

▲ 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.

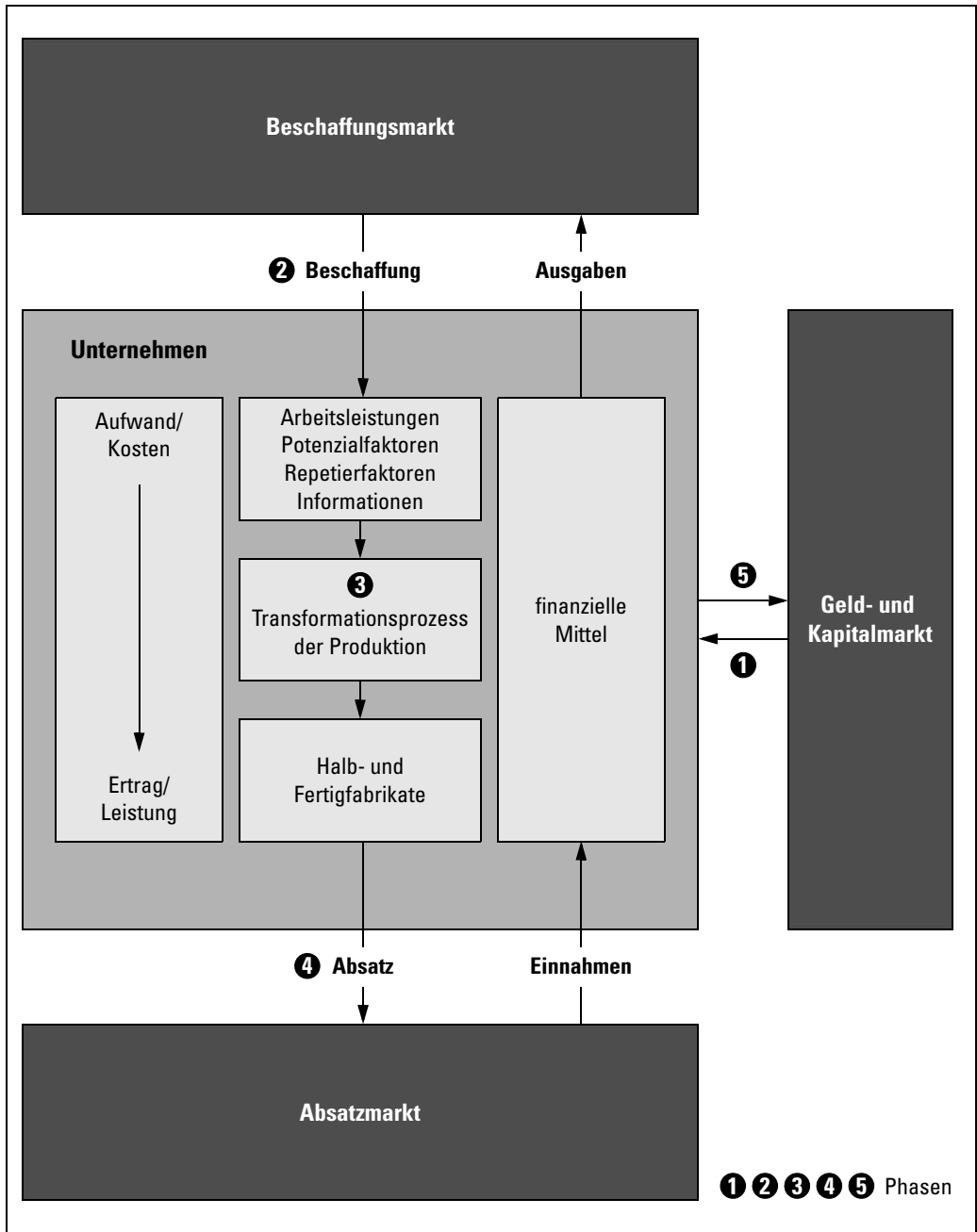
**Kleine Abweichungen haben unproportional grosse Auswirkungen, Folgen sind nicht-linear, unvorhersehbar und unkalkulierbar.**

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.

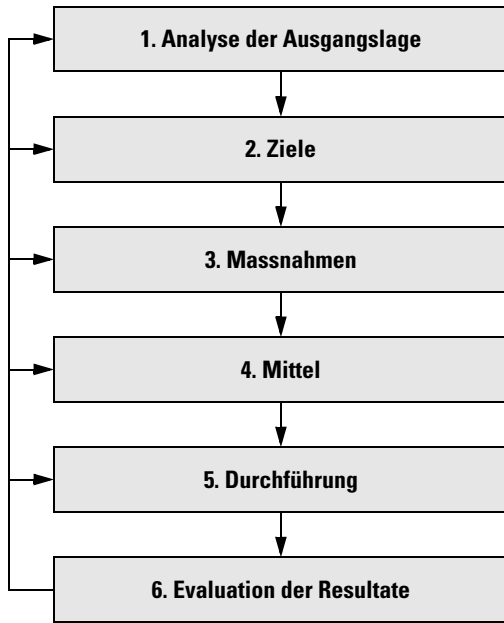
Viele Sozial-, Wirtschafts- und Kulturwissenschaftler halten bis in die Gegenwart hinein an der Idee der Proportionalität von Ursache und Wirkung fest und hoffen, an einer den naturwissenschaftlichen Umwälzungen entsprechenden Umstrukturierung vorbeikommen zu können. Das lineare Modell wird verteidigt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

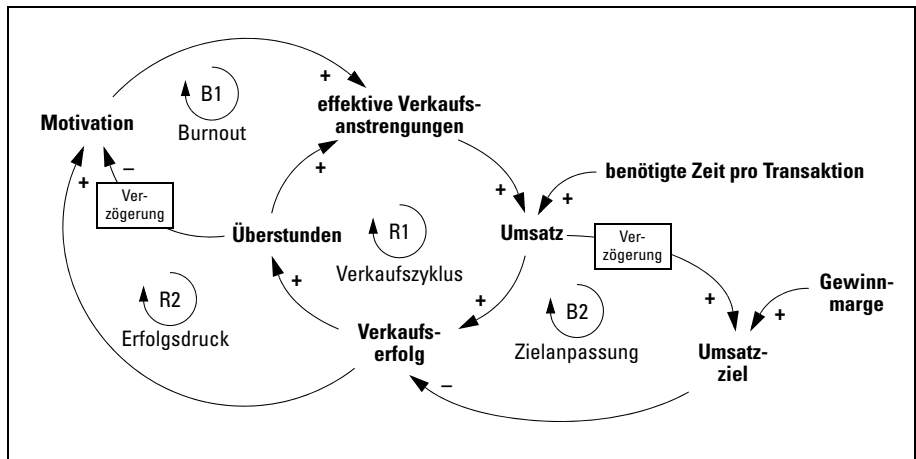
▲ Abb. 3 Ein neues Denkmodell (Backhausen/Thommen 2006, S. 50ff.)



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



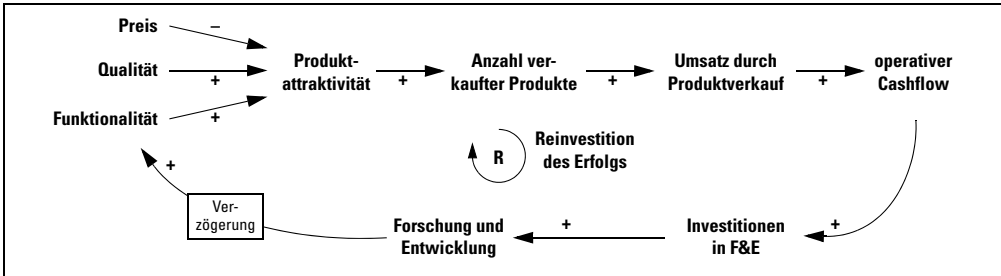
▲ Abb. 5 Problemlösungsprozess



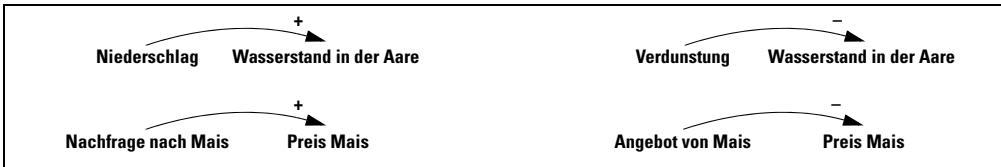
▲ Abb. 6 Beispiel für systemdynamisches Denken (in: Morecroft 1985, S. 909)



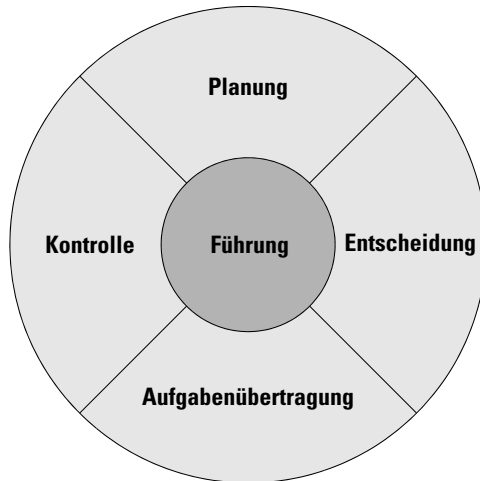
▲ Abb. 7 Lineares Modell zum Einfluss von Preis, Qualität und Funktionalität auf dem operativen Cashflow



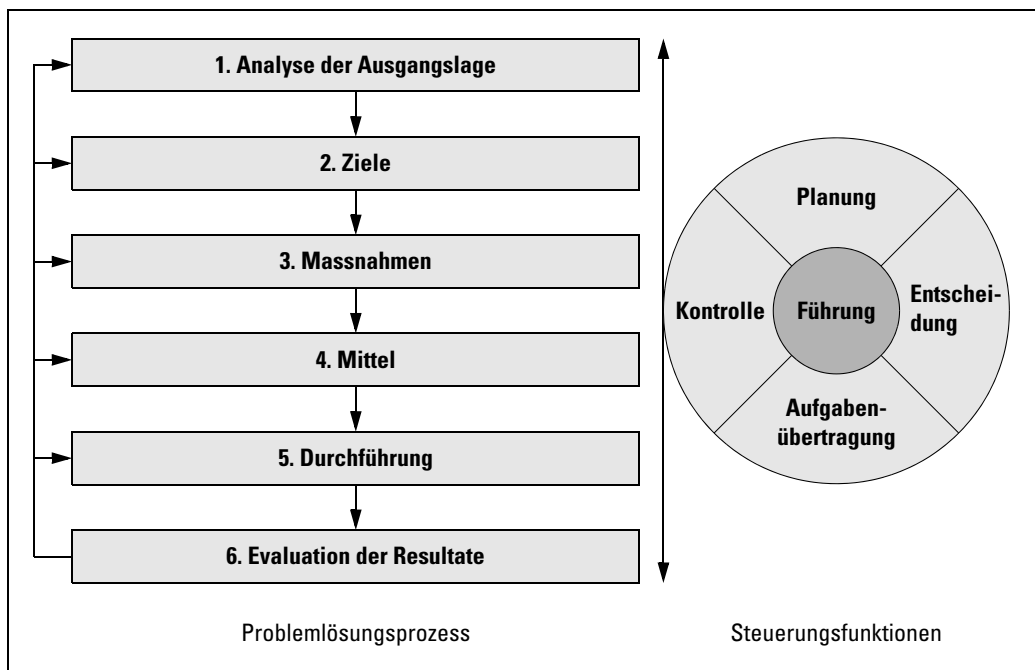
▲ Abb. 8 Regelkreis-Modell (systemdynamisches Modell) veranschaulicht die Reinvestition finanzieller Ressourcen



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



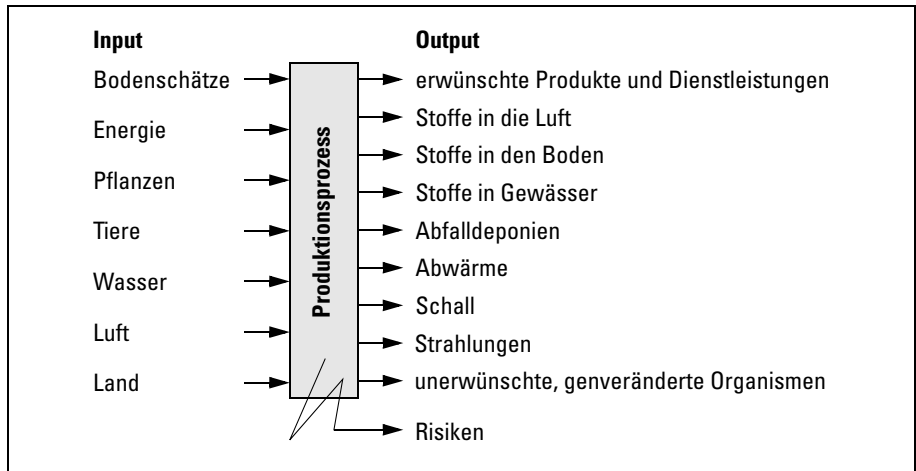
▲ Abb. 10 Führungsrad



▲ Abb. 11 Steuerung des Problemlösungsprozesses

| <b>Hauptbereiche</b>   |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>Gliederung</b>  |  | <b>als Vergangenheitsrechnung</b>   | <b>als Planrechnung</b>  |
| <b>Finanzbuchhaltung</b>   | 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)  |
| <b>Betriebsbuchhaltung</b>   | 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)  |
| <b>Ergänzende Bereiche</b>   |  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebsstatistiken</li> <li>■ Abweichungsanalysen</li> <li>■ Sonderrechnungen</li> </ul> |  |   |  |

