

- Heinen, E.:** Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre: Bericht von der Wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen von 2.-5. Juni 1971, Berlin 1971, S. 21-37
- Holzamer, K.:** Wissenschaft, in Staatslexikon: Recht-Wirtschaft-Gesellschaft, Bd. 8, 6. Aufl., Freiburg 1963, S. 873-880
- Koller, I./Roth, W.-H./Morck, W.:** Handelsgesetzbuch: Kommentar, 6. Aufl., München 2007
- Krigger, W.:** Von der Wertorientierung zur Wertschöpfungsorientierung der Unternehmensführung, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Personal und Organisation, München 2004, S. 57-82
- Porter, M. E.:** Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt/Main 2000
- Raffée, H.:** Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 9. unveränd. Nachdr. der 1. Aufl., Göttingen 1995
- Schanz, G.:** Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1: Grundfragen, 9. überarb. Aufl., Stuttgart u.a. 2004, S. 80-158
- Schauenberg, B.:** Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Compendium der Betriebswirtschaftslehre Band 1, 4. völlig überarb. und erw. Aufl., München 1998, S. 1-56
- Schneider, D.:** Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, 2. Aufl., München 1985
- Schweitzer, M.:** Einleitung: Grundlagen, in: Bea, F. X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1: Grundfragen, 9. überarb. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1-22
- Schweitzer, M.:** Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1: Grundfragen, 9. überarb. Aufl., Stuttgart 2004, S. 23-82
- Stahle, W.H.:** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl. München 1999
- Ulrich, H.:** Der systemtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 43-60.
- Weber, W.:** Einführung in das Studium der Betriebswirtschaftslehre, 2. überarb. Aufl., Stuttgart 1995

2 Gesellschaftliches, wirtschaftliches und rechtliches Umfeld

2.1 Einleitung

Die wirtschaftliche Tätigkeit von Unternehmen ist eng mit der jeweiligen Umwelt verbunden. Religiöse und andere Wertvorstellungen, geographische, insbesondere klimatische Faktoren, der Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft, die Rechtsordnung und viele weitere Faktoren beeinflussen das Verhalten der Wirtschaftsteilnehmer. Umgekehrt beeinflusst die Tätigkeit der Unternehmen diese Rahmenbedingungen. Wir brauchen nur an die Umweltproblematik zu denken: Produktion und Konsum in Industriegesellschaften erzeugen vielfältige Umweltbelastungen. Viele Menschen in den Industriegesellschaften nehmen diese Belastungen mittlerweile wahr und orientieren sich auch in ihrem wirtschaftlich relevanten Verhalten an dieser Situation: Sie meiden z.B. Umwelt belastende Produkte und beeinflussen damit die an den Marktchancen orientierten Produktangebote der Unternehmen. Die Beziehungen sind also wechselseitig. Im Folgenden konzentriert sich die Betrachtung der Einfachheit halber auf die wichtigsten Aspekte der Rahmenbedingungen im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld der Unternehmen.

2.2 Gesellschaftliches Umfeld

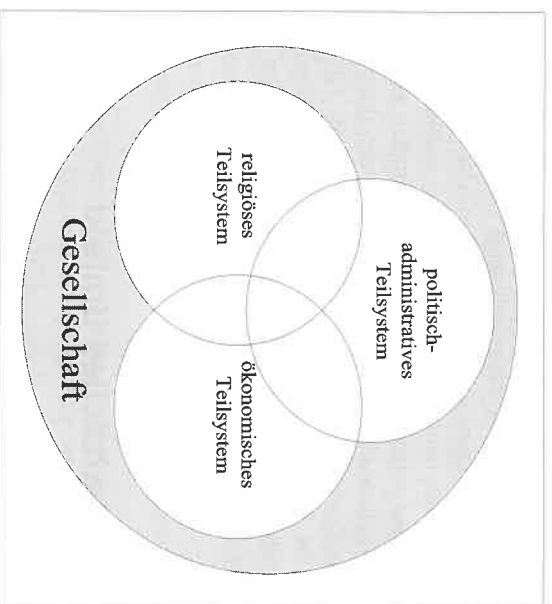
Betriebe sind wie alle anderen Wirtschaftsteilnehmer Teil der Gesellschaft. Die Gesellschaft ist ein territorial begrenztes umfassendes System, deren Mitglieder sich weitgehend den gleichen Normen und Werten verpflichtet fühlen. Die Mitglieder entwickeln wenigstens ein Mindestmaß an Wir-Gefühl bzw. Identifikation.

Innerhalb jeder Gesellschaft können verschiedene Teilsysteme unterschieden werden (Abb. 15). Wenn sich die Betrachtung z.B. auf die religiösen Normen und Werte, die Formen der Religionsausübung und die Organisationen in diesem Bereich – die Kirchen – konzentriert, können wir von dem religiösen Teilsystem einer Gesellschaft sprechen. Dieses religiöse Teilsystem umfasst Organisationen, ist aber selbst keine Organisation.

Gleiches gilt für das ökonomische Teilsystem einer Gesellschaft. Es umfasst alle produzierenden und konsumierenden Wirtschaftsteilnehmer, also Betriebe und Haushalte aber auch Zusammenschlüsse in Verbraucherverbänden oder Wirtschaftsfachverbänden und die vom Staat geschaffenen Organisationen, wie z.B. das Bundeskartellamt, die Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen nehmen. Auch das ökonomische Teilsystem oder die Volkswirtschaft ist ein Teil des umfassenderen Systems Gesellschaft.

Dies gilt im Übrigen auch für den Staat, das politisch-administrative Teilsystem der Gesellschaft, das – genau wie die anderen gesellschaftlichen Teilsysteme – in wechselseitigen Beziehungen mit den übrigen Teilsystemen der Gesellschaft steht: Der Staat nimmt z.B. durch Gesetze Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen, die religiösen Überzeugungen und Werte sind für die politische Willensbildung und für das wirtschaftliche Geschehen bedeutsam.

Abt. 15: Das ökonomische Teilsystem im gesellschaftlichen Kontext



Die Werte und Normen, die für eine Gesellschaft charakteristisch sind, spielen für alle Wirtschaftsteilnehmer eine wichtige Rolle. Die gesellschaftlichen Veränderungen, die mit dem Ende der Monarchie nach dem 1. Weltkrieg verbunden waren, führten nicht nur zu einer demokratischen Verfassung des Deutschen Reiches, sondern auch zu einem Betriebsräte-Gesetz, das sich auf das Geschehen in den Betrieben auswirkte. Änderungen von Wertvorstellungen sind mitentscheidend dafür, dass sich gegenwärtig die Führungs- und Motivationsproblematik in den Betrieben anders als vor einigen

Jahrzehnten darstellt. Betriebe, die Umweltprobleme ignorieren, erwerben ein schlechtes Image mit evtl. ungünstigen Folgen für den Absatz ihrer Produkte.

Gesellschaften sind wesentlich durch die Art und Weise gekennzeichnet, in der ihre Mitglieder den Lebensunterhalt bestreiten: Deshalb werden z.B. Agrargesellschaft, Industriegesellschaft oder nachindustrielle Gesellschaft unterschieden.

Für jeden Typ von Gesellschaft sind bestimmte Beschäftigungen ihrer Mitglieder charakteristisch. Je weiter die Produktionstechniken entwickelt sind und je weiter damit das System der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen entwickelt ist, umso höher sind die Anforderungen an die Fähigkeit ihrer Mitglieder, ihr Zusammenleben zu organisieren.

So hoch entwickelte Gesellschaften wie die Deutschlands, Österreichs oder der Schweiz können nur dann auf Dauer bestehen, wenn das politisch-administrative Teilsystem die komplexe Lenkungsproblematik bewältigt. Ein relativ großer Teil der Mitglieder dieser Gesellschaften ist ausschließlich mit politisch-administrativen Aufgaben beschäftigt. In der früheren DDR war dieser Anteil so groß, dass die Produktion von Gütern und Dienstleistungen auch aus diesem Grunde beeinträchtigt wurde („administrativer Wasserkopf“).

Der Wohlstand einer Gesellschaft ist zwar zunächst abhängig von den vorhandenen ökonomischen Ressourcen, also von Bodenschätzen, fruchtbaren Böden usw. Er ist aber in gleichem Umfang abhängig von der Fähigkeit, diese Ressourcen auszunutzen und in Güter umzuwandeln. Diese Fähigkeit wiederum ist abhängig von den Qualifikationen der Mitglieder der Gesellschaft.

Genauer gesagt: Das Beschäftigungssystem und das die Qualifikationen vermittelnde Bildungssystem in einer Gesellschaft stehen in enger wechselseitiger Beziehung. Ein sehr differenziertes Beschäftigungssystem benötigt ein entsprechend differenziertes Bildungssystem, das auf die verschiedenen Tätigkeiten in der Gesellschaft vorbereitet. Damit sind so verschiedene Rollen wie die des Arbeitnehmers, des Staatsbürgers, des Konsumenten, des Erziehers oder des Ehepartners angesprochen. Aus gesellschaftlicher Sicht muss also die Qualifizierung für alle diese Rollen sichergestellt werden. Sie erfolgt durch das Schulsystem, das System der beruflichen Erstausbildung und durch die Weiterbildung.

2.3 Wirtschaftliches Umfeld

Das wirtschaftliche Umfeld der Unternehmungen kann unter zwei Perspektiven betrachtet werden: Struktur und Prozess. Beide Aspekte werden im Folgenden angesprochen. Zusätzlich werden einige Anmerkungen zu den Rahmenbedingungen auf dem Gebiet der Besteuerung gemacht.

2.3.1 Wirtschaftsordnung und wirtschaftliche Entwicklung

Mit der Struktur einer Volkswirtschaft ist die Wirtschaftsordnung angesprochen. Jede wirtschaftende Gesellschaft sieht sich dem massiven Problem der Koordination der einzelwirtschaftlichen Tätigkeiten gegenüber. Aus diesem Grunde legt die Wirtschaftsordnung insbesondere fest, welche Teilnehmer am Wirtschaftsgeschehen welche Entscheidungen treffen dürfen. Vom Vollkommenheitsgrad der Wirtschaftsordnung hängt die Effizienz der wirtschaftlichen Aktivitäten ab.

Idealtypisch lassen sich zwei politische Weltanschauungen über die optimale Wirtschaftsordnung unterscheiden: der **Liberalismus** und der **Sozialismus**. Die Vertreter des Liberalismus (vor allem Adam Smith 1723-1790, David Ricardo 1772-1823) gehen von der These aus, dass die freie Entfaltung des Einzelnen zur Steigerung der Wohlfahrt des Gesamten beiträgt. Der Liberalismus betont deshalb solche Freiheiten wie die Gewerbefreiheit, Niederlassungsfreiheit oder Koalitionsfreiheit. Die wirtschaftliche Entwicklung ist vor allem von den Marktkräften abhängig: die Wirtschaftsordnung, die das Gedankengut des Liberalismus aufnimmt, ist die **Marktwirtschaft**.

Die Marktwirtschaft ist durch eine Vielzahl autonomer Akteure (Unternehmen, Haushalte) gekennzeichnet, die Pläne für ihr einzelwirtschaftliches Handeln aufstellen. Haushalte erstellen bspw. Pläne über ihren Güterkonsum, der sich auf den Gütermärkten als **Nachfrage** äußert. Unternehmen dagegen erstellen Pläne über ihre Güterproduktion, die dann auf den Gütermärkten als **Angebot** auftauchen. Die Koordination dieser Pläne erfolgt durch den Preismechanismus: Der Preis ist die wichtigste Information. Durch ihn wird der Umfang an Informationsgewinnung und -verarbeitung für die Unternehmen stark reduziert.

Demgegenüber betonen der Sozialismus und der Kommunismus (Karl Marx 1818-1883, Friedrich Engels 1820-1895) die Notwendigkeit, die Freiheit des Einzelnen einzuschränken, weil sie zur Ausbeutung der Menschen und zu gesamtwirtschaftlichen Krisen führt. Die Wirtschaftsordnung, die dieses Gedankengut aufnimmt, ist die **Zentralverwaltungs-wirtschaft**. Die Koordination der wirtschaftlichen Entscheidungen erfolgt durch zentrale Lenkungs-gremien. Der Staat versucht die einzelwirtschaftlichen Aktivitäten mit Hilfe eines zentralen Plans zu koordinieren. Unternehmen in der Zentralverwaltungs-wirtschaft sind in aller Regel Staatsbetriebe. Damit besteht ein Kollektiveigentum an den Produktionsmitteln. Im Gegensatz dazu besteht für die Konsumenten freie Konsumwahl. Freie Konsumwahl bedeutet auf der einen Seite, dass die Konsumenten trotz einer zentralverwaltungs-wirtschaftlichen Wirtschaftsordnung eine uneingeschränkte Souveränität in der Entscheidung über Art und Umfang ihres Konsums haben. Allerdings sind sie dabei auf das eingeschränkte Güterangebot angewiesen. Genau hierin liegt das Hauptproblem einer zentral verwalteten Wirtschaft: Zum einen lässt sich die Abstimmung zwischen der Menge von Angebot und Bedarf nur unzureichend realisieren. Es entstehen Unter- oder Überkapazitäten. Zum anderen sind zentral gelenkte Wirtschaften nur bedingt in der Lage die Art der Bedürfnisse der nachfragenden Wirtschaftsakteure zu bestimmen. Somit erfolgt i.d.R. keine optimale Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten.

Die Gefahr der Bildung von Schwarzmärkten ist hier besonders groß. Schwarzmärkte sind illegale Märkte. Mit dem illegalen Handel auf Schwarzmärkten werden Steuerzahlungen umgangen. Es wird auch von der Schattenwirtschaft gesprochen, die neben dem legalen Wirtschaftsgeschehen steht. Die Schattenwirtschaft wird nicht als volkswirtschaftliche Leistung im Bruttoinlandsprodukt erfasst. Das Entstehen einer Schattenwirtschaft bzw. das Entstehen von Schwarzmärkten ist häufig eine Reaktion auf die Höhe der Steuern. Sie ist also auch im Umfeld marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnungen anzutreffen.

Beide Idealtypen einer Wirtschaftsordnung sind in der Realität praktisch nicht anzutreffen. In marktwirtschaftlichen Ordnungen gibt es Eingriffe in die wirtschaftlichen Entscheidungen der Marktteilnehmer, in Zentralverwaltungs-wirtschaften gibt es dagegen erhebliche Spielräume für dezentrale Individualentscheidungen. Die Umwälzungen in der früheren DDR und in den ost- und südosteuropäischen Ländern werden als Beleg für die größere Leistungsfähigkeit des marktwirtschaftlichen Koordinationsmechanismus im Vergleich zur Planwirtschaft gewertet. Während noch vor wenigen Jahren von der Konvergenzthese gesprochen wurde, die behauptet, dass sich die Idealtypen der Marktwirtschaft und der Zentralverwaltungs-wirtschaft aufeinander zu bewegen, wird mittlerweile davon ausgegangen, dass sich das marktwirtschaftliche System als das leistungsfähigere System weitgehend durchgesetzt hat. Das schließt nicht aus, dass das Konzept der Marktwirtschaft modifiziert und durch weitere Prinzipien ergänzt wird. Im Gegenteil: Auch dieses Konzept kann sich nur dann langfristig bewähren, wenn es wichtige gesellschaftliche Entwicklungen aufnimmt.

Dies zeigt sich auch in der konkreten Ausgestaltung der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung in Deutschland.

Die wirtschaftliche Umwelt der Wirtschaftsteilnehmer in der Bundesrepublik Deutschland ist durch das Konzept der sozialen Marktwirtschaft gekennzeichnet, das durch die Hauptmerkmale Marktwirtschaft bzw. Wettbewerbsprinzip und durch eine Eigentumsordnung charakterisiert wird, die dem Privateigentum einen hohen Rang einräumt, jedoch das Prinzip des sozialen Ausgleichs verfolgt.

Die Grundprinzipien schlagen sich in der Rechtsordnung und der Interessenorganisation der Bundesrepublik Deutschland nieder. Wichtige Rechte sind die Gewerbe- und Berufsfreiheit sowie die Vertragsfreiheit. Für die Rechtsordnung ist die Sicherung des freien Wettbewerbs durch das Wettbewerbsrecht (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen), aber auch der Schutzgedanke im Arbeitsrecht sowie die Sicherung der Arbeitnehmermitbestimmung bei den personellen und sozialen Folgen wirtschaftlicher Entscheidungen im Betrieb (Betriebsverfassungsgesetz) typisch. Durch diese Rechte werden andere Rechte zum Teil eingeschränkt.

Die Interessenorganisation erfolgt unter dem Schutz der Rechtsordnung für Arbeitnehmer in Gewerkschaften, für Unternehmer in Arbeitgeberverbänden und für Verbraucher in Verbraucherverbänden.

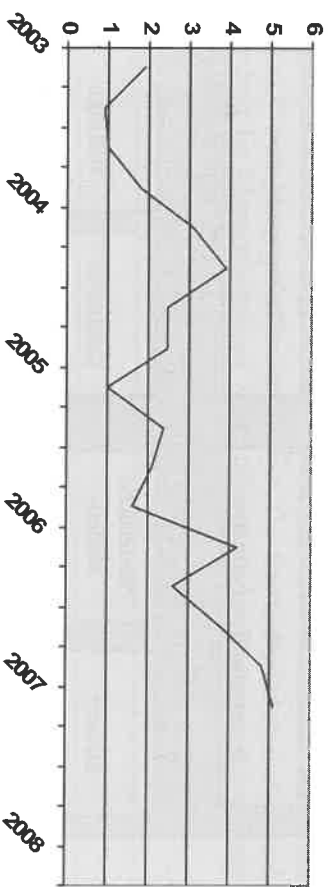
Die mit der Industrialisierung aufbrechenden Interessengegensätze zwischen Kapitalbesitzern und Arbeitern führten zunächst zu einem Übergewicht an Macht auf der Seite der Kapitalbesitzer bzw. der Arbeitgeber, dem durch die Bildung von Gegenmacht in Gewerkschaften unterschiedlicher weltanschaulicher Prägung begegnet wurde. Unter diesen sog. Richtungsgewerkschaften spielten die sozialistischen Gewerkschaften und die christlichen Gewerkschaften die bedeutendste Rolle. Nach dem Verbot der Gewerkschaften im 3. Reich schlossen sich die früheren weltanschaulich geprägten Gewerkschaften zu Einheitsgewerkschaften unter dem Dach des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zusammen. Den Einzelgewerkschaften im DGB (z.B. IG Metall, ver.di) gehören 7 Millionen Mitglieder (2004) bzw. fast ein Drittel aller Arbeitnehmer an. Größte Gewerkschaften außerhalb des DGB sind der Deutsche Beamtenbund (1,2 Mill. Mitglieder) und der 1956 nach einem Konflikt anlässlich einer Bundestagswahl wieder gegründete Christliche Gewerkschaftsbund (CGB mit 0,3 Mill. Mitgliedern). Insgesamt sind etwa 34 % der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland gewerkschaftlich organisiert.

Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts bildeten die dem liberalen Gedankengut verhafteten Arbeitgeber in größerem Umfang Arbeitgeberverbände.

Gegenwärtig sind die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände und – für die Wirtschaftsfachverbände wie z.B. dem Fachverband für die Elektroindustrie – der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) die Spitzenverbände auf Arbeitgeberseite. Neben diesen freiwilligen Zusammenschlüssen bestehen Selbstverwaltungseinrichtungen: die **Kammern**. Unter ihnen finden sich bspw. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und berufsständische Kammern wie die Wirtschaftsprüferkammer. Spitzenverband für die Industrie- und Handelskammern ist der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK).

Neben den langfristig relativ gleich bleibenden strukturellen Rahmenbedingungen ist die Prozesskomponente, also die jeweils aktuelle wirtschaftliche Situation ein wichtiger Aspekt des Unternehmensumfeldes. Die Beschreibung der wirtschaftlichen Situation orientiert sich an den wirtschaftspolitischen Zielen. Wachstum, Vollbeschäftigung, Geldwertstabilität, außenwirtschaftliches Gleichgewicht, gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung und die Minimierung von Umweltbelastungen sind besonders wichtige Ziele.

Abb. 16: Veränderung des Bruttonationaleinkommens (früher: Bruttosozialprodukt) in Preisen von 1995 in der Bundesrepublik Deutschland – Veränderungen zum Vorjahresquartal in % – (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2007)



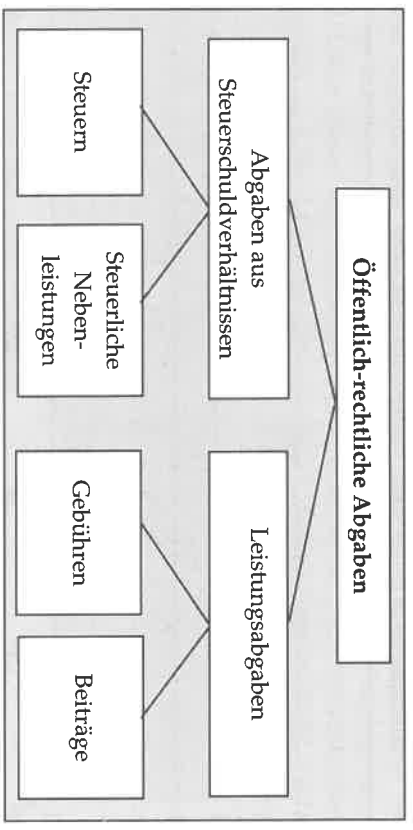
Die obere Grafik zeigt die Veränderungen des Bruttonationaleinkommens gegenüber dem Vorjahr in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2007. An diesen Veränderungsdaten lässt sich die konjunkturelle Entwicklung ablesen.

2.3.2 Steuersystem

In das finanzielle Beziehungsgeflecht von Unternehmen und ihrer Umwelt ist auch der Staat integriert. Zwischen Staat und Unternehmen finden Zahlungsvergänge statt, die zum einen auf marktlichen Transaktionen, zum anderen auf sonstigen Rechtsgrundlagen beruhen. Einen großen Teil der Unternehmensausgaben an den Staat stellen so genannte **öffentlich-rechtliche** Abgaben dar. Sie werden entweder im Zusammenhang mit staatlichen Leistungen oder durch Schuldverhältnisse hoheitlich aufgelegt (vgl. Abb. 17). Das System der Besteuerung ist ein wesentlicher Teil des betrieblichen Umfeldes mit erheblicher Bedeutung für das unternehmerische Handeln.

Steuern sind laut §3 Abs. 1 Satz 1 Abgabenordnung (AO) Geldleistungen, die nicht eine Gegenleistung für eine besondere Leistung darstellen (Non-Affektationsprinzip). Sie dienen im Wesentlichen der Erzielung von Staatseinnahmen. Steuern unterscheiden sich von Gebühren und Beiträgen, die für besondere Leistungen des Staates bzw. der Kommunen zu erbringen sind. Innerhalb des deutschen Steuersystems existieren ca. 40 verschiedene Steuerarten, die sich auf den Steuerpflichtigen, die Bemessungsgrundlage und den Steuertarif unterschiedlich auswirken.

Abb. 17: Öffentlich-rechtliche Abgaben (in Anlehnung an Kupisch 2004, S. 180)



Aus diesem Grunde ist es sinnvoll eine aggregierte Systematisierung der Steuerarten nach bestimmten Merkmalen vorzunehmen, um sie in Gruppenzusammenfassungen zu können. Eine solche Systematisierung kann erfolgen nach:

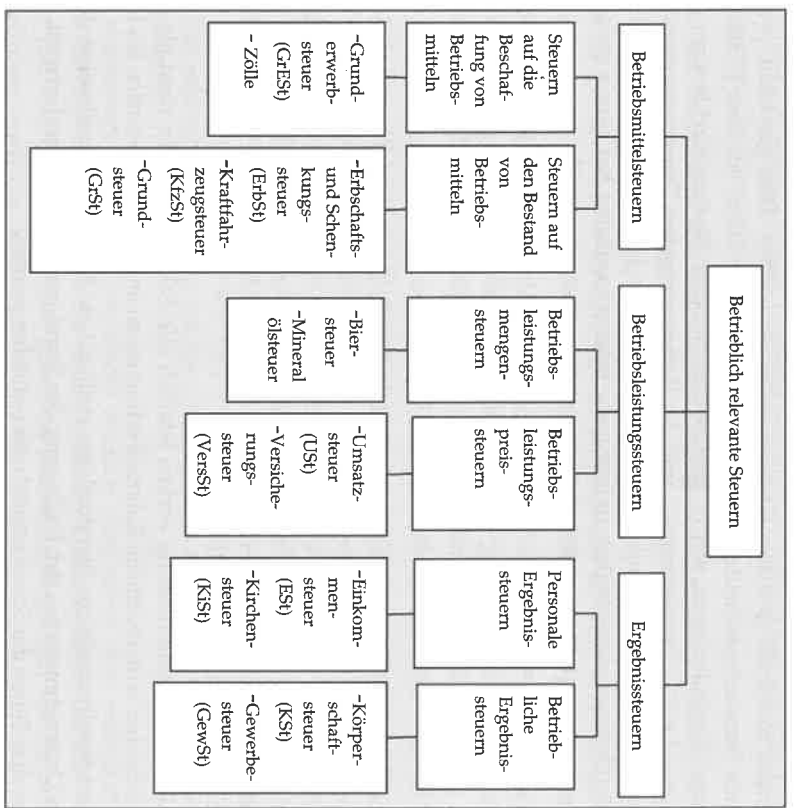
- betrieblichem Gegenstand des Steuerzuzugriffs
- Bemessungsgrundlage (Ertrag-, Substanz-, Verkehr- und Verbrauchsteuern)
- Verhältnis von Steuerschuldner und Steuerträger (indirekte und direkte Steuern)
- Steuerertragshoheit (Bund, Land, Kommunen)
- Personen- und Objektsteuern und
- der Häufigkeit der Erhebung (periodisch und nicht-periodisch)

Im Hinblick auf den betrieblichen Gegenstand des Steuerzuzugriffs lassen sich die Steuern wie in Abb.18 systematisieren. Betriebsmittelsteuern belasten die Beschaffung und den Bestand an Produktionsfaktoren unter Einschluss der finanziellen Mittel. Bei der Beschaffung von Betriebsmitteln bezieht sich die Besteuerung auf den inländischen Grundstücksverkehr (GrESt) und auf den Import ausländischer Produktionsfaktoren (Zölle). Bzgl. des Bestandes sind Betriebsmittelsteuern, die den gesamten Bestand besteuern von speziellen Betriebsmittelsteuern zu unterscheiden, die nur den Bestand einzelner Produktionsfaktoren belasten. So wird im Rahmen einer Erbschaft oder Schenkung der gesamte Betriebsmittelbestand mit Erbschafts- oder Schenkungssteuer belastet. Spezielle Betriebsmittelsteuern finden bspw. bei der Belastung von Grund (Grundsteuer) oder Kraftfahrzeugen (Kfz-Steuern) Anwendung.

Betriebsleistungssteuern treten als Mengensteuern (z.B. Biersteuer, Mineralölsteuer) und als Betriebsleistungspreisteuern (insbesondere Umsatz- und Versicherungssteuer) auf.

Ergebnissteuern können in personale und betriebliche Ergebnissteuern unterschieden werden. Im ersten Fall ist eine natürliche Person Steuerschuldner. Beispiele für personale Ergebnissteuern sind die Einkommensteuer und die Kirchensteuer. Im zweiten Fall ist das Unternehmen selbst Steuerschuldner. Das finanzielle Unternehmensergebnis unterliegt der Körperschaftsteuer. Zusätzlich erfolgt eine Besteuerung des Gewerbeertrags (GewESt).

Abb. 18: Betrieblich relevante Steuern



Ein Beispiel für die Bedeutung des Steuersystems für betriebliche Entscheidungen ist die Wahl der Rechtsform. Starker Einfluss bei der Entscheidung über die Wahl der Rechtsform einer Kapital- oder Personengesellschaft geht von der Besteuerung des

- Gewinn und des Gewerbeertrags sowie des in der Gesellschaft eingesetzten Vermögens- und Gewerbekapitals aus. Unterschiede ergeben sich durch
- die Anwendung unterschiedlicher Steuerarten,
 - die unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen sowie
 - die unterschiedlichen Steuersätze.

2.3.3 Wahl des wirtschaftlichen Umfeldes: Die Standortentscheidung

Für ein schon bestehendes Unternehmen ist das wirtschaftliche Umfeld Rahmenbedingung. Für neu zu gründende Unternehmen besteht die Möglichkeit, diese Rahmenbedingungen innerhalb gewisser Grenzen selbst zu wählen. Dies geschieht, wenn so genannte Standortentscheidungen getroffen werden. Vor allem vor dem Hintergrund politischer Veränderungen, welche die Grenzen zwischen Staaten durchlässiger gestalten (bspw. die EU-Osterweiterung), und der Verbesserung von Transportsystemen und Informations- und Kommunikationssystemen (z.B. des Internets) wird deutlich, dass sich die Unternehmensstätigkeit immer mehr internationalisiert hat. Somit stehen den Unternehmen heutzutage weltweite Standortalternativen zur Wahl.

Die Standortentscheidung bzw. die Standortwahl wird in der Betriebswirtschaftslehre als konstitutive Entscheidung eingeordnet. Mit dieser Einordnung wird zum Ausdruck gebracht, dass ein Handlungsrahmen auf längere Sicht maßgeblich wird und dieser Rahmen auch nur sehr bedingt änderbar ist.

Als Standort wird der geographische Ort bezeichnet, an dem ein Unternehmen Produktionsfaktoren einsetzt, um Leistungen zu erstellen. Die Aktivitäten eines Unternehmens können auf mehrere Orte verteilt werden. Als Standortentscheidung wird die Entscheidung über die Aufspaltung und Verteilung der Standorte eines Unternehmens bezeichnet. Insbesondere in wachsenden Unternehmen kommen deshalb diese Entscheidungen nicht allzu selten vor.

Auf die Standortentscheidung wirken letztlich alle Faktoren ein, die oben als gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen angesprochen worden sind.

Die betriebswirtschaftliche Standortlehre stellt auf die Entscheidungssituation des einzelnen Unternehmens bei der Festlegung des Standorts, der sog. Standortwahl, ab. Es können drei Typen der Standortwahl unterschieden werden:

- Die Unternehmensgründung
- Die Unternehmensverlagerung
- Die Verlagerung von Teilbereichen von Unternehmen (bspw. die Errichtung von Filialen oder eines Auslieferungslagers)

Die Unternehmensgründung ist grundsätzlich der schwierigste Typ der Standortentscheidung. Die Anzahl unbekannter Variablen, die auf den Unternehmensgründer einwirken, ist hier sehr hoch. Daraus resultiert eine hohe Unsicherheit bzgl. der Unternehmens- und Umfeldentwicklung. Darüber hinaus ist der Informationsstand im Vergleich zu dem der anderen Entscheidungstypen relativ gering und die Informationsbeschaffungsmöglichkeiten sind gerade für so genannte Existenzgründer sehr begrenzt.

Unternehmensverlagerungen sind meist durch das Fehlen von Erweiterungsgrundstücken motiviert. Aber auch eine Änderung von Absatz- und Beschaffungsmarkbedingungen kann ein Grund für die Verlagerung eines Unternehmens darstellen. Dies geschieht häufig mit dem Motiv Kostenvorteile oder steuerliche Vorteile (v.a. bei ausländischen Standorten) wahrzunehmen. Die Risiken und Unsicherheiten der Unternehmensverlagerung fallen generell geringer aus als bei einer Unternehmensgründung. Allerdings entstehen auch hier Standort-Risiken, wenn bspw. alte Geschäftsverbindungen abgebrochen werden müssen.

Werden nur Teilbereiche von Unternehmen verlagert, so kann dies mehrere Ursachen haben. Zum einen kann Platzmangel dazu führen, dass sich ein Unternehmen von einem Teilbereich geographisch trennt oder günstigere Arbeitskräfte bieten die Errichtung eines Zweigwerkes in strukturschwachen Regionen an. Zum anderen stellt sich für Unternehmen dann die Überlegung einen Teilbereich zu verlagern, wenn dadurch eine größere Kundennähe erreicht werden kann (z.B. durch die Errichtung eines Zwischenlagers) oder Produktionskostensparnisse realisiert werden können (z.B. durch die Verlagerung der Produktionsstätte nach Osteuropa oder Südostasien).

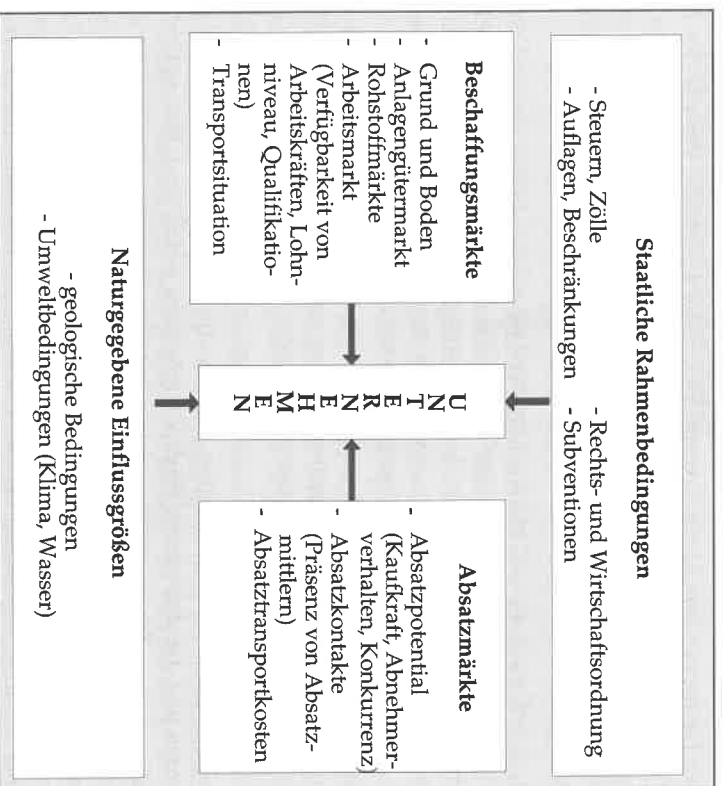
Im Hinblick auf Industriebetriebe wird die Analyse meist auf die Kosten des Standorts eingeeengt. Gesucht wird der Standort, an dem die Transportkosten für die Produktionsfaktoren und die abgesetzten Produkte möglichst gering sind. Man spricht in diesem Fall von dem Transportkosten minimierenden Standort. Diese Sichtweise wird insbesondere im Hinblick auf Handelsbetriebe erweitert. Hier werden auch die an verschiedenen Standorten unterschiedlichen Absatzmöglichkeiten und damit sowohl positive als auch negative Gewinnkomponenten einbezogen. Abb. 19 gibt eine Übersicht über wichtige, regelmäßig bei den Überlegungen zur Standortwahl berücksichtigte Faktoren.

Diese keineswegs komplette Liste macht deutlich, dass neben dem wirtschaftlichen Umfeld im engeren Sinne auch die naturgegebenen Einflussgrößen, wie die Verfügbarkeit von Wasser, die vom Staat gesetzten Rahmenbedingungen wie Steuern und Subventionen sowie die Ausgestaltung des Bildungssystems (z.B. die Präsenz einer Hochschule, die qualifizierte Absolventinnen und Absolventen bereitstellt) von Bedeutung ist.

Ein günstiger Standort kann nicht allein durch die isolierte Betrachtung der Höhe der Lohnkosten oder der Höhe der Steuern identifiziert werden. Bei einer Gesamtbetrachtung der an einem Standort anfallenden Aufwendungen und Erträge haben die

dort vorhandene Infrastruktur und eine Reihe weiterer Faktoren einen wesentlichen Einfluss: z.B. die an einem Standort vorhandenen leistungsfähigen Zulieferbetriebe, die Instandhaltungskapazität, der Zugang zu spezialisierten Produktionsfaktoren und Mitarbeitern, zu Informationen, zu Institutionen und Dienstleistungen unterschiedlicher Art.

Abb. 19: Einflussfaktoren von Standortentscheidungen
(in Anlehnung an Steiner 1984, S. 117 f.)



Die Vorteile, die sich in Ballungszentren für die dort agierenden Unternehmen ergeben, werden als Agglomerationsvorteile bezeichnet. Dieser Aspekt der Standortdiskussion hat eine lange Tradition. In neuerer Zeit hat der Amerikaner Michael E. Porter die Aufmerksamkeit auf vorteilhafte Cluster gelenkt.

Unter einem Cluster wird ein System untereinander vernetzter Unternehmen und Einrichtungen wie Bildungs- und Forschungseinrichtungen bezeichnet, die als Ganzes wertvoller sind als die Summe der einzelnen Elemente dieses Systems. Wenn sich ein vorteilhaftes Cluster herausgebildet hat, ergeben sich für die dort tätigen Unterneh-

men Wettbewerbsvorteile durch die Konzentration verwandter Geschäftszweige, anspruchsvoller Kunden und leistungsfähiger Konkurrenten, die zu besonderen Anstrengungen herausfordern, durch die Konzentration hoch spezialisierter Fähigkeiten und Kenntnisse, die Institutionen, z.B. Hochschulen, Fachschulen, Trainingszentren, die diese Kompetenzen hervorbringen, weitere Institutionen und Infrastruktureinrichtungen.

In Massachusetts an der Ostküste der USA ergeben sich z.B. Wettbewerbsvorteile durch die Forschung am MIT (Massachusetts Institute of Technology), an der Harvard University und anderen Institutionen in und um Boston. In Deutschland ist auf dem Gebiet der Informatik und Informationstechnik Paderborn ein gutes Beispiel. Dort haben sich im Umfeld größerer Unternehmen der Computerbranche und der Universität weitere Bildungseinrichtungen und insgesamt rund 280 Unternehmen der IT-Branche angesiedelt, die von der in der Region vorhandenen Kompetenz profitieren.

Im Idealfall ist an einem Standort eine Kombination von Branchen angesiedelt, die sich wechselseitig ergänzen, z.B. als Zulieferer, Abnehmer oder Kooperationspartner.

In diesem Zusammenhang wird von einem Standortparadox gesprochen: Einerseits entwickelt sich die Globalisierung der Wirtschaft, die durch eine hohe Transport- und Kommunikationsgeschwindigkeit gekennzeichnet ist und damit weltweite Kooperationen zulässt. Andererseits ist der Standort mit unmittelbaren Kontakten und Kooperationsmöglichkeiten eine wichtige Grundlage für den Wettbewerbserfolg.

2.4 Rechtliches Umfeld: Unternehmensverfassung

Das wirtschaftliche Handeln von Unternehmen und in Unternehmen vollzieht sich innerhalb eines Systems von Normen. Solche Normen regeln die Beziehungen zwischen den Wirtschaftsteilnehmern, sie bestimmen aber auch die innere Ordnung von Unternehmen. Nicht alle, aber viele dieser Normen sind rechtlich fixiert. Beispiele für verbindliche Rechtsnormen liefert das Vertragsrecht. Andere Normen haben sich als Handelsbräuche herausgebildet, die sich nicht unbedingt in Gesetzestexten niedergeschlagen haben.

Die innere Ordnung des Unternehmens, die auch als Unternehmensverfassung bezeichnet wird, ist zu einem großen Teil frei vereinbar. Diese Vereinbarungen können aber nur innerhalb der geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen erfolgen. Dabei sind das Gesellschaftsrecht und das Mitbestimmungsrecht von zentraler Bedeutung. Im Folgenden werden der Gegenstand der Unternehmensverfassung sowie die Rechtsformen der Unternehmung und die Grundzüge der Mitbestimmung einschließlich des Rahmens der Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland dargestellt.

2.4.1 Begriff und Inhalt der Unternehmensverfassung

Unternehmungen bedürfen einer inneren Ordnung, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Die Unternehmensverfassung legt die Grundstruktur der inneren Ordnung des Unternehmens fest. Veränderungen werden nur dann vorgenommen, wenn besonders wichtige Gründe vorliegen. Als **Unternehmensverfassung** wird daher die Gesamtheit der langfristig gültigen, grundlegenden Strukturregelungen der Unternehmung angesehen.

Die Verwendung des Begriffs „Verfassung“ in diesem Zusammenhang weist auf Parallelen zur staatlichen Ebene hin. Der Unternehmensverfassung entspricht auf staatlicher Ebene die Staatsverfassung, auf der Ebene einer Volkswirtschaft die Wirtschaftsordnung bzw. die Wirtschaftsverfassung. Die staatliche Verfassung regelt die grundlegenden staatlichen Ziele. Sie legt fest, welche Entscheidungen der Staat treffen kann, wie diese Entscheidungen zustande kommen und wer die Entscheidungsorgane be- setzen darf. Ähnliche Inhalte hat die Unternehmensverfassung.

Die Unternehmensverfassung regelt in erster Linie folgende Sachverhalte:

- Die allgemeine Zwecksetzung des Unternehmens: Damit sind die generellen Aufgaben und Ziele gemeint, aufgrund derer das Unternehmen gegründet wurde bzw. fortgeführt wird. Die allgemeine Formulierung der Aufgaben und der grundlegenden Ziele der Organisation wird auch als Domäne der Unternehmung bezeichnet.
- Unternehmensorgane bzw. Kompetenzsystem des Unternehmens: Die Unternehmensverfassung regelt, welche Personen oder Gruppen für die Unternehmung verbindliche Entscheidungen treffen dürfen. Sie bestimmt die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Beispiele sind die Organe Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung bei der Aktiengesellschaft.
- Schlichtungsregeln und Konfliktabhandlungsmechanismen: Die Unternehmensverfassung legt fest, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Entscheidungen verbindlich sind. Dazu gehören auch die Schlichtungsregeln, die in Konfliktsfällen angewandt werden. Wahl- und Abstimmungsordnungen sind Beispiele hierfür.
- Träger des Unternehmens: Träger sind diejenigen Individuen oder Organisationen außerhalb des Unternehmens, die das Recht besitzen, die Organe des Unternehmens einzusetzen oder bei der Einsetzung mitzuwirken. Träger einer Aktiengesellschaft sind z.B. die Aktionäre und die Arbeitnehmer, die im Rahmen der Mitbestimmungsregelungen den Aufsichtsrat mitbesetzen.
- Grundrechte und -pflichten der Unternehmensmitglieder: Ein Beispiel hierfür ist die Verpflichtung zur vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat.

Die Unternehmensverfassung wird zwischen den Beteiligten frei vereinbart. Besonders in der Gründungsphase wird die Verfassung durch Gesellschaftsvertrag oder durch Satzung festgelegt. Die Verfassungsbestandteile sind oft in offiziellen Satzungen, in Handbüchern, aber auch in Anstellungsverträgen festgehalten.

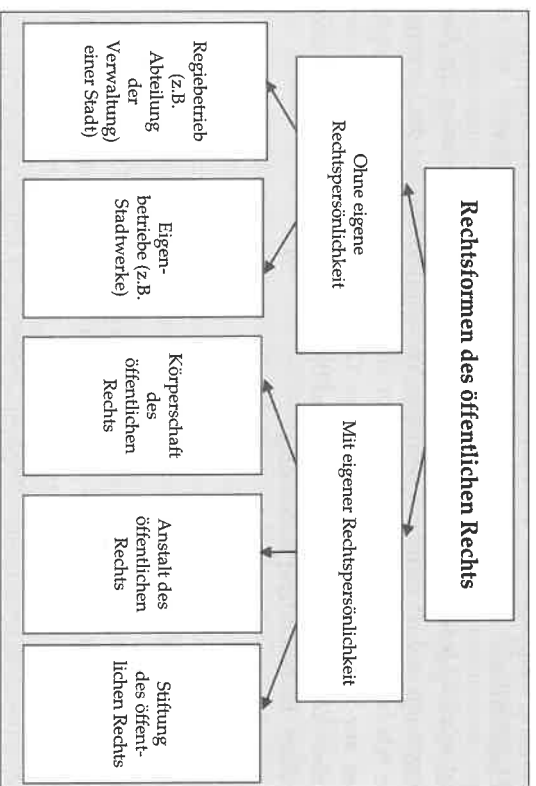
Der Staat schränkt jedoch durch gesetzliche Regelungen den Spielraum für diese Vereinbarungen ein und ist damit ein wichtiger Verfassungsgeber für die Unternehmen. Die relevanten Bestimmungen sind vor allem im **Gesellschaftsrecht** und in den **Gesetzen zur Mitbestimmung** festgehalten. Das Gesellschaftsrecht, das System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und hier vor allem das Mitbestimmungsrecht sind deshalb von besonderer Bedeutung.

2.4.2 Rechtsformen

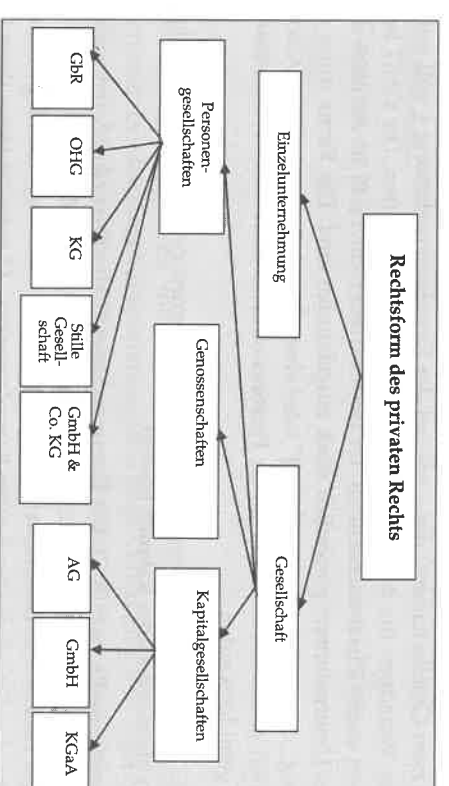
Das Gesellschaftsrecht bietet insbesondere den Gründern einer Unternehmung Wahlmöglichkeiten zwischen mehreren **Rechtsformen**. Eine Unternehmung, für die eine bestimmte Rechtsform gewählt wurde, ist durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet: Es bestehen Regelungen hinsichtlich der Haftung der Kapitaleigentümer. Es liegen Rahmenvorschriften für die Leitung des Unternehmens vor. Es bestehen Vorschriften über die Gewinn- und Verlustbeteiligung und die Veröffentlichung des Jahresabschlusses. Und es steht fest, dass bestimmte Steuerbelastungen auftreten werden. Mit der Wahl der Rechtsform fallen demnach bereits wichtige Vorentscheidungen.

2.4.2.1 Übersicht

Die Abbildungen 20 und 21 geben einen Überblick über die verschiedenen Rechtsformen. Diese Rechtsformen stellen Alternativen dar und können in bestimmten Grenzen, die das Gesetz vorgibt, durch Vertrag abgewandelt werden.



Zunächst wird zwischen Rechtsformen des **öffentlichen Rechts** und des **Privatrechts** unterschieden. Die Rechtsformen des öffentlichen Rechts stehen für die Betriebe zur Verfügung, die z.B. von Städten, Kreisen und anderen Gebietskörperschaften getragen werden. Allerdings kommt es auch vor, dass öffentliche Betriebe einer Stadt in Form einer Aktiengesellschaft geführt werden. Für die Unternehmungen, auf die im Rahmen dieses Buches vorrangig Bezug genommen wird, kommen vornehmlich die Rechtsformen des Privatrechts in Frage.



2.4.2.2 Kurzcharakterisierung der wichtigsten Rechtsformen des Privatrechts

Im Folgenden werden die wichtigsten Rechtsformen kurz charakterisiert. Dabei sind die Neuregelungen durch das Handelsrechtsreformgesetz, das 1998 in Kraft trat und u.a. die Regelungen über den Firmennamen verändert hat, berücksichtigt. Die vor dem Inkrafttreten des neuen Gesetzes in das Handelsregister eingetragenen Firmen durften bis zum 31.03.2003 weitergeführt werden, so dass bis dahin auch andere als die hier beschriebenen Firmennamen aufgetaucht sind. Die Firma, das ist der Name, unter dem ein Kaufmann seine Geschäfte betreibt und die Unterschrift abgibt, kann nunmehr im Gegensatz zu den früheren Regelungen weitgehend frei gewählt werden. Allerdings muss durch einen Zusatz ein Hinweis auf die Rechtsform erfolgen, so dass Außenstehende über die Rechtsform und die Haftungsverhältnisse weiterhin informiert sind.

Einzelunternehmung: Bei einer Einzelunternehmung gibt es keine Gesellschafter. Sie wird nur von einer einzigen Person, einem Kaufmann betrieben. Er haftet mit seinem gesamten geschäftlichen und privaten Vermögen für die Schulden des Unternehmens. Es gibt also keine Beschränkung der Haftung. Da der Einzelkaufmann neben seinem Familiennamen auch Sach- oder Phantasiennamen führen darf, muss ein Rechtsformzusatz (z.B. „eingetragener Kaufmann“ oder abgekürzt „e.K.“) obligatorisch in die Firma aufgenommen werden.

Die Einzelunternehmung wird vor allem gewählt, wenn kein hoher Kapitalbedarf vorliegt und eine einfache Leitungsstruktur zweckmäßig ist.

Die wichtigsten Personengesellschaften sind die OHG und die KG.

Offene Handelsgesellschaft (OHG): Die offene Handelsgesellschaft besteht aus mindestens zwei Gesellschaftern, die – wie bei der Einzelunternehmung – voll mit ihrem gesamten Vermögen für die Schulden des Unternehmens haften. Die OHG bedeutet stets einen engen Zusammenschluss der Gesellschafter, die i.d.R. hinsichtlich der Leistung des Unternehmens persönlich stark eingebunden sind. Die Firma muss die Bezeichnung „offene Handelsgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z.B. OHG) enthalten; sie kann durch Personennamen, Sach- oder Phantasiebezeichnungen gebildet werden.

Die OHG wird als Rechtsform für solche Unternehmen gewählt, deren Tätigkeit sich in einem überschaubaren Rahmen bewegt.

Kommanditgesellschaft (KG): Die Kommanditgesellschaft hat zwei Arten von Gesellschaftern, und zwar Gesellschafter, die – genau wie bei der OHG – mit ihrem ganzen Vermögen haften, und Gesellschafter, die nur in Höhe ihrer Kapitaleinlage haften. Die voll haftenden Gesellschafter heißen Komplementäre. Die nur in Höhe ihrer Einlage haftenden Gesellschafter heißen **Kommanditisten**. Die Geschäftsführungsbefugnisse liegen bei dem **Komplementär** bzw. bei den Komplementären. Für die Firma gelten sinngemäß die gleichen Regeln wie bei der OHG. Sie muss also die Bezeichnung „Kommanditgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z.B. KG) enthalten.

Die KG bietet – weil die Zahl der Kommanditisten prinzipiell nicht begrenzt ist – bessere Möglichkeiten der Kapitalausstattung als die OHG. Deshalb werden auch größere Unternehmungen als KG geführt.

Stille Gesellschaft: Bei der stillen Gesellschaft erfolgt eine Beteiligung an dem Handelsgewerbe eines anderen, indem eine Vermögenseinlage geleistet wird, die nach außen nicht in Erscheinung tritt. Da der stille Gesellschafter maximal mit seiner Einlage haftet, ist er in seiner Stellung mit der eines Kommanditisten vergleichbar.

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR oder BGB-Gesellschaft): Bei der BGB-Gesellschaft schließen sich die Gesellschafter, natürliche oder juristische Personen, vertraglich zusammen, um einen gemeinsamen Zweck zu erreichen. Diese Gesellschaftsform ist – daher die Bezeichnung – im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt. Diese Rechtsform wird häufig gewählt, um Gemeinschaftsinteressen zu verwirklichen, z.B. die Emission von Wertpapieren. Zu diesem Zweck schließen sich mehrere Banken zu einem sog. Bankenkonsortium zusammen.

Aktiengesellschaft (AG): Hauptmerkmal der AG ist die Zerlegung des sog. **Grundkapitals** in viele Anteile (Aktien), die meistens an der Börse gehandelt werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, große Kapitalbeträge aufzubringen. Die Haftung der Anteilseigner ist auf die Höhe der Einlage beschränkt. Wegen dieser Haftungsbeschränkung und der Bedeutung der vielen großen Aktiengesellschaften bestehen besondere Vorschriften über die Veröffentlichung der Bilanzen, die Prüfung des Jahres-

abschlusses durch Wirtschaftsprüfer usw. Ob es sich in einem konkreten Fall um eine Aktiengesellschaft handelt, kann man stets am Firmennamen erkennen, der immer die Bezeichnung „Aktiengesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z.B. AG) enthalten muss.

Eine AG umfasst die folgenden drei gesetzlich vorgeschriebenen Organe:

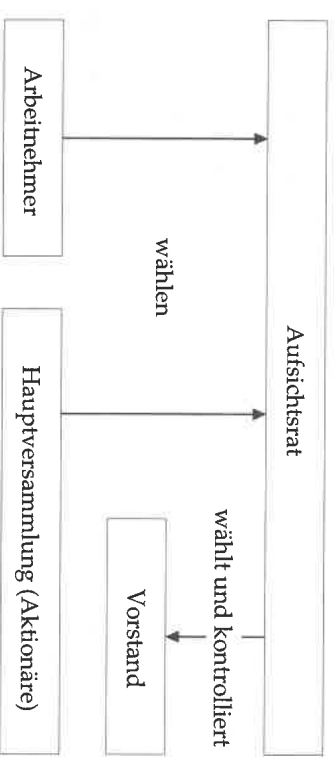
- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Hauptversammlung

Die Leitung der AG liegt beim Vorstand. Während bei den Personengesellschaften und natürlich auch bei der Einzelunternehmung eine enge Verbindung von Eigentum und Leitung besteht, sind bei der AG Eigentum und Leitung strikt getrennt. Dabei ist die Trennung von Aktionären und Vorstand meistens nicht nur formaler Art, sondern auch tatsächlich realisiert. Abb. 22 zeigt die Organe der Aktiengesellschaft und deren Beziehungen untereinander.

Der Aufsichtsrat setzt sich aus Vertretern der Kapitalgeber- und der Arbeitnehmerseite zusammen, wobei die Arbeitnehmer bei Unternehmen zwischen 500 und 2.000 Mitarbeitern ein Drittel, in Unternehmungen mit mehr als 2.000 Beschäftigten sowie in der Montanindustrie (Eisen, Kohle, Stahl) nach unterschiedlichen Einzelregelungen die Hälfte der Mitglieder stellen.

Die Aktiengesellschaft ist die bevorzugte Rechtsform von großen Unternehmungen mit einem hohen Kapitalbedarf. Der Mindestnennbetrag des Grundkapitals beträgt allerdings nur 50.000,-€, so dass auch kleinere Aktiengesellschaften gegründet werden können.

Abb. 22: Organe der AG



Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH): Die GmbH ist wie die Aktiengesellschaft eine Kapitalgesellschaft. Die Haftung des einzelnen Anteilseigners ist also ebenfalls auf die Höhe seiner Einlage beschränkt. Die GmbH-Anteile werden nicht – wie die Aktien – am sog. Kapitalmarkt gehandelt. Die Zahl der Gesellschafter ist meistens klein, der Anteil des einzelnen Gesellschafters relativ groß. Das **Stammkapital** beträgt mindestens 25.000,- €. Die Stammeinlage jedes Gesellschafters muss mindestens 100,- € betragen.

Organe der GmbH sind stets die Geschäftsführer und die Gesellschafterversammlung. Bei größeren Beschäftigtenzahlen kann die GmbH aufgrund gesetzlicher Bestimmungen oder freiwilliger Festlegung auch einen Aufsichtsrat haben. Die Leitung der GmbH liegt bei einem oder mehreren Geschäftsführern. Die Rechtsform GmbH wird relativ häufig auch von Klein- und Mittelbetrieben gewählt. Die Firma muss die Bezeichnung „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z.B. GmbH) enthalten.

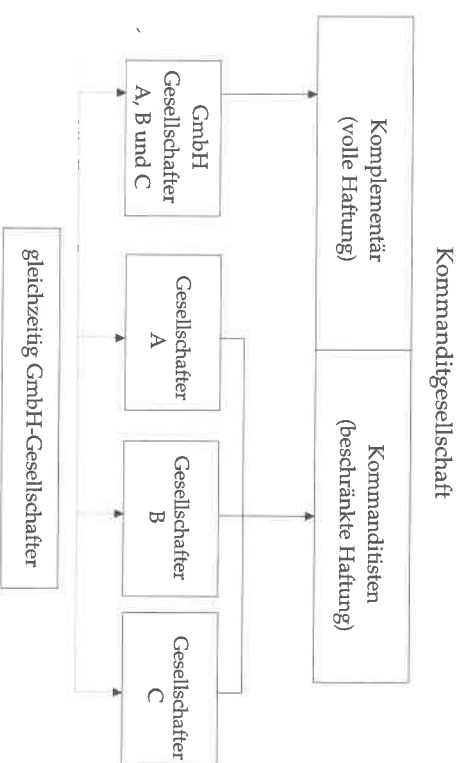
Genossenschaften: Genossenschaften sind als Selbsthilfeorganisationen der Mitglieder konzipiert. So können sich z.B. Handwerker zusammenschließen, um gemeinsam als Großeinkäufer aufzutreten. Auf diese Weise können sie günstigere Bedingungen erreichen als dies jedes Mitglied für sich alleine schaffen würde. In diesem Fall wird von Beschäftigungsgenossenschaften gesprochen. Ihnen stehen die Verwertungsgenossenschaften gegenüber, die ihre Erzeugnisse gemeinsam absetzen, also auf dem Markt verwerten. Die Genossenschaften haben sich i.d.R. in Genossenschaftsverbänden zusammengeschlossen. Eine Genossenschaft muss mindestens sieben Genossen umfassen.

Organe der Genossenschaft sind Generalversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand und gegebenenfalls Vertreterversammlung. Die Generalversammlung wählt Aufsichtsrat und Vorstand, dem die Geschäftsführung, die aus mindestens zwei Personen bestehen muss, obliegt.

Kombinierte Rechtsformen: Die bisher genannten Rechtsformen lassen sich zum Teil miteinander kombinieren. Das bekannteste Beispiel auf Seite der Personengesellschaften ist die **GmbH & Co. KG**. Abb. 23 zeigt einen möglichen Aufbau dieser Kombination. Sie verdeutlicht, dass es sich hier um eine KG handelt, bei der der voll haftende Gesellschafter – der Komplementär – eine GmbH, also keine Einzelperson ist. In dem hier dargestellten Fall sind die Gesellschafter der GmbH gleichzeitig die Kommanditisten der KG. Das bedeutet, dass die Gesellschafter A, B und C Eigentümer der Personengesellschaft sind, aber dennoch nur beschränkt mit ihren Einlagen haften.

Die GmbH & Co. KG ist die am meisten vorbereitete kombinierte Rechtsform. Sie ist als KG eine Personengesellschaft. Da der voll haftende Gesellschafter eine GmbH ist, wird die Haftung der Eigentümer auf die Einlagen beschränkt. Bei der Bildung der Firma ist die Regelung von Bedeutung, nach der die Haftungsbeschränkung erkennbar sein muss: Wenn bei einer offenen Handelsgesellschaft oder Kommanditgesellschaft keine natürliche Person persönlich haftet, muss die Firma eine Bezeichnung enthalten, die die Haftungsbeschränkung kennzeichnet.

Abb. 23: Aufbau einer GmbH & Co. KG



Das bekannteste Beispiel für eine Kombination der Rechtsformen, die als Kapitalgesellschaften erfasst werden, stellt die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) dar. Während die Kommanditäre bei dieser Kombination weiterhin unbeschränkt persönlich haften, wird das Kommanditkapital in Aktien verbrieft und i.d.R. an der Börse gehandelt. Vorteile dieser Vereinigung von AG und KG liegen vor allem in den günstigeren Möglichkeiten zu Kapitalbeschaffung durch Ausgabe von Aktien und in der gleichzeitigen Übernahmeresistenz durch Ausschluss der Kommanditaktionäre von der operativen Geschäftsführung. Aus diesem Grund bietet sich die Rechtsform vor allem für Familienunternehmen an, da die Mitglieder hier auch dann die Kontrolle behalten, wenn mehr als 50 % des Grundkapitals an der Börse verkauft werden. Auch börsenorientierte Sportvereine, öffentlichkeitswirksame Beispiele sind Profi-Fußballvereine, wählen in der Praxis häufig die Rechtsform der KGaA.

In der folgenden Tabelle sind die Anzahl der Unternehmen in den verschiedenen Rechtsformen und die jeweilige Gesamtzahl der Beschäftigten einschließlich der Inhaber erfasst. Hierdurch soll ein Überblick über die Bedeutung der einzelnen Rechtsformen vermittelt werden.

Tab. 1: Unternehmen und Beschäftigte nach zusammengefassten Rechtsformen in der BRD (Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand: 2005)

Rechtsformen	Insgesamt	Unternehmen ¹ davon mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten			
		0 - 9 ²	10 - 49	50 - 249	250 und mehr
Einzelunternehmer	2.039.100	1.984.691	52.128	2.157	126
Persönengesellschaften (z.B. OHG, KG)	373.440	320.368	39.510	11.096	2.466
Kapitalgesellschaften (GmbH, AG)	519.382	378.130	109.149	26.399	5.704
Sonstige Rechtsformen Insgesamt	240.849	198.759	30.512	9.214	2.364
	3.172.771	2.881.948	231.297	48.866	10.660

Stand: 31.12.2005

¹ Aktive Unternehmen der Wirtschaftskategorie C-K und M-O mit steuerbarem Umsatz und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2003.
² Einschließlich Unternehmen ohne sozialversicherungsspflichtig Beschäftigte 2003, aber mit steuerbarem Umsatz 2003.

2.4.2.3 Kriterien für die Wahl der Rechtsform

Als Kriterien für die Wahl der jeweiligen Rechtsform gelten in erster Linie die folgenden Gesichtspunkte:

- Haftung: Im Vordergrund steht die Frage, ob sich die Haftung der Eigentümer auf das in das Unternehmen eingebrachte Gesellschaftsvermögen beschränkt (beschränkte Haftung) oder auch das Privatvermögen der Eigentümer einbezieht (unbeschränkte Haftung). Einzelunternehmung und Personengesellschaften sind durch unbeschränkte Haftung, Kapitalgesellschaften durch beschränkte Haftung gekennzeichnet.
- Leitung: Die Leitung des Unternehmens umfasst die nach innen wirksame Geschäftsführungsbefugnis und die nach außen gerichtete Vertretung, die Dritten gegenüber wirkt. Die gesetzlichen Regelungen sehen einen engen Zusammenhang zwischen Ausbringen der Kapitalanteile und Haftung einerseits sowie Leitungsbefugnis andererseits vor: Bei der unpersönlichen Vereinigung von Kapitalanteilen mit beschränkter Haftung sind nur mittelbare persönliche Mitspracherechte vorzusehen.
- Gewinn- und Verlustbeteiligung: Die Regelungen der Gewinn- bzw. der Verlustbeteiligung richten sich im Wesentlichen nach dem Ausmaß der persönlichen Mitarbeit der Gesellschafter im Unternehmen, dem Gewicht des Kapitalanteils und der Haftung.

- Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten: Die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten werden nur begrenzt von der Rechtsform beeinflusst. Die Bereitschaft zur Überlassung von Kapital hängt im Wesentlichen von den wirtschaftlichen Zukunftsaussichten des Unternehmens und der Haftungsmasse, allerdings auch von den Haftungsbedingungen ab. Der Kapitalmarktzugang ist allerdings den Kapitalgesellschaften vorbehalten.
- Publizitätspflicht: Zwischen den verschiedenen Rechtsformen bestehen erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Informationspflichten gegenüber Eigentümern und Öffentlichkeit. Am weitesten gehen die Publizitätsanforderungen bei einer Aktiengesellschaft.
- Aufwendungen für die Rechtsform: Die unterschiedlichen Publizitätsanforderungen schlagen sich in unterschiedlich hohen finanziellen Aufwendungen für die Rechtsform nieder. Unterschiedlich hohe Aufwendungen ergeben sich außerdem in der Gründungsphase des Unternehmens.
- Steuerbelastung: Die unterschiedliche steuerliche Belastung von Unternehmungen verschiedener Rechtsform übt einen erheblichen Einfluss auf die Wahl der Rechtsform aus. Durch die Anwendung unterschiedlicher Steuerarten, durch unterschiedliche Bemessungsgrundlagen und unterschiedlichen Tarifgestaltung ergeben sich hinsichtlich der Besteuerung des Gewinns und des Gewerbeertrags sowie des eingesetzten Vermögens und Gewerkekaptitals verschiedene Belastungen. Gegenüber den Unterschieden in der lautenden Besteuerung, die durch Steuerbelastungsvergleiche ermittelt werden, treten die Unterschiede der Besteuerung bei Gründung, Umwandlung und Kapitalerhöhung an Bedeutung zurück.
- Unternehmenskontinuität: Einzelunternehmungen und auch teilweise Personengesellschaften werden bei Tod des Inhabers bzw. eines Gesellschafters existenziell in Frage gestellt, soweit der Gesellschaftsvertrag dies nicht anders regelt. Eigentümer sind jedoch zumeist an einer Rechtsform interessiert, die eine möglichst problemlose Regelung der Erbfolge oder des Gesellschafterverwechsels ermöglicht. Demnach sind entsprechende Vorkehrungen im Gesellschaftsvertrag zu tätigen oder eine andere Rechtsform, bspw. eine Kapitalgesellschaft, zu wählen.

In der folgenden Tabelle werden die Merkmale der wichtigsten Rechtsformen noch einmal veranschaulicht.

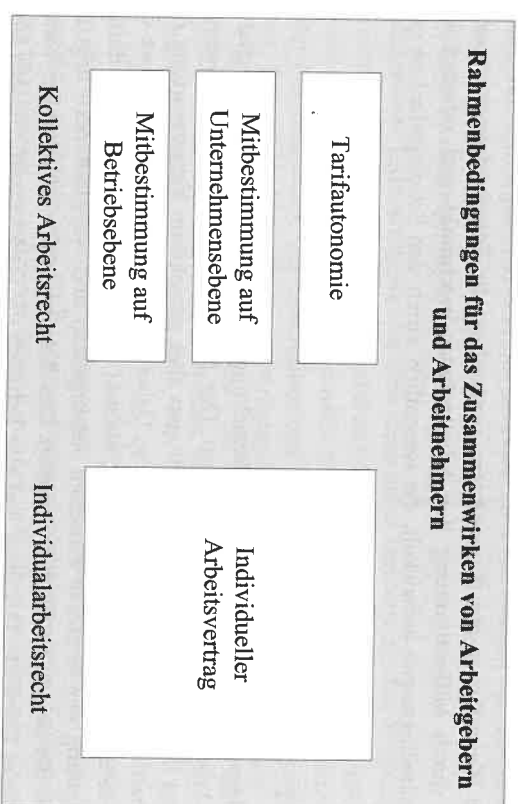
Tab. 2: Merkmale ausgewählter Rechtsformen im Überblick

	Einzelunternehmung	Personengesellschaften		Kapitalgesellschaften	
		OHG	KG	GmbH	AG
Gesetzliche Grundlage	§§ 1-104 HGB	§§105-160 HGB	§§161-177 HGB	GmbHG	AktG
Mindestanzahl der Gründer	1 (gleichzeitig Höchstzahl)	2	2	1	1
Bezeichnung der Eigentümer	Inhaber	Gesellschafter	Komplementäre & Kommanditisten	Gesellschafter	Aktionäre
Firma	Vor- und Zuname des Inhabers + Rechtsformzusatz	Name mind. eines Gesellschafters + Rechtsformzusatz	Name mind. eines Komplementärs + Rechtsformzusatz	entweder Unternehmensgegenstand oder Name mind. eines Gesellschafters + GmbH	i. d. R. Unternehmensgegenstand + AG
Mindestkapital	nicht vorgeschrieben	nicht vorgeschrieben	nicht vorgeschrieben	25.000 - € (Stammkapital), mind. zur Hälfte eingezahlt	50.000,- € (Grundkapital)
Formvorschriften	keine gesetzlichen	keine gesetzlichen (i. d. R. schriftlich)	keine gesetzlichen (i. d. R. schriftlich)	notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag	notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag (Gründungsurkunde)
Existenz	mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit	mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit	mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit	mit Eintragung in das Handelsregister	mit Eintragung in das Handelsregister
Haftung	unbeschränkt persönlich	unbeschränkt persönlich, solidarisch	Komplementäre: unbeschränkt persönlich Kommanditisten: beschränkt auf Kapitaleinlage	beschränkt auf Kapitaleinlage (Nachschusspflicht vertraglich vereinbar)	beschränkt auf Kapitaleinlage
Besteuerung des Gewinns	Gewinn unterliegt der Einkommensteuer, Steuersatz je nach Höhe der persönlichen Gesamteinkünfte zwischen 15 und 45 %, alle Gewinne gelten als dem Gesellschafter zugeflossen			Gewinn unterliegt der Körperschaftsteuer, Steuersatz 25 % + 5,5 % Solidaritätszuschlag. Anteilseigner müssen ausgeschüttete Gewinne nur zur Hälfte besteuern (Hafbeinkünfteverfahren)	
Zuführung von Eigenkapital	Begrenzt durch Privatvermögen (evtl. Aufnahme stiller Gesellschafter)	Begrenzt durch Privatvermögen der Gesellschafter (evtl. Aufnahme stiller Gesellschafter)	Günstiger als bei anderen Personengesellschaften durch die Haftungsbeschränkung der Kommanditisten	Günstiger als bei der KG, da Gesellschafter eine stärkere Rechtsstellung genießen	Günstiger als bei der GmbH, da Emission weiterer Aktien möglich und weitgehender Aktionärschutz
Zuführung von Fremdkapital	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschränkten Haftung	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschränkten Haftung	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschränkten Haftung der Komplementäre	Geringere Kreditwürdigkeit als bei den Personengesellschaften aufgrund der beschränkten Haftung	Hohere Kreditwürdigkeit als bei der GmbH aufgrund eines besseren Gläubigerschutzes
Geschäftsführung und Vertretung	allein durch Inhaber	i. d. R. durch alle Gesellschafter, Abweichungen durch Gesellschaftsvertrag möglich	i. d. R. durch alle Komplementäre, Abweichungen durch Gesellschaftsvertrag möglich	allein durch die Geschäftsführung	allein durch den Vorstand

2.4.3 Arbeitsbeziehungen

Mit Arbeitsbeziehungen sind die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gemeint, die sich auf verschiedenen Ebenen vollziehen. Häufig wird auch von **Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen** gesprochen oder die international geläufige Formulierung **Industrial Relations** verwendet. Die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und ihre wissenschaftliche Analyse werden auf mehreren Ebenen diskutiert. Zweckmäßig erscheint die Unterscheidung der Ebenen Staat, Tarifautonomie, Unternehmung, Betrieb und individueller Arbeitsvertrag (Abb. 24). Dabei stehen im Folgenden die Regelungen in der Bundesrepublik Deutschland im Vordergrund.

Abb. 24: Ebenen der Arbeitsbeziehungen



2.4.3.1 Staat

Der Staat hält sich bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in unserem Wirtschaftssystem und Gesellschaftssystem weitgehend zurück. Er schafft allerdings die Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Das Grundgesetz begrenzt die Möglichkeiten der staatlichen Intervention. Besonders wichtig sind die Garantie der **Koalitionsfreiheit**, der **Tarifautonomie**, der freien Wahl des Arbeitsplatzes und der Schutz des Eigentums, dessen Sozialbindung jedoch zu beachten ist.

Daraus ergibt sich der Schutzbereich der Tarifautonomie als staatsfreier Raum und die Verpflichtung des Staates zur Neutralität. Die Koalitionsfreiheit garantiert die Bildung von Gewerkschaften. Der Staat darf keine Maßnahmen ergreifen, die den Bestand solcher Vereinigungen gefährden. Das Grundrecht der freien Wahl des Arbeitsplatzes bedeutet, dass der Staat nicht gegen den Willen des Arbeitnehmers Arbeitsverträge begründen darf. Aus dem Schutz des Eigentums folgt, dass letztlich die Eigentümer bzw. die Arbeitgeber die wirtschaftliche Verantwortung und Entscheidungskompetenz tragen. Aus der Sozialbindung ergibt sich jedoch, dass Beschränkungen der Entscheidungskompetenzen durch Mitbestimmung von den Unternehmen zu akzeptieren sind. Außerdem hat der Staat arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen entwickelt, die durch den Schutzgedanken wesentlich geprägt sind.

Der Staat schafft also die Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die wie folgt zusammenfassend gekennzeichnet werden können: Der Staat hat in der Bundesrepublik Deutschland den Schutzbereich der Tarifautonomie als staatsfreien Raum geschaffen, die Entscheidungsrechte im Unternehmen im Wesentlichen den Eigentümern zugeordnet, die Entscheidungskompetenzen jedoch durch Mitbestimmung der Arbeitnehmer beschränkt und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen entwickelt, die wesentlich durch den Schutzgedanken geprägt sind.

2.4.3.2 Tarifautonomie

Grundlegendes Merkmal der Arbeitsbeziehungen ist die soziale Partnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Das bedeutet: Beide Seiten vertreten zwar zunächst ihre eigenen Interessen. Sie tragen aber gemeinsam Verantwortung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Dabei wird unterstellt, dass in einer Gesellschaft stets ein beachtliches Konfliktpotential vorhanden ist. Die Bearbeitung und Handhabung der Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern liegt in den Händen der beiden beteiligten Gruppen. Das Arbeitskampfrecht dient der Kanalisierung dieser Konflikte. Der Staat legt also lediglich die „Spielregeln“ für den Umgang mit diesen Konflikten fest.

Als Grundlage der Arbeitsrechtsentwicklung gilt die Vertragsfreiheit, die als Voraussetzung für den selbst bestimmten Interessensausgleich gesehen wird. Da jedoch ein Übergewicht auf Seiten der Arbeitgeber vorherrscht, greift der Staat korrigierend ein in Form von Vorgaben und Normen. Das Ziel besteht darin, die Gegensätze zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu einem für beide Seiten angemessenen Ausgleich zu bringen.

Hauptmerkmal des Arbeitskampfrechts ist die Tarifautonomie. Das Tarifvertragsgesetz von 1956 regelt die Einzelheiten. Die Tarifverträge ordnen die Arbeitsbedingungen (Ordnungsfunktion) und schaffen Frieden zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern (Friedensfunktion).

Tarifvertragsparteien: Tarifvertragsparteien können auf Arbeitnehmerseite nur Gewerkschaften, auf Arbeitgeberseite Arbeitgeberverbände oder einzelne Arbeitgeber sein. Wird der Tarifvertrag zwischen einer oder mehreren Gewerkschaften und einem oder mehreren Arbeitgeberverbänden abgeschlossen, spricht man von einem Verbandstarifvertrag. Ist stattdessen ein einzelner Arbeitgeber meist sind das sehr große Unternehmen – Vertragspartner, liegt ein Firmentarifvertrag vor.

BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) und DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) sind die Dachverbände auf Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerseite. Sie sind nicht tarifvertragsfähig. Die Dachverbände spielen gleichwohl als Interessenvertretungen im politischen Geschehen und im Rahmen der Arbeitsbeziehungen eine wichtige Rolle.

Arten von Tarifverträgen: Mantel- oder Rahmentarifverträge legen die allgemeinen Arbeitsbedingungen – z.B. Arbeitszeit, Urlaub, Kündigungsfristen u.ä. – fest. Die Lohn- bzw. Gehaltshöhe wird in Lohn- oder Gehaltstarifverträgen vereinbart. Schließlich werden Tarifverträge zu einzelnen Gegenständen – z.B. über gemeinsame Einrichtungen, Urlaubsabkommen u.ä. – abgeschlossen.

Wirkungen von Tarifverträgen: Der Abschluss eines Tarifvertrags hat Wirkungen auf die Parteien (obligatorische Wirkung) und auf die Mitglieder der Tarifvertragsparteien (normative Wirkung). Die Parteien sind nach Abschluss eines Tarifvertrags zur Einhaltung der Friedenspflicht, der Durchführungspflicht und der Einwirkungspflicht verpflichtet. D.h.: Gewerkschaften und Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberverbände dürfen keine Kampfmaßnahmen mehr ergreifen. Sie müssen den Tarifvertrag in die Praxis umsetzen und auf ihre Mitglieder einwirken, wenn sich diese nicht an die getroffenen Vereinbarungen halten.

Für die Mitglieder der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände, die einen Tarifvertrag abschließen, gelten die Vereinbarungen über Löhne, Zulagen, Urlaub, Arbeitszeit usw. Man spricht in diesem Zusammenhang von Inhaltsnormen. Es besteht überdies die Möglichkeit zu weiteren Vereinbarungen, z.B. über gemeinsame Einrichtungen der Tarifvertragsparteien. Ein Beispiel hierfür wäre eine Zusatzversorgungskasse. Abschlussgebote wie die Wiedereinstellungsklausel nach einem Arbeitskampf sind Beispiele für Abschlussnormen, an die die Mitglieder der Tarifvertragsparteien ebenfalls gebunden sind.

Die Tarifnormen sind Mindestnormen. Für den Arbeitnehmer günstigere Vereinbarungen sind möglich. Wenn Gesetznormen vorliegen, haben diese Vorrang vor dem Tarifvertrag.

Treten arbeitsrechtliche Streitigkeiten auf, so sind diese im Zweifelsfall vor der Arbeitsgerichtsbarkeit zu entscheiden. Hierbei existieren drei Instanzen: Arbeitsgericht, Landesarbeitsgericht sowie Bundesarbeitsgericht. Nach dem Urteil auf Ebene des Arbeitsgerichts kann in zweiter Instanz in Berufung vor das Landesarbeitsgericht

gegangen werden. Gibt es auch hier weiteren Klärungsbedarf, so kann letztlich eine Revision in dritter Instanz vor dem Bundesarbeitsgericht in Anspruch genommen werden. Eine Besonderheit stellt dabei der hohe Anteil ehrenamtlicher Richter dar. Die Arbeitsgerichtsbarkeit ist zuständig für:

- Rechtsstreitigkeiten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aus dem Arbeitsverhältnis
- Die Frage des Bestehens oder Nichtbestehens eines Arbeitsverhältnisses
- Ansprüche aus Tarifverträgen
- Unerlaubte Handlungen im Rahmen eines Arbeitskampfes
- Kündigungsschutz

Streik und Aussperrung: Der Streik als Arbeitskampfmittel ist rechtmäßig, wenn er von einer tarifvertragsfähigen Partei – also von einer Gewerkschaft – geführt wird, nicht während der Friedenspflicht stattfindet und auf ein tarifvertragsfähiges Kampfziel gerichtet ist. Ein politischer Streik, der sich gegen den Gesetzgeber richtet, wird durch das Arbeitskampfrecht nicht abgedeckt. Die Arbeitgeberseite hat die Möglichkeit, das Arbeitskampfmittel Aussperrung einzusetzen. Hierunter versteht man den vorübergehenden Ausschluss von Arbeitnehmern von der Beschäftigung ohne Fortzahlung des Arbeitslohns. Das Bundesarbeitsgericht hat allerdings bestimmte Grenzen hinsichtlich des Umfangs der Aussperrung festgelegt.

2.4.3.3 Unternehmensebene

Die vom Staat geschaffenen Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken von Arbeitnehmern und Arbeitgebern auf der überbetrieblichen Ebene stellen ein wichtiges Element der Arbeitsbeziehungen dar, das durch die **Mitbestimmungsgesetzgebung** in den Unternehmen fortgeführt wird. Der Staat tritt als Verfassungsgeber für die Unternehmen auf und legitimiert mit der Bestimmung der wichtigsten Organe und ihrer Besetzung Entscheidungsrechte und Macht bestimmter Gruppen.

Eine wichtige wirtschafts- und gesellschaftspolitische Frage ist die Entscheidung darüber, wem das Recht zukommt, grundlegende Entscheidungen in Unternehmen zu treffen. Dabei sind sowohl die Forderungen verschiedener gesellschaftlicher Gruppierungen als auch Überlegungen über die Funktionsfähigkeit des Wirtschaftssystems von Bedeutung.

In der Bundesrepublik Deutschland räumt die Wirtschaftsordnung dem Eigentumsrecht eine besonders starke Stellung ein: Die Eigenkapitalgeber haben das Recht, die Kernorgane des politischen Systems der Unternehmung ganz oder zumindest überwiegend zu besetzen. Die Eigenkapitalgeber bilden die primären Träger des Unternehmens. Aufgrund der Sozialbindung des Eigentums steht der Gesetzgeber jedoch Mitbestimmungsregelungen der Arbeitnehmer vor. Das Problem der Mitbestim-

mungsregelungen besteht darin festzulegen, in welchem Maße die Arbeitnehmer, die eine enge Bindung an die Unternehmung aufweisen, an der Willensbildung beteiligt werden.

Bei der Festlegung dieser Regelungen unterscheidet das Mitbestimmungsrecht zwischen Unternehmens- und Betriebsebene. Auf Unternehmensebene fallen alle wichtigen unternehmerischen Entscheidungen. Das Mitbestimmungsrecht sieht vor, dass Arbeitnehmerrepräsentanten in den Unternehmensorganen vorhanden sind. Deshalb sind in den Aufsichtsräten neben den Anteilseignern auch Arbeitnehmer vertreten. Die Mitbestimmungsgesetzgebung legt außerdem fest, dass sich in Großunternehmen ein Mitglied der Geschäftsleitung dem Arbeits- und Personalbereich zuwendet. Dieses Vorstandsmitglied ist der Arbeitsdirektor.

Diese Bestimmungen sind etwas ausführlicher in Abschnitt 2.3.4 über die Grundzüge der Mitbestimmung dargestellt.

2.4.3.4 Betriebsebene

Als Betrieb wird im Mitbestimmungsrecht die arbeitstechnische Organisationseinheit unterhalb der Unternehmensebene betrachtet. Eine strikte Trennung von Unternehmens- und Betriebsebene ist allerdings nicht möglich und auch nicht zweckmäßig. Auch dem Gesetzgeber gelingt es nicht, diese Trennung konsequent durchzuführen.

Die Mitbestimmung auf Betriebsebene ist durch das **Betriebsverfassungsgesetz** von 1972 geregelt. Die wichtigsten Bestimmungen sind in dem folgenden Abschnitt über die Grundzüge der Mitbestimmung zusammenfassend dargestellt.

Die Mitbestimmung auf Betriebsebene bezieht sich auf die arbeitstechnische Organisationseinheit unterhalb der Unternehmensebene.

2.4.3.5 Individueller Arbeitsvertrag

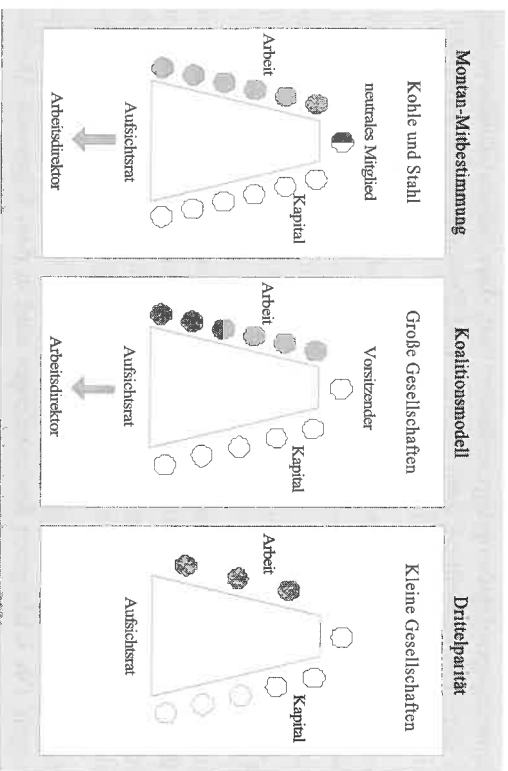
Der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in der Bundesrepublik Deutschland entspricht, dass auch beim Abschluss von Arbeitsverträgen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern das Prinzip der Abschlussfreiheit gilt. Eine ausgewogene Machtbalance zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist allerdings nur selten gegeben. Sie liegt vor allem dann vor, wenn der Arbeitnehmer über seltene Qualifikationen verfügt. Da dies nur selten der Fall ist, sieht das Arbeitsrecht eine Fülle von **Schutzrechten** vor. Das Prinzip der Freiheit bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Arbeitsverträgen kann außerdem durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eingeschränkt werden. Bei leitenden Angestellten bleibt der Spielraum jedoch relativ weit.

Ein wichtiges Merkmal des Arbeitsvertrages ist das **Direktionsrecht** des Arbeitgebers, der die vertraglich vereinbarten Arbeitsleistungen durch Weisung konkretisieren kann.

2.4.4 Grundzüge der Mitbestimmung

2.4.4.1 Mitbestimmung auf Unternehmensebene

Abb. 25: Mitbestimmung auf Unternehmensebene



Für die Mitbestimmung auf Unternehmensebene sind die folgenden Gesetze maßgeblich:

- das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951, das für Unternehmen im Bereich Kohle und Stahl gilt
- das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1952, dessen Bestimmungen über die Zusammensetzung des Aufsichtsrats von kleinen Gesellschaften nach wie vor gelten,
- das Mitbestimmungsgesetz von 1976, das besondere Regelungen für Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten vorieht.

Abbildung 24 gibt einen Überblick über die Hauptregelungen dieser Gesetze:

Montan-Mitbestimmung

Von den Regelungen der Montan-Mitbestimmung sind in den Unternehmen des Bergbaus und des Bereichs Eisen und Stahl rund eine halbe Million Arbeitnehmer betroffen. Hauptkennzeichen dieser Regelungen sind:

- die gleiche Anzahl (Parität) von Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat

- die Einrichtung des sog. „neutralen Mitgliedes“ im Aufsichtsrat, das eine Patt-Situation verhindern soll und vom Vertrauen beider Seiten getragen sein muss,

- der Arbeitsdirektor im Vorstand, der nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden darf.

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat müssen nur zum Teil Belegschaftsangehörige sein. Zum Ressort des Arbeitsdirektors gehören u.a. die Personalabteilung, die betriebliche Aus- und Weiterbildung, der betriebliche Sozialbereich, Arbeits- und Sozialrecht, Tariffragen, Arbeitssicherheit, Arbeitsgestaltung.

Drittelparität in kleinen Gesellschaften

Für kleine Kapitalgesellschaften mit weniger als 2.000 Beschäftigten gelten die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952. Betroffen von dieser Regelung sind in Deutschland Unternehmungen mit – überschlägig geschätzt – insgesamt einer Million Arbeitnehmern.

In diesen Unternehmen stellen die Arbeitnehmer ein Drittel, die Anteilseigner zwei Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden von den Arbeitnehmern des Unternehmens gewählt. In Aufsichtsräte mit mehr als zwei Arbeitnehmervertretern können auch Betriebsfremde, z.B. Gewerkschaftsvertreter, gewählt werden.

Koalitionsmodell in großen Gesellschaften

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 gilt für größere Gesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten. In diesen Gesellschaften sind – ebenfalls überschlägig geschätzt – insgesamt etwa 4 Millionen Arbeitnehmer beschäftigt. Das Gesetz sieht ein Koalitionsmodell vor, das im Wesentlichen folgende Tatbestände umfasst:

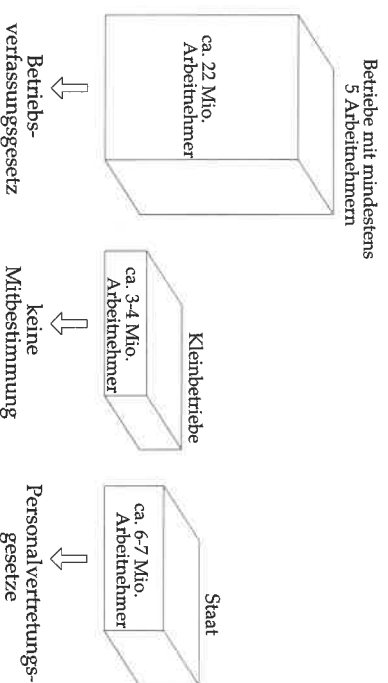
- die gleiche Anzahl von Anteilseignern und Arbeitnehmern im Aufsichtsrat, wobei einer der Arbeitnehmervertreter leitender Angestellter ist.
- der Vorsitzende des Aufsichtsrats ist aufgrund des Wahlverfahrens i.d.R. der Seite der Anteilseigner zuzurechnen. Bei Stimmengleichheit gibt er den Ausschlag; stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist i.d.R. ein Arbeitnehmervertreter.

- einen Arbeitsdirektor im Vorstand, der nach dem gleichen Modus wie die anderen Vorstandsmitglieder bestellt wird.

Ein Teil der Arbeitnehmersitze im Aufsichtsrat ist für die im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften reserviert. Das entsprechende Wahlverfahren sieht die Einschaltung von Wahlmännern oder Urwahl der Aufsichtsratsmitglieder vor.

2.4.4.2 Mitbestimmung auf Betriebsebene

Abb. 26: Mitbestimmung auf Betriebsebene (Schätzung)



Die Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene ist durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1972 geregelt. Vorläufer dieses Gesetzes gab es bereits im 19. Jahrhundert, besonders aber während des Ersten Weltkriegs und danach in dem 1920 erlassenen Betriebsrätegesetz, das 1933 außer Kraft gesetzt wurde. Dem jetzt gültigen Gesetz ging das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 voraus. Im öffentlichen Dienst gilt das Personalvertretungsgesetz.

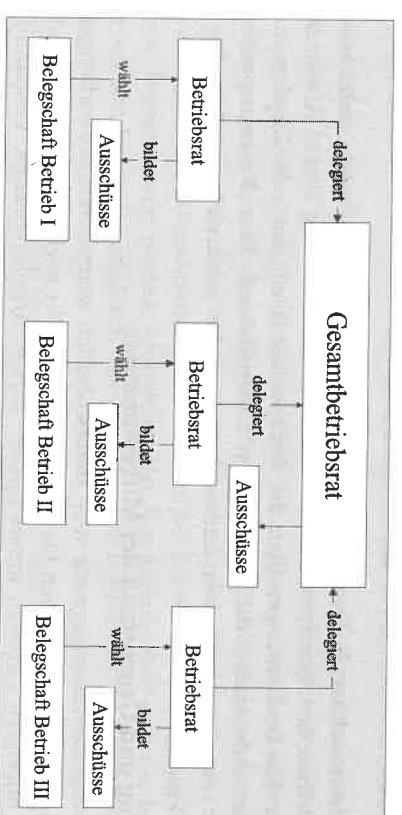
Abb. 25 veranschaulicht den Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes. Freilich sind nicht in allen Unternehmen, in denen dies nach dem BetrVG möglich wäre, Betriebsräte auch tatsächlich eingerichtet. Vom BetrVG könnten maximal etwa 22 Millionen Arbeitnehmer betroffen sein. In der Realität ist die Zahl der durch die Bildung von Betriebsräten betroffenen Arbeitnehmer jedoch wesentlich geringer.

Organe des Betriebsverfassungsgesetzes

Die wichtigsten Organe des Betriebsverfassungsgesetzes sind **Betriebsrat**, **Betriebsversammlung**, **Betriebsausschuss** und **Jugend- und Auszubildendenvertretung**. Zur Belegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber kann in bestimmten Fällen eine **Einigungsstelle** eingerichtet werden, der die gleiche Anzahl von Beisitzern von Betriebsrats- und Arbeitgeberseite angehört und der ein unparteiischer Vorsitzender vorsteht.

Abb. 27 zeigt den Aufbau der Arbeitnehmervertretung in einem großen Unternehmen mit mehreren Betrieben:

Abb. 27: Aufbau einer Arbeitnehmervertretung



Betriebsrat: Nach dem Betriebsverfassungsgesetz können in Betrieben mit mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, Betriebsräte gewählt werden. Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Arbeitnehmer, wobei seine Mitwirkungsrechte in den verschiedenen Angelegenheiten unterschiedlich weit gehen. Wie groß der jeweilige Betriebsrat ist, richtet sich nach der Mitarbeiterzahl.

Die Belegschaft eines jeden Betriebes wählt einen Betriebsrat für ihren Betrieb. Die Amtszeit des Betriebsrats beträgt vier Jahre. Der Betriebsrat ist die Interessenvertretung der Arbeitnehmer eines Betriebes. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, werden in größeren Betrieben Betriebsratsmitglieder ganz für diese Aufgabe freigestellt. Da die zu bewältigenden Aufgaben unterschiedliche Gebiete betreffen, werden häufig Ausschüsse mit Spezialaufgaben gebildet.

In größeren Unternehmen mit mehreren Betrieben kann außerdem ein Gesamtbetriebsrat gebildet werden, in den alle Betriebsräte einige Mitglieder entsenden. Der Gesamtbetriebsrat wird also nicht direkt gewählt. In Konzernen, die wiederum mehrere Unternehmungen umfassen, kann darüber hinaus ein Konzernbetriebsrat gebildet werden.

Betriebsversammlung: Mindestens einmal im Vierteljahr beruft der Betriebsrat eine Betriebsversammlung ein, bei der ein Rechenschaftsbericht abgelegt wird. Die Betriebsversammlung findet während der Arbeitszeit statt. Arbeitgeber und Gewerkschaftsvertreter können an der Versammlung teilnehmen.

Jugend- und Auszubildendenvertretung: Das Betriebsverfassungsgesetz sieht eine besondere Jugend- und Auszubildendenvertretung vor. Sie hat die Aufgabe, die besonderen Interessen der Jugendlichen in Fragen der Berufsbildung, des Jugendschut-

zes usw. zu vertreten und insbesondere dafür zu sorgen, dass diese Interessen in der Betriebsarbeit berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck ist ein Teilnahmerecht an den Betriebsratsitzungen im Gesetz verankert.

Sprecherausschuss: In Deutschland ist in Betrieben mit mindestens zehn leitenden Angestellten der Sprecherausschuss die Interessenvertretung dieser Arbeitnehmergruppe. Die Bestimmungen über die Wahlperiode (vier Jahre), die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber, die Bildung von Unternehmens- bzw. Konzernsprecherausschuss und die inhaltlichen Mitbestimmungsrechte sind weitgehend analog zum BetrVG geregelt.

Umfang und Gegenstand der Mitbestimmung

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht unterschiedlich weitgehende Mitwirkungsrechte vor, die von der Information bis zum Einspruchsrecht reichen. Außerdem wird zwischen folgenden Gebieten unterschieden: soziale Angelegenheiten, Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, personelle Angelegenheiten und wirtschaftliche Angelegenheiten. Besonders weitgehende Rechte sind in sozialen Angelegenheiten vorgesehen. Bei wirtschaftlichen Angelegenheiten besteht hauptsächlich ein Informations- und Beratungsrecht.

Soziale Angelegenheiten: Als soziale Angelegenheiten werden Fragen der Arbeitszeit und der Urlaubsregelung, der Lohnauszahlung, des Lohnsystems, der Verwaltung von Sozialeinrichtungen, der Unfallverhütung, der Betriebsordnung usw. bezeichnet. In diesen Fragen besteht ein Mitbestimmungsrecht. Der Betriebsrat ist hier an allen Entscheidungen beteiligt.

Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung: Über geplante Maßnahmen auf den Gebieten der Arbeitsplatz-, Ablauf- und Umgebungsgestaltung hat der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig zu informieren. Die vorgesehenen Maßnahmen sind mit ihm zu beraten. Dabei sollen die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft berücksichtigt werden. Soweit besondere Belastungen für die Arbeitnehmer auftreten, besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.

Personelle Angelegenheiten: Die personellen Angelegenheiten umfassen drei Bereiche: allgemeine personelle Angelegenheiten, Fragen der Berufsbildung und personelle Einzelmaßnahmen. Zu den allgemeinen personellen Angelegenheiten gehört die Personalplanung, bei der ein Informations- und Beratungsrecht besteht. Der Betriebsrat kann die Einführung der innerbetrieblichen Stellenausschreibung verlangen, wobei allerdings die Stelle später mit einem Betriebsangehörigen oder einem betriebsfremden Bewerber besetzt werden kann. Außerdem bestehen verschiedene Beteiligungsrechte bei der Aufstellung von Beurteilungs- und Auswahlrichtlinien. In Fragen der Berufsbildung hat der Betriebsrat hauptsächlich ein Informations- und Beratungsrecht. Bei personellen Einzelmaßnahmen gehen die Rechte des Betriebsrats wieder weiter. Der Betriebsrat muss über jede Einstellung, Versetzung, Ein- oder Umgruppierung vorher informiert werden. In bestimmten, im Gesetz einzeln genannten Fällen kann

der Betriebsrat seine Zustimmung zu diesen Maßnahmen verweigern. Kündigungen sind nur wirksam, wenn vorher der Betriebsrat hierzu gehört wurde. Auch hier kann er in bestimmten Fällen der Kündigung widersprechen.

Wirtschaftliche Angelegenheiten: Als wirtschaftliche Angelegenheiten werden u.a. die finanzielle Lage, Produktions-, Absatz- und Investitionsprobleme genannt. In solchen Angelegenheiten hat der Betriebsrat ein Informations- und Beratungsrecht. In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten ist ein Wirtschaftsausschuss vorgesehen, in dem Arbeitgeber und Betriebsratsmitglieder die entsprechenden Unterlagen erörtern. Ein weitergehendes Mitbestimmungsrecht besteht bei Betriebsstilllegungen, Verlegungen von Betrieben und ähnlich weitreichenden Angelegenheiten, wobei sich dieses Recht auf den Interessenausgleich und die Lösung der damit verbundenen Probleme richtet.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden: In sozialen Angelegenheiten bestehen besonders weitgehende Mitbestimmungsrechte; in wirtschaftlichen Angelegenheiten bestehen hauptsächlich Informations- und Beratungsrechte.

Weiterführende Literatur

- Endrurweit, G./Gaugler, E./Staehe, W. H./Wilpert, B. (Hrsg.):** Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz. Berlin/New York 1985
- Gerum, E.: Unternehmensordnung,** in: Bea, F. X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 9. Aufl., Stuttgart 2004, S. 224-304
- Haberstock, L./Breithecker, V., Klappdor, R.:** Einführung in die Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 14. Aufl., Hamburg 2008
- Hanau, P./Adomeit, K.:** Arbeitsrecht, 14. Aufl., Neuwied 2007
- Hueck, G./Windbichler, Chr.:** Gesellschaftsrecht, 21. Aufl., München 2008
- Kittner, M.:** Arbeitskämpfe. Geschichte, Recht. Gegenwart, München 2005
- Kupsch, P.:** Steuersystem, in: Bea, F. X./Friesl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 9. Aufl., Stuttgart 2004, S. 180-224
- Müller-Jentsch, W.:** Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung, 2. überarb. und erw. Auflage, Frankfurt a. M./New York 1997
- Porter, M. E.:** Cluster und Wettbewerb. Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen, in: Porter, M. E.: Wettbewerb und Strategie, München 1999, S. 207 – 301
- Scheffler, W.:** Besteuerung der Unternehmen, Bd. I: Ertrag-, Substanz- und Verkehrssteuern, 8. Aufl., Heidelberg 2005; Bd. II: Steuerbilanz und Vermögensaufstellung, 4. Aufl., Heidelberg 2006

- Schneider, F./Enste, D.:** Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit: Umfang, Ursachen, Wirkungen und wirtschaftspolitische Empