

Das Unternehmen
(Unterscheidungsmerkmale)
 05.02.2000 - v4

Standort

- lokal
Branche: örtliches Gewerbe, Bäckereien, Cafés
- regional
Branche: Kantonalbanken, Kraftwerke, Busbetriebe
- national
Branche: Detailhandel, Stückguttransport, Medien
- international
Produktion mehrheitlich im Inland
Verkauf exportorientiert
Branche: Tourismus, Maschinen, Uhren
- multinational
Produktion und Vertrieb in mehreren Ländern
Branche: Gross-/Mischkonzerne, Grossbanken

Standortwahl:

- arbeitsbezogen
 - Ausbildungsniveau der Arbeitskräfte
 - Lohnkosten
- materialbezogen
 - Materialkosten/-qualität
 - Transportwege/-kosten
 - Zuliefersicherheit
- absatzbezogen
 - Kundennähe
 - Konkurrenz
 - Transportwege/-kosten
- verkehrsbezogen
 - Infrastruktur und Zugänglichkeit des Standorts
 - Distributionsvorteile
- struktur-/abgabenbezogen
 - Steuersatz/Zölle
 - politische Lage
 - Rohstoffe/-kosten (Energie)
- umweltbezogen
 - Gesetze
 - Image
 - Politik

Kennzahlen

- Produktivität
Output der Produktion/Input der Produktion
- Wirtschaftlichkeit
Ertrag/Aufwand
- Rentabilität
Gewinn/avg. eingesetztes Kapital
- Return on Investment (ROI)
 $\text{Gewinn/umsatz} \cdot \text{umsatz/durchschn. Kapital} \cdot 100$
- Return on Sales (ROS)

Strategie

- Marktbeherrschung
- Umsatz
- langfristige Existenzsicherung
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Wahrung der Unabhängigkeit
- Fortführen einer Tradition
- Umweltverträglichkeit der Produkte und ihrer Produktion

Wirtschaftssector (unterteilt in Branchen)

- Primärsektor (Rohstoffgewinnung)
 - Landwirtschaft
 - Forstwirtschaft
 - Energiewirtschaft
 - Bergbau
- Sekundärsektor (Fabrikation/Materialverarbeitung)
 - Nahrungs-/Genussmittel
 - Textil/Bekleidung
 - Chemie
 - Metalle
 - Uhren
 - Elektronik
 - Gewerbe (spez. Baugewerbe)
 - ...
- Tertiärsektor (Dienstleistungen)
 - Handel
 - Banken
 - Versicherungen
 - Beratung
 - Tourismus
 - Unterrichtswesen
 - ...
- Quartärsektor (Informatik (virtuelle Wirtschaft))

Rechtsform

- Einzelunternehmen
- Gesellschaften
 - Genossenschaft
 - Verein
 - Handelsgesellschaften
 - Personengesellschaften (natürliche Personen)
 - Kollektivgesellschaft
 - Kommanditgesellschaft
 - Kapitalgesellschaften (Vereinigung natürlicher oder juristischer Personen)
 - Aktiengesellschaft (AG)
 - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

rechtliche Grundlagen

- Handelsregister
- Firmenrecht

Grösse

- Typen
 - Grossunternehmen
 - Mittelunternehmen
 - Kleinunternehmen
 - KMU (klein- und mittelstandische Unternehmen)
- Kriterien
 - Umsatz
 - Gewinn
 - Cashflow
 - Anzahl MAs
 - Bilanzsumme (Banken, Versicherungen)
 - produzierte Menge (Elektrizitätswerke)
 - Kombination der oben genannten Grössen

