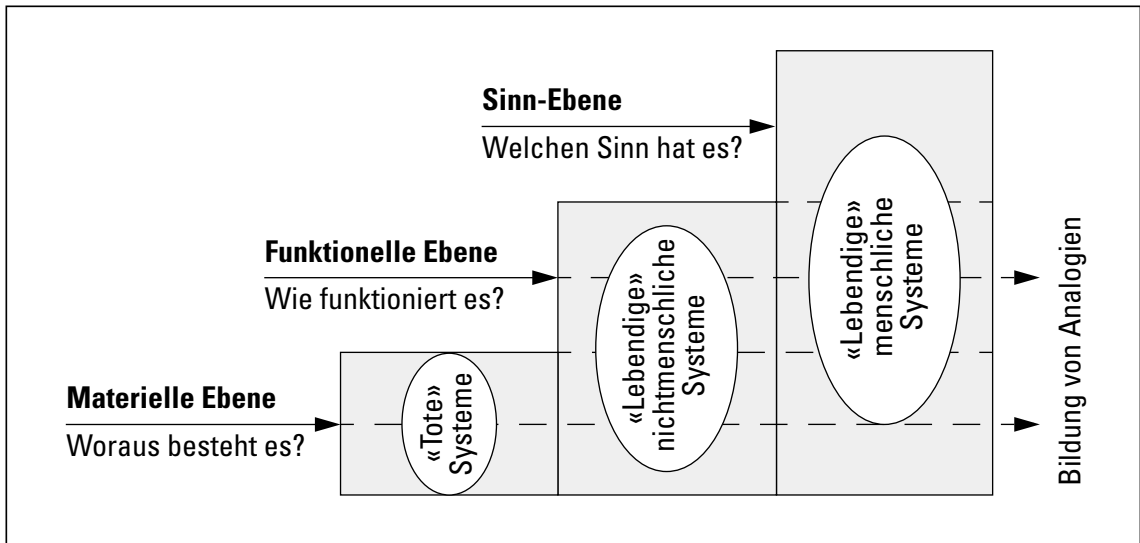
▲ Abb. 48 Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre (Heinen 1985, S. 259)



▲ Abb. 49 Anpassung eines Regelsystems durch Anpassungsentscheide des zielsetzenden Systems (Schanz 1990, S. 100)

	Leistungswirtschaftliches Konzept	Finanzwirtschaftliches Konzept	Soziales Konzept
Ziele	<p>Marktziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bedürfnisse ■ Märkte ■ Marktstellung ■ Umsatzvolumen <p>Produktziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Art und Qualität ■ Sortiment ■ Produktmengen <p style="text-align: center;">} Produkt-/Markt-Konzept</p>	<p>Zahlungsbereitschaftsziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Liquiditätsreserve ■ Liquiditätskennziffern <p>Ertragsziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ absolut ■ Rentabilitäten 	<p>Gesellschaftsbezogene Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Restriktive Ziele ■ Zusatzziele <p>Mitarbeiterbezogene Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Generelles Ziel ■ Hauptziele des Personalwesens
Leistungspotential	<p>Personelles Potential</p> <p>Räumliches Potential</p> <p>Technisches Potential</p> <p>Verbrauchsgüter</p>	<p>Kapitalvolumen</p> <p>Kapitalstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierungsgrad ■ Deckungsgrad 	<p>Gesellschaftsbezogenes Potential</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanziell ■ Personell ■ Materiell <p>Mitarbeiterbezogenes Potential</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Systeme des Personalwesens
Strategien	<p>Strategien der Marktleistungs-Entwicklung</p> <p>Strategien der Leistungserstellung</p> <p>Strategien der Leistungsverwertung</p> <p>Strategien der Leistungspotential-Beschaffung und -Verwaltung</p>	<p>Wirtschaftlichkeits-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Steigerung ■ Überwachung <p>Finanzierungs-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gewinnausschüttung ■ Kapitalbeschaffung ■ Kapitalüberwachung 	<p>Gesellschaftsbezogene Verhaltensnormen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsmoral ■ Verhalten gegenüber Staat und gesellschaftlichen Gruppierungen <p>Mitarbeiterbezogene Verhaltensnormen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Richtlinien des Personalwesens

▲ Abb. 50 Überblick über das Unternehmenskonzept (H. Ulrich 1987, S. 33)



▲ Abb. 51 Dimensionen und Objekte des Wissens (H. Ulrich 1988, S. 185)