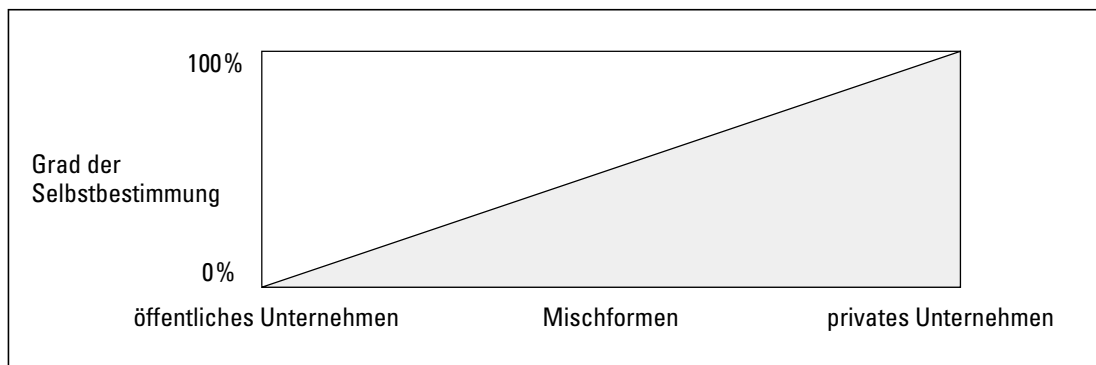


▲ Abb. 1 Einteilung der Wirtschaftsgüter



▲ Abb. 2 Selbstbestimmungsgrad von Unternehmen

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

▲ Abb. 3 Einteilung der Wirtschaftseinheiten

Normalerweise betrachten wir unsere Alltagserfahrungen so, als seien sie von dem **Gesetz der proportionalen Wirkung** geprägt: ein leichter Hammerschlag (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.

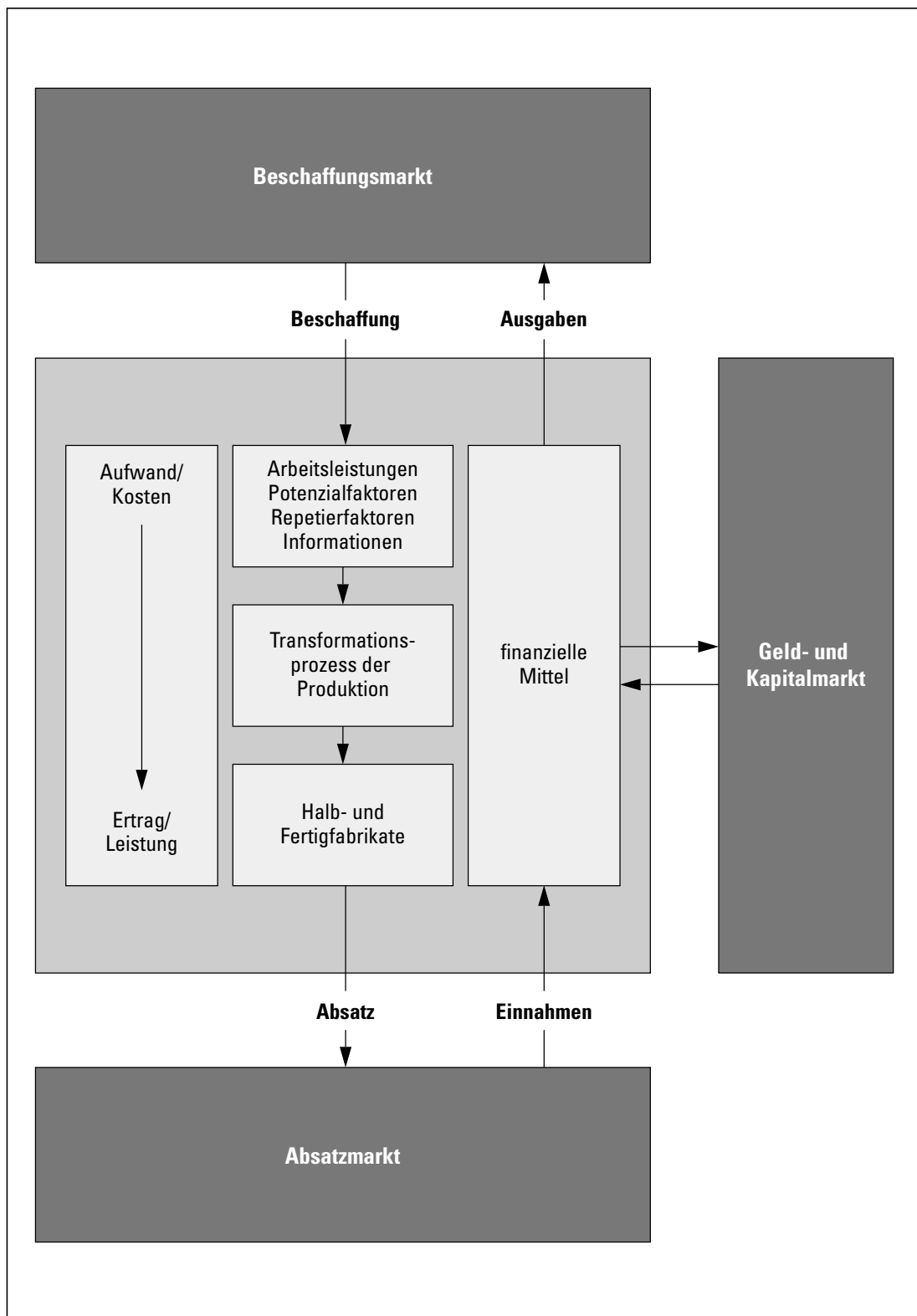
Ohne Zweifel hatten die alten Modelle überwältigende Erfolge in Erkenntnis und Technik, ihre Brauchbarkeit beschränkte sich aber – wie man heute sieht – auf einen schmalen stabilen Bereich.

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.

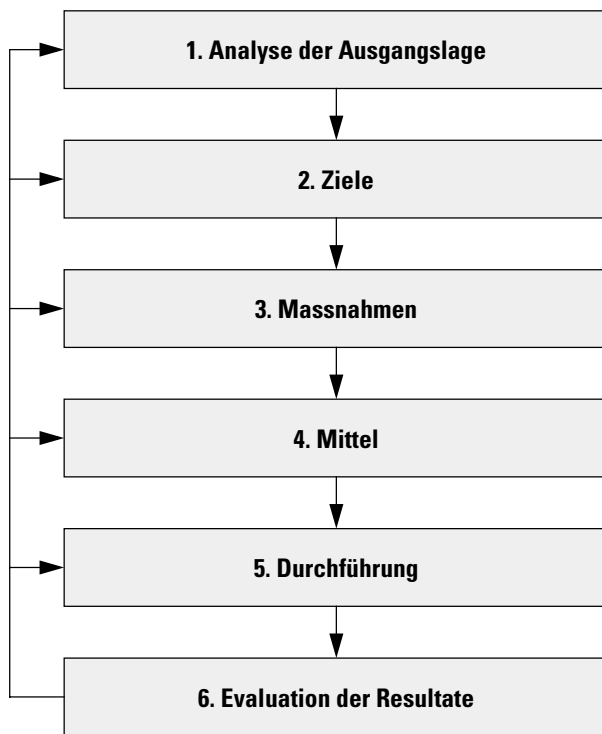
Viele Sozial-, Wirtschafts- und Kulturwissenschaftler halten bis in die Gegenwart hinein an der Idee der Proportionalität von Ursache und Wirkung fest und hoffen, an einer den naturwissenschaftlichen Umwälzungen entsprechenden Umstrukturierung vorbeikommen zu können. Das lineare Modell wird verteidigt 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.

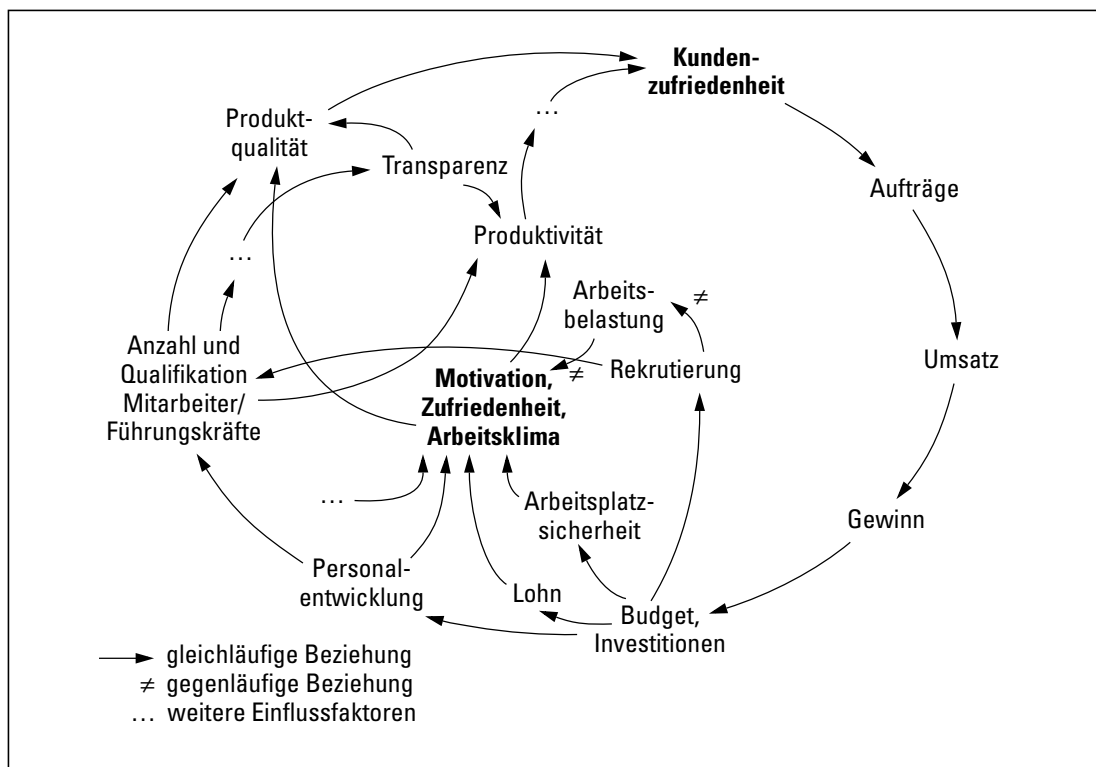
▲ Abb. 4 Ein neues Denkmodell (Backhausen/Thommen 2006, S. 50ff.)



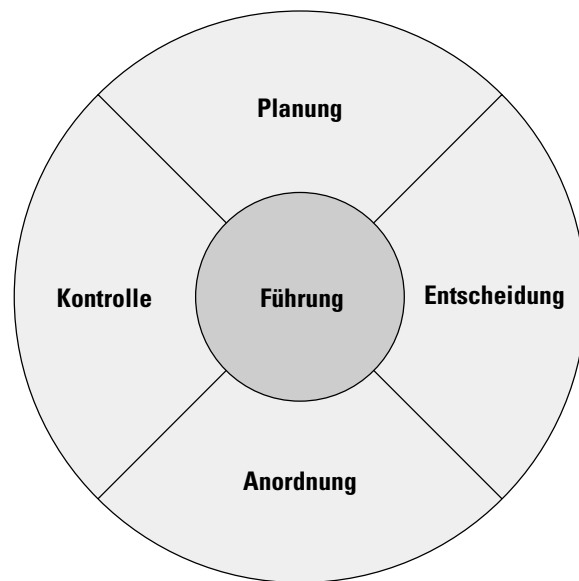
▲ Abb. 5 Schematische Darstellung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses



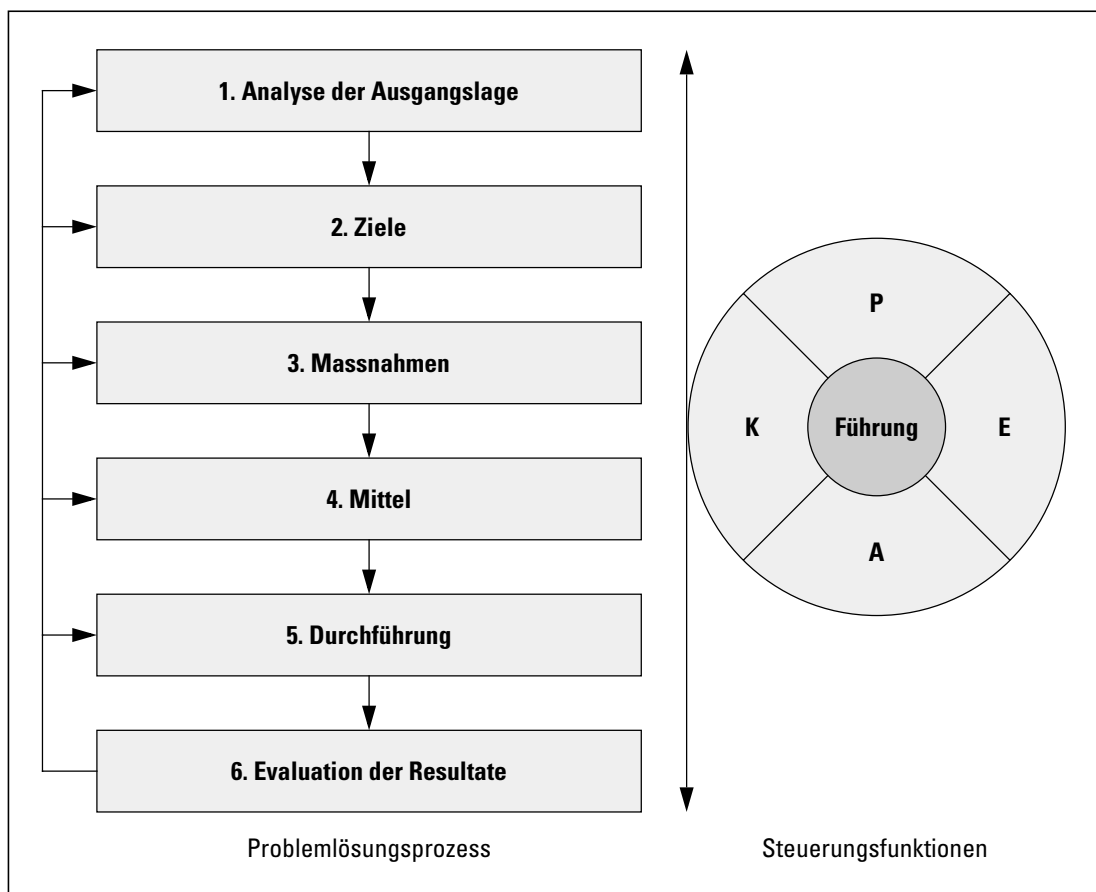
▲ Abb. 6 Problemlösungsprozess



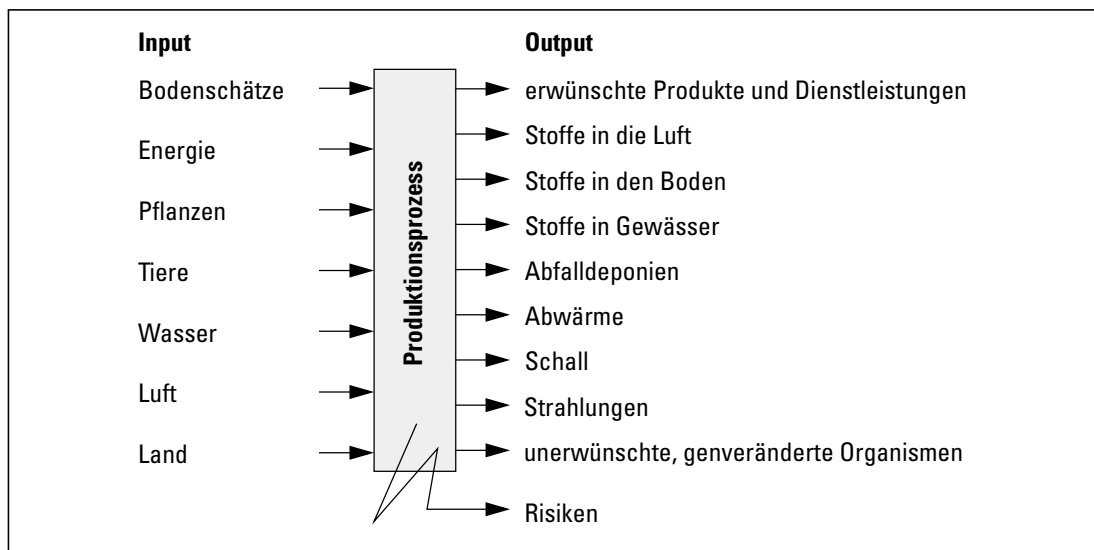
▲ Abb. 7 Beispiel vernetztes Denken (Honegger/Vettiger 2003, S. 46)



▲ Abb. 8 Führungswheel



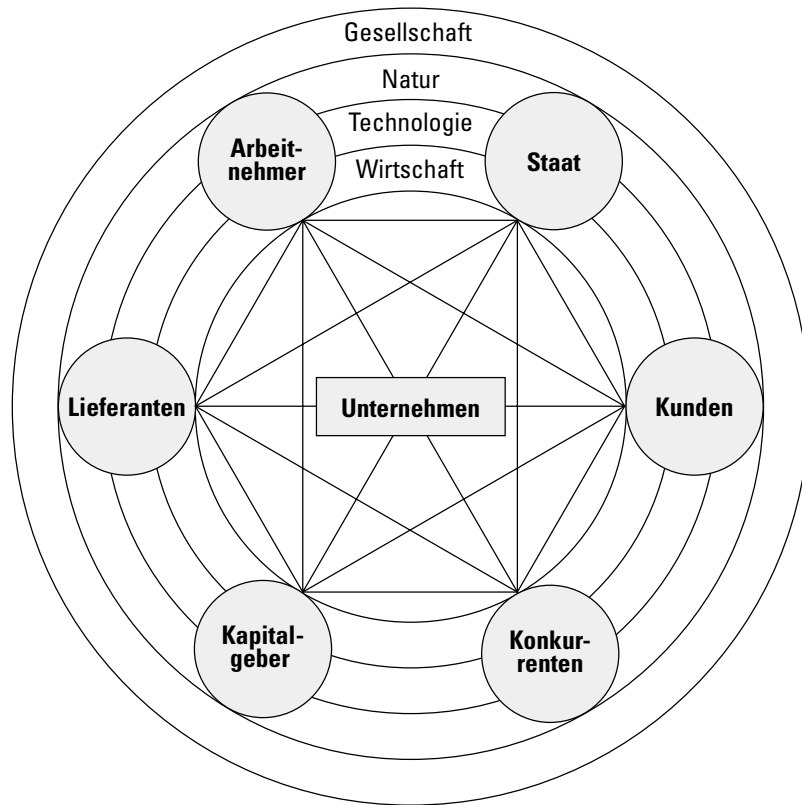
▲ Abb. 9 Steuerung des Problemlösungsprozesses



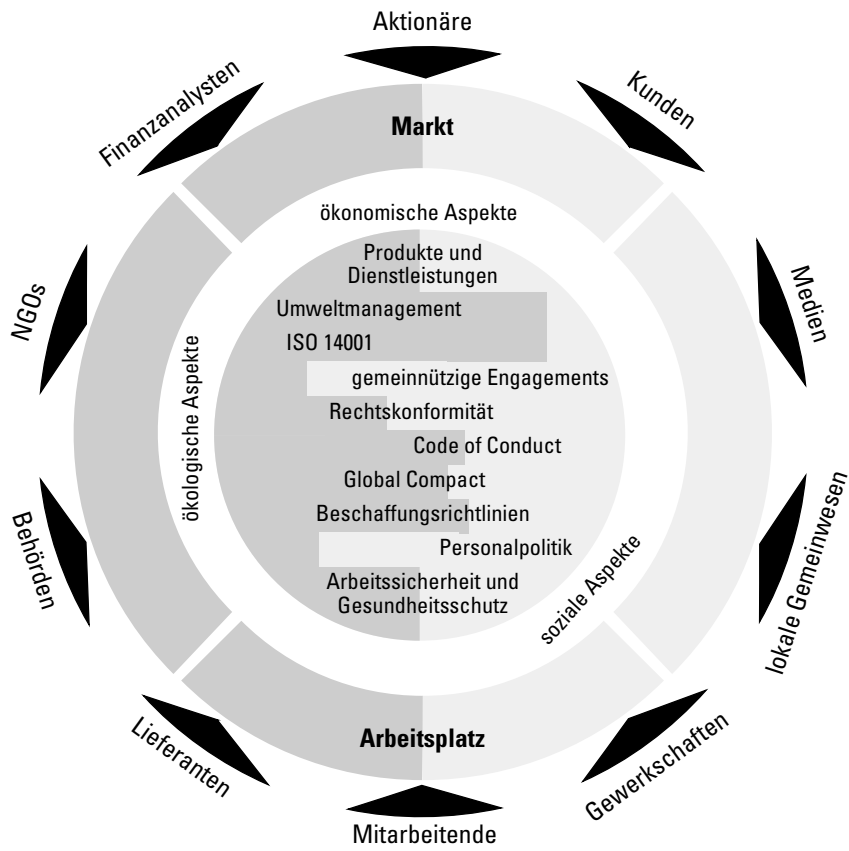
▲ Abb. 10 Input-Output-Betrachtung aus ökologischer Perspektive (Fischer 1996, S. 33)

Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
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"> ■ Selbstständigkeit/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)
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 Interessenlobbies 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. 11 Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach P. Ulrich/Fluri 1995, S. 79)



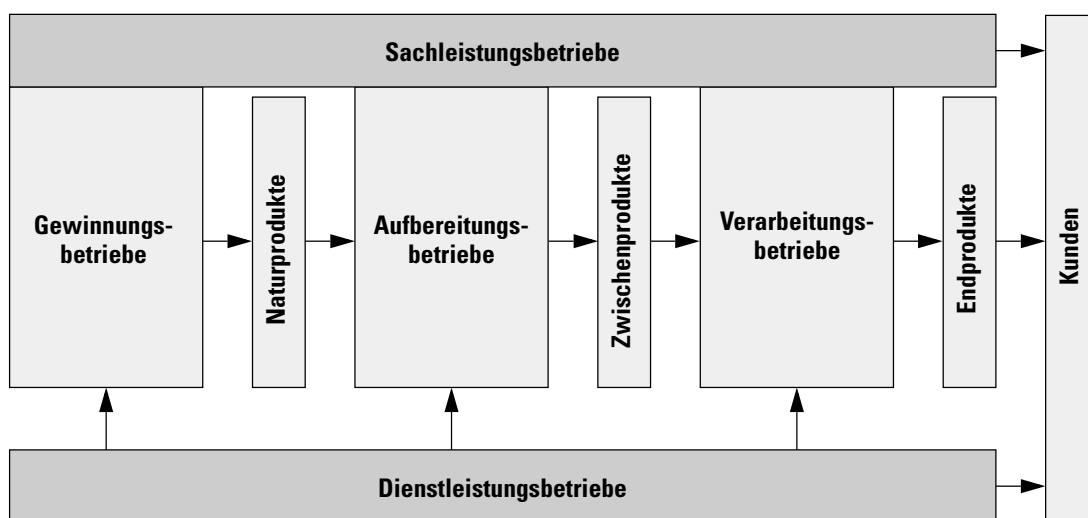
▲ Abb. 12 Umwelt des Unternehmens



▲ Abb. 13 Umwelt der Credit Suisse (nach Credit Suisse Group 2004)

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 ■ Entwicklungshilfe-Organisationen ■ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken 	

▲ Abb. 16 Nonprofit-Organisationen (NPO) (nach Schwarz 2001, S. 15)



▲ Abb. 17 Schematische Branchengliederung

Wirtschaftszweige (Abschnitte und Abteilungen)		2003	2004	2005	2006	2007	2008 ¹
01–95	Total	4 156	4 169	4 201	4 304	4 413	4 495
01–05	Sektor 1	169	159	160	162	172	178
10–45	Sektor 2	988	985	995	1 023	1 046	1 049
10–14	Bergbau u. Gewinnung v. Steinen/Erden	5	5	5	5	5	5
15–37	Industrie; Verarbeitendes Gewerbe	671	666	671	690	704	711
15	Herstellung v. Nahrungsmitteln u. Getränken	61	60	61	60	60	60
16	Tabakverarbeitung	3	3	3	3	3	3
17	Textilgewerbe	13	12	11	11	11	11
18	Herstellung von Bekleidung und Pelzwaren	6	6	5	5	5	5
19	Herstellung von Lederwaren und Schuhen	2	2	2	2	2	2
20	Be- und Verarbeitung von Holz	36	37	38	38	39	39
21	Papier- und Kartongewerbe	14	14	13	13	13	12
22	Verlags- u. Druckgewerbe, Vervielfältigung	51	50	49	48	47	46
23	Kokerei; Mineralölverar., nuklear. Behandl.	1	1	1	1	1	1
24	Chemische Industrie	65	65	66	68	68	68
25	Herst. von Gummi- und Kunststoffwaren	24	25	25	26	26	25
26	Herst. v. sonst. Prod. aus nichtmet. Mineralien	18	17	18	19	19	19
27	Erzeugung und Bearbeitung von Metall	15	14	14	16	16	16
28	Herstellung von Metallerzeugnissen	83	83	83	87	90	91
29	Maschinenbau	101	99	99	104	105	103
30	Herst. v. Büromaschinen, Computern u. ä.	3	2	2	2	2	2
31	Herst. v. Geräte der Elektrizitätserzeugung	36	35	35	33	34	38
32	Herst. v. Radio-/Fernseh-/Nachrichtengeräten	17	18	21	22	22	23
33	Herst. v. med. Geräte, Präzisionsinstr.; Uhren	76	77	79	85	90	96
34	Fahrzeugbau	5	5	4	5	5	5
35	Herstellung von sonstigen Fahrzeugen	13	13	13	14	15	15
36–37	Sonstiges verarbeitendes Gewerbe	29	29	29	30	30	30
40–41	Energie- und Wasserversorgung	25	25	25	25	26	25
45	Baugewerbe	288	289	294	303	310	307
50–95	Sektor 3	2 998	3 025	3 046	3 119	3 195	3 269
50–52	Handel; Reparatur v. Autos/Gebrauchsgütern	648	652	648	652	666	671
50	Handel, Reparatur v. Autos; Tankstellen	92	95	97	99	99	99
51	Handelsvermittlung und Grosshandel	201	203	204	209	217	222
52	Detailhandel; Reparatur v. Gebrauchsgütern	355	354	347	344	350	350
55	Gastgewerbe	241	242	241	244	249	257
60–64	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	270	272	270	274	277	280
60	Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen	101	102	105	109	111	113
61	Schifffahrt	3	3	3	3	3	3
62	Luffahrt	12	11	9	9	10	10
63	Nebentätigkeiten f. den Verkehr; Reisebüros	62	65	65	65	67	69
64	Nachrichtenübermittlung	92	92	88	88	87	85
65–67	Kredit- und Versicherungsgewerbe	219	218	215	219	229	231
65	Kreditgewerbe	134	132	129	134	141	142
66	Versicherungsgewerbe	60	59	58	57	57	56
67	Mit Kredit- u. Vers. verbundene Tätigkeiten	25	27	27	29	31	33
70–74	Immobilien; Vermietung; Informatik, F&E	484	489	495	520	541	565
70	Immobilienwesen	33	33	33	37	40	44
71	Vermietung beweglicher Sachen	5	5	5	5	5	5
72	Informatikdienste	68	67	68	73	76	79
73	Forschung und Entwicklung	17	17	17	19	19	19
74	Erbringung von Dienstleist. für Unternehmen	361	367	371	387	401	418
75	Oeffentl. Verwalt.; Landesvert., Sozialvers.	169	173	178	185	192	189
80	Unterrichtswesen	274	272	274	280	284	289
85	Gesundheits- und Sozialwesen	462	471	486	497	506	523
90–93	Erbringung v. sonst. öff. u. pers. Dienstleist.	176	180	186	195	199	203
90	Abwasserreinigung, Abfallbeseitigung u. ä.	19	20	20	20	21	22
91	Interessenvertretungen u. sonst. Vereinig.	53	54	57	60	61	62
92	Unterhaltung, Kultur und Sport	57	59	62	66	66	67
93	Persönliche Dienstleistungen	47	47	48	49	50	52
95	Private Haushalte	55	56	53	53	52	61

¹ Provisorische Werte

▲ Abb. 18 Erwerbstätige nach Wirtschaftsabteilungen (Jahresdurchschnitt, in 1000)
(Bundesamt für Statistik, Erwerbstätigenstatistik (ETS) 2008)

Klasse \ Merkmale	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

Rang 2008	Rang 2007	Firma	Konsolidierter Umsatz 2008 (in Mio Fr.)	Veränderung (in %)	Auslandanteil Umsatz (in %)	Beschäftigte
1	(1)	Glencore International	165 000.0	-2.9	-	1 961
2	(2)	Nestlé	109 908.0	2.1	-	283 000
3	(3)	Roche	45 617.0	-1.1	-	80 080
4	(4)	Novartis	44 154.0	3.1	98.7	96 717
5	(5)	ABB	37 181.3	6.2	97.0	120 000
6	(8)	Cargill International	34 600.0	34.6	100.0	600
7	(9)	Adecco	32 163.6	-7.3	-	-
8	(-)	Petroplus	29 871.1	91.0	-	-
9	(6)	Xstrata (Schweiz)	29 766.8	-7.3	-	-
10	(-)	Mercuria Energie Trading	28 671.0	3.0	52.0	119
11	(10)	Migros	25 750.0	13.5	-	62 412
12	(7)	Holcim	25 157.0	-7.0	97.0	86 713
13	(11)	Kühne + Nagel	21 599.0	3.0	99.0	53 823
14	(12)	Coop	18 271.0	15.6	-	53 880
15	(13)	Schindler	14 027.0	1.4	-	45 063
16	(18)	Liebherr International	13 450.0	-	-	32 600
17	(14)	Atel/Motor Columbus	12 936.0	-3.8	-	9 944
18	(15)	Tetra Pak (Suisse)	12 900.0	3.2	-	-
19	(17)	Syngenta	12 379.6	19.1	-	-
20	(16)	Swisscom	12 198.0	10.0	23.0	19 943
21	(23)	Panalpina Welttransport	10 597.0	0.5	95.0	14 804
22	(22)	Die Schweizerische Post	8 980.0	3.1	-	53 200
23	(20)	DKSH Management	8 800.0	-	-	22 000
24	(21)	Richemont	8 541.5	9.8	95.0	18 275
25	(24)	Clariant	8 071.0	-5.4	-	20 102
26	(25)	Schweizerische Bundesbahnen	7 987.2	4.1	-	28 063
27	(19)	Axpo	7 599.0	-17.5	58.0	3 935
28	(27)	Schmolz + Bickenbach Schweiz	6 592.1	-3.7	98.0	11 148
29	(29)	Maus Frères	6 150.0	-	-	-
30	(31)	Globus Travel Services	6 000.0	-	-	-
31	(30)	Swatch Group	5 966.0	0.4	83.2	24 270
32	(28)	Ciba Spezialitätenchemie	5 919.0	-9.3	-	12 467
33	(38)	Fenaco	5 788.0	18.7	-	8 127
34	(34)	Pargesa	5 475.2	-2.0	-	-
35	(39)	Montres Rolex	5 400.0	-	-	6 000
36	(37)	Swiss International Airline	5 267.0	7.6	70.0	6 026
37	(35)	Cereal Holding	4 909.0	-4.0	22.7	7 920
38	(40)	Kuoni Reisen	4 855.0	3.3	79.0	9 797
39	(36)	Also	4 851.3	5.5	-	-
40	(45)	SGS	4 818.0	10.2	-	55 026
41	(47)	Barry Callebaut	4 815.4	17.3	-	7 281
42	(33)	OC Oerlikon	4 750.0	-12.1	-	18 385
43	(41)	Hilti	4 699.5	0.7	97.0	21 052
44	(42)	Sika	4 625.0	1.1	94.0	12 900
45	(43)	Georg Fischer	4 465.0	-0.7	96.0	14 326
46	(44)	Zimmer Schweiz	4 400.0	-	-	-
47	(32)	EG Laufenburg	4 167.0	-29.3	-	-
48	(49)	Alstom (Schweiz)	4 100.0	-	-	-
49	(46)	Givaudan	4 087.0	-1.1	-	8 772
50	(51)	Omya	4 028.0	-	-	6 000

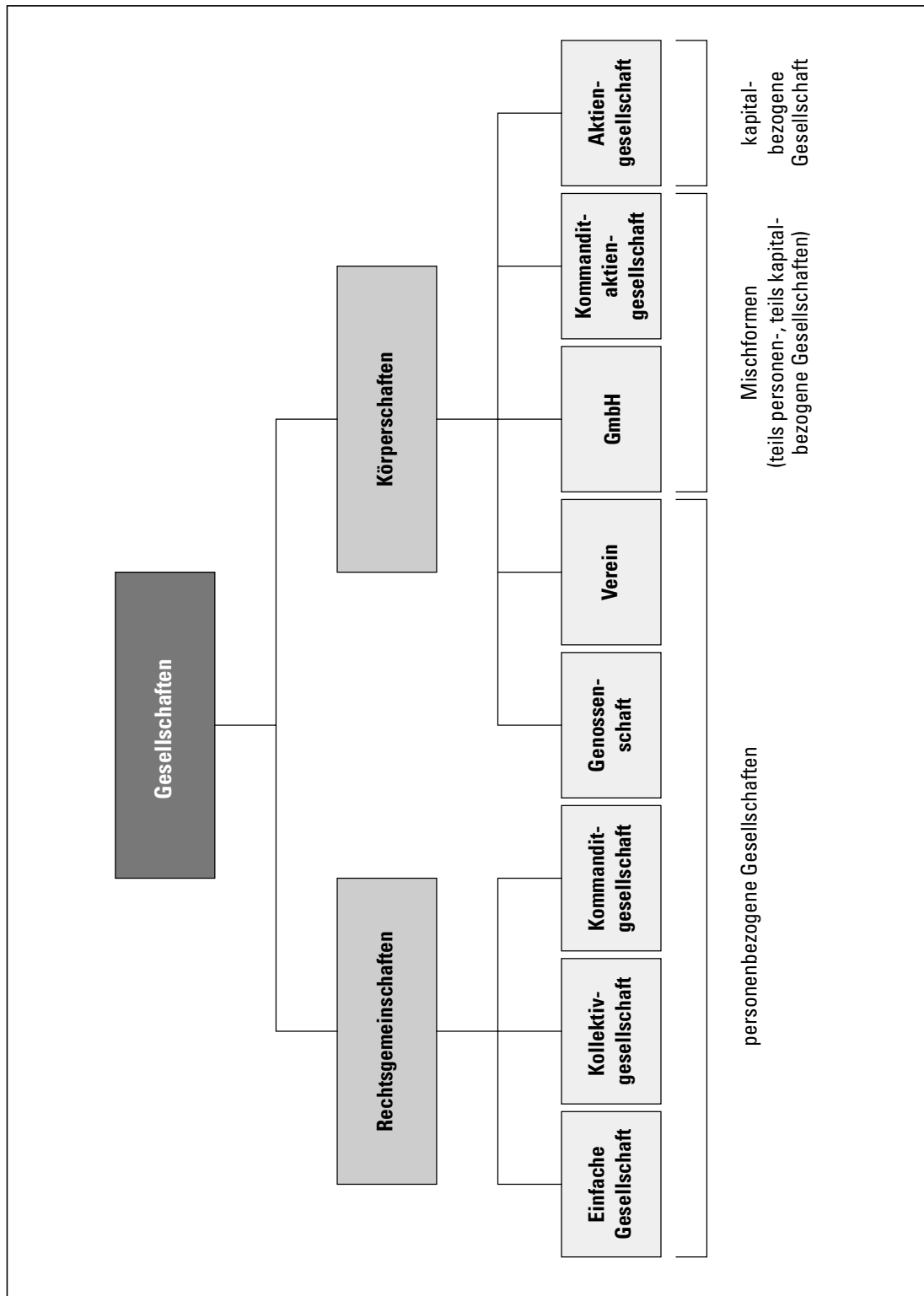
▲ Abb. 20 Die grössten Unternehmen der Schweiz 2008
(Handelszeitung: Swiss Top 500, 1. – 7. Juli 2009, Nr. 27, S. 43)

Grundkapital	<ul style="list-style-type: none"> ■ Festes Aktienkapital, aufgeteilt in auf runde Beträge lautende Anteile (Aktien). (Art. 620 Abs. 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 Abs. 4 OR) ■ Änderungen des Aktienkapitals über Statutenänderung möglich. (Art. 626 Ziff. 3 OR)
Organe, Geschäftsführung und Vertretung	<p>Organe, welche die Führung und Leitung übernehmen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 Verwaltungsrat und Revisionsstelle. (Art. 698ff. OR) 2. Verwaltungsrat, der aus einem oder mehreren Mitgliedern besteht. (Art. 707 OR) Er hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben (Art. 716a Abs. 1 OR): <ul style="list-style-type: none"> ■ die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen; ■ die Festlegung der Organisation; ■ die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist; ■ die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen; ■ die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen; ■ die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse; ■ die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung. Der Verwaltungsrat vertritt die Gesellschaft nach aussen. Bestimmen die Statuten oder das Organisationsreglement nichts anderes, so steht die Vertretungsbefugnis jedem Mitglied einzeln zu. (Art. 718 Abs. 1 OR) Der Verwaltungsrat kann die Vertretung einem oder mehreren Mitgliedern (Delegierte) oder Dritten (Direktoren) übertragen. (Art. 718 Abs. 2 OR) 3. Revisionsstelle (bei einer ordentlichen oder eingeschränkten Revision), welche die Buchführung und die Jahresrechnung sowie die Existenz eines internen Kontrollsystems zu prüfen hat. (Art. 728a Abs. 1 OR)
Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gewinnverteilung nach Statuten. (Art. 660 OR) 2. Der Reingewinn ist im Verhältnis des einbezahlten Nominalwertes der Aktien zu verteilen. (Art. 661 OR) Die Dividende darf erst festgelegt werden, wenn die im Gesetz und in den Statuten vorgesehenen Reserven vom Gewinn abgezogen worden sind. (Art. 674 OR)
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es haftet das Gesellschaftsvermögen. (Art. 620 OR) ■ Die Aktionäre verlieren den für die Aktien bei der Zeichnung oder bei einem späteren Erwerb bezahlten Betrag. ■ Die AG verliert ihr Eigenkapital.

▲ Abb. 21 Aktiengesellschaft (Art. 620–763 OR)

Grundkapital	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Stammkapital muss mindestens 20 000 Franken betragen. (Art. 773 OR) ■ Der Nennwert der Stammanteile muss mindestens 100 Franken betragen. Im Falle einer Sanierung kann er bis auf einen Franken herabgesetzt werden. Die Stammanteile müssen mindestens zum Nennwert ausgegeben werden. (Art. 774 OR) ■ Die Statuten können die Schaffung von Genussscheinen vorsehen; die Vorschriften des Aktienrechts sind entsprechend anwendbar. (Art. 774a OR)
Organe, Geschäftsführung und Vertretung	<p>Drei Organe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gesellschafterversammlung: Sie ist oberstes Organ und legt die Statuten fest, bestimmt die Geschäftsführer sowie die Mitglieder der Revisionsstelle. Sie genehmigt die Jahresrechnung und entscheidet über die Verwendung des Gewinns sowie die Festsetzung der Dividenden und Tantiemen. 2. Geschäftsführung: Alle Gesellschafter üben die Geschäftsführung gemeinsam aus. Die Statuten können die Geschäftsführung abweichend regeln. (Art. 809 Abs. 1 OR) Die Geschäftsführer haben folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> ■ die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen; ■ die Festlegung der Organisation im Rahmen von Gesetz und Statuten; ■ die Ausgestaltung des Rechnungswesens und der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist; ■ die Aufsicht über die Personen, denen Teile der Geschäftsführung übertragen sind, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen; ■ die Erstellung des Geschäftsberichtes (Jahresrechnung, Jahresbericht und gegebenenfalls Konzernrechnung); ■ die Vorbereitung der Gesellschafterversammlung sowie die Ausführung ihrer Beschlüsse; ■ die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung. (Art. 810 Abs. 2 OR) 3. Revisionsstelle: Für die Revisionsstelle sind die Vorschriften des Aktienrechts entsprechend anwendbar. (Art. 818 OR)
Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dividenden dürfen nur aus dem Bilanzgewinn und aus hierfür gebildeten Reserven ausgerichtet werden. Die Dividende darf erst festgesetzt werden, nachdem die dem Gesetz und den Statuten entsprechenden Zuweisungen an die gesetzlichen und statutarischen Reserven abgezogen worden sind. Die Dividenden sind im Verhältnis des Nennwerts der Stammanteile festzusetzen. (Art. 798 OR) ■ Die Statuten können die Ausrichtung von Tantiemen an Geschäftsführer vorsehen. Die Vorschriften des Aktienrechts über Tantiemen sind entsprechend anwendbar. (Art. 798b OR)
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet nur das Gesellschaftsvermögen. (Art. 794 OR) ■ Die Statuten können die Gesellschafter zur Leistung von Nachschüssen verpflichten. Sehen die Statuten eine Nachschusspflicht vor, so müssen sie den Betrag der mit einem Stammanteil verbundenen Nachschusspflicht festlegen. Dieser darf das Doppelte des Nennwertes des Stammanteils nicht übersteigen. Die Gesellschafter haften nur für die mit den eigenen Stammanteilen verbundenen Nachschüsse. (Art. 795 OR)

▲ Abb. 22 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 772–827 OR)



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

Rechtsform Jahr	Einzel- firmen	Kollektiv- gesell- schaft	Komman- ditgesell- schaft	AG (inkl. Komman- dit-AG)	GmbH	Genos- senschaft	Andere ¹
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
2006	150 050	14 662	2 617	175 459	92 448	11 609	37 377
2007	152 388	13 934	2 504	179 761	101 462	11 306	37 690

1 Institute und Körperschaften des öffentlichen Rechts, Vereine, Stiftungen und Filialen.

▲ Abb. 24 Ins Handelsamtregister eingetragene Firmen (Quelle: Amt für das Handelsregister, BFS: Statistisches Lexikon der Schweiz)

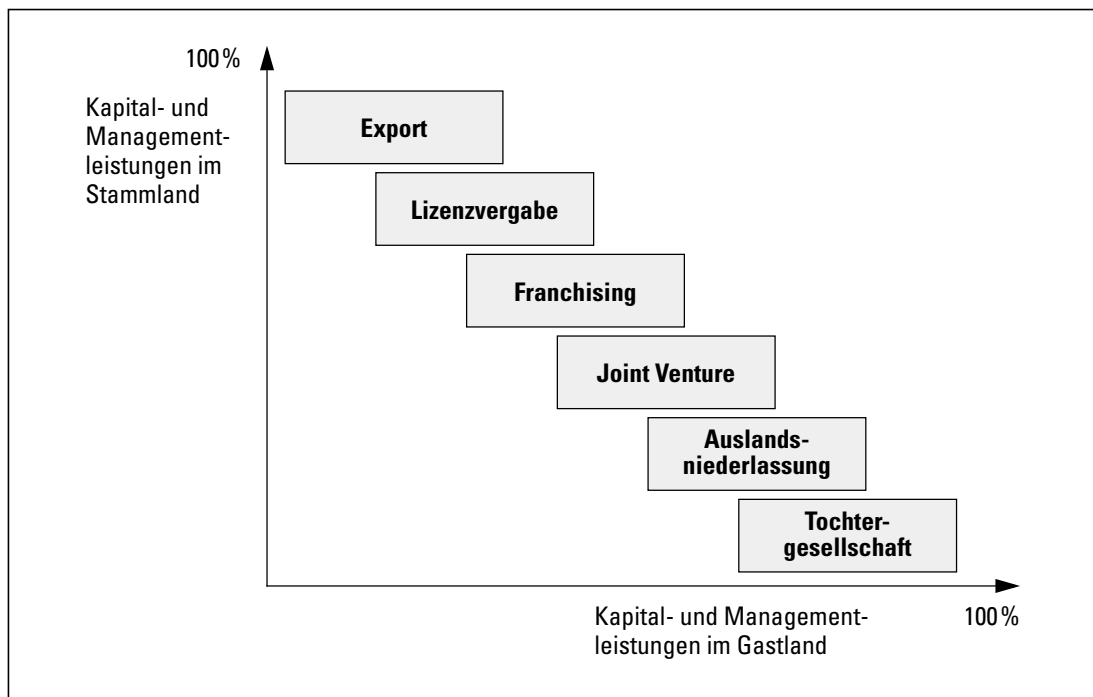
Wichtige Übernahmen von ausländischen Firmen durch Schweizer Unternehmen				Wichtige Übernahmen von Schweizer Unternehmen durch ausländische Firmen			
Jahr	Käufer	Übernommenes Unternehmen	Land Verkäufer	Jahr	Käufer	Übernommenes Unternehmen	Land Käufer
2009	Emmi AG	Roth Käse USA Ltd.	USA	2009	BTG Investments LP	Banco UBS Pactual	BR
2009	Holcim AG	Cemex Australia Pty Ltd	AUS	2007	Medi-Clinic, Kapstadt	Hirslanden-Gruppe	ZA
2009	Novartis	EBEWE Pharma	AT	2007	Scor	Converium	FR
2009	Xstrata plc	Anglo American PLC	GB	2007	Generali-Gruppe	Banca del Gottardo	IT
2007	Nestlé	Gerber	USA	2006	Merck KGaA	Serono-Gruppe	DE
2007	Swisscom	Fastweb	IT	2006	Dubai Aeospace Enterprise	SR Technics	AE
2007	Swiss Life	AWD	DE	2006	AXA Versicherungen	Winterthur Versicherungen	FR
2006	Xstrata	Falconbridge Ltd.	CAN	2005	Lufthansa AG	Swiss International Airlines	DE
2006	UBS	Banco Pactual	BR	2005	Victory	Unaxis Holding	FL
2006	Givaudan	Quest BV	NL	2005	Ferrovial-Gruppe	Swissport International	ES
2005	Swiss Re	GE Insurance Solutions	USA	2004	Bayard Capital, Sydney	Landis + Gyr AG	AUS
2005	Novartis International	Chiron Corp.	USA	2004	Saint-Gobain Groupe	Sanitas-Troesch-Gruppe	FR
2005	Kühne + Nagel AG	ACR Logistics	GB	2004	ED&F Man	Volcafe AG (Erb-Gruppe)	GB
2004	Syngenta AG	Advanta BV/Golden Harvest	NL/USA	2003	Rewe AG	Bon-appétit-Gruppe	DE
2004	Swiss Steel	Krupp Edelstahlprofile (KEP)	DE	2003	Zimmer Corp.	Centerpulse AG	USA
2003	Xstrata	Bergbaukonzern MIM	AUS	2003	Colgate Palmolive	Gaba Holding AG	USA
2003	Nestlé	Dreyers Grand Ice	USA	2002	Texas Pacific Group	Gate Gourmet International	USA
2003	Roche Holding	Igen Inc.	USA	2002	3i Finanzgesellschaft	SR Technics AG	GB
2002	Nestlé	Chef America	USA	2002	Candover Investment	Swissport	GB
2002	Novartis	Lek Gruppe	SI	2001	Promatech Group	Sulzer Textil	IT
2001	Nestlé	Ralston Purina	USA	2001	Fabricom-Gruppe	Sulzer Infra	BE
2001	Swiss Re	Lincoln Re	USA	2000	Carlsberg	Feldschlösschen-Hürlimann	DK
2000	CS Group	Donaldson, Lufkin & Jenrette	USA	2000	CRH-Gruppe	Jura Holding	IE
2000	UBS	Paine Webber	USA	1999	Roca Radiatores	Keramik Laufen	ES
1999	Swisscom	Debitel	DE	1999	Texas Pacific Group	Bally	USA
1998	Assicurazioni Generali	Banca della Svizzera Italiana	IT	1998	Deutsche Post	Danzas	DE
1998	Swiss Re	Life Re	USA	1997	Doughty Hanson	Geberit Holding	GB
1997	Roche	Boehringer Mannheim	DE	1997	GE Capital	Bank Aufina/Bank Prokredit	USA

▲ Abb. 25 Wichtige Übernahmen 1997–2007 (HandelsZeitung: Special Mergers. 16.–22.1.2008, Nr. 3, und 8.–14.7.2009, Nr. 28, S. 43/45)

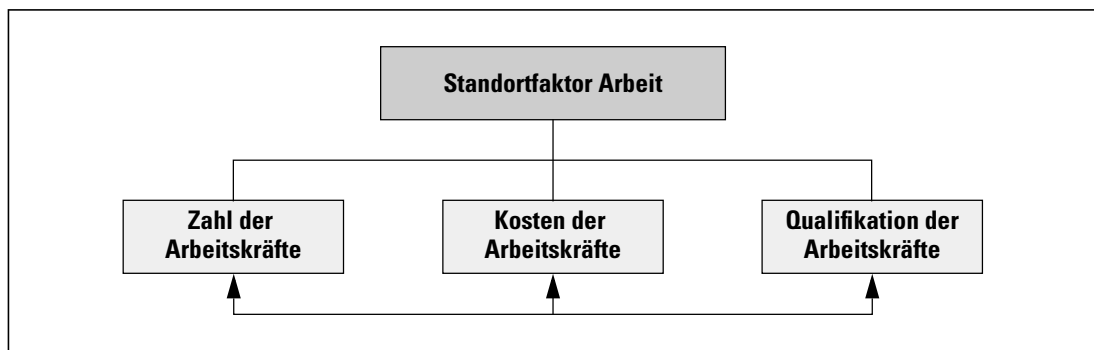
Formen \ Kriterien	Dauer		Art			Selbstständigkeit			
	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	wirtschaftlich		rechtlich	
						selbstständig	unselbstständig	selbstständig	unselbstständig
Partizipation		•	•			•		•	
Konsortium		•	•			•		•	
Kartell	•		•	•		•		•	
Interessengemeinschaft	•		•			•		•	
Joint Venture¹	•		•	•		•		•	
Strategische Allianz	•		•	•			•	•	
Konzern²	•		•	•	•		•	•	

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

▲ Abb. 26 Übersicht Unternehmenskooperationen



▲ Abb. 27 Internationalisierungsstufen (Schierenbeck/Wöhle 2008, S. 54)



▲ Abb. 28 Standortfaktor Arbeit

Kantone	Totalindex der Einkommens- und Vermögensbelastung der natürlichen Personen	Totalindex der Reingewinn- und Kapitalbelastung der Aktiengesellschaften	Totalindex der Motorfahrzeugsteuern	Gesamtindex der Steuerbelastung 2006	Rang
Zürich	82,9	95,1	95,7	85,8	6
Bern	123,1	92,3	136,4	121,0	20
Luzern	119,0	88,6	96,2	115,2	15
Uri	144,2	111,9	80,3	137,8	26
Schwyz	66,5	68,8	95,5	68,5	2
Obwalden	146,5	48,2	89,3	136,0	25
Nidwalden	79,1	68,5	81,0	78,0	4
Glarus	134,8	93,0	101,6	127,5	23
Zug	50,3	53,8	81,9	52,4	1
Freiburg	126,4	110,0	111,5	124,3	21
Solothurn	116,9	94,4	87,8	112,8	13
Basel-Stadt	113,1	124,0	106,6	115,4	16
Basel-Landschaft	92,5	114,2	111,6	96,2	8
Schaffhausen	114,6	107,7	64,7	112,2	12
Appenzell A.-Rh.	121,7	74,4	114,9	117,9	18
Appenzell I.-Rh.	105,6	58,9	96,2	100,3	10
St. Gallen	115,5	102,3	103,0	113,4	14
Graubünden	112,2	139,1	134,9	118,8	19
Aargau	87,4	112,2	74,2	90,2	7
Thurgau	86,6	68,7	69,9	84,0	5
Tessin	64,6	96,7	107,5	74,3	3
Waadt	106,2	109,6	119,6	107,2	11
Wallis	121,3	91,0	56,6	115,9	17
Neuenburg	137,1	121,3	99,1	133,7	24
Genf	89,8	127,8	78,7	97,5	9
Jura	126,6	109,2	133,4	125,1	22
Schweiz	100,0	100,0	100,0	100,0	

▲ Abb. 29 Kantonale Steuerbelastungen, Indizes 2006 (Quelle: www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/8981.pdf, S. 11, 19.4.2008)

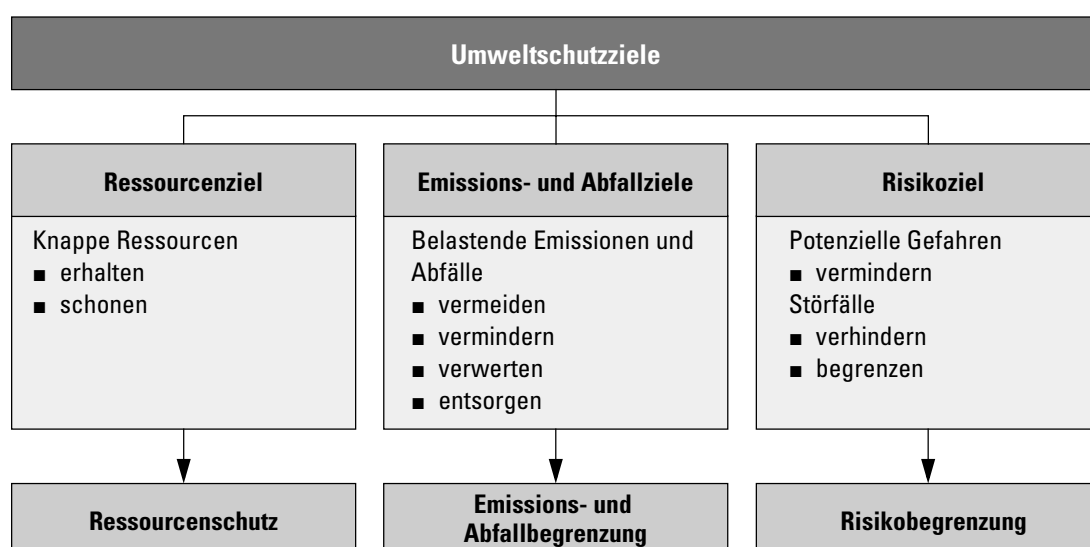
Standortanforderung	Gewichtung	Standort A		Standort B		Standort C		Standort D	
		X	R	X	R	X	R	X	R
1 zentrale Verkehrslande (z. B. Autobahn- und Flughafennähe)	8	5	40	1	8	3	24	3	24
2 günstiger Arbeitsmarkt (z. B. qualifizierte Facharbeiter, Arbeitskraftreserven)	15	5	75	5	75	1	15	3	45
3 verfügbares Industriegelände (z. B. Mindestfläche, zukünftige Erweiterungsmöglichkeiten)	16	3	48	3	48	5	80	5	80
4 günstige Versorgung und Entsorgung (z. B. Versorgung mit Elektrizität, Gas, Wasser)	10	1	10	3	30	1	10	3	30
5 annehmbare rechtliche Auflagen (z. B. Bauvorschriften)	10	5	50	5	50	3	30	1	10
6 geringe Steuerbelastung (z. B. tiefe Steuersätze, Steuererleichterungen)	25	3	75	5	125	1	25	3	75
7 günstige Förderungsmaßnahmen (z. B. staatliche Subventionen, kommunale Wirtschaftsförderung)	8	3	24	1	8	5	40	3	24
8 gute Lebensbedingungen (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.

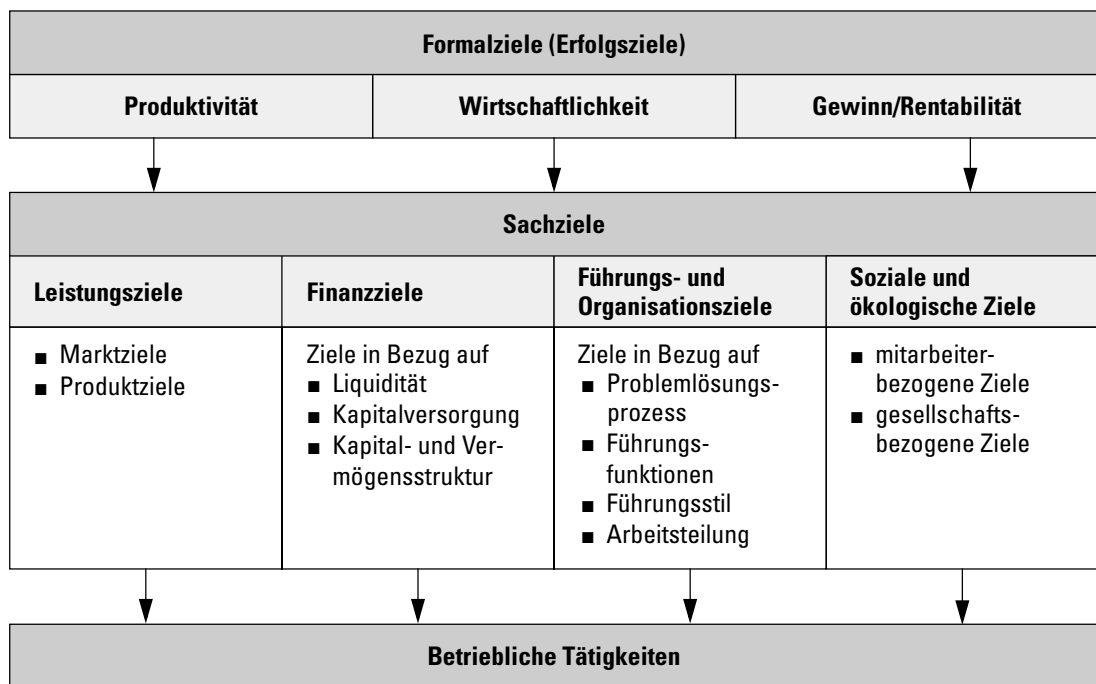
▲ Abb. 30 Nutzwertanalyse für einen Industriebetrieb (nach Müller-Hedrich 2006, S. 50)

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 Kippenfenster 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.

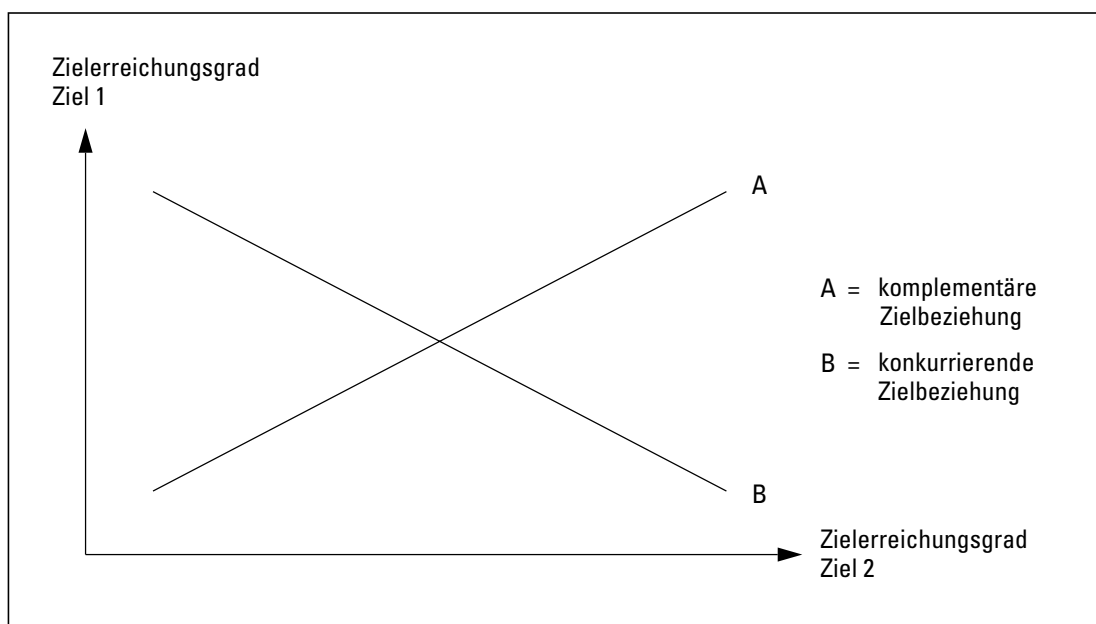
▲ Abb. 31 Umweltstandards der Credit Suisse Group 2004



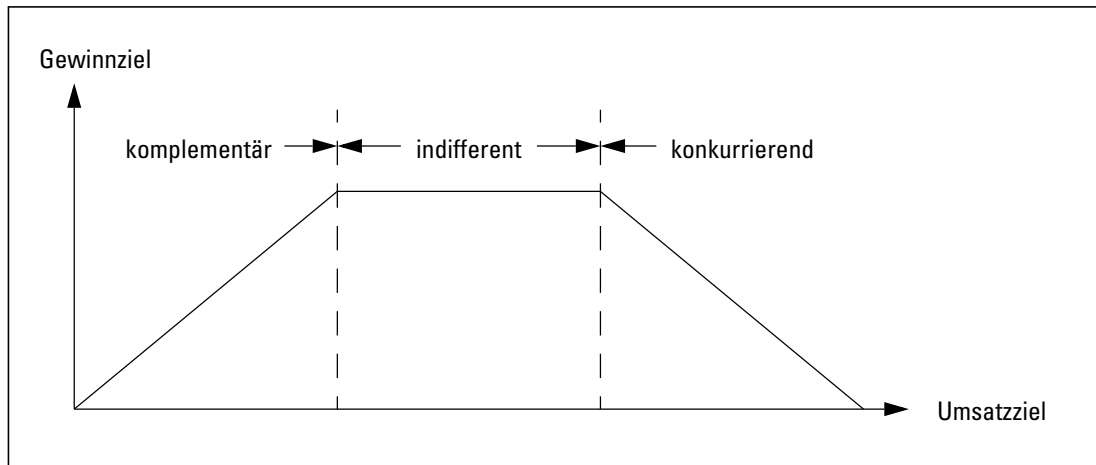
▲ Abb. 32 Umweltschutz als Unternehmensziel (nach Dyllick 1990, S. 25)



▲ Abb. 33 Übersicht Zielkategorien



▲ Abb. 34 Komplementäre und konkurrierende Zielbeziehung



▲ Abb. 35 Zielbeziehungen zwischen Gewinn und Umsatz