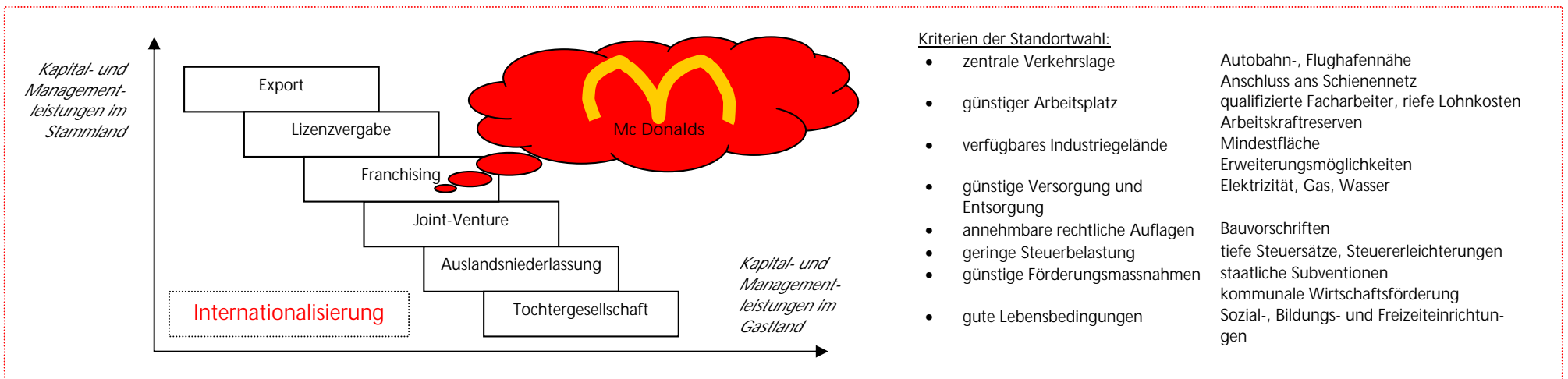
Klasse	Merkmale	Beschäftigte	Bilanzsumme in Fr.	Umsatz in Fr.
Kleinbetrieb		< 50	< 1Mio	< 5Mio
Mittelbetrieb		50-1'000	1-25Mio	5-50Mio
Grossbetrieb		> 1'000	> 25Mio	> 50Mio

Merkmale	Mitglieder	Grundkapital	Organe Geschäftsführung Vertretung	Erfolgsbeteiligung (Zinsen, Honorare)	Haftung
Gesellschaftsform					
Kollektivgesellschaft <i>(Art. 552-593 OR)</i>	GE 2 natürliche Personen <i>OR 552</i>	Eigenkapital jeder Zeit veränderlich Höhe & Anteile: 1. nach Vertrag 2. dispositiv (gleich gross) <i>OS 559/3, 557 -> 531</i>	1. Geschäftsführung gemäss Eintrag im Handelsregister => <i>OR 554/2</i> 2. Dispositiv (jeder Gesellschafter einzeln) => <i>OR 563/564</i>	1. Gemäss vertraglicher Abmachung => <i>OR 557/1</i> 2. Dispositiv: (nach Köpfen) => <i>OR 558/2</i> Zins: 4% des einbezahlten Kapitals => <i>OR 558/2</i> Zins und Honorar können während des Jahres auch bei Verlusten bezogen werden => <i>OR 559</i>	Primär: Gesellschaft mit ihrem Vermögen Sekundär: Gesellschafter haften persönlich, unbeschränkt und solidarisch. D.h. jeder haftet für die ganze Gesellschaftsschuld mit Regressrecht auf die andern <i>OR 568</i>
Kommanditgesellschaft <i>(Art. 594-619 OR)</i>	Komplementär: GE 1 unbeschränkt haftender Gesellschafter (natürliche Person) Kommanditär: GE 1 beschränkt haftender Gesellschafter (natürliche/juristische Person oder Handelsgesellschaft) bis max. Kommanditsumme <i>OR 594</i>	Analog Kollektivgesellschaft <i>OR 598</i> Kommanditsumme ist im Handelsregister einzutragen => <i>OS 596/2 Ziff. 2</i>	Geschäftsführung: 1. Gemäss Eintrag im Handelsregister => <i>OR 596/2 Ziff. 2, 603</i> 2. Dispositiv: Jeder Komplementär einzeln => <i>OR 599</i> Kommanditär ist nur auf Grund einer speziellen Vollmacht dazu ermächtigt => <i>OS 600/1</i>	Komplementär: analog Kollektivgesellschaft => <i>OR 598/2</i> Kommanditär: nach Vertrag: dispositiv nach freiem richterlichem Ermessen => <i>OR 601/2</i> Zins: 4% des einbezahlten Kapitals Honorar: auch bei Verlust und schon während des Jahres.	Primär: Gesellschaft mit ihrem Vermögen Sekundär: Gesellschafter mit ihrem Vermögen. Siehe Bemerkung unter Mitglieder. <i>OR 604 608 617</i>
Aktiengesellschaft <i>(Art. 620-763 OR)</i>	Bei Gründung GE 3 natürliche / juristische Personen oder Handelsgesellschaften. Nachher sind weniger Mitglieder erlaubt, wenn nicht ein Aktionär oder Gläubiger Einspruch erhebt. <i>OR 625</i>	Festes Aktienkapital Aufgeteilt auf runde Beträge lautende Anteile (Aktien) => <i>OR 620/1</i> Mindestkapital: 100'000.— Mindesteinzahlung: 20% resp. GE 50'000.— => <i>OR 621 632</i> Nennwert pro Aktie: GE 10.— => <i>OR 622/4</i> Aenderung des Aktienkapitals über Statutenänderung möglich => <i>OR 626 Ziff. 3</i>	1. Generalversammlung (GV) umfasst alle Aktionäre, legt die Statuten fest, entscheidet ua. über Gewinnverteilung und wählt Verwaltung / Revisionsstelle 2. Verwaltung GE 1 Verwaltungsrat zur Geschäftsführung und Vertretung => <i>OR 707ff.</i> Delegierte (Aktionäre) oder Direktoren (Nicht-Aktionäre). 3. Revisionsstelle Prüfung der Buchführung und Jahresrechnung => <i>OR 728</i>	1. Gewinnverteilung nach Statuten => <i>OR 660</i> 2. Dispositiv: Der Reingewinn ist im Verhältnis des einbezahlten Nominalwertes der Aktien zu verteilen => <i>OR 661</i> !!! Die Dividende darf erst festgelegt werden, wenn die im Gesetz und allenfalls in den Statuten vorgesehenen Reserven und Fonds geaufnet sind. => <i>OR 674</i>	Es haftes das Gesellschaftsvermögen => <i>OR 620</i> Die Aktionäre verlieren max. den für die Aktien gezeichneten Betrag. Die AG verliert ihr Eigenkapital.
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) <i>(Art. 772-827 OR)</i>	Bei Gründung GE 2 natürliche/juristische Personen oder Handelsgesellschaften. Sinkt die Mitgliederzahl auf eine Einmanngesellschaft, kann der Richter die Auflösung verfügen. => <i>OR 772/1 775</i>	Festes Stammkapital aus beliebig min. 1'000.— grossen Stammanteilen der Gesellschafter. Kapital : 20'000.—bis 2'000'000.— => <i>OR 773 788/2</i> Das Stammkapital kann nicht verändert werden => <i>OR 788/2</i>	1. Gesellschafterversammlung analog AG => <i>OR 808ff</i> 2. Geschäftsführung gemäss Statuten, dispositiv: alle Gesellschafter gemeinsam. Neue Gesellschafter nur nach GV-Beschluss => <i>OR 811ff</i> 3. Kontrolle (wenn in Statuten vorgesehen) durch Dritte oder Mitglieder analog AG => <i>OR 819</i>	1. Gewinnverteilung gemäss Statuten 2. Dispositiv: Der Reingewinn ist im Verhältnis der Stammanteile zu verteilen => <i>OR 804</i> Keine Zinsen fürs Stammkapital	Gesellschafter haften wie bei der Kollektivgesellschaft, aber max. bis zur Höhe des Stammkapitals => <i>OR 802</i> Die Statuten können eine Nachschusspflicht zur Deckung von Verlusten vorsehen => <i>OR 803</i>
Genossenschaft <i>(Art. 828-926 OR)</i>	Bei Gründung GE 7 natürliche/juristische Personen oder Handelsgesellschaften => <i>OR 831</i> Mitgliederzahl ist nicht geschlossen => Ein- / Austritte müssen leicht möglich sein. => <i>OR 839 842</i>	Grundkapital nur, wenn in den Statuten vorgesehen. Dann jederzeit veränderlich, wobei jeder Genossenschafter einen Anteilschein zu übernehmen hat. => <i>OR 853</i>	1. Generalversammlung analog AG => <i>OR 879.</i> Ersetzbar durch Delegiertenversammlung oder Urabstimmung (> 300 Mitglieder) => <i>OR 894ff.</i> 2. Verwaltung aus GE 3 Mitgliedern (davon >50% Genossenschafter) zur Geschäftsführung => <i>OR 894ff.</i> 3. Kontrollstelle aus Mitgliedern oder Dritten => <i>OR 906ff.</i>	1. Gewinnverteilung nach Statuten ohne Anteilscheine nach Massgabe der Benutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen. mit Anteilscheinen im Verhältnis der Nominalwerte, höchstens zum landesüblichen Zinsfuss für langfristige Darlehen ohne besondere Sicherheiten. => <i>OR 859</i> 2. Gemäss OR keine Gewinnverteilung. Der Gewinn fällt zum Genossenschaftsvermögen. Keine Gewinnausschüttung => freiwillige Reservebildung. Gewinnausschüttung => obligatorische Reservebildung => <i>859ff.</i>	1. Nur Genossenschaftsvermögen 2. Die Statuten können eine beschränkte persönliche Haftung oder eine beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht vorsehen => <i>OR 868ff.</i> Persönliche Haftung und Nachschusspflicht können kombiniert werden.

