

▲ Abb. 1 Einteilung der Wirtschaftsgüter

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 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.

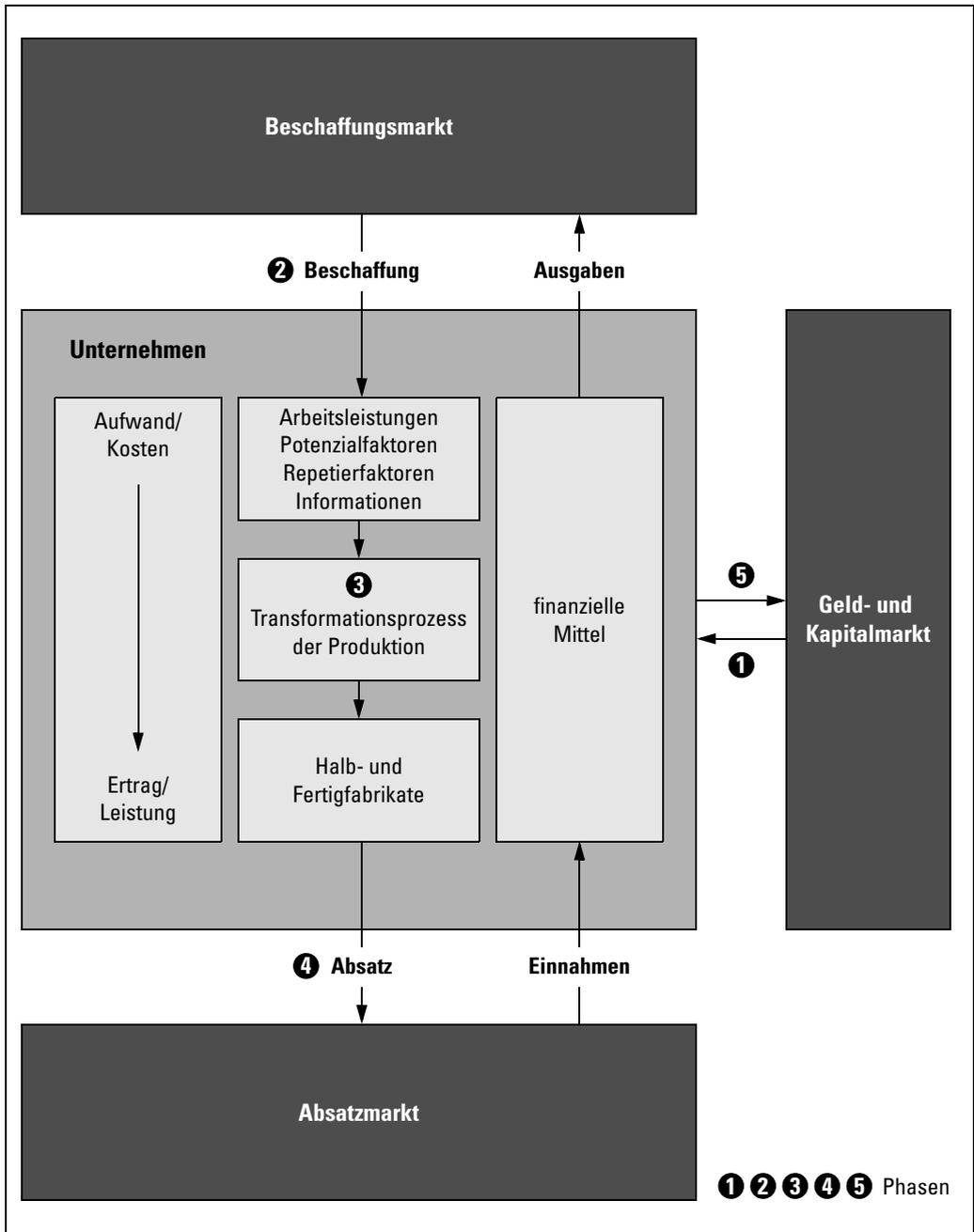
Kleine Abweichungen haben unproportional grosse Auswirkungen, Folgen sind nicht-linear, unvorhersehbar und unkalkulierbar.

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 nahelegen, 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 zurechtkäme. 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.

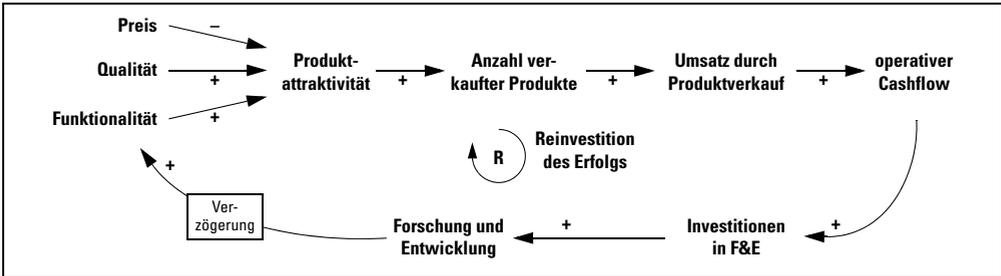
▲ Abb. 3 Ein neues Denkmodell (Backhausen/Thommen 2006, S. 50ff.)



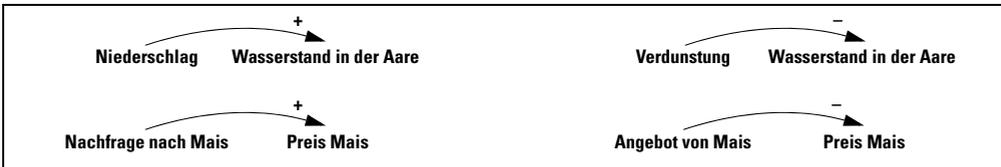
▲ Abb. 4 Schematische Darstellung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses



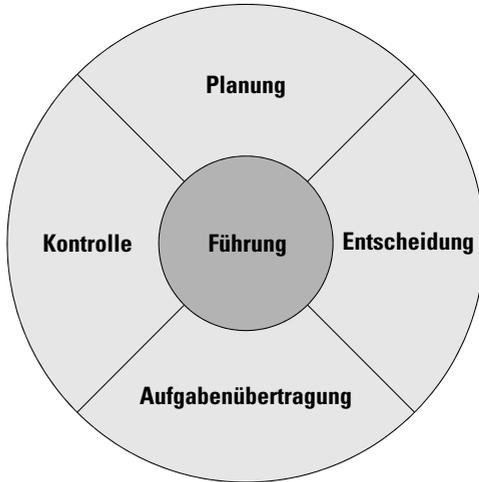
▲ Abb. 7 Lineares Modell zum Einfluss von Preis, Qualität und Funktionalität auf dem operativen Cashflow



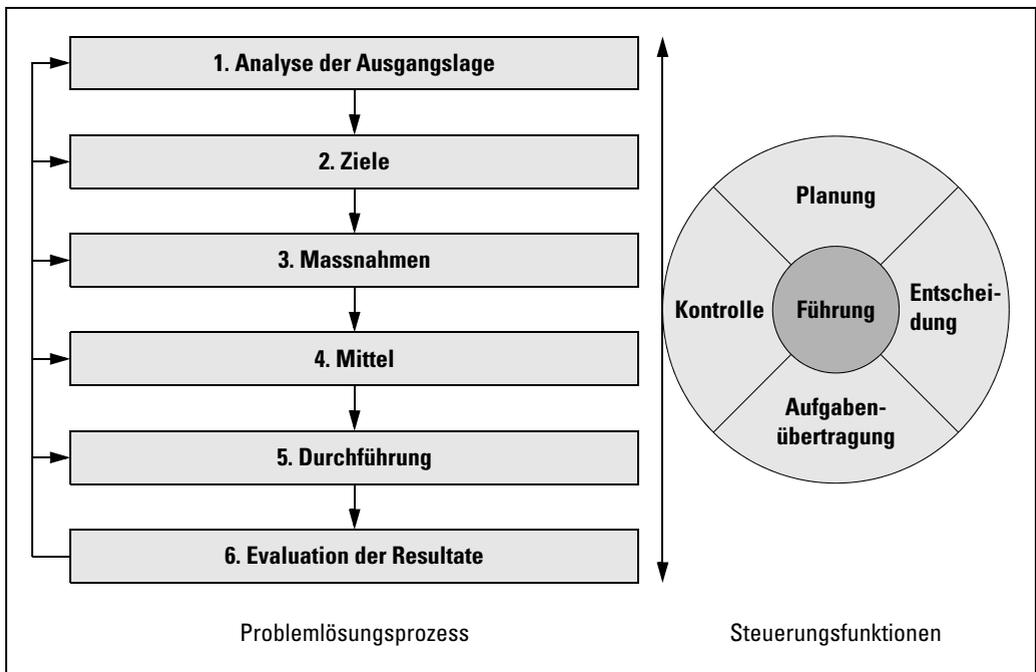
▲ Abb. 8 Regelkreis-Modell (systemdynamisches Modell) veranschaulicht die Reinvestition finanzieller Ressourcen



▲ Abb. 9 Beispiele für kausale Verbindungen inklusive den zugehörigen Polaritäten



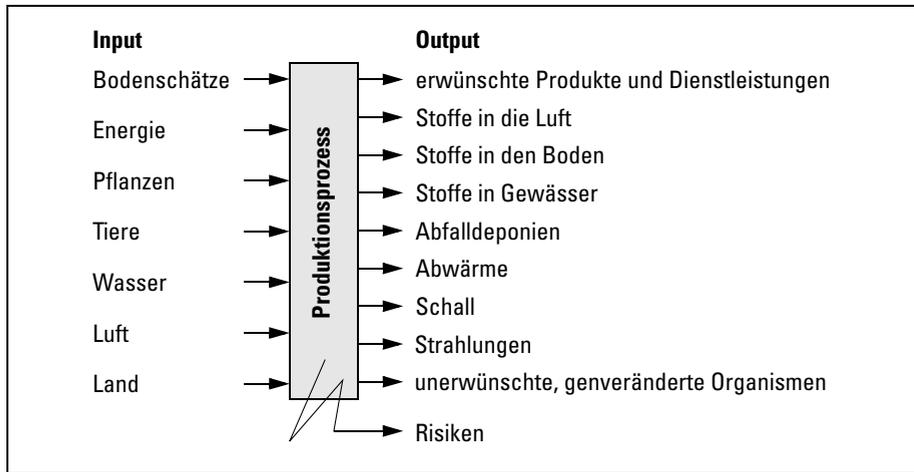
▲ Abb. 10 Führungsrad



▲ Abb. 11 Steuerung des Problemlösungsprozesses

Hauptbereiche			
Gliederung		als Vergangenheitsrechnung	als Planrechnung
Finanzbuchhaltung	Finanzbuchführung	Erfassung aller vermögensrelevanten Vorgänge anhand von Belegen	Schätzung bzw. Vorgabe aller vermögensrelevanten Vorgänge aufgrund von Annahmen über die erwartete Entwicklung und aufgrund von Zielen
	Rechnungslegung	Ermittlung von Bilanz, Erfolgsrechnung und Mittelflussrechnung anhand tatsächlicher Daten	Ermittlung von Planbilanz, Planerfolgsrechnung und Planmittelflussrechnung aufgrund von Schätzungen und Vorgaben (Budgetierung)
Betriebsbuchhaltung	Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	Ermittlung der tatsächlichen Kosten von Kostenstellen und/oder Kostenträgern pro Periode	Schätzung oder Vorgabe zukünftiger Kosten gegliedert nach Kostenarten (Kostenbudgets), Kostenstellen (Kostenstellenbudgets) oder Kostenträgern (Kostenträgerbudgets) aufgrund von Trends oder Vorgaben
	Kalkulation	Ermittlung der tatsächlichen Kosten pro Leistungseinheit (Nachkalkulation)	Vorausschätzen der Kosten einer Leistungseinheit aufgrund von Vergangenheitszahlen oder Planzielen (Vorkalkulation)
Ergänzende Bereiche			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebsstatistiken ■ Abweichungsanalysen ■ Sonderrechnungen 			

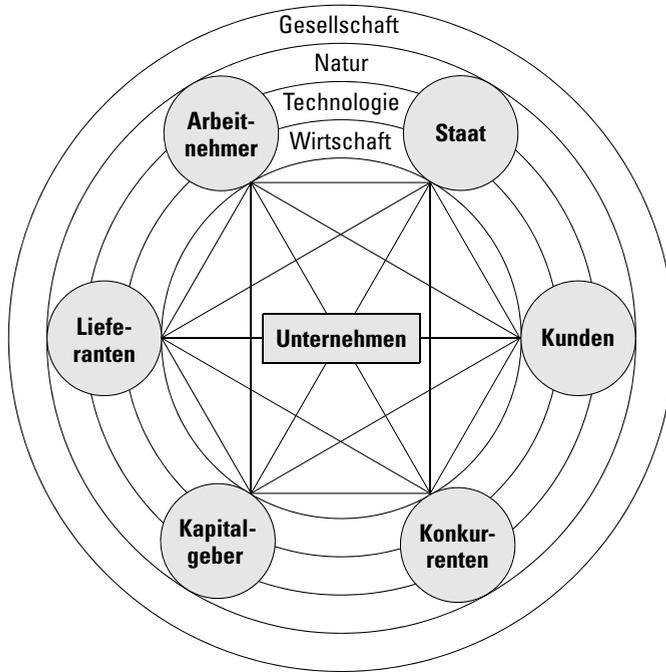
▲ Abb. 12 Teilbereiche des Rechnungswesens



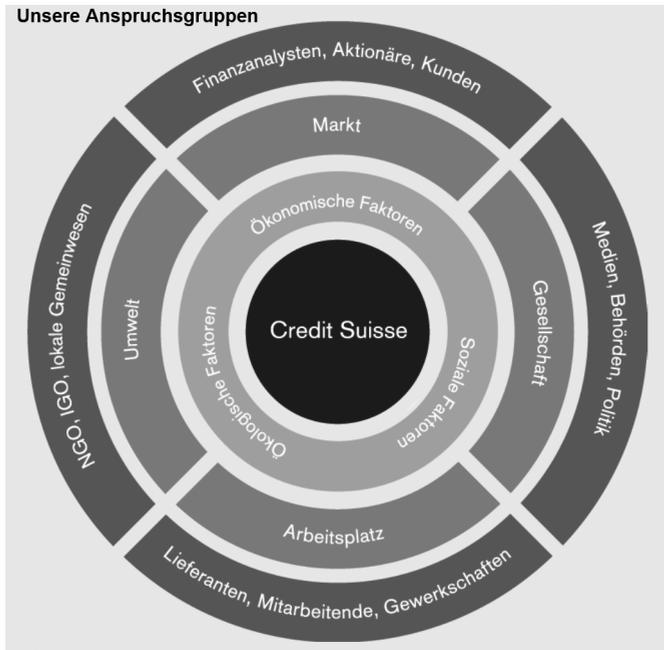
▲ Abb. 13 Input-Output-Betrachtung aus ökologischer Perspektive (Fischer 1996, S. 33)

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 ■ Selbständigkeit/Entscheidungsautonomie ■ Macht, Einfluss, Prestige ■ Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	2. Management (Manager-Unternehmer)	
	3. Mitarbeitende	<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

