

▲ Abb. 1 Einteilung der Wirtschaftsgüter

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

▲ Abb. 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.

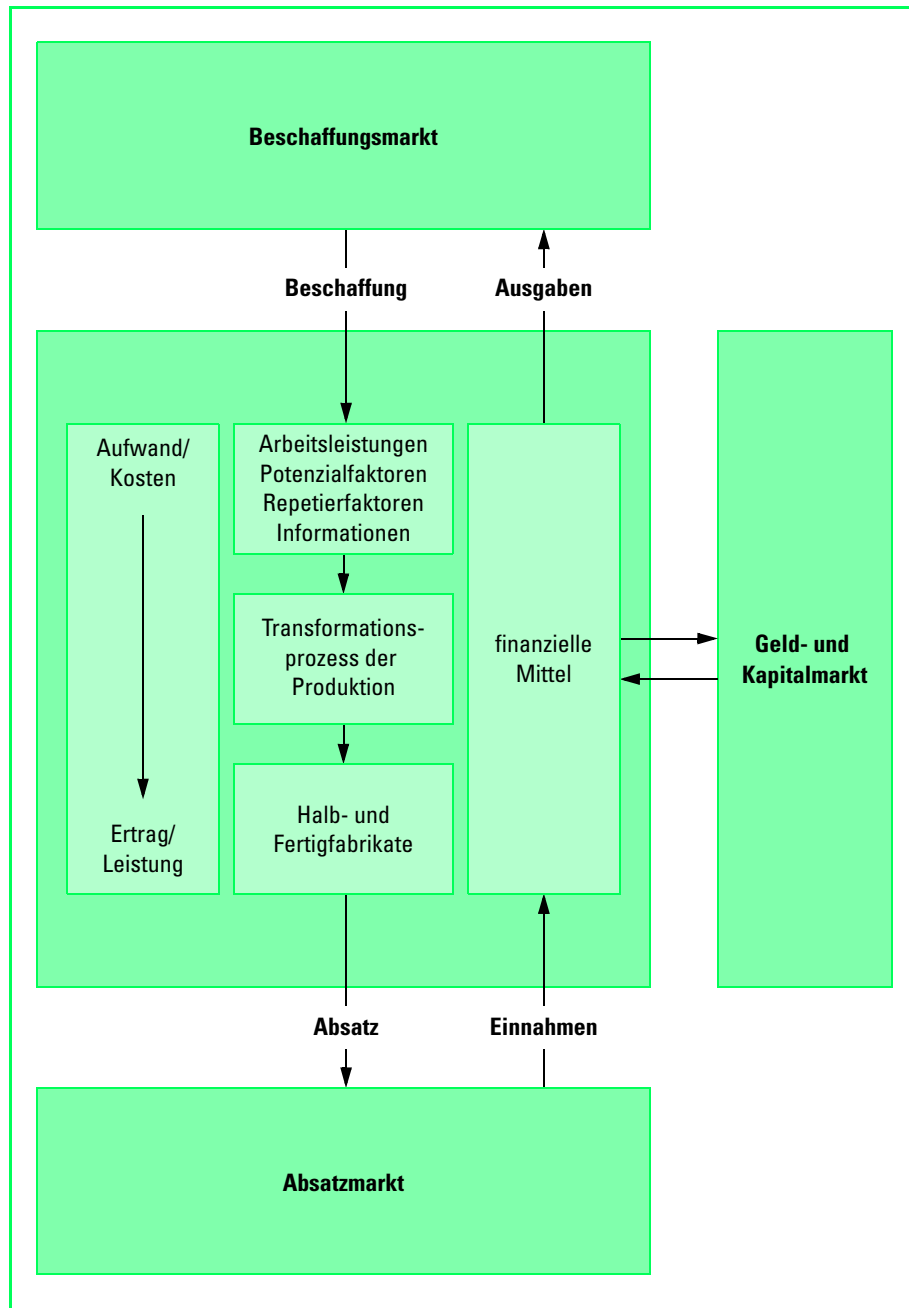
Kleine Abweichungen haben unproportional grosse Auswirkungen, Folgen sind nicht-linear, unvorhersehbar und unkalkulierbar.

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.

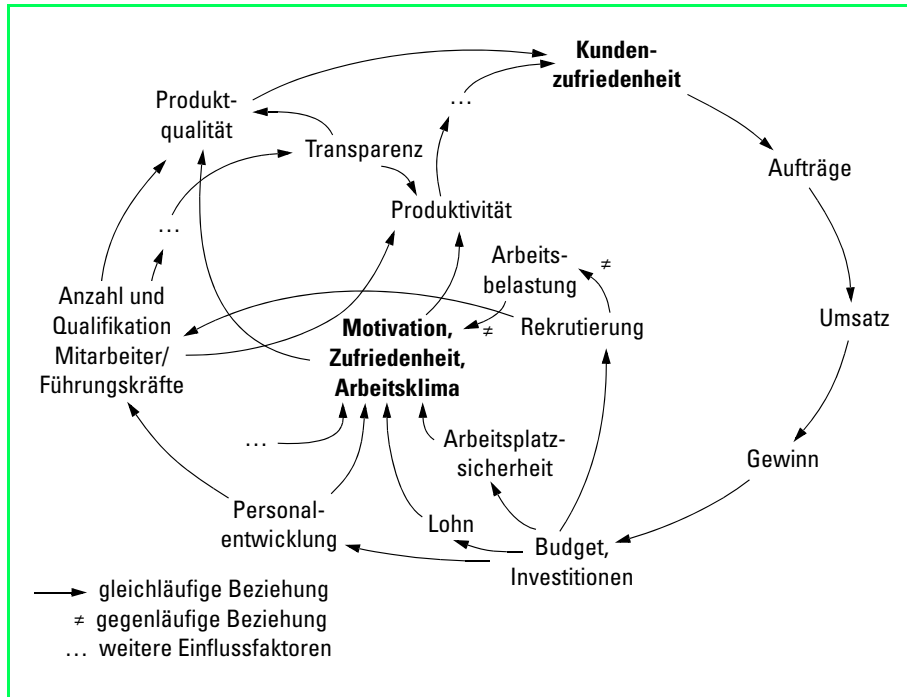
▲ Abb. 3 Ein neues Denkmodell (Backhausen/Thommen 2006, S. 50ff.)



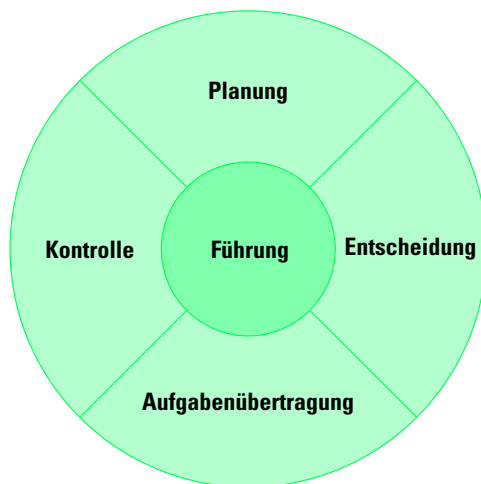
▲ Abb. 4 Schematische Darstellung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses



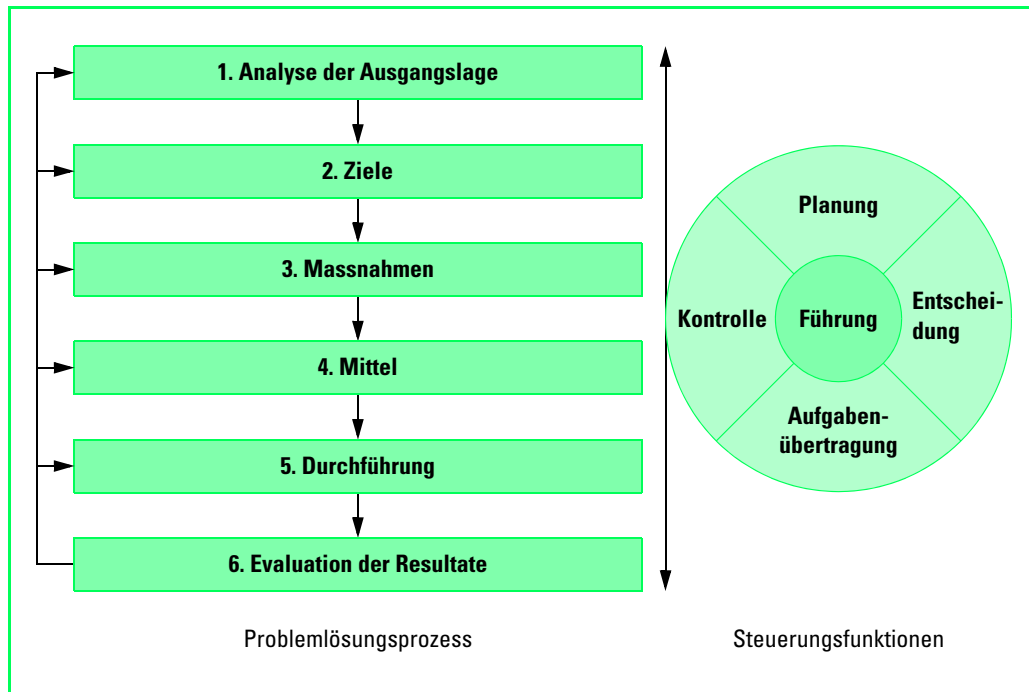
▲ Abb. 5 Problemlösungsprozess



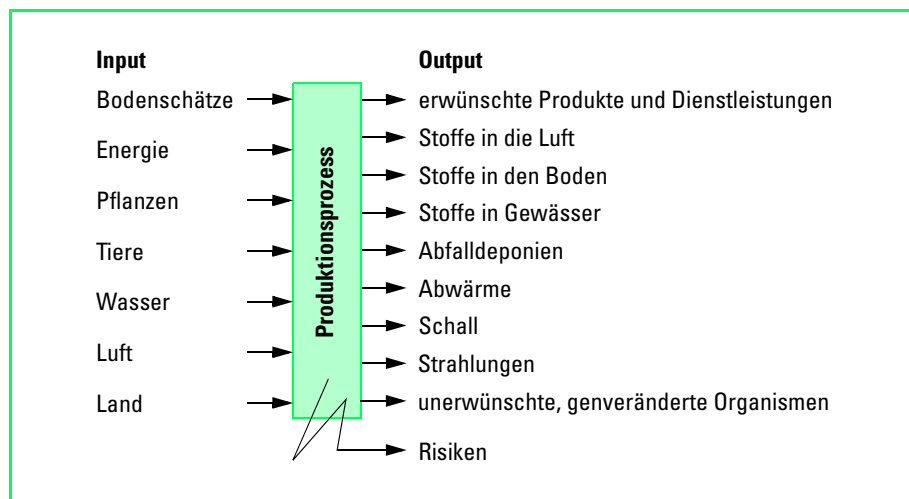
▲ Abb. 6 Beispiel vernetztes Denken (Honegger/Vettiger 2003, S. 46)



▲ Abb. 7 Führungsrads



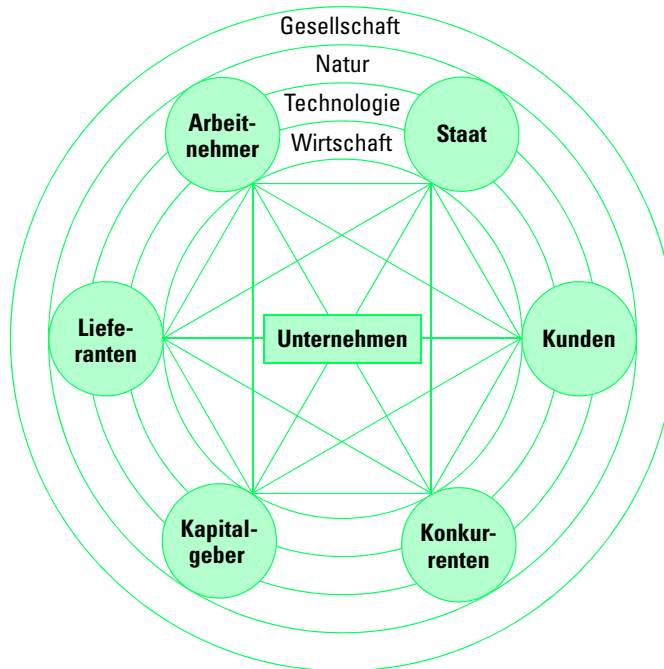
▲ Abb. 8 Steuerung des Problemlösungsprozesses



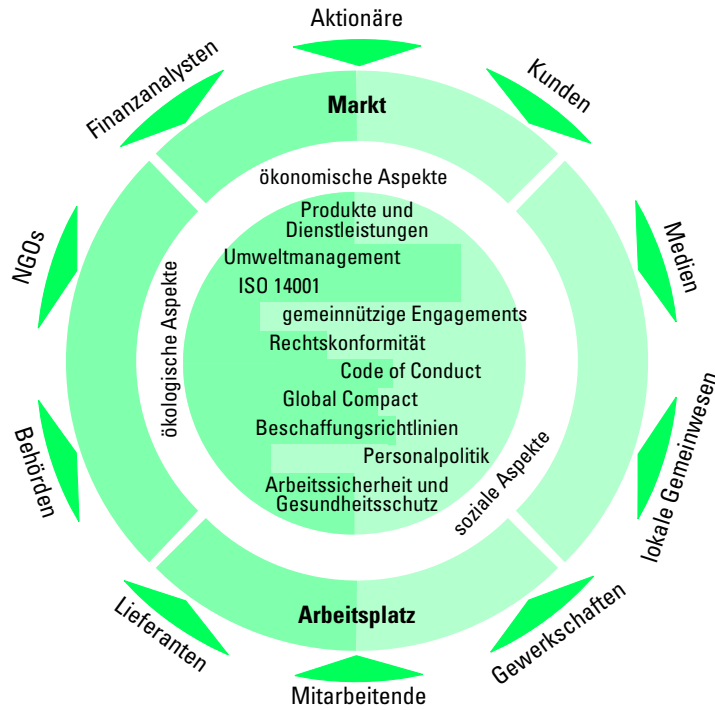
▲ Abb. 9 Input-Output-Betrachtung aus ökologischer Perspektive (Fischer 1996, S. 33)

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. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkommen (Arbeitsplatz) ■ soziale Sicherheit ■ sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten ■ zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) ■ Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> ■ sichere Kapitalanlage ■ befriedigende Verzinsung ■ Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ stabile Liefermöglichkeiten ■ günstige Konditionen ■ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen ■ Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz ■ Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> ■ lokale und nationale Behörden ■ ausländische und internationale Organisationen ■ Verbände und Interessenlobbies aller Art ■ politische Parteien ■ Bürgerinitiativen ■ allgemeine Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuern ■ Sicherung der Arbeitsplätze ■ Sozialeleistungen ■ positive Beiträge an die Infrastruktur ■ Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen ■ Teilnahme an der politischen Willensbildung ■ Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen ■ Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

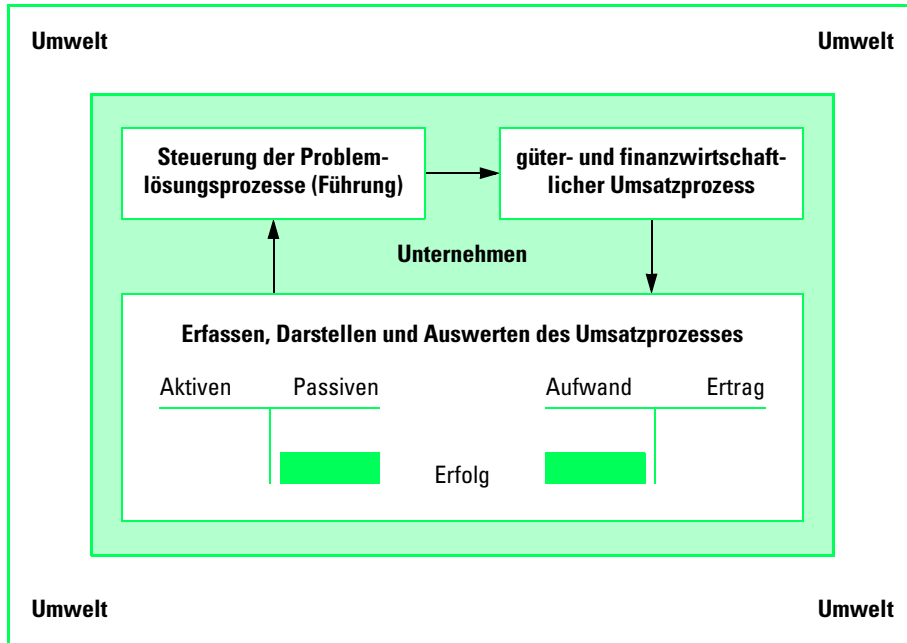
▲ Abb. 10 Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach P. Ulrich/Fluri 1995, S. 79)



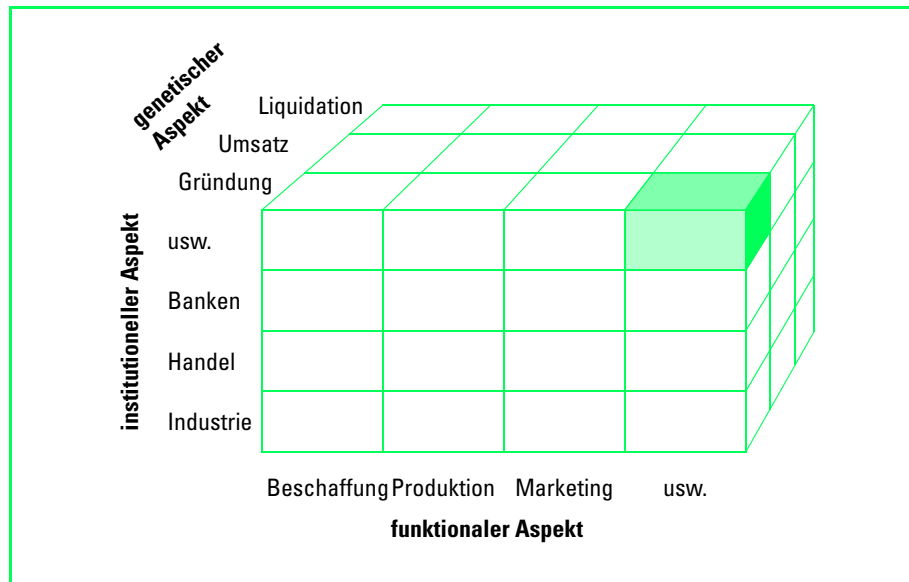
▲ Abb. 11 Umwelt des Unternehmens



▲ Abb. 12 Umwelt der Credit Suisse (nach Credit Suisse Group 2004)



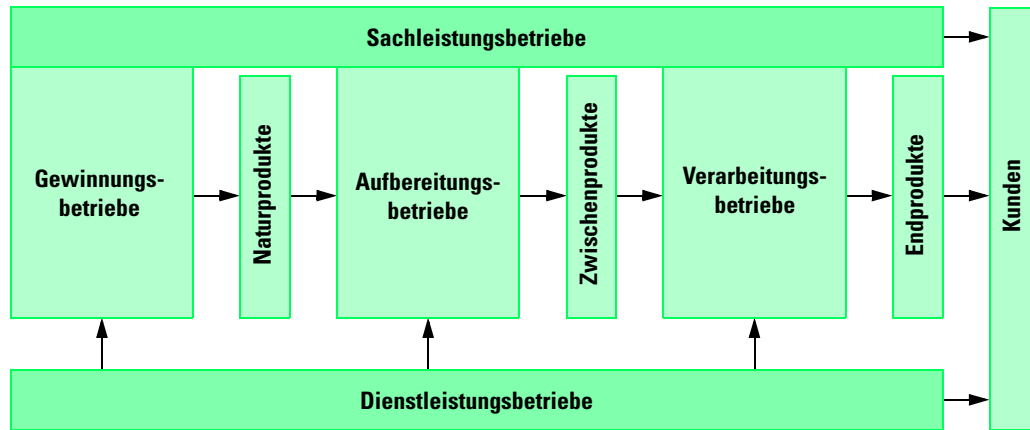
▲ Abb. 13 Unternehmen und Umwelt



▲ Abb. 14 Gliederungskriterien der Betriebswirtschaftslehre

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

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



▲ Abb. 16 Schematische Branchengliederung

Wirtschaftszweige (Abschnitte und Abteilungen)		2005	2006	2007	2008	2009	2010
01–98	Total	4 241	4 328	4 440	4 548	4 568	4 600
01–03	Sektor 1	151	152	157	159	153	158
05–43	Sektor 2	998	1 027	1 054	1 063	1 044	1 048
05–09	Bergbau u. Gewinnung v. Steinen/Erden	5	5	5	5	5	5
10–33	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	659	678	694	703	685	678
10–12	Herstellung v. Nahrungsmitteln u. Tabakerz.	65	65	66	66	67	67
13–15	Herstellung v. Textilien und Bekleidung	20	19	19	18	16	16
16–18	Herstellung v. Holzwaren, Papier und Druckerz.	85	84	84	82	80	79
19–20	Kokerei; Mineralölverar. u. Herstel. von chem. Erz.	35	36	35	35	34	33
21	Herst. v. pharmazeutischen Erzeugnissen	32	33	34	35	36	38
22–23	Herst. von Gummi- und Kunststoffwaren	44	45	45	44	42	43
24–25	Herstellung v. Metallerzeugnissen	99	104	108	109	104	102
26	Herrst. v. Datenverarbeitungsgeräten und Uhren	90	96	102	108	106	104
27	Herrst. v. elektrischen Ausrüstungen	34	34	35	39	39	38
28	Maschinenbau	91	94	96	95	90	87
29–30	Fahrzeugbau	12	13	15	15	15	16
31–33	Sonstige Herstellung von Waren, Rep. und Inst.	52	54	55	56	55	54
35	Energieversorgung	24	24	24	24	24	26
36–39	Wasserversorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzung	14	14	15	15	15	15
41–43	Baugewerbe/Bau	296	306	316	316	315	325
41–42	Hoch- und Tiefbau	103	106	109	108	107	110
43	Sonstige Ausbaugewerbe	193	200	207	208	208	214
45–98	Sektor 3	3 092	3 150	3 229	3 326	3 372	3 393
45–47	Handel, Instandhaltung und Reparatur v. Kraftfahrzeugen	657	657	671	681	681	685
49–53	Verkehr und Lagerei	225	227	231	235	233	231
55–56	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	244	247	248	256	252	253
58–63	Information und Kommunikation	130	133	135	138	139	139
64–66	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	225	228	240	246	252	253
68	Grundstücks- und Wohnungswesen	28	30	33	36	38	39
69–75	Erbringung von freiberufl., wissen. u. techn. Dienstleistungen	288	300	312	326	335	342
77–82	Erbringung von sonstigen wirtschaftl. Dienstl.	156	163	172	182	186	184
84	Öffentliche Verwaltung	169	174	180	176	178	187
85	Erziehung und Unterricht	277	281	285	293	298	298
86–88	Gesundheits- und Sozialwesen	485	496	507	526	543	557
90–93	Kunst, Unterhaltung und Erholung	49	52	53	55	56	57
94–96	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	104	109	112	114	113	114
97–98	Private Haushalte als Arbeitgeber und Hersteller von Waren	54	53	52	62	68	54

▲ Abb. 17 Erwerbstätige nach Wirtschaftsabteilungen (Jahresdurchschnitt, in 1000)
(Bundesamt für Statistik, Erwerbstätigenstatistik [ETS] 2011 www.bfs.admin.ch)

Rang 2010	Rang 2009	Firma	Konsolidierter Umsatz 2010 (in Mio Fr.)	Veränderung (in %)	Auslandsanteil am Umsatz (in %)	Anzahl Beschäftigte
1	1	Glencore International	144 978,0	36,3	–	54 800
2	2	Nestlé	109 722,0	2,0	98	281 000
3	3	Trafigura	79 200,0	52,2	–	4 000
4	5	Novartis	52 682,0	9,8	79	119 418
5	4	Roche	47 473,0	–3,2	–	80 653
6	6	ABB	31 589,0	–0,6	–	116 500
7	7	Xstrata	30 499,0	22,0	–	–
8	12	Mercuria Energy Trading	28 297,0	47,3	89	191
9	9	Migros	25 040,0	0,4	–	61 783
10	10	Adecco	24 252,8	26,1	–	32 000
11	8	Cargill International	22 000,0	–26,7	–	–
12	11	Holcim	21 653,0	2,5	97	80 310
13	15	Petroplus	20 735,0	40,1	–	2 575
14	14	Kühne + Nagel International	20 261,0	16,4	–	57 536
15	13	Coop	18 965,0	1,6	–	43 925
16	16	Alpiq	14 104,0	–4,8	18	11 443
17	17	Tetra Pak International	13 500,0	–	–	–
18	21	Swisscom	11 988,0	–0,1	–	19 547
19	20	Syngenta	11 641,0	5,9	–	26 179
20	24	DKSH Holding	9 976,0	19,0	–	22 500
21	22	Liebherr International	9 863,1	–4,8	–	32 979
22	18	Transocean	9 576,0	–24,7	–	18 050
23	26	Richemont	8 959,6	33,2	–	21 387
24	23	Die Schweizerische Post	8 736,0	2,1	–	45 129
25	30	Panalpina Welttransport	8 675,8	18,2	96	14 136
26	19	Schindler	8 187,0	–1,1	90	43 010
27	25	SBB	7 842,0	–0,1	–	28 143
28	27	Clariant	7 120,0	7,7	–	16 176
29	28	Globus Travel Services	6 500,0	–	–	–
30	61	Axpo Holding	6 269,0	–17,0	57	4 459
31	32	The Swatch Group	6 108,0	18,8	–	25 197
32	31	Fenaco Genossenschaft	5 449,0	0,9	–	8 453
33	33	Careal Holding	5 426,0	8,8	21	8 071
34	34	Barry Callebaut	5 213,0	6,8	99	7 550
35	37	Swiss International Air Lines	4 774,0	9,4	–	7 506
36	35	SGS	4 757,0	1,0	–	63 224
37	39	Pargesa Holding	4 625,4	10,4	–	7
38	40	Sika	4 416,0	6,3	–	13 482
39	73	Kolmar Group	4 407,6	–	–	141
40	47	Amag-Gruppe	4 270,0	9,3	–	4 402
41	42	Givaudan	4 239,0	7,1	–	8 618
42	36	Also Holding	4 213,6	–4,5	–	1 479
43	41	Omya	4 200,0	–	–	–
44	687	Nycomed Pharma	4 121,0	–13,8	–	12 506
45	54	Schmolz & Bickenbach	4 055,1	33,5	98	10 000
46	45	Hilti	4 017,5	2,8	97	20 305
47	38	Alstom (Schweiz)	4 000,0	–	–	–
48	44	Kuoni Reisen Holding	3 983,6	2,3	–	8 722
49	–	Aryzta	3 913,0	–17,7	–	–
50	51	Rolex	3 800,0	–	–	6 500

▲ Abb. 18 Die grössten Unternehmen der Schweiz 2010
(HandelsZeitung: Swiss Top 500, 30. Juni 2011, Nr. 26, S. 43ff.)

Klasse \ Merkmale	Mitarbeiter	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.

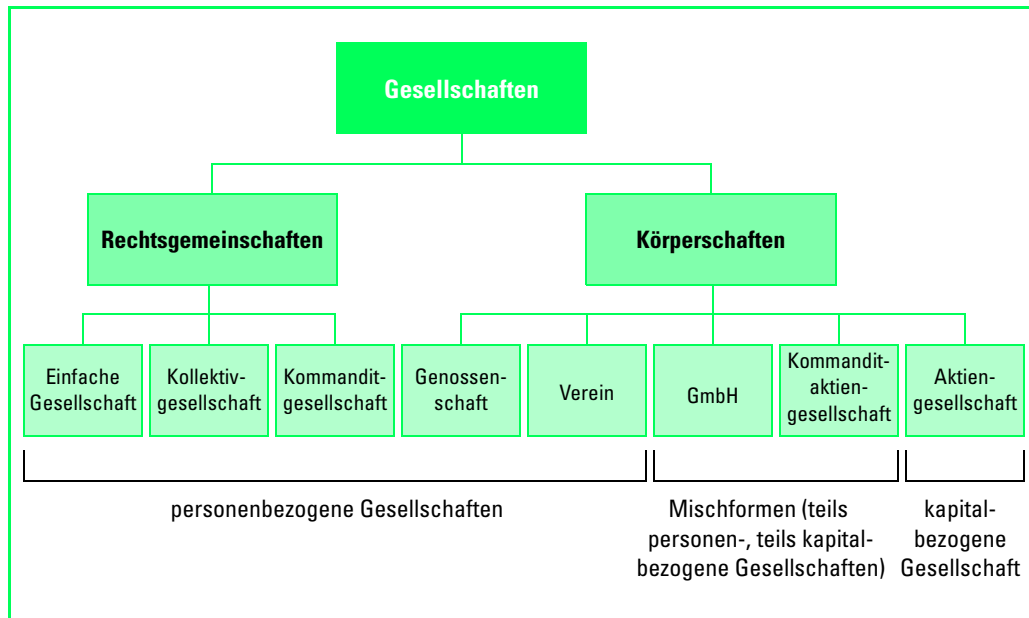
▲ Abb. 19 Einteilung der Unternehmen nach der Grösse

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. 20 Aktiengesellschaft (Art. 620–763 OR)

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

▲ Abb. 21 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 772–827 OR)



▲ Abb. 22 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht (Meier-Hayoz/Forstmoser 1993, S. 23)

Rechts- form Jahr	Einzel- firmen	Kollektiv- gesell- schaft	Komman- ditgesell- schaft	AG (inkl. Komman- dit-AG)	GmbH	Genos- senschaft	Andere ¹
1980	86 912	10 854	3 495	107 643	3 035	13 491	31 182
1985	94 208	12 113	3 374	130 143	2 859	13 756	33 946
1990	111 919	15 423	3 349	160 541	2 756	13 858	34 851
1995	128 114	16 775	3 533	170 703	10 705	14 167	35 895
1996	131 285	16 734	3 549	170 439	16 206	14 174	36 085
1997	134 815	16 703	3 523	170 503	23 164	14 162	36 211
1998	138 466	16 793	3 299	171 154	31 190	14 083	36 755
1999	140 900	16 460	3 192	171 057	38 579	13 839	37 188
2000	142 314	16 360	3 118	171 984	46 035	13 590	37 349
2001	142 579	15 862	2 917	173 127	53 863	13 221	37 271
2002	144 839	15 680	2 836	173 332	61 442	12 975	37 220
2003	147 311	15 455	2 727	174 370	68 633	12 529	37 694
2004	148 263	14 951	2 665	174 149	76 428	12 198	37 399
2005	148 982	14 524	2 632	173 944	84 291	11 860	37 533
2006	150 050	14 662	2 617	175 459	92 448	11 609	37 377
2007	152 388	13 934	2 504	179 761	101 462	11 306	37 690
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. 23 Im Handelsregister eingetragene Firmen
(Quelle: Amt für das Handelsregister www.zefix.ch, BFS: Statistisches Lexikon der Schweiz)

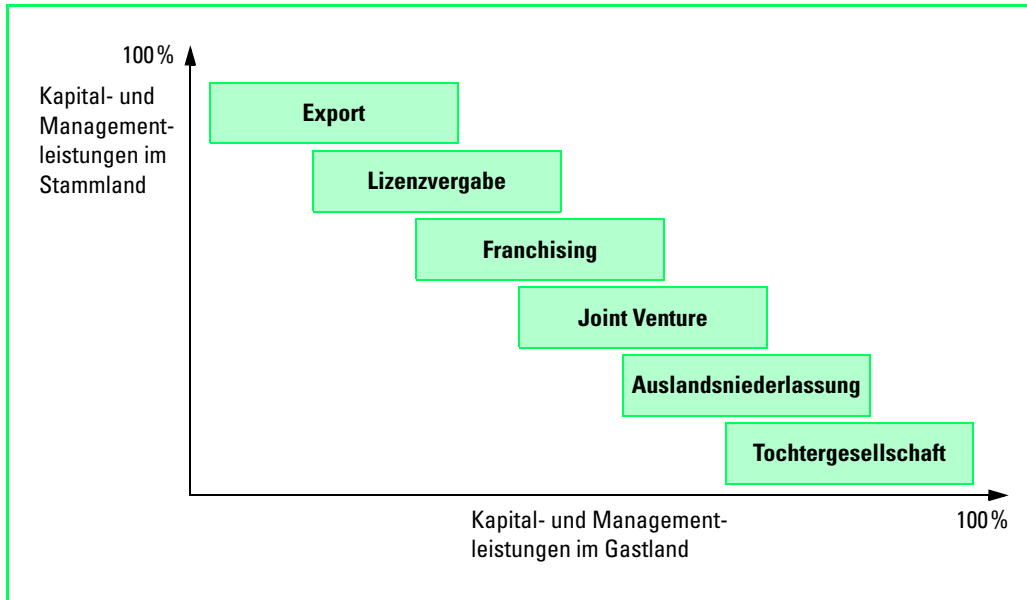
Wichtige Übernahmen von ausländischen Firmen durch Schweizer Unternehmen				Wichtige Übernahmen von Schweizer Unternehmen durch ausländische Firmen			
Jahr	Käufer	Übernommenes Unternehmen	Land Verkäufer	Jahr	Käufer	Übernommenes Unternehmen	Land Käufer
2011	Also	Actebis	DE	2011	Johnson & Johnson	Synthes	USA
2011	Clariant	Süd-Chemie	DE	2011	Takeda Pharmaceutical	Nycomed A/S (ohne US-Geschäft)	J
2010	Novartis	Alcon	USA	2010	CVC Capital Partners	Sunrise	LU
2010	Nestlé	US-Tiefkühlpizza-Gesellschaft Kraft Foods	USA	2010	PAI Partners	Swissport International AG	FR
2009	Zurich Financial Services	AIG US Personal Auto Group (AIG)	US	2008	BASF SE	Ciba AG	DE
2009	Emmi AG	Roth Käse USA Ltd.	USA	2008	General Dynamics Corp.	Jet Aviation Management AG	US
2009	Holcim AG	Cemex Australia Pty Ltd	AUS	2008	LVMH	Hublot SA	FR
2009	Novartis	EBEWE Pharma	AT	2009	BTG Investments LP	Banco UBS Pactual	BR
2009	Xstrata plc	Anglo American PLC	GB	2007	Medi-Clinic, Kapstadt	Hirslanden-Gruppe	ZA
2008	Swiss Re	Barclays Life Assurance Company	UK	2007	Scor	Converium	FR
2007	Nestlé	Gerber	USA	2007	Generali-Gruppe	Banca del Gottardo	IT
2007	Swisscom	Fastweb	IT	2006	Merck KGaA	Serono-Gruppe	DE
2007	Swiss Life	AWD	DE	2006	Dubai Aeospace Enterprise	SR Technics	AE
2006	Xstrata	Falconbridge Ltd.	CAN	2006	AXA Versicherungen	Winterthur Versicherungen	FR
2006	UBS	Banco Pactual	BR	2005	Lufthansa AG	Swiss International Airlines	DE
2006	Givaudan	Quest BV	NL	2005	Victory	Unaxis Holding	FL
2005	Swiss Re	GE Insurance Solutions	USA	2005	Ferrovial-Gruppe	Swissport International	ES
2005	Novartis International	Chiron Corp.	USA	2004	Bayard Capital, Sydney	Landis + Gyr AG	AUS
2005	Kühne + Nagel AG	ACR Logistics	GB	2004	Saint-Gobain Groupe	Sanitas-Troesch-Gruppe	FR
2004	Syngenta AG	Advanta BV/Golden Harvest	NL/USA	2004	ED&F Man	Volcafe AG (Erb-Gruppe)	GB
2004	SR Technics AG	FLS Aerospace	DK	2003	Rewe AG	Bon-appétit-Gruppe	DE
2004	Swiss Steel	Krupp Edelstahlprofile (KEP)	DE	2003	Zimmer Corp.	Centerpulse AG	USA
2003	Xstrata	Bergbaukonzern MIM	AUS	2003	Colgate Palmolive	Gaba Holding AG	USA
2003	Nestlé	Dreyers Grand Ice	USA	2002	Texas Pacific Group	Gate Gourmet International	USA
2003	Roche Holding	Igen Inc.	USA	2002	3i Finanzgesellschaft	SR Technics AG	GB
2002	Nestlé	Chef America	USA	2002	Candover Investment	Swissport	GB
2002	Novartis	Lek Gruppe	SI	2001	Promatech Group	Sulzer Textil	IT
2002	Swissport Int.	Cargo Service Center	NL	2001	Fabricom-Gruppe	Sulzer Infra	BE
2001	Nestlé	Ralston Purina	USA	2000	Carlsberg	Feldschlösschen-Hürlimann	DK
2001	Swiss Re	Lincoln Re	USA	2000	CRH-Gruppe	Jura Holding	IE
2000	CS Group	Donaldson, Lufkin & Jenrette	USA	1999	Roca Radiatores	Keramik Laufen	ES
2000	UBS	Paine Webber	USA	1999	Texas Pacific Group	Bally	USA
1999	Swisscom	Debitel	DE	1998	Deutsche Post	Danzas	DE
1998	Assicurazioni Generali	Banca della Svizzera Italiana	IT	1997	Doughty Hanson	Geberit Holding	GB
1998	Swiss Re	Life Re	USA	1997	GE Capital	Bank Aufina/Bank Prokredit	USA

▲ Abb. 24 Wichtige Übernahmen 1997–2011 (HandelsZeitung: Special Mergers. 19.1.2012, Nr. 3, S. 51)

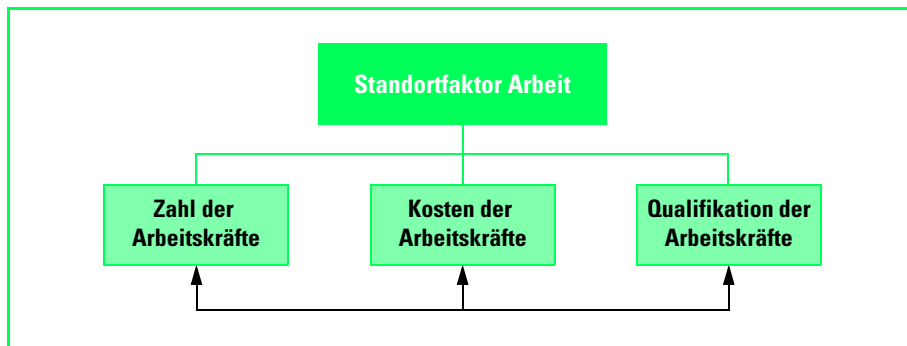
Formen	Kriterien		Dauer			Art			Selbständigkeit			
	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	wirtschaftlich		rechtlich				
						selbstständig	unselbstständig	selbstständig	unselbstständig			
Partizipation		•	•			•		•				
Konsortium		•	•			•		•				
Kartell	•		•	•		•		•				
Interessengemeinschaft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

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

▲ Abb. 25 Übersicht Unternehmenskooperationen



▲ Abb. 26 Internationalisierungsstufen (Schierenbeck/Wöhle 2008, S. 54)



▲ Abb. 27 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	5 734	182	22,25	330
Bern	8 001	886	14,85	513
Luzern	6 441	525	17,13	353
Uri	6 582	360	15,84	270
Schwyz	4 260	177	14,11	329
Obwalden	6 102	378	14,11	312
Nidwalden	5 854	312	15,61	280
Glarus	6 568	572	16,64	339
Zug	2 165	74	13,14	284
Freiburg	7 196	1 539	17,70	400
Solothurn	8 057	735	17,87	306
Basel-Stadt	7 132	900	26,01	368
Basel-Landschaft	5 395	536	16,50	522
Schaffhausen	6 872	446	17,43	216
Appenzell A.-Rh.	6 774	585	14,83	427
Appenzell I.-Rh.	5 178	564	14,16	350
St. Gallen	6 350	689	16,93	389
Graubünden	4 915	659	20,03	475
Aargau	5 276	349	15,50	252
Thurgau	6 364	314	16,60	240
Tessin	4 886	552	22,79	374
Waadt	8 974	1 210	23,60	426
Wallis	6 018	1 024	14,21	195
Neuenburg	8 993	1 200	20,39	336
Genf	4 103	487	24,67	247
Jura	8 561	788	23,78	496

1 Belastung bei einem Bruttoarbeitseinkommen von 80 000 CHF durch Kantons-, Gemeinde- und Kirchensteuern für eine verheiratete Person ohne Kinder
2 Belastung bei einem Reinvermögen von 300 000 CHF durch Kantons-, Gemeinde- und Kirchensteuern für eine verheiratete Person ohne Kinder
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
4 gilt für Personenwagen mit einem Hubraum von 1600 cm³

▲ Abb. 28 Steuerbelastung in der Schweiz (Kantonshauptorte) 2010
(Quelle: <http://www.estv.admin.ch/dokumentation/00075/00076/00720/01204/index.html> 9.2.2012)

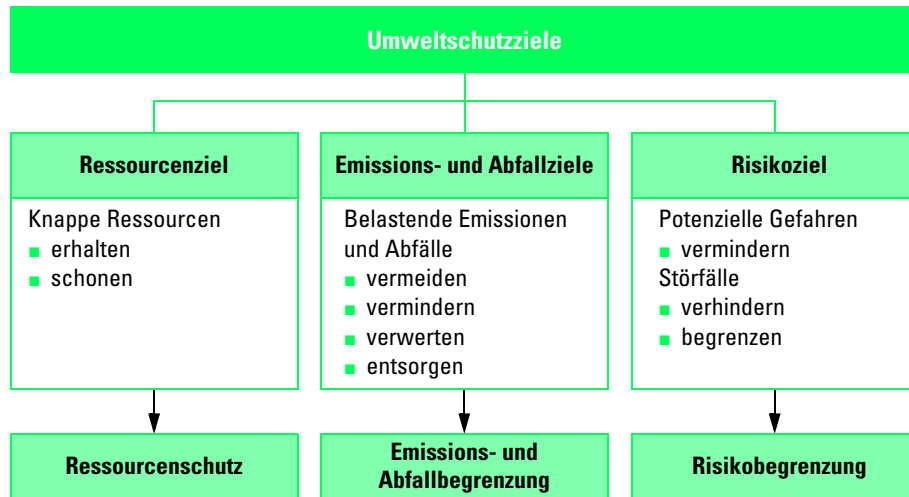
Standortanforderung	Gewichtung	Standort A		Standort B		Standort C		Standort D	
		X	R	X	R	X	R	X	R
1 zentrale Verkehrslande (z.B. Autobahn- und Flughafennähe)	8	5	40	1	8	3	24	3	24
2 günstiger Arbeitsmarkt (z.B. qualifizierte Facharbeiter, Arbeitskraftreserven)	15	5	75	5	75	1	15	3	45
3 verfügbares Industriegelände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

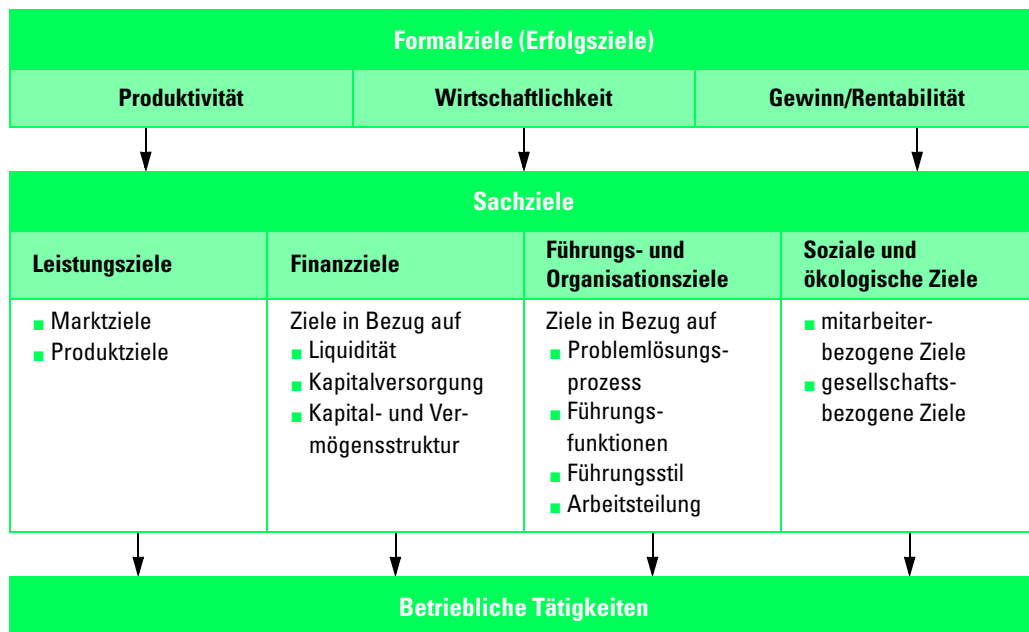
▲ Abb. 29 Nutzwertanalyse für einen Industriebetrieb (nach Müller-Hedrich 2006, S. 50)

Unser Nachhaltigkeitsverständnis	
<p>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.</p> <p>Unsere wichtigsten Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>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</p>	<p>«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.</p> <p>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.</p>

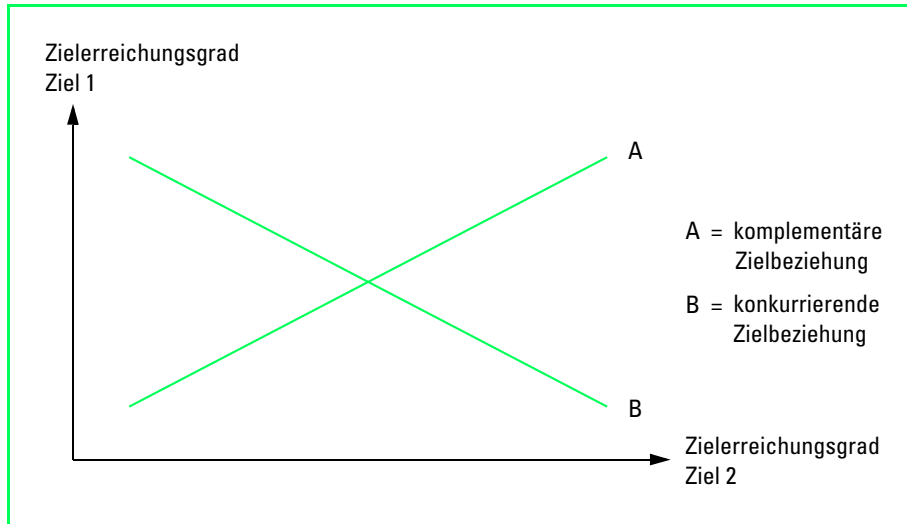
▲ Abb. 30 Nachhaltigkeitsverständnis der Siemens AG 2011



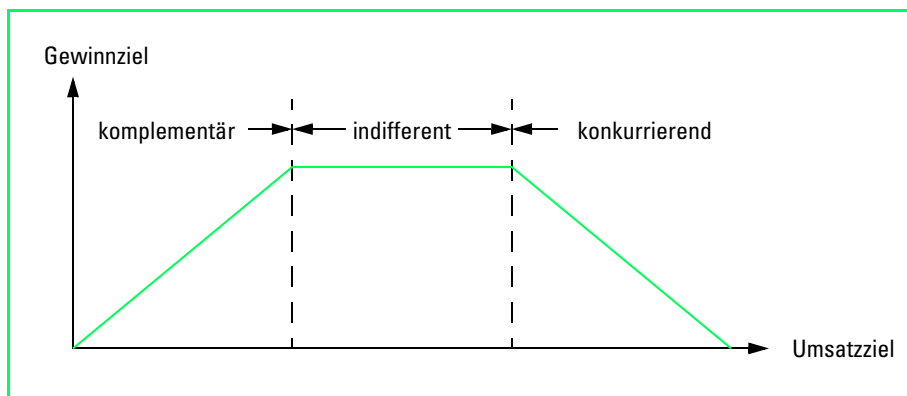
▲ Abb. 31 Umweltschutz als Unternehmensziel (nach Dyllick 1990, S. 25)



▲ Abb. 32 Übersicht Zielkategorien



▲ Abb. 33 Komplementäre und konkurrierende Zielbeziehung



▲ Abb. 34 Zielbeziehungen zwischen Gewinn und Umsatz