Formen	Kriterien		Art			Selbständigkeit				Unternehmensverbindungen
	Dauer					wirtschaftlich		rechtlich		
	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	selbständig	unselbständig	selbständig	unselbständig	
Partizipation										<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: gray; margin-right: 5px;"></div> zutreffend </div> Geschäfte (z.B. Einkauf) in eigenem Namen abwickeln, aber auf gemeinsame Rechnung. <u>Innengesellschaft</u> , die nach aussen nicht in Erscheinung tritt.
Konsortium										Vertragliche Basis zur Abwicklung genau abgegrenzter Projekte. <u>Aussengesellschaft</u> , die nach aussen in Erscheinung tritt.
Kartell										Vertraglich oder auf andere Weise abgesprochene Kooperation von rechtlich selbständig bleibenden Unternehmungen zur Beschränkung des Wettbewerbs (Preis-, Konditionen-, Gebiets-, Mengen- und Submission skartelle) <small>(Kondition: Absprache von Zahlungsbedingungen, Rabatten, Garantien ua.)</small> <small>(Submission: Absprache von Offerten bei öffentlichen Ausschreibungen)</small> KG Art.5 Abs.3 => harte Kartelle Gefahr der Beseitigung des Wettbewerbs KG Art.5 Abs.1 => weiche Kartelle Gefahr der Beeinträchtigung des Wettbewerbs
Interessengemeinschaft										Zusammenschluss auf vertraglicher Basis. Geeignete Rechtsform: einfache Gesellschaft => gemeinsame Durchführung bisher getrennt wahrgenommener Aufgaben.
Joint-Venture ¹⁾										Rechtlich selbständige Gesellschaft, an der min. 2 Partnerunternehmen beteiligt sind. Häufig zwischen Unternehmen verschiedener Länder, um Vorteile / Kenntnisse der unbekannteren Kultur zu nutzen.
Strategische Allianz										Partnerschaft mit eingeschränkter Handlungsfreiheit mit Gewichtung der folgenden Fragen: Wahl attraktiver Märkte / Erhalt & Ausbau der Wettbewerbsposition / Erhalt & Stärkung von Know-how (Kerngeschäft)
Konzern ²⁾										Zusammenfassung rechtlich selbständiger Unternehmungen unter eine einheitliche Führung (OR 663e) über eine Kapitalbeteiligung (Default). Reine Holdinggesellschaft => Führung der Tochtergesellschaften Finanzholding => Ziel ist eine gewinnbringende Kapitalanlage ohne Einflussnahme in Geschäftspolitik

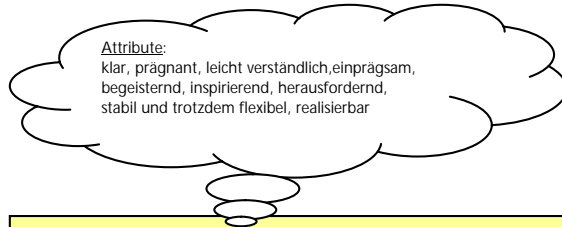
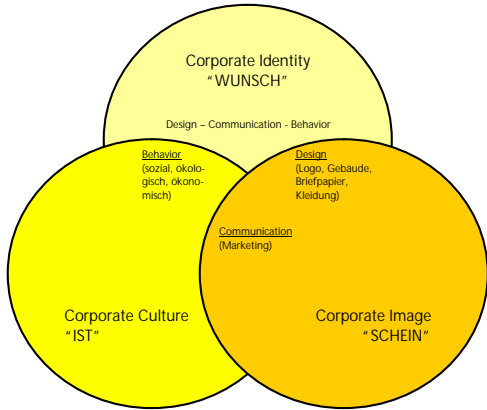
¹⁾ bezogen auf die Unternehmung, welche das Joint-Venture gegründet hat

²⁾ bezogen auf die Tochtergesellschaften des Konzerns)

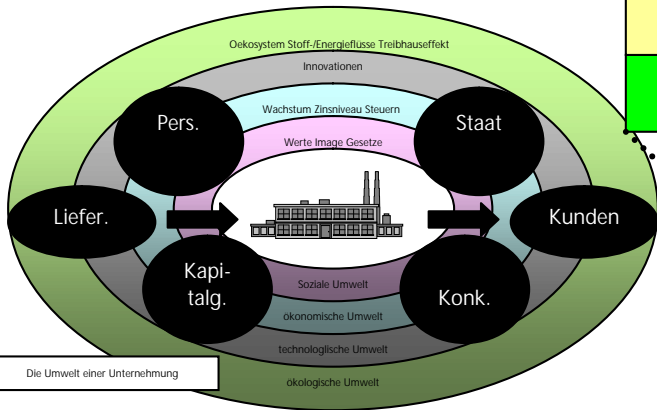


Unternehmen aus Sicht des Managements

UNT S30ff.



Vision / Leitbild		
Definition: Momentaufnahme der Zukunft, die aufzeigt, in welche Richtung die Unternehmung sich weiterentwickeln soll. *Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken*	Definition: Wie die Vision. Da aber auch Aussehen: enthält das Leitbild in der Regel auch Themen wie Beziehungen zu Anspruchsgruppen, finanzwirtschaftliche, leistungswirtschaftliche und soziale Leitvorstellungen.	
Empfänger: Führungskräfte, MitarbeiterInnen	Empfänger: Führungskräfte, MitarbeiterInnen, Aussenstehende	
Unternehmensverfassung	Unternehmenspolitik	Unternehmenskultur
<ul style="list-style-type: none"> Gründung & Auflösung Zugehörigkeit der Mitglieder Organisation Verantwortlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungswirtschaftliche Ziele Bedürfnisse Marktstellung Art/Qualität der Produkte Finanzwirtschaftliche Ziele Rentabilität Liquidität Unabhängigkeit Soziale Ziele Leistungsfähigkeit (Qualifikat.) Leistungsbereitschaft (Motivat.) Leistungsmöglichkeit (Umfeld) 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenorientierung Qualität Mitarbeiterorientierung Ergebnisorientierung Handlungsbereitschaft Innovationsbereitschaft Kommunikation Teamarbeit Konfliktbewältigung Organisationsform Gebäude & Infrastruktur Beförderung-/Entlohnungspraxis
Struktur	Strategie	Verhalten

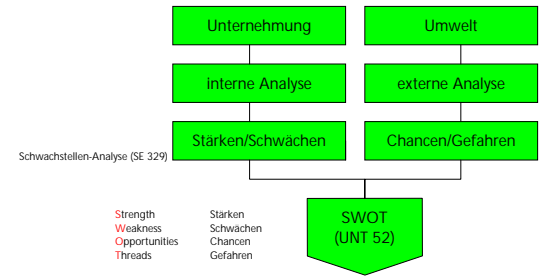


	Ziel	Herausforderung	Aufgabe	Inhalt
Normatives Management	Responsiveness (quick to answer/return actions, words, feelings)	Konsens (sinnigmasse Übereinstimmung von Wille und Willenserklärung zweier Vertragspartner)	Verständigung und Glaubwürdigkeit bei den Anspruchsgruppen gewährleisten	Begründung Legitimation (Normen, Werte, Prinzipien, Spielregeln)
Strategisches Management	Effektivität (doing the right things)	Innovation und Komplexität	Wettbewerbsfähigkeit sichern und Unternehmenswert steigern	Ausrichtung kurzfristige Marschrichtung
Operatives Management	Effizienz (doing things right)	Kosten, Zeit und Qualität	Wirtschaftlichkeit optimieren	Umsetzung

Marketing
Personalmanagement
Mitarbeiterführung
Controlling

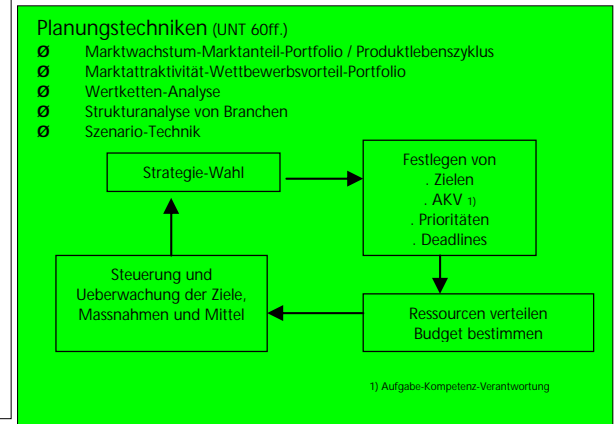
Checkliste zur Unternehmensanalyse

- Ø **allgemeine U-Entwicklung**
 - Ø Umsatz
 - Ø Cashflow
 - Ø Personalbestand
 - Ø Kosten
- Ø **Marketing**
 - Ø **Marktleistung**
 - . Sortiment (Breite/Tiefe)
 - . Bedürfniskonformität
 - . Qualität
 - Ø Preis
 - . Preislage
 - . Rabatte
 - Ø **Marktbearbeitung**
 - . Werbung
 - . PR
 - . Verkaufsförderung
 - . Verkauf
 - Ø **Distribution**
- Ø **Produktion**
 - Ø Programm
 - Ø Technologie
 - Ø Kapazitäten
 - Ø Produktivität
 - Ø Kosten
- Ø **F&E**
 - Ø Aktivitäten, Investitionen
 - Ø Leistungsfähigkeit
 - Ø Know-How
 - Ø Patente, Lizenzen
- Ø **Finanzen**
 - Ø Kapitalvolumen, -struktur
 - Ø Stille Reserven
 - Ø Finanzierungspotential
 - Ø Working Capital
 - Ø Liquidität
 - Ø Kapitalumschlag
 - Ø Investitionsintensität
- Ø **Personal**
 - Ø Leistungsfähigkeit
 - Ø Arbeitseinsatz
 - Ø Salary-, Sozialpolitik
 - Ø Betriebsklima
 - Ø Unité de doctrine
- Ø **Führung & Organisation**
 - Ø Planung
 - Ø Entscheidungs'speed'
 - Ø Kontrolle
 - Ø F-Qualität
 - Ø O-Struktur
- Ø **Innovationsfähigkeit**
 - Ø Einführung neuer Marktleistungen
 - Ø Erschließung neuer Märkte
 - Ø Erschließung neuer Absatzkanäle
- Ø **know-how in bezug auf**
 - Ø Kooperation
 - Ø Beteiligungen
 - Ø Akquisitionen
- Ø **Synergiepotentiale**
 - Ø Marketing
 - Ø Produktion
 - Ø ...



Merkmale	Unternehmenspolitik	Unternehmensstrategie
Zeithorizont	unbestimmt	klarer Zeitbezug
Konkretisierung	allgemein, qualitativ	konkret, qualitativ und quantitativ
Orientierung	Werte, Normen, Vorstellungen	Ziele, Massnahmen und Mittel
Adressaten	Praxis: Top-Management Theorie: ganzes Unternehmen	Führungskräfte
Ueberarbeitung	allenfalls geringe Anpassungen	kontinuierliche Anpassungen

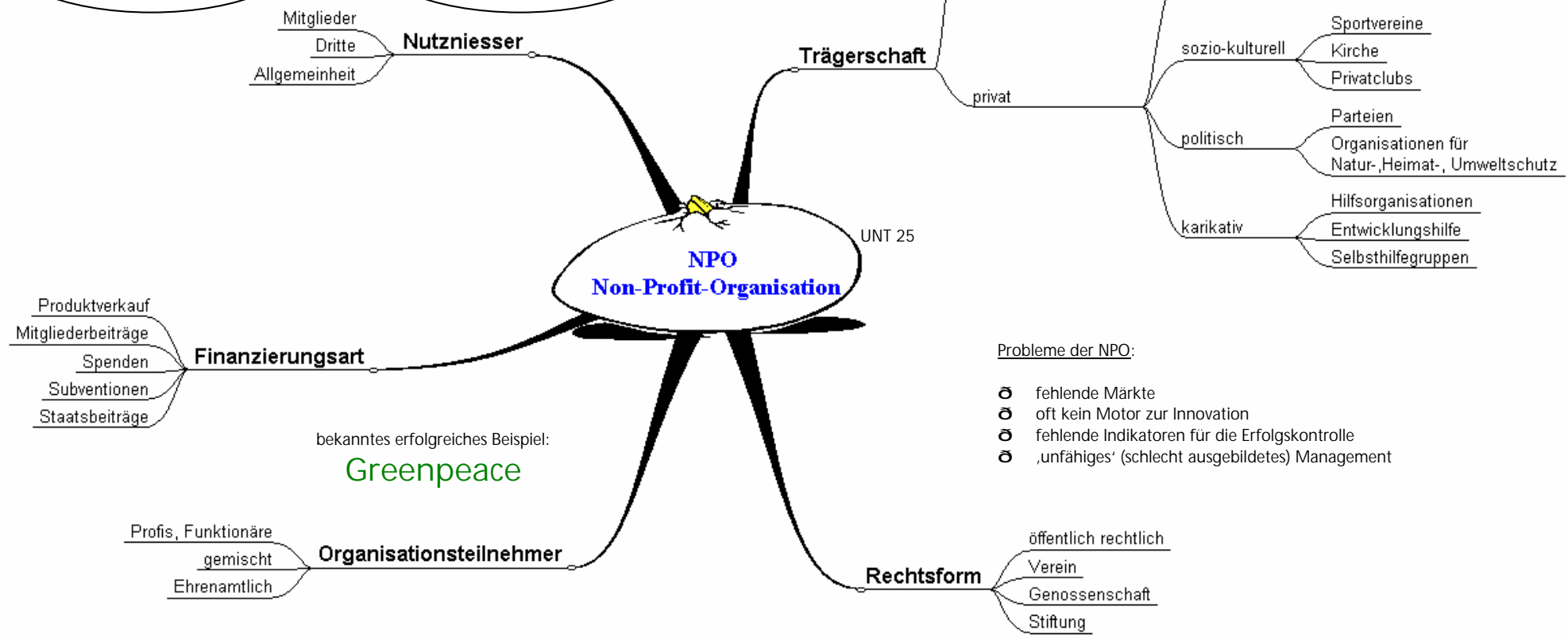
Wettbewerbsstrategie			
Ø Differenzierung (Qualität, Einzigartigkeit)			
Ø Kostenführerschaft (Preis)			
Produkt-Markt-Strategie		Erfolg	Aufwand
Ø Marktdurchdringung (Vergrößerung Marktanteil/Umsatz)		50%	100%
Ø Marktentwicklungsstrategie (neue Märkte erschliessen)		20%	400%
Ø Produktentwicklungsstrategie (neue Produkte auf alten Märkten)		33%	800%
Ø Diversifikationsstrategie (generelle Neuorientierung)		05%	1200-1600%



1) Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung

Profit Center-Organisation
 Gewinnverantwortung wird auf die einzelnen Divisionen übertragen => eine bestimmte absolute (Cash) oder relative (Rentabilität) Gewinngröße muss erreicht werden.
 (LEX 443)

Service Center (auch: Zentralabteilung)
 z.B. Finanz- und Rechnungswesen, F&E, Informatik unterstützen die selbständigen Divisionen. Sie haben fachtechnische Anordnungsbefugnis in ihrem Arbeitsbereich.
 (LEX 137)



Probleme der NPO:

- fehlende Märkte
- oft kein Motor zur Innovation
- fehlende Indikatoren für die Erfolgskontrolle
- ‚unfähiges‘ (schlecht ausgebildetes) Management

Merkmale	Unternehmen	NPO
Hauptzweck	Dominanz der Formalziele	Dominanz der Sachziele
Zielgruppe	Kunden bzw. Konsumenten	Mitglieder
Entscheidungsgrundlagen	Markt, Kunden- und Konkurrenzverhalten	mitgliedergerechte, demokratische Entscheidungen
produzierte Güter	private, marktfähige Individualgüter	Kollektivgüter für eine ganze Gruppe von Personen
Mitarbeiter	im Angestelltenverhältnis	ehrenamtlich
Erfolgskontrolle	Gewinn, Cashflow, Umsatz, Marktanteil usw.	kaum Indikatoren für die Erfolgskontrolle

NPM – New Public Management (UNT 27)

„Der Versuch“ einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung zur Ueberführung der bürokratischen Strukturen von staatlichen NPO in eine bürger- bzw. kundennahe und effiziente Unternehmung.

Unmengen von Verwaltungsvorschriften, Regelungen und Verordnungen sollen durch bewährte Konzepte und Instrumente der privatwirtschaftlichen Managementlehre ersetzt werden. (Bsp: Selbstbestimmungsrecht über Budget, Bildung von Profit Centers)

- Entwicklung von Führungskonzepten und –grundsätzen
- Erstellung von Leitbild und Strategie
- Erarbeiten einer Organisationsstruktur
- Entwicklung eines Informations- und Kommunikationskonzeptes
- Erarbeiten von Controlling-Instrumenten und Qualitätsstandards
- Schaffen der Voraussetzungen für ein dynamisches Innovationsmanagement