▲ Abb. 12 Teilbereiche des Rechnungswesens

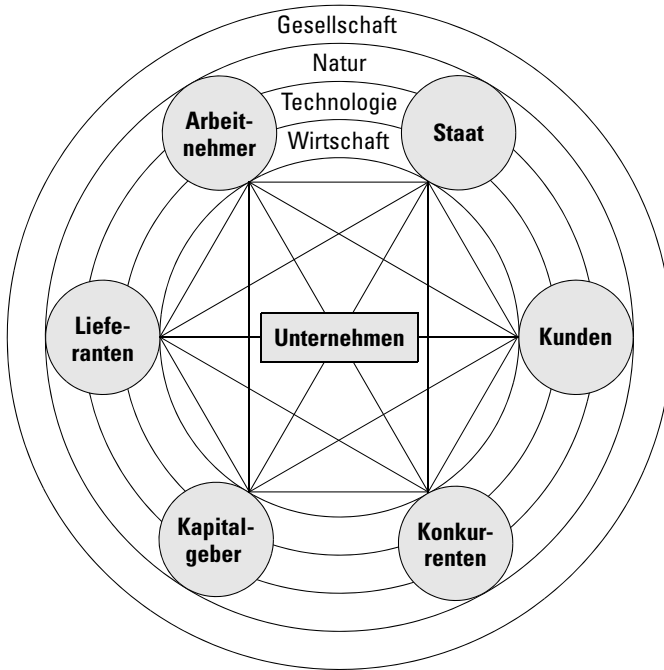


▲ Abb. 13 Input-Output-Betrachtung aus ökologischer Perspektive (Fischer 1996, S. 33)

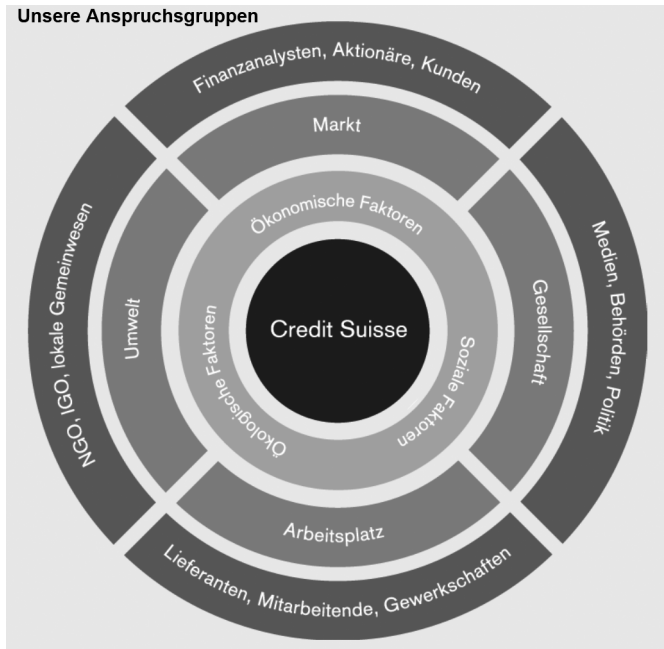


| Anspruchsgruppen         |   | Interessen (Ziele)   |
|--------------------------|---|--|
| Interne Anspruchsgruppen | <b>1. Eigentümer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kapitaleigentümer</li> <li>■ Eigentümer-Unternehmer</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkommen/Gewinn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

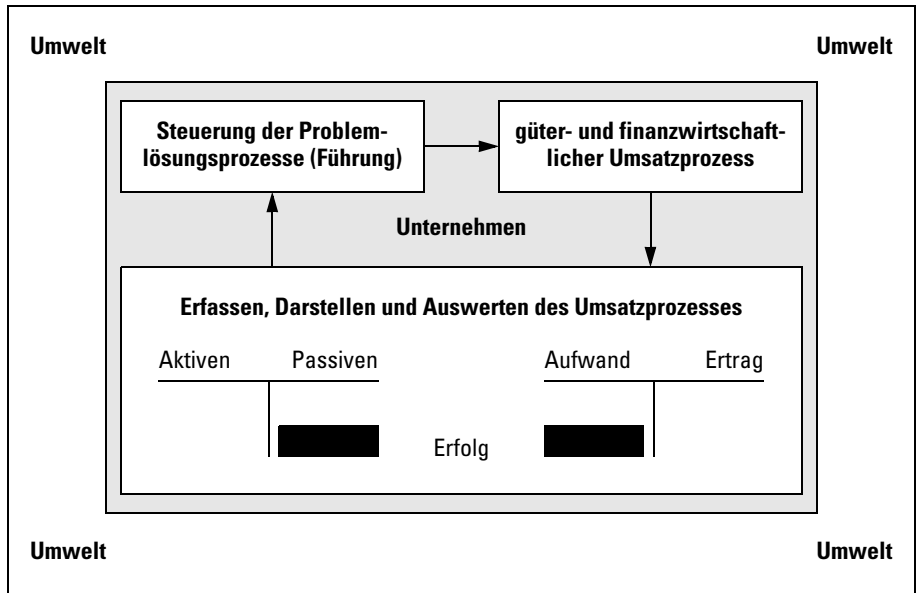
▲ Abb. 14 Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach Ulrich/Fluri 1995, S. 79)



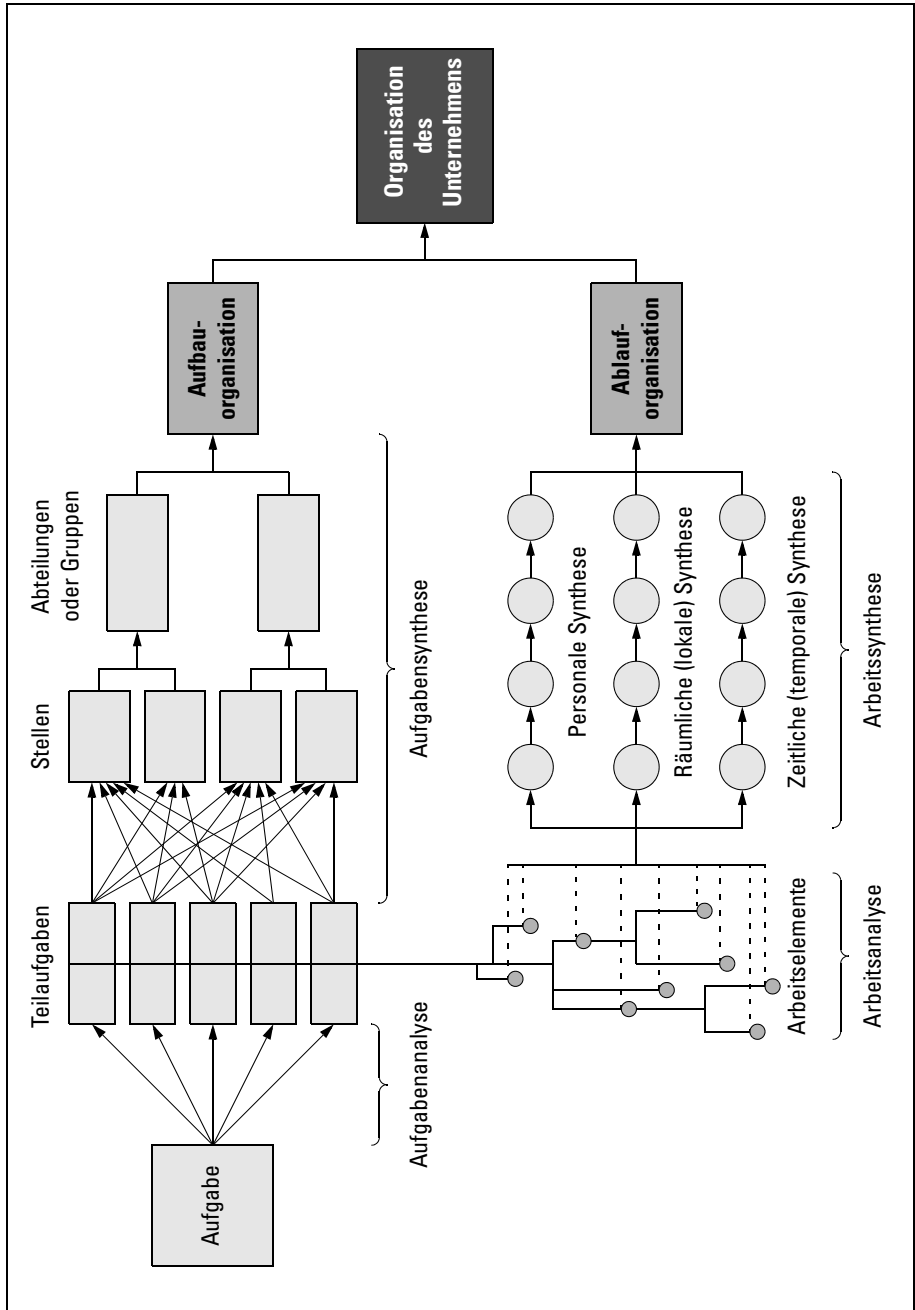
▲ Abb. 15 Umwelt des Unternehmens



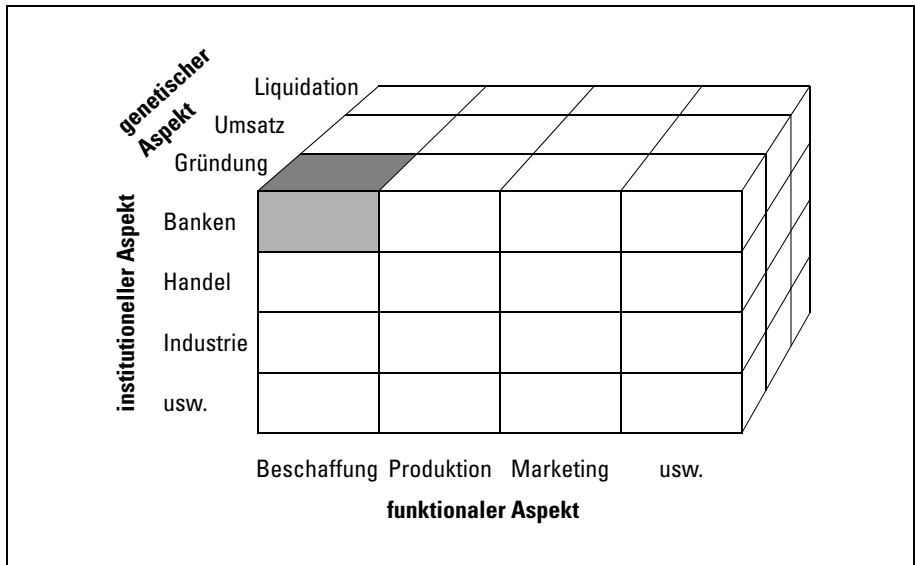
▲ Abb. 16 Umwelt der Credit Suisse (nach Credit Suisse Group 2014)



▲ Abb. 17 Unternehmen und Umwelt



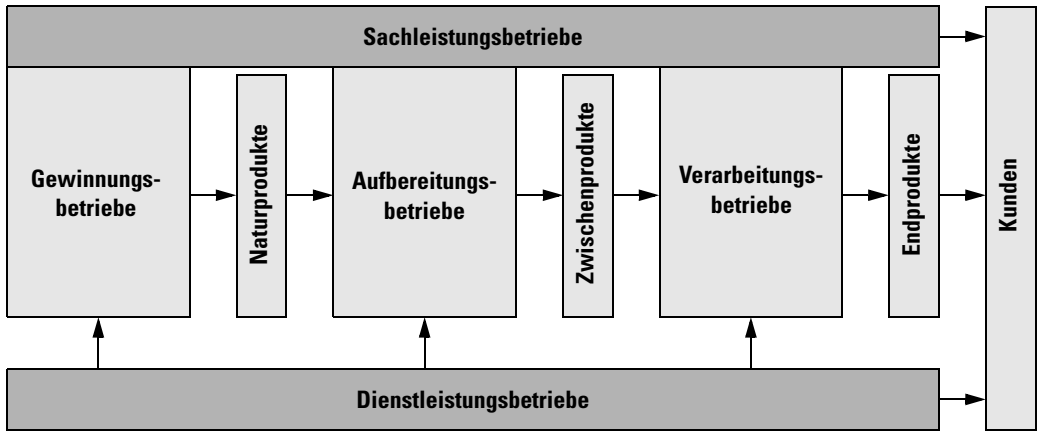
▲ Abb. 18 Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation (Bleicher 1991, S. 49)



▲ 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"> <li>■ Öffentliche Verwaltungen</li> <li>■ Öffentliche Betriebe:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Verkehr, Post, Energie</li> <li>□ Spital, Heim, Anstalt</li> <li>□ Schule, Universität</li> <li>□ Museum, Theater, Bibliothek</li> </ul> </li> </ul> |
| Private NPO    | Wirtschaftliche NPO       |          | Förderung der <i>wirtschaftlichen Interessen</i> der Mitglieder  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wirtschaftsverband</li> <li>■ Arbeitnehmerorganisation</li> <li>■ Berufsverband</li> <li>■ Konsumentenorganisation</li> <li>■ Genossenschaft</li> </ul>   |
|                | Soziokulturelle NPO       |          | Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen <i>kultureller, gesellschaftlicher Interessen</i> , Bedürfnisse der Mitglieder  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sportvereine</li> <li>■ Freizeitvereine</li> <li>■ Kirche, Sekte</li> <li>■ Spiritistische Zirkel</li> </ul>  |
|                | Politische NPO            |          | Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung <i>politischer (ideeller) Interessen</i> und Wertvorstellungen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politische Partei</li> <li>■ Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen</li> <li>■ Politisch orientierte Vereine</li> <li>■ Organisierte Bürgerinitiative</li> </ul>   |
|                | Karitative NPO            |          | Erbringung <i>karitativer Unterstützungsleistungen</i> an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hilfsorganisationen für Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte</li> <li>■ Entwicklungshilfe-Organisationen</li> <li>■ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken</li> </ul>  |

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



▲ Abb. 21 Schematische Branchengliederung



| Wirtschaftsabschnitte NOGA |  | 2010        |              | 2011        |              | 2012        |              | 2013        |              |
|----------------------------|--|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                            |  | abs.        | in %         | abs.        | in %         | abs.        | in %         | abs.        | in %         |
| <b>Total</b>               |  | <b>4593</b> | <b>100,0</b> | <b>4705</b> | <b>100,0</b> | <b>4776</b> | <b>100,0</b> | <b>4837</b> | <b>100,0</b> |
| <b>A</b>                   | <b>Sektor I</b>  | <b>158</b>  | <b>3,4</b>   | <b>167</b>  | <b>3,5</b>   | <b>168</b>  | <b>3,5</b>   | <b>171</b>  | <b>3,5</b>   |
| <b>B–F</b>                 | <b>Sektor II</b>   | <b>1060</b> | <b>23,1</b>  | <b>1083</b> | <b>23,0</b>  | <b>1079</b> | <b>22,6</b>  | <b>1079</b> | <b>22,3</b>  |
| 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          |
| <b>G–T</b>                 | <b>Sektor III</b>  | <b>3376</b> | <b>73,5</b>  | <b>3456</b> | <b>73,4</b>  | <b>3529</b> | <b>73,9</b>  | <b>3587</b> | <b>74,2</b>  |
| 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<br>(in Mrd. Fr.) | Anzahl<br>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)

| <b>Klasse \ Merkmale</b> | <b>Mitarbeitende</b> | <b>Bilanzsumme (in Fr.)</b> | <b>Umsatz (in Fr.)</b> |
|--------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| <b>Kleinbetrieb</b>      | unter 50             | unter 1 Mio.                | unter 5 Mio.           |
| <b>Mittelbetrieb</b>     | 50 – 1000            | 1 – 25 Mio.                 | 5 – 50 Mio.            |
| <b>Grossbetrieb</b>      | über 1000            | über 25 Mio.                | über 50 Mio.           |

▲ Abb. 24 Einteilung der Unternehmen nach der Grösse

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

▲ Abb. 25 Einzelunternehmen

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Zweck</b>                      | 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. |
| <b>Gründung</b>                   | Keine speziellen Gründungsformalitäten notwendig. Ein Eintrag in das Handelsregister ist notwendig. Der Abschluss eines schriftlichen Gesellschaftsvertrags wird empfohlen.  |
| <b>Gründungsmitglieder</b>        | Gründung muss durch natürliche Personen erfolgen; mindestens ein Partner muss seinen Wohnsitz in der Schweiz haben.  |
| <b>Bezeichnung der Eigentümer</b> | Partner  |
| <b>Steuerungsorgane</b>           | Partner  |
| <b>Haftung</b>                    | Haftung mit den Vermögenswerten der Kollektivgesellschaft sowie und unbegrenzte gesamtschuldnerische Haftung.  |
| <b>Kapital</b>                    | Keine Restriktionen  |
| <b>Vorteile</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringere Steuern</li> <li>■ Keine Notwendigkeit, dass einer der Partner Schweizer Staatsangehöriger ist</li> </ul>   |
| <b>Nachteile</b>                  | Haftung ist unbeschränkt.  |

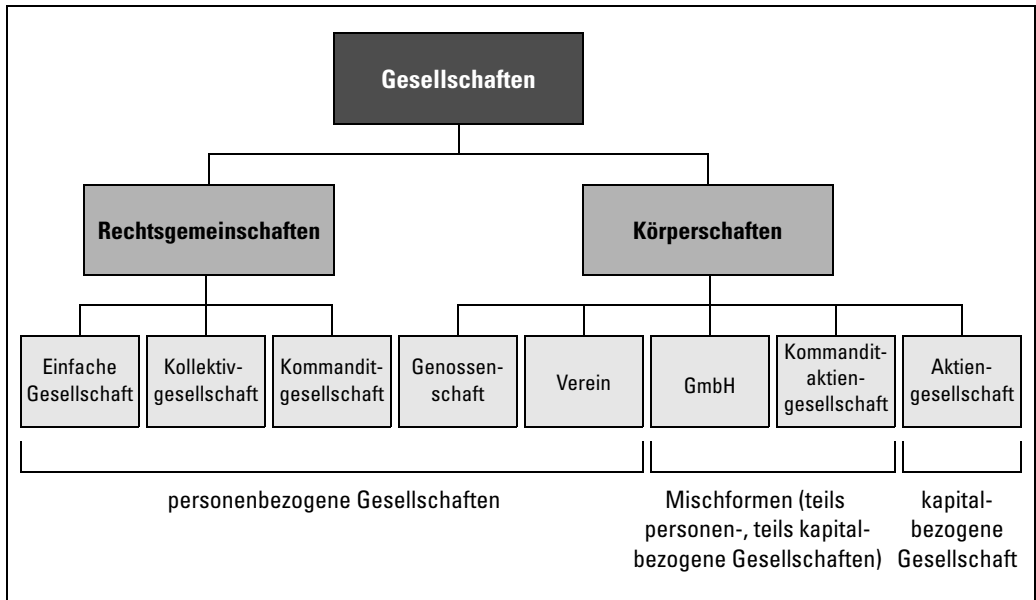
▲ Abb. 26 Kollektivgesellschaft

|   |  |
|---|--|
| <b>Grundkapital</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Festes Aktienkapital</b>, aufgeteilt in auf runde Beträge lautende Anteile (Aktien). (Art. 620 Abs. 1 OR)</li> <li>■ <b>Mindestkapital</b>: Fr. 100 000,—, <b>Mindesteinzahlung</b>: 20%, mindestens Fr. 50 000,—. (Art. 621 und 632 OR)</li> <li>■ <b>Nennwert pro Aktie</b> mindestens 1 Rappen. (Art. 622 Abs. 4 OR)</li> <li>■ Änderungen des Aktienkapitals über Statutenänderung möglich. (Art. 626 Ziff. 3 OR)</li> </ul>   |
| <b>Organe, Geschäftsführung und Vertretung</b>  | <p>Organe, welche die Führung und Leitung übernehmen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Generalversammlung (GV)</b>, 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)</li> <li>2. <b>Verwaltungsrat</b>, der aus einem oder mehreren Mitgliedern besteht. (Art. 707 OR)<br/>Er hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben (Art. 716a Abs. 1 OR): <ul style="list-style-type: none"> <li>■ die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;</li> <li>■ die Festlegung der Organisation;</li> <li>■ die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;</li> <li>■ die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;</li> <li>■ die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;</li> <li>■ die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;</li> <li>■ die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.</li> <li>■ 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)</li> </ul> </li> <li>3. <b>Revisionsstelle</b> (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)</li> </ol> |
| <b>Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gewinnverteilung nach Statuten. (Art. 660 OR)</li> <li>2. Der Reingewinn ist im Verhältnis des einbezahlten Nominalwertes der Aktien zu verteilen. (Art. 661 OR)</li> </ol> <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>   |
| <b>Haftung</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es haftet das Gesellschaftsvermögen. (Art. 620 OR)</li> <li>■ Die Aktionäre verlieren den für die Aktien bei der Zeichnung oder bei einem späteren Erwerb bezahlten Betrag.</li> <li>■ Die AG verliert ihr Eigenkapital.</li> </ul>   |

▲ Abb. 27 Aktiengesellschaft (Art. 620–763 OR)

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Grundkapital</b></p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das Stammkapital muss mindestens 20 000 Franken betragen. (Art. 773 OR)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ Die Statuten können die Schaffung von Genussscheinen vorsehen; die Vorschriften des Aktienrechts sind entsprechend anwendbar. (Art. 774a OR)</li> </ul>  |
| <p><b>Organe, Geschäftsführung und Vertretung</b></p>  | <p>Drei Organe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Gesellschafterversammlung:</b> 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.</li> <li>2. <b>Geschäftsführung:</b> Alle Gesellschafter üben die Geschäftsführung gemeinsam aus. Die Statuten können die Geschäftsführung abweichend regeln. (Art. 809 Abs. 1 OR)<br/>Die Geschäftsführer haben folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;</li> <li>■ die Festlegung der Organisation im Rahmen von Gesetz und Statuten;</li> <li>■ die Ausgestaltung des Rechnungswesens und der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;</li> <li>■ die Aufsicht über die Personen, denen Teile der Geschäftsführung übertragen sind, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;</li> <li>■ die Erstellung des Geschäftsberichtes (Jahresrechnung, Jahresbericht und gegebenenfalls Konzernrechnung);</li> <li>■ die Vorbereitung der Gesellschafterversammlung sowie die Ausführung ihrer Beschlüsse;</li> <li>■ die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung. (Art. 810 Abs. 2 OR)</li> </ul> </li> <li>3. <b>Revisionsstelle:</b> Für die Revisionsstelle sind die Vorschriften des Aktienrechts entsprechend anwendbar. (Art. 818 OR)</li> </ol> |
| <p><b>Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dividenden dürfen nur aus dem Bilanzgewinn und aus hierfür gebildeten Reserven ausgerichtet werden.<br/>Die Dividende darf erst festgesetzt werden, nachdem die dem Gesetz und den Statuten entsprechenden Zuweisungen an die gesetzlichen und statutarischen Reserven abgezogen worden sind.<br/>Die Dividenden sind im Verhältnis des Nennwerts der Stammanteile festzusetzen. (Art. 798 OR)</li> <li>■ Die Statuten können die Ausrichtung von Tantiemen an Geschäftsführer vorsehen. Die Vorschriften des Aktienrechts über Tantiemen sind entsprechend anwendbar. (Art. 798b OR)</li> </ul>  |
| <p><b>Haftung</b></p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet nur das Gesellschaftsvermögen. (Art. 794 OR)</li> <li>■ 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.<br/>Die Gesellschafter haften nur für die mit den eigenen Stammanteilen verbundenen Nachschüsse. (Art. 795 OR)</li> </ul>   |

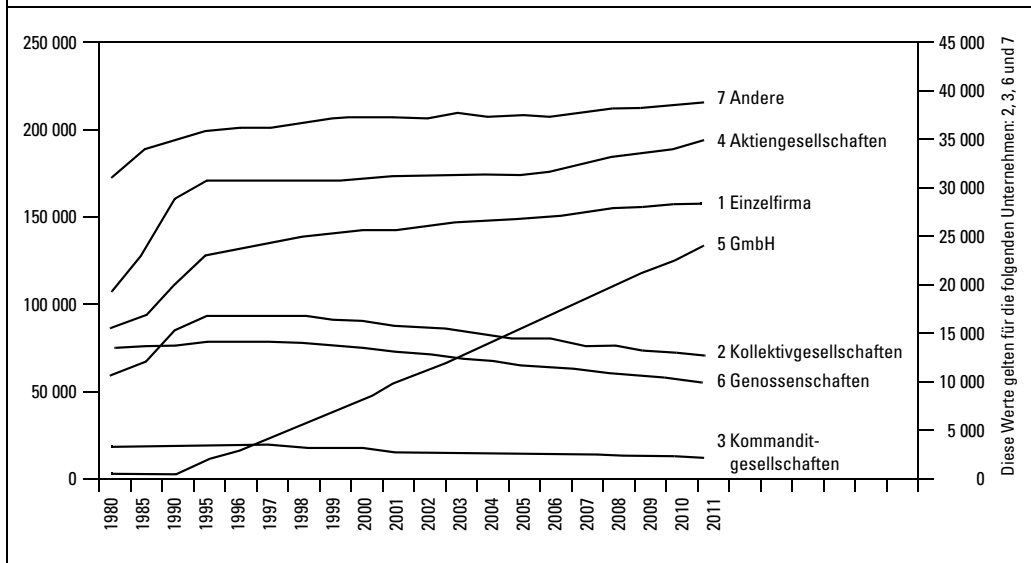
▲ Abb. 28 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 772–827 OR)



▲ 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 <sup>1</sup> |
|-------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|---------|-------------------|-----------------------|
| 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)



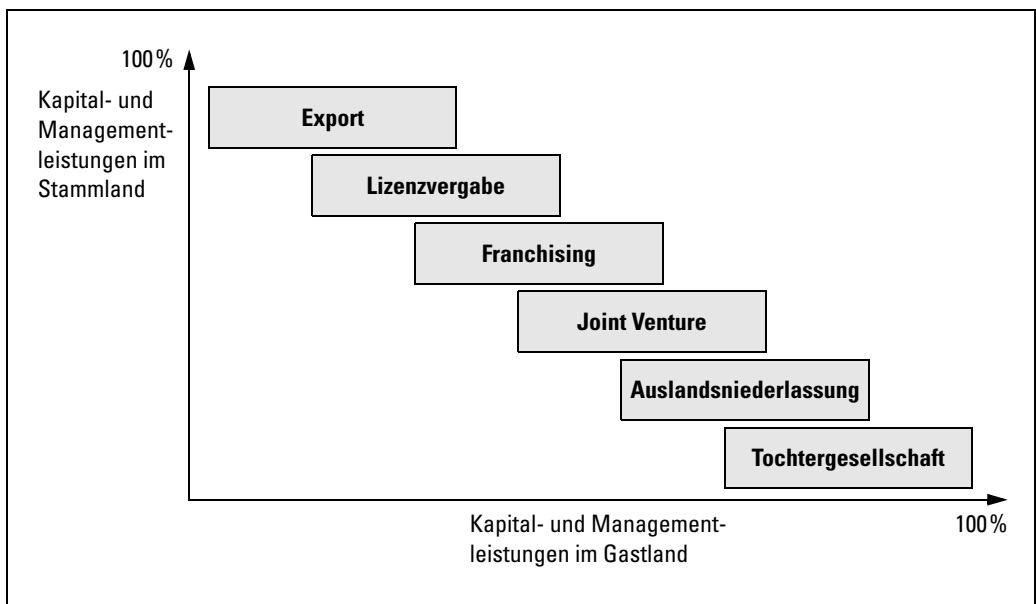
| Wichtige Übernahmen von ausländischen Firmen durch Schweizer Unternehmen |   |   |                | Wichtige Übernahmen von Schweizer Unternehmen durch ausländische Firmen |                             |  |             |
|--|---|---|----------------|---|-----------------------------|--|-------------|
| 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)

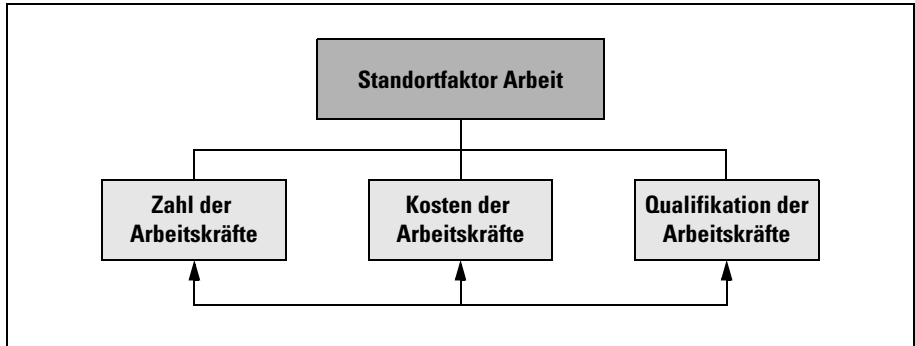
| Formen \ Kriterien               | Dauer   |               | Art        |          |          | Selbständigkeit |               |             |               |
|----------------------------------|---------|---------------|------------|----------|----------|-----------------|---------------|-------------|---------------|
|                                  | dauernd | vorübergehend | horizontal | vertikal | diagonal | wirtschaftlich  |               | rechtlich   |               |
|                                  |         |               |            |          |          | selbständig     | unselbständig | selbständig | unselbständig |
| <b>Partizipation</b>             |         | •             | •          |          |          | •               |               | •           |               |
| <b>Konsortium</b>                |         | •             | •          |          |          | •               |               | •           |               |
| <b>Kartell</b>                   | •       |               | •          | •        |          | •               |               | •           |               |
| <b>Interessengemeinschaft</b>    | •       |               | •          |          |          | •               |               | •           |               |
| <b>Joint Venture<sup>1</sup></b> | •       |               | •          | •        |          | •               |               | •           |               |
| <b>Strategische Allianz</b>      | •       |               | •          | •        |          |                 | •             | •           |               |
| <b>Konzern<sup>2</sup></b>       | •       |               | •          | •        | •        |                 | •             | •           |               |

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 <sup>1</sup><br>[Fr.] | Vermögensbelastung bei natürlichen Personen <sup>2</sup><br>[Fr.] | Reingewinn- und Kapitalbelastung der Aktiengesellschaften <sup>3</sup><br>[%] | Motorfahrzeugsteuern <sup>4</sup><br>[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 cm<sup>3</sup></p> |  |   |   |  |

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

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

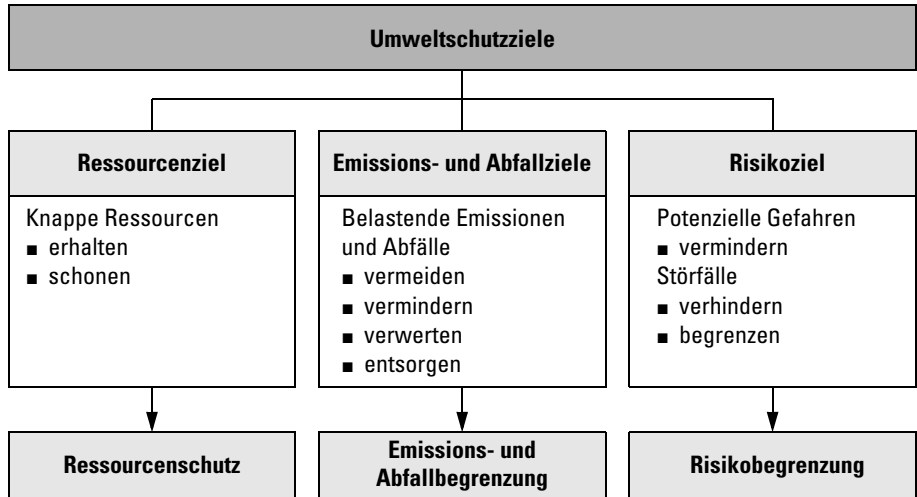
Die Ziele und Aktivitäten unseres Nachhaltigkeitsprogramms konzentrieren sich auf die drei Felder

«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.

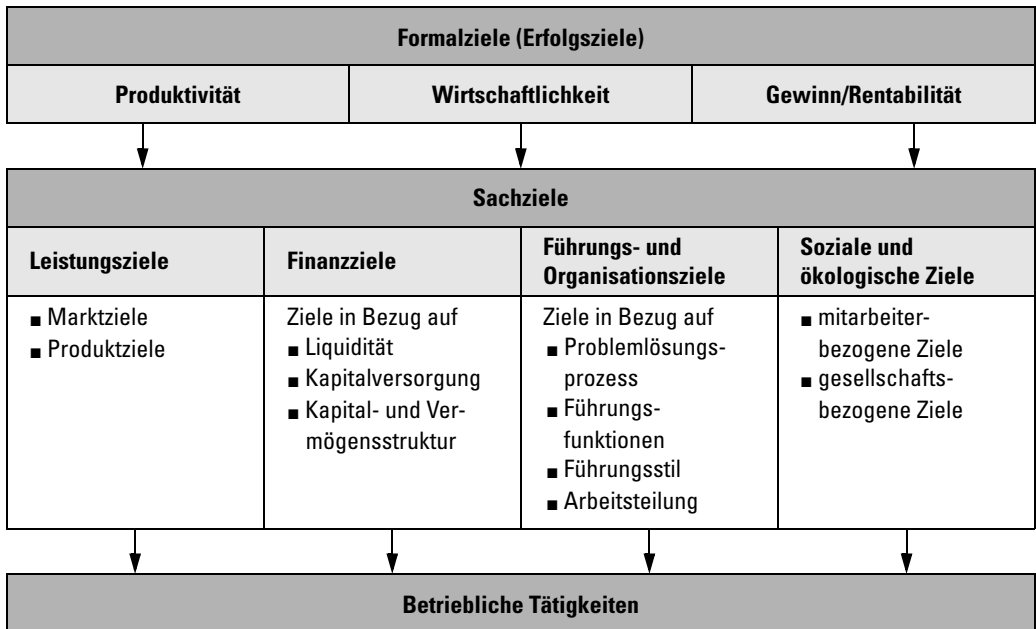
### Interne Richtlinien

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.

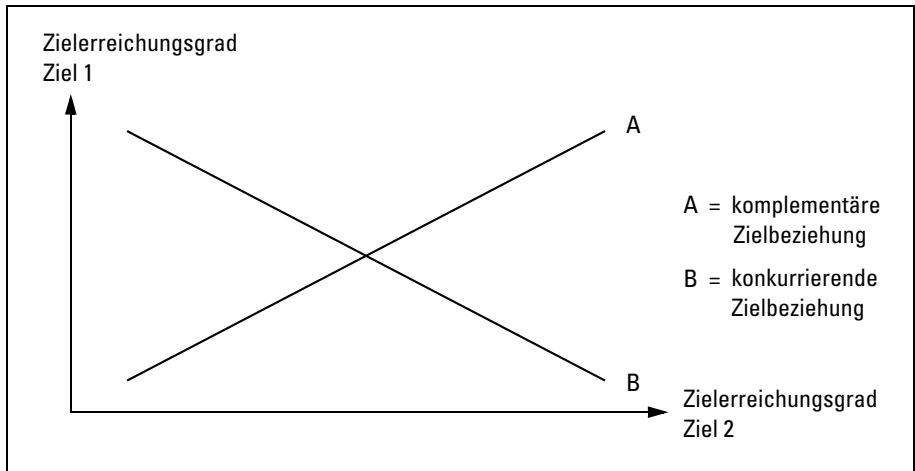
▲ Abb. 37 Nachhaltigkeitsverständnis der Siemens AG 2011



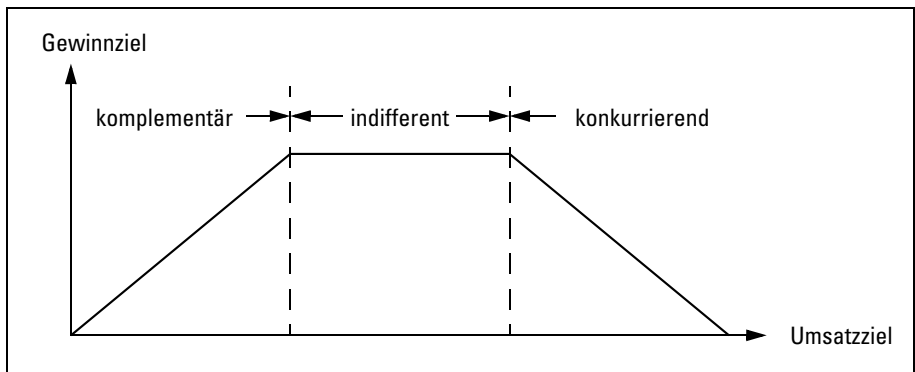
▲ Abb. 38 Umweltschutz als Unternehmensziel (nach Dyllick 1990, S. 25)



▲ Abb. 39 Übersicht Zielkategorien



▲ Abb. 40 Komplementäre und konkurrierende Zielbeziehung

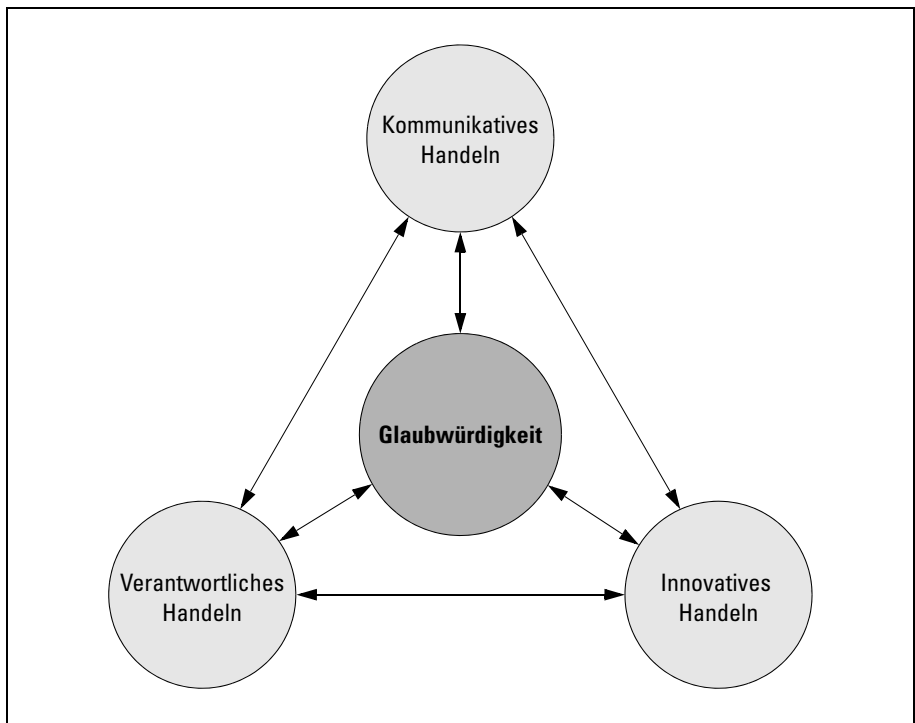


▲ Abb. 41 Zielbeziehungen zwischen Gewinn und Umsatz

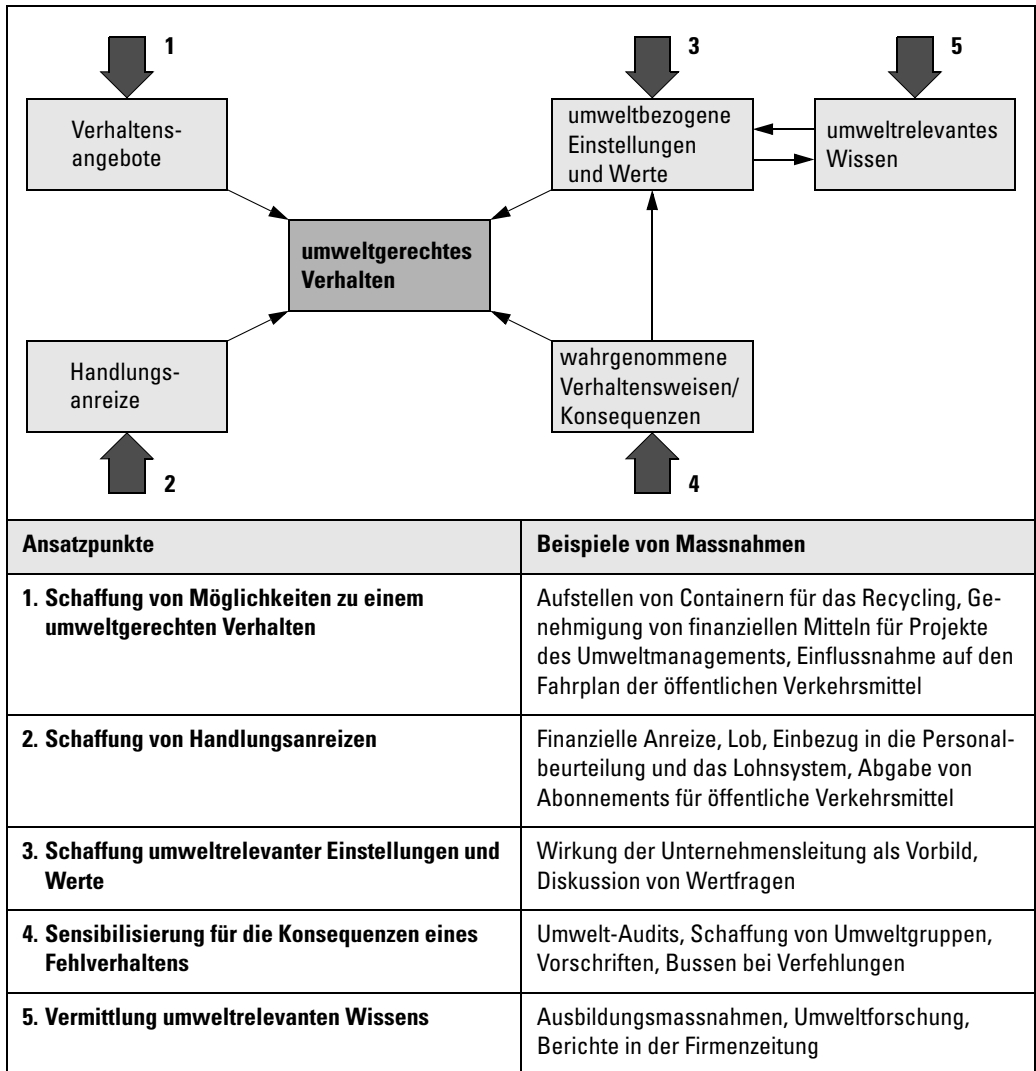


| Wahrnehmungs-<br>form / Problem-<br>bewusstsein | Systemorientierte<br>(Wirtschaft als System) | Kulturorientierte<br>(Wirtschaft als Lebenswelt) |
|---|--|--|
| Harmonisten                                     | Ökonomen                                     | Konventionalisten                                |
| 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)