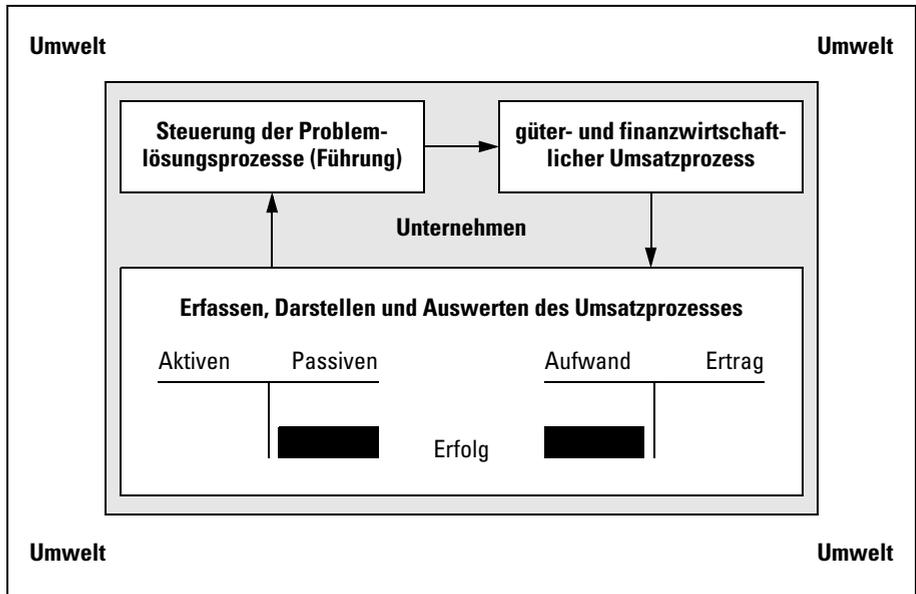
▲ Abb. 14 Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach Ulrich/Fluri 1995, S. 79)



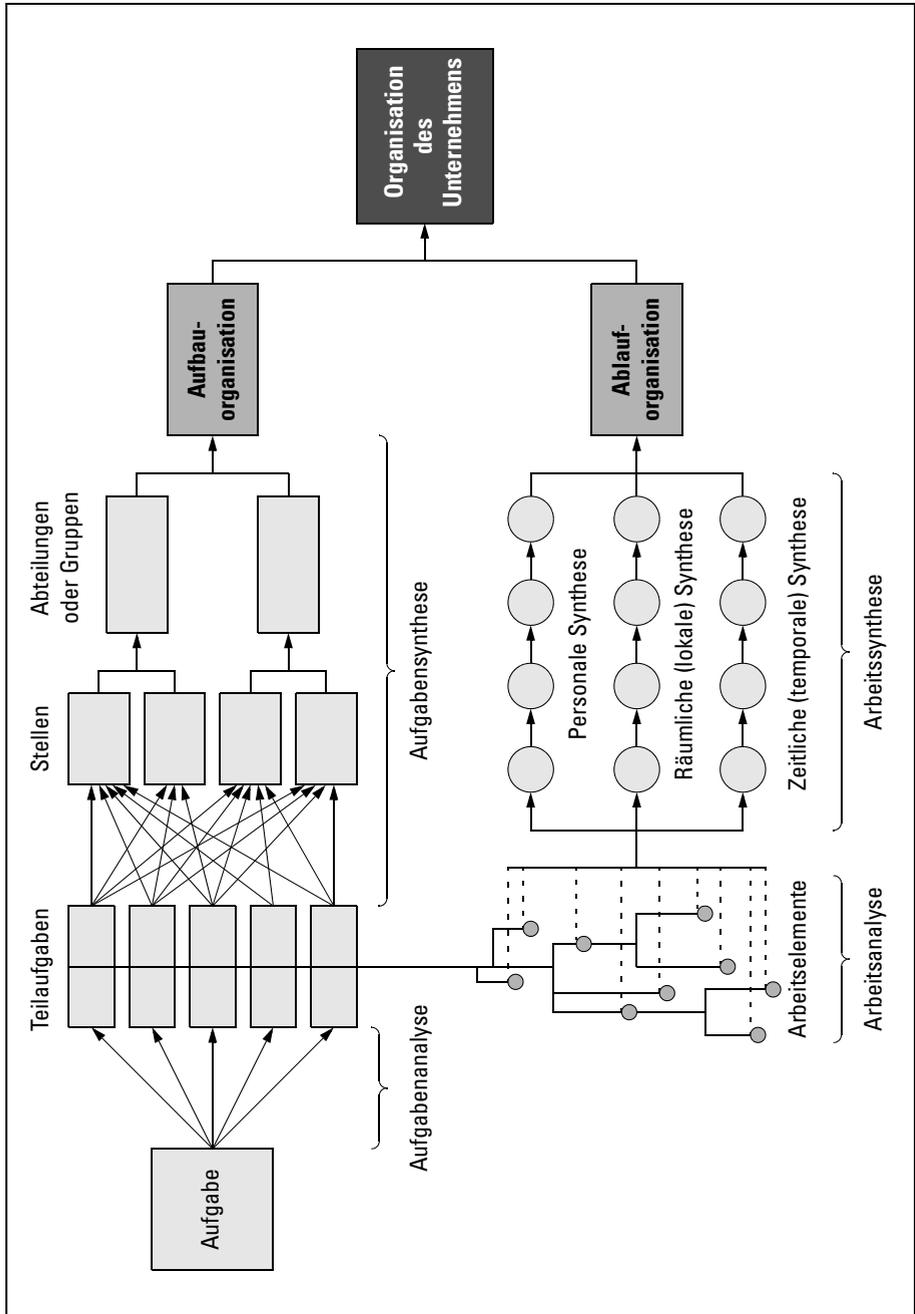
▲ Abb. 15 Umwelt des Unternehmens



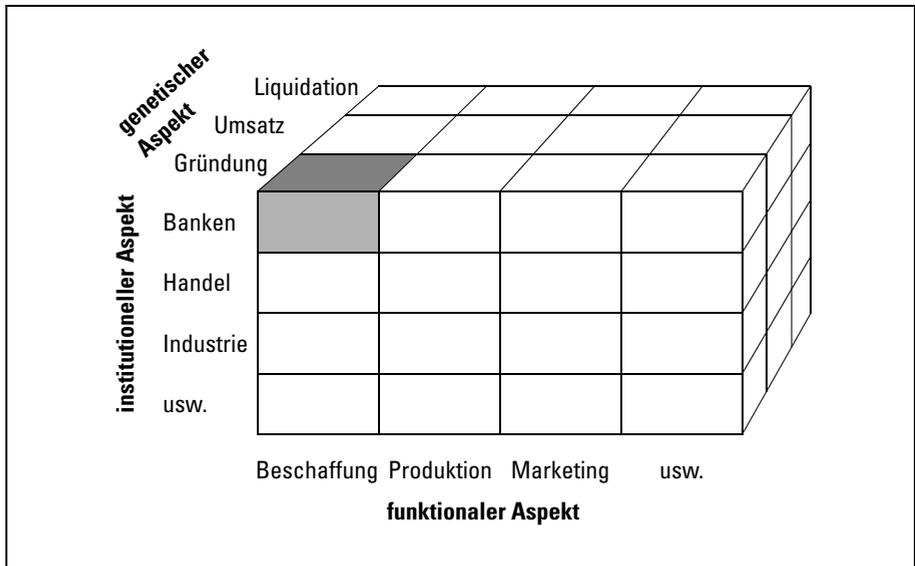
▲ Abb. 16 Umwelt der Credit Suisse (nach Credit Suisse Group 2014)



▲ Abb. 17 Unternehmen und Umwelt



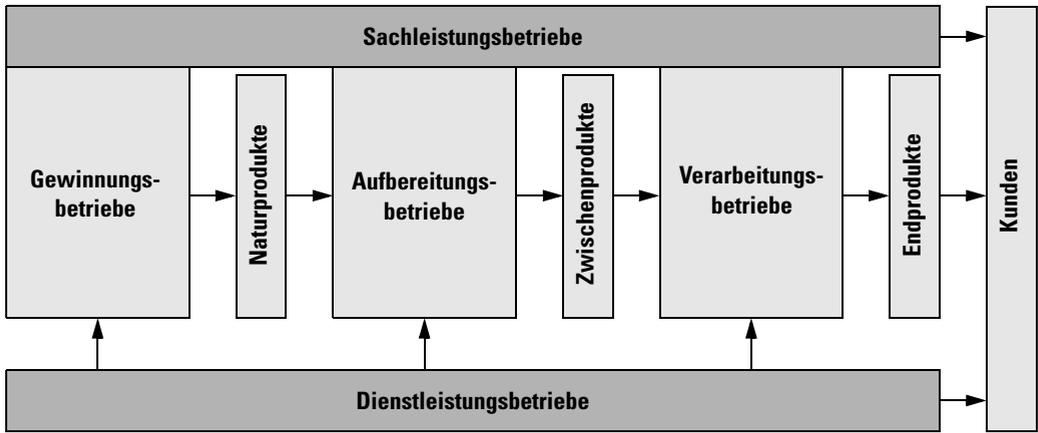
▲ Abb. 18 Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation (Bleicher 1991, S. 49)



▲ Abb. 19 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 ■ Entwicklungshilfe-Organisationen ■ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken

▲ Abb. 20 Non-Profit-Organisationen (NPO) (nach Schwarz 2001, S. 15)



▲ Abb. 21 Schematische Branchengliederung

Wirtschaftsabschnitte NOGA		2010		2011		2012		2013	
		abs.	in %						
Total		4593	100,0	4705	100,0	4776	100,0	4837	100,0
A	Sektor I	158	3,4	167	3,5	168	3,5	171	3,5
B–F	Sektor II	1060	23,1	1083	23,0	1079	22,6	1079	22,3
B–C	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	682	14,9	694	14,7	687	14,4	682	14,1
D	Energieversorgung	27	0,6	28	0,6	28	0,6	29	0,6
E	Wasserversorgung, Beseitigung von Umweltverschmutz.	16	0,3	16	0,3	16	0,3	16	0,3
F	Baugewerbe/Bau	335	7,3	344	7,3	348	7,3	351	7,3
G–T	Sektor III	3376	73,5	3456	73,4	3529	73,9	3587	74,2
G	Handel, Instandhaltung und Rep. von Kraftfahrzeugen	656	14,3	661	14,0	661	13,8	666	13,8
H	Verkehr und Lagerei	215	4,7	222	4,7	221	4,6	229	4,7
I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	245	5,3	241	5,1	236	5,0	233	4,8
J	Information und Kommunikation	142	3,1	150	3,2	153	3,2	155	3,2
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstl.	241	5,2	246	5,2	251	5,2	246	5,1
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	46	1,0	45	1,0	48	1,0	48	1,0
M	Erbringung von freiberufl., wissen. u. techn. Dienstl.	334	7,3	351	7,5	365	7,6	373	7,7
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstl.	176	3,8	181	3,9	185	3,9	192	4,0
O	Öffentliche Verwaltung	188	4,1	191	4,1	194	4,1	201	4,1
P	Erziehung und Unterricht	303	6,6	313	6,6	331	6,9	331	6,8
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	565	12,3	581	12,4	602	12,6	624	12,9
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	69	1,5	71	1,5	71	1,5	76	1,6
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	143	3,1	149	3,2	157	3,3	159	3,3
T	Private Haushalte als Arbeitgeber u. Herstell. von Waren	54	1,2	55	1,2	54	1,1	54	1,1

© Bundesamt für Statistik, Erwerbstätigenstatistik (ETS)
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/lexikon/lex/0.Document.64608.xls> 4.7.2014

▲ Abb. 22 Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren und Wirtschaftsabschnitten (Total, Jahresdurchschnittswerte, in 1000 und in %)

Rang 2013	Rang 2012	Firma	Umsatz 2013 (in Mrd. Fr.)	Anzahl Beschäftigte
1	1	Vitol	307,0	32 000
2	2	Glencore	215,7	50 000
3	10	Cargill International	123,0	140 000
4	3	Trafigura	119,7	8 773
5	4	Mercuria Trading Company	100,8	1 000
6	5	Nestlé	92,2	333 000
7	(neu)	Gunvor	*83,7	1 600
8	6	Novartis	53,7	135 696
9	7	Roche	46,8	85 080
10	8	Ineos	*41,4	16 000
11	9	ABB	37,7	150 000
12	12	Coop	27,0	74 955
13	13	Migros	26,7	68 866
14	15	Kühne + Nagel	20,9	62 744
15	14	Holcim	19,7	70 048
16	16	Adecco	19,5	31 500
17	(neu)	Weatherford International	13,7	67 000
18	21	Tetra Pak International	13,6	24 500
19	17	Syngenta	13,2	28 149
20	19	Richemont	13,0	29 860
21	22	Liebherr International	*11,6	38 000
22	20	Swisscom	11,4	20 108
23	24	DKSH	9,6	26 693
24	18	Alpiq	9,4	7 845
25	28	Schindler	8,8	48 169
26	(neu)	Gazprom Schweiz	8,8	26
27	26	Die Schweizerische Post	8,6	37 326
28	25	Transocean	8,5	18 000
29	30	Swatch Group	8,5	33 590
30	29	SBB	8,3	30 977
31	27	Transgourmet (TG Coop)	8,2	22 300
32	32	Also	8,0	3 240
33	(neu)	Ameropa	*8,0	4 875
34	33	Axpo Holding	7,0	4 355
35	35	Kolmar Group	7,0	200
36	40	Maus Frères	*7,0	–
37	34	Panalpina Weltransport	6,8	16 010
38	36	Globus Travel Services	*6,2	–
39	31	Clariant	6,1	18 099
40	38	Fenaco	6,0	9 130
41	39	SGS	5,8	81 948
42	37	Kuoni	5,7	11 478
43	41	Arzyta	5,5	12 900
44	42	Swiss International Air Lines	5,2	7 800
45	46	Sika	5,1	16 293
46	45	Barry Callebaut	4,9	8 658
47	44	Pargesa Holding	*4,8	–
48	57	Axpo Trading (TG Axpo Holding)	4,7	709
49	43	Rolex	*4,6	9 600
50	47	Amag	4,5	5 400

* Schätzung «Handelszeitung»

▲ Abb. 23 Die grössten Unternehmen der Schweiz 2013
(HandelsZeitung: Swiss Top 100, 26. Juni 2014, Nr. 26, S. 10)

Klasse \ Merkmale	Mitarbeitende	Bilanzsumme (in Fr.)	Umsatz (in Fr.)
Kleinbetrieb	unter 50	unter 1 Mio.	unter 5 Mio.
Mittelbetrieb	50 – 1000	1 – 25 Mio.	5 – 50 Mio.
Grossbetrieb	über 1000	über 25 Mio.	über 50 Mio.

▲ Abb. 24 Einteilung der Unternehmen nach der Grösse

Zweck	Betriebung eines kommerziellen Unternehmens, das vom Inhaber geführt wird.
Gründung	Keine speziellen Gründungsformalitäten notwendig. In manchen Fällen ist ein Eintrag in das Handelsregister notwendig.
Gründungsmitglieder	Keine Restriktionen
Bezeichnung der Eigentümer	Inhaber
Steuerungsorgane	Inhaber
Haftung	Unbeschränkte persönliche Haftung
Kapital	Keine Restriktionen
Vorteile	Einfach
Nachteile	Haftung ist unbeschränkt.

▲ Abb. 25 Einzelunternehmen

Zweck	Eine von zwei oder mehreren natürlichen Personen ohne Beschränkung ihrer Haftung zur Betreibung eines Handels-, Fabrikations- oder eines anderen nach kaufmännischer Art geführten Gewerbes gegründete Gesellschaft.
Gründung	Keine speziellen Gründungsformalitäten notwendig. Ein Eintrag in das Handelsregister ist notwendig. Der Abschluss eines schriftlichen Gesellschaftsvertrags wird empfohlen.
Gründungsmitglieder	Gründung muss durch natürliche Personen erfolgen; mindestens ein Partner muss seinen Wohnsitz in der Schweiz haben.
Bezeichnung der Eigentümer	Partner
Steuerungsorgane	Partner
Haftung	Haftung mit den Vermögenswerten der Kollektivgesellschaft sowie und unbegrenzte gesamtschuldnerische Haftung.
Kapital	Keine Restriktionen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringere Steuern ■ Keine Notwendigkeit, dass einer der Partner Schweizer Staatsangehöriger ist
Nachteile	Haftung ist unbeschränkt.

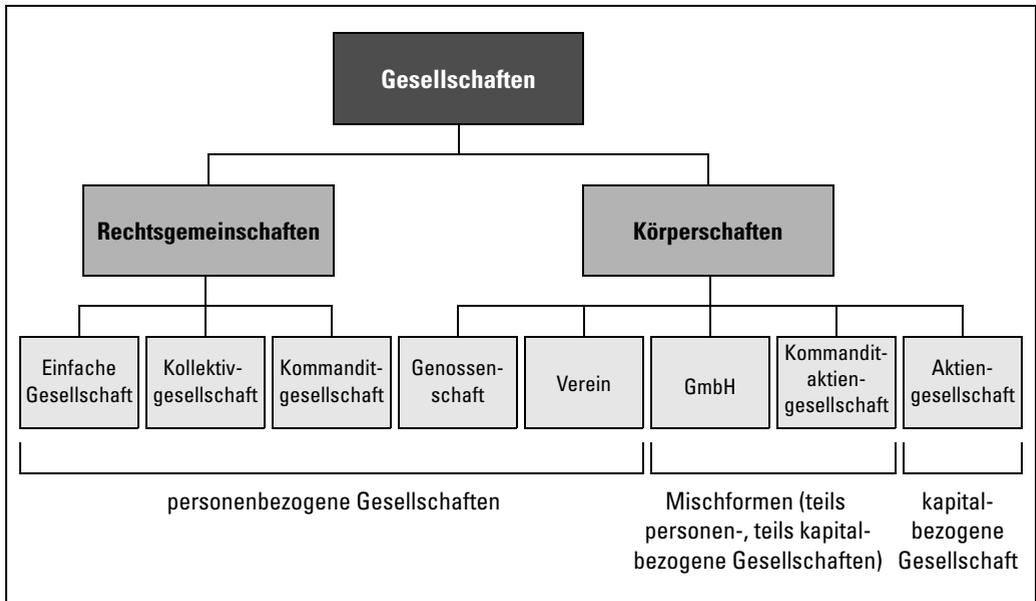
▲ Abb. 26 Kollektivgesellschaft

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) <p>Die Dividende darf erst festgelegt werden, wenn die im Gesetz und in den Statuten vorgesehenen Reserven vom Gewinn abgezogen worden sind. (Art. 674 OR)</p>
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. 27 Aktiengesellschaft (Art. 620–763 OR)

<p>Grundkapital</p>	<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)
<p>Organe, Geschäftsführung und Vertretung</p>	<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)
<p>Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)</p>	<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)
<p>Haftung</p>	<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)

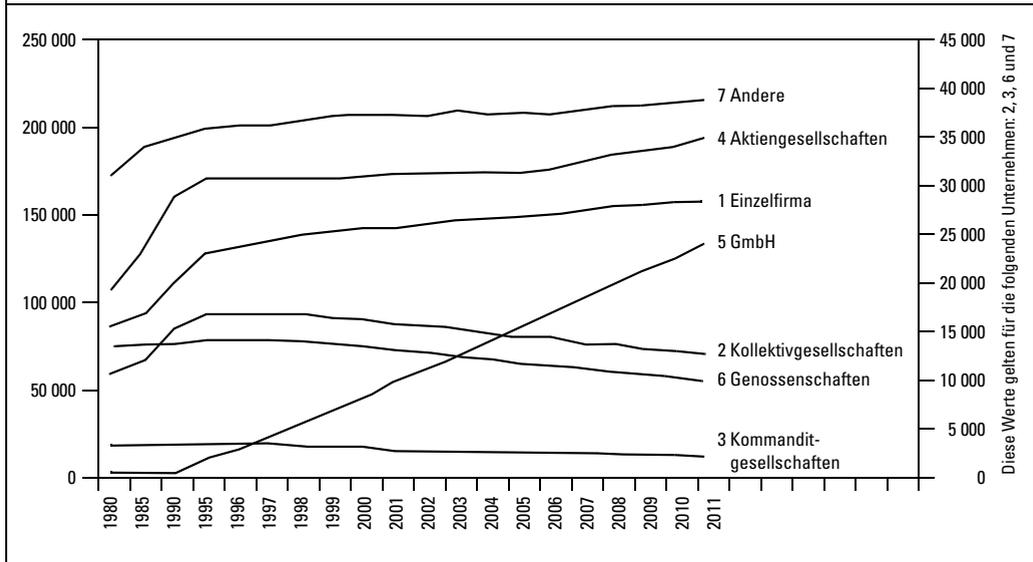
▲ Abb. 28 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 772–827 OR)



▲ Abb. 29 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht (Meier-Hayoz/Forstmoser 1993, S. 23)

Rechtsform \ Jahr	1 Einzel-firmen	2 Kollektiv-gesell-schaft	3 Komman-ditgesell-schaft	4 AG (inkl. Komman-dit-AG)	5 GmbH	6 Genos-senschaft	7 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
2008	154 626	13 750	2 441	183 888	109 713	10 977	37 978
2009	155 565	13 392	2 368	186 980	118 137	10 691	38 656
2010	157 319	13 119	2 310	189 515	124 826	10 423	38 946
2011	157 614	12 825	2 205	194 289	133 104	9 980	39 346

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



▲ Abb. 30 Im Handelsregister eingetragene Firmen
(Quelle: Amt für das Handelsregister www.zefix.ch, BFS: Statistisches Lexikon der Schweiz)

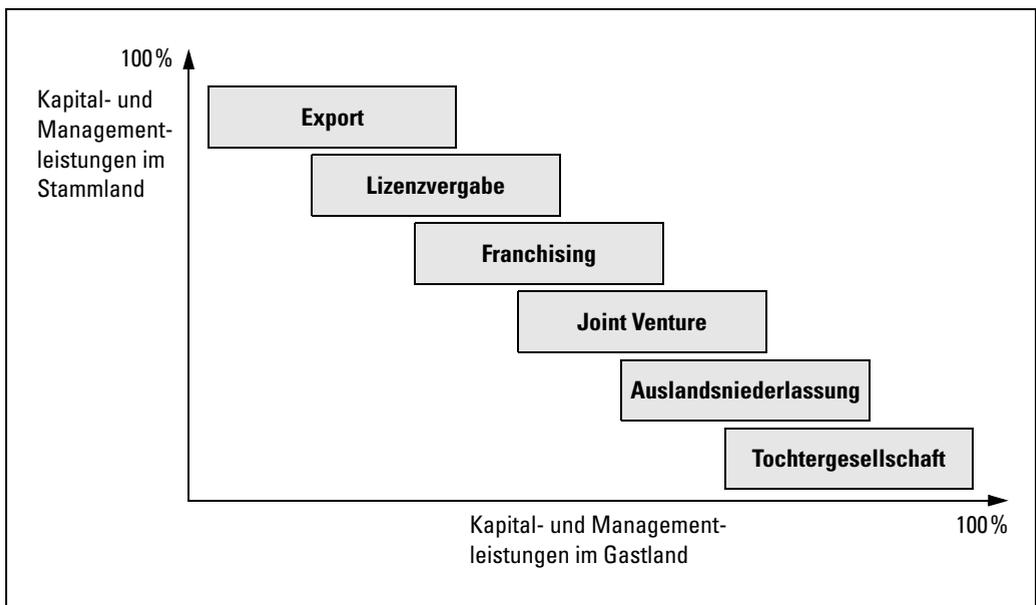
Wichtige Übernahmen von ausländischen Firmen durch Schweizer Unternehmen				Wichtige Übernahmen von Schweizer Unternehmen durch ausländische Firmen			
Jahr	Käufer	Übernommenes Unternehmen	Land Verkäufer	Jahr	Käufer	Übernommenes Unternehmen	Land Käufer
2013	ABB AG	Power-One	US	2013	Groupe Bruxelles Lambert SA	SGS SA (15%)	BE
2013	Swatch Group AG	Harry Winston, Inc.	US	2013	Grifols SA	Bluttransfusion-Diagnose-Geschäft v. Novartis AG	ES
2013	Glencore Xstrata plc Sumitomo Corporation	Clermont Mine (50,1%)	AU	2013	Renova Group	Schmolz + Bickenbach AG (59,54%)	RU
2013	Swiss Re Ltd.	New China Life Insurance Co., Ltd (4,9%)	CN	2012	Jackson National Life	US Admin Re (Swiss Re)	US
2013	Dufry Group	Hellenic Duty Free Shops S.A. (49%)	GR	2011	Johnson & Johnson	Synthes	USA
2013	Swiss Re Ltd.	FWD Group Management (12,3%)	HK	2011	Takeda Pharmaceutical	Nycomed A/S (ohne US-Geschäft)	J
2013	Glencore Xstrata plc	Samref Overseas S.A. (25%)	PM	2010	CVC Capital Partners	Sunrise	LU
2013	Aryzta AG	Klemme AG	DE	2010	PAI Partners	Swissport International AG	FR
2013	Rainer M. Frey, Thomas Schmidheiny	Lonrho plc (80,03%)	GB	2009	BTG Investments LP	Banco UBS Pactual	BR
2013	Sika AG Government of France	Bereich Bauklebstoffe von Akzo Nobel N.V.	NL	2008	BASF SE	Ciba AG	DE
2012	Nestlé	Pfizer	US	2008	General Dynamics Corp.	Jet Aviation Management AG	US
2012	ABB	Thomas & Betts Corporation	US	2008	LVMH	Hublot SA	FR
2012	Pargesa Holding	Pernod Ricard	FR	2007	Medi-Clinic, Kapstadt	Hirslanden-Gruppe	ZA
2011	Also	Actebis	DE	2007	Scor	Converium	FR
2011	Clariant	Süd-Chemie	DE	2007	Generali-Gruppe	Banca del Gottardo	IT
2010	Novartis	Alcon	USA	2006	Merck KGaA	Serono-Gruppe	DE
2010	Nestlé	US-Tiefkühlpizza-Geschäft Kraft Foods	USA	2006	Dubai Aeospace Enterprise	SR Technics	AE
2009	Zurich Financial Services	AIG US Personal Auto Group (AIG)	US	2006	AXA Versicherungen	Winterthur Versicherungen	FR
2009	Emmi AG	Roth Käse USA Ltd.	USA	2005	Lufthansa AG	Swiss International Airlines	DE
2009	Holcim AG	Cemex Australia Pty Ltd	AUS	2005	Victory	Unaxis Holding	FL
2009	Novartis	EBEWE Pharma	AT	2005	Ferrovial-Gruppe	Swissport International	ES
2009	Xstrata plc	Anglo American PLC	GB	2004	Bayard Capital, Sydney	Landis + Gyr AG	AUS
2008	Swiss Re	Barclays Life Assurance Company	UK	2004	Saint-Gobain Groupe	Sanitas-Troesch-Gruppe	FR
2007	Nestlé	Gerber	USA	2004	ED&F Man	Volcafe AG (Erb-Gruppe)	GB
2007	Swisscom	Fastweb	IT	2003	Rewe AG	Bon-appétit-Gruppe	DE
2007	Swiss Life	AWD	DE	2003	Zimmer Corp.	Centerpulse AG	USA
2006	Xstrata	Falconbridge Ltd.	CAN	2003	Colgate Palmolive	Gaba Holding AG	USA
2006	UBS	Banco Pactual	BR	2002	Texas Pacific Group	Gate Gourmet International	USA
2006	Givaudan	Quest BV	NL	2002	3i Finanzgesellschaft	SR Technics AG	GB
2005	Swiss Re	GE Insurance Solutions	USA	2002	Candover Investment	Swissport	GB
2005	Novartis International	Chiron Corp.	USA	2001	Promatech Group	Sulzer Textil	IT
2005	Kühne + Nagel AG	ACR Logistics	GB	2001	Fabricom-Gruppe	Sulzer Infra	BE
2004	Syngenta AG	Advanta BV/Golden Harvest	NL/USA	2000	Carlsberg	Feldschlösschen-Hürlimann	DK
2004	SR Technics AG	FLS Aerospace	DK	2000	CRH-Gruppe	Jura Holding	IE
2004	Swiss Steel	Krupp Edelstahlprofile (KEP)	DE	1999	Roca Radiatores	Keramik Laufen	ES

▲ Abb. 31 Wichtige Übernahmen 1999–2013 (Handelszeitung: Special Mergers. 19.1.2012, Nr. 3, S. 51; 17.1.2013, S. 49; 16.1.2014, S. 42)

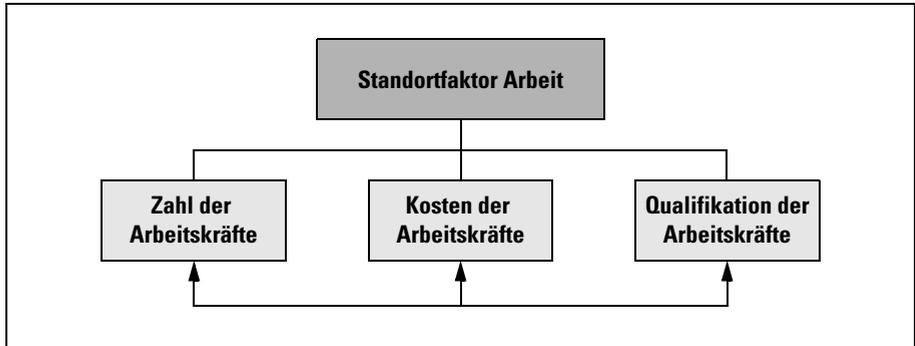
Formen \ Kriterien	Dauer		Art			Selbständigkeit			
	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	wirtschaftlich		rechtlich	
						selbständig	unselbständig	selbständig	unselbständig
Partizipation		•	•			•		•	
Konsortium		•	•			•		•	
Kartell	•		•	•		•		•	
Interessengemeinschaft	•		•			•		•	
Joint Venture¹	•		•	•		•		•	
Strategische Allianz	•		•	•			•	•	
Konzern²	•		•	•	•		•	•	

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

▲ Abb. 32 Übersicht Unternehmenskooperationen



▲ Abb. 33 Internationalisierungsstufen (Schierenbeck/Wöhle 2008, S. 54)



▲ Abb. 34 Standortfaktor Arbeit

Kantone	Einkommensbelastung der natürlichen Personen ¹ [Fr.]	Vermögensbelastung bei natürlichen Personen ² [Fr.]	Reingewinn- und Kapitalbelastung der Aktiengesellschaften ³ [%]	Motorfahrzeugsteuern ⁴ [Fr.]
Zürich	5 241	168	22,25	330
Bern	7 645	804	13,86	513
Luzern	6 243	525	13,38	353
Altdorf	6 511	224	15,14	270
Schwyz	4 116	172	13,92	329
Sarnen	5 857	378	14,11	312
Stans	5 284	307	12,73	280
Glarus	6 449	563	16,42	339
Zug	2 091	73	12,07	284
Freiburg	6 525	1 421	16,27	400
Solothurn	7 861	480	16,63	306
Basel	6 968	675	25,88	368
Liestal	5 358	536	18,46	524
Schaffhausen	6 841	446	17,43	216
Herisau	6 583	570	14,83	427
Appenzell	5 253	576	14,16	350
St. Gallen	6 457	701	16,93	389
Chur	4 969	382	20,03	475
Aarau	5 341	355	15,50	252
Frauenfeld	5 656	307	16,43	240
Bellinzona	4 460	546	22,63	374
Lausanne	8 891	1 205	23,52	426
Sitten	6 003	1 024	14,21	195
Neuenburg	8 925	1 200	17,08	336
Genf	3 997	485	24,59	249
Delsberg	8 308	788	23,48	496
<p>1 Belastung bei einem Bruttoarbeitseinkommen von 80 000 CHF durch Kantons-, Gemeinde- und Kirchensteuern für eine verheiratete Person ohne Kinder</p> <p>2 Belastung bei einem Reinvermögen von 300 000 CHF durch Kantons-, Gemeinde- und Kirchensteuern für eine verheiratete Person ohne Kinder</p> <p>3 Reingewinn- und Kapitalbelastung durch Kantons-, Gemeinde- und Kirchensteuern sowie direkte Bundessteuer insgesamt in Prozenten des Reingewinnes; gilt für Aktiengesellschaft mit 12 Prozent Rendite und Kapital/Reserven von 100 000 CHF</p> <p>4 gilt für Personenwagen mit einem Hubraum von 1600 cm³</p>				

▲ Abb. 35 Steuerbelastung in der Schweiz (Kantonshauptorte) 2012
(Schweizerische Eidgenossenschaft/Eidgenössisches Finanzdepartement: Steuerbelastung in der Schweiz. Kantonshauptorte – Kantonsziffern 2012. Neuchâtel 2013)

Standortanforderung	Gewichtung	Standort A		Standort B		Standort C		Standort D	
		X	R	X	R	X	R	X	R
1 zentrale Verkehrsloge (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. 36 Nutzwertanalyse für einen Industriebetrieb (nach Müller-Hedrich 2006, S. 50)

Unser Nachhaltigkeitsverständnis

Nachhaltigkeitsgrundsätze

Nachhaltigkeit hat Hochkonjunktur. In vielen Zusammenhängen wird dieses Wort verwendet. Aber wofür steht es im Kontext eines weltweit agierenden Technologiekonzerns? Für Siemens ist Nachhaltigkeit kein Lippenbekenntnis. Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung – Ökonomie, Ökologie und Soziales – bestimmen unser Handeln.

Unsere wichtigsten Ziele

- 300 Millionen Tonnen Kohlendioxid-Einsparung bei unseren Kunden
- 40 Milliarden Euro Umsatz mit unserem Umweltportfolio
- 20 Prozent Verbesserung der Kohlendioxid-Effizienz
- 20 Prozent Verbesserung der Wassereffizienz

Das Siemens-Nachhaltigkeitsprogramm

Für das Jahr 2011 haben wir unser Siemens-Nachhaltigkeitsprogramm aus dem Jahr 2010 weiterentwickelt.

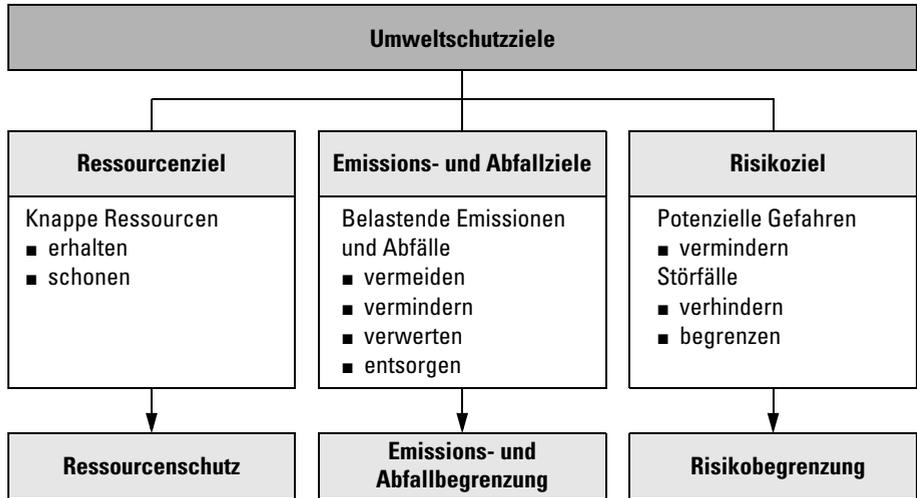
Die Ziele und Aktivitäten unseres Nachhaltigkeitsprogramms konzentrieren sich auf die drei Felder

«Geschäftschancen», «Wir tun, was wir sagen» sowie «Dialog mit Interessengruppen». Damit wir einen objektiven Blick auf unsere Herausforderungen und unsere Leistungen in Nachhaltigkeitsfragen bewahren, haben wir das Siemens Sustainability Advisory Board ins Leben gerufen. Es setzt sich aus neun unabhängigen Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Wirtschaft zusammen, die unterschiedliche Themenfelder vertreten und von verschiedenen Kontinenten stammen. Das Gremium trifft sich mindestens zweimal im Jahr und trägt durch fachlichen Dialog wie auch durch konkrete Aktivitäten zur Weiterentwicklung unseres Nachhaltigkeitsprogramms bei.

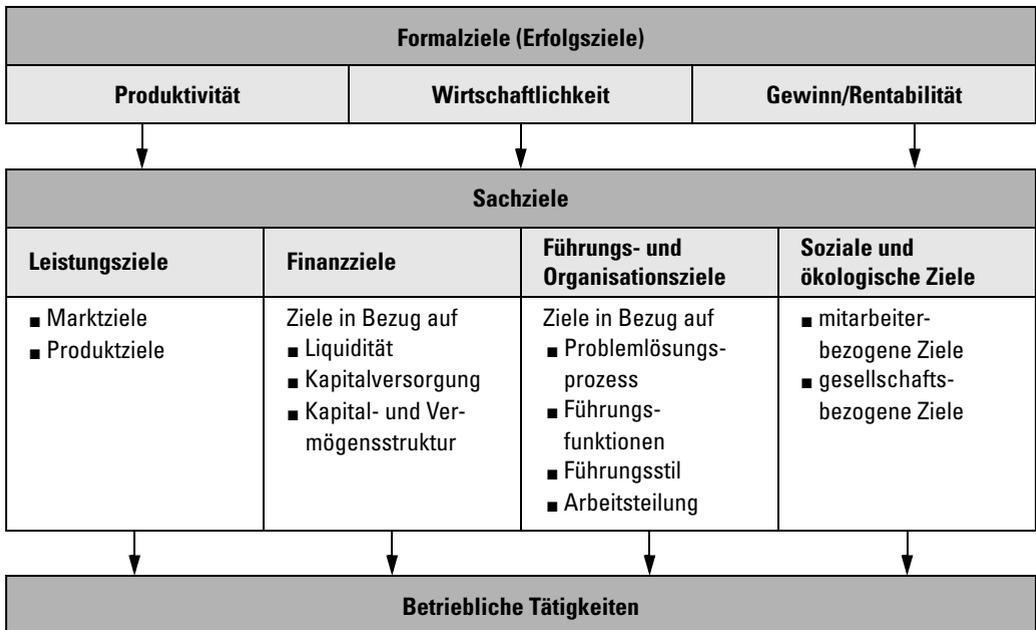
Interne Richtlinien

Zu unserem Selbstverständnis als globales Unternehmen gehört, dass Geschäftserfolg, die Beachtung von Recht und Gesetz, die Verantwortung für unsere Mitarbeiter und ein verantwortungsvoller Umgang mit der Umwelt eng zusammenhängen. Entsprechend haben wir für diese Felder klare, nachvollziehbare Richtlinien als Verhaltensmassstab für alle Mitarbeiter eingeführt.

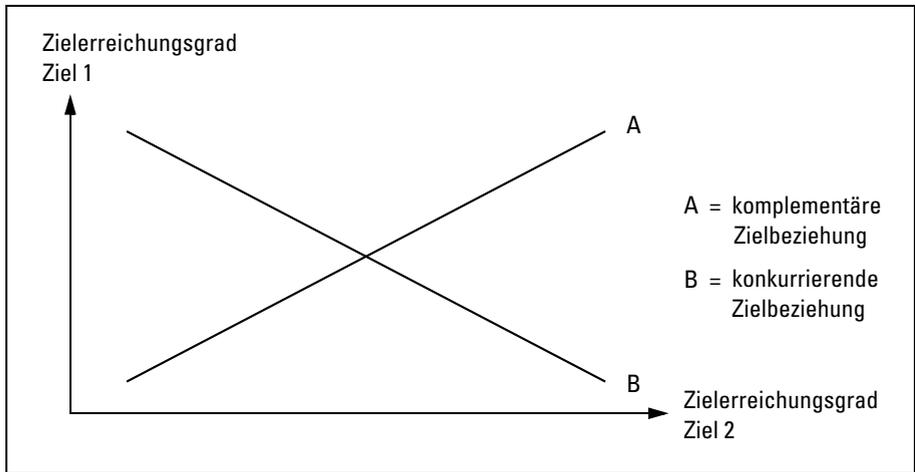
▲ Abb. 37 Nachhaltigkeitsverständnis der Siemens AG 2011



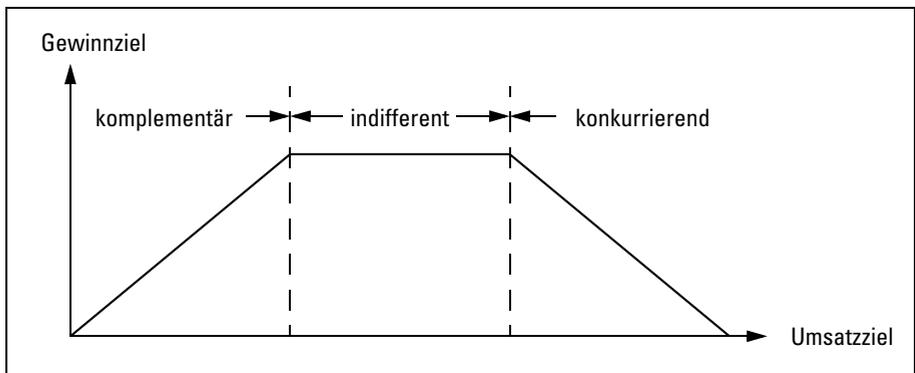
▲ Abb. 38 Umweltschutz als Unternehmensziel (nach Dyllick 1990, S. 25)



▲ Abb. 39 Übersicht Zielkategorien



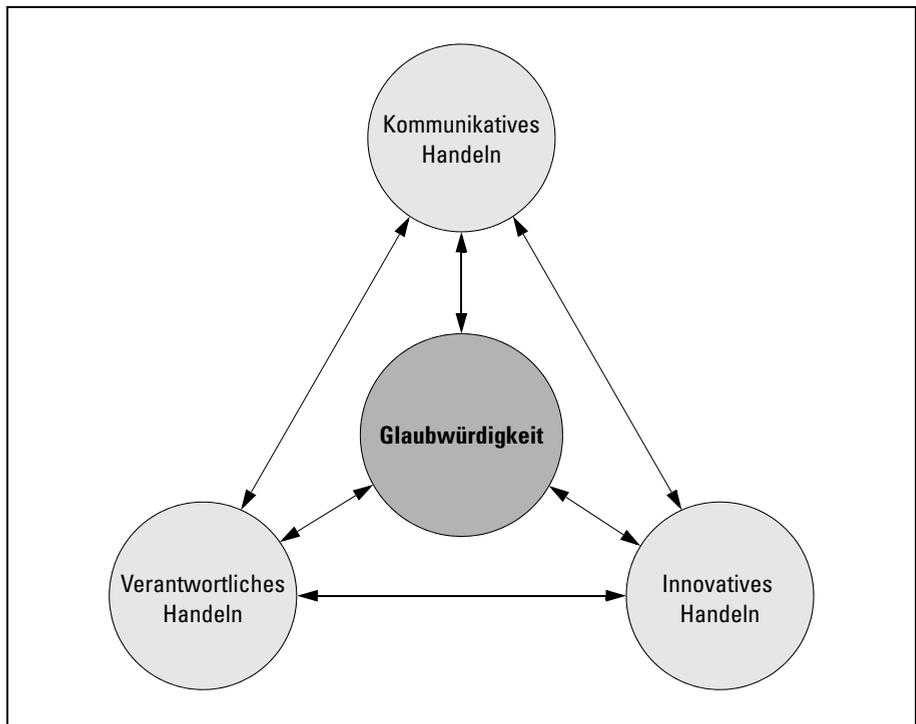
▲ Abb. 40 Komplementäre und konkurrierende Zielbeziehung



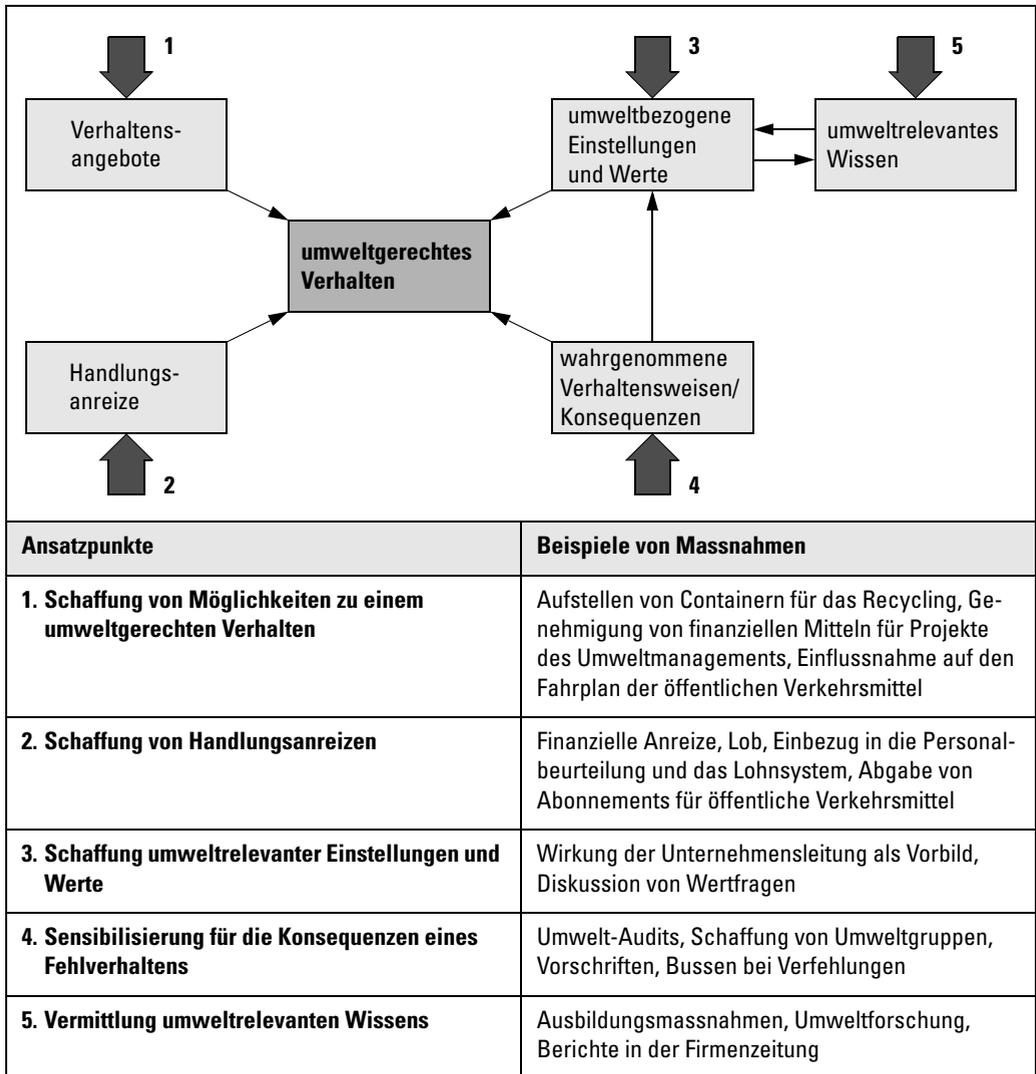
▲ Abb. 41 Zielbeziehungen zwischen Gewinn und Umsatz

Wahrnehmungs- form / Problem- bewusstsein	Systemorientierte (Wirtschaft als System)	Kulturorientierte (Wirtschaft als Lebenswelt)
Harmonisten	Ökonomen	Konventionalisten
Konfliktbewusste	Reformer	Idealisten

▲ Abb. 42 Ethische Verhaltenstypen im Management



▲ Abb. 43 Konstitutive Elemente einer Glaubwürdigkeitsstrategie



▲ Abb. 44 Ansatzpunkte zur Förderung eines umweltgerechten Verhaltens (nach Fietkau/Kessel 1987, S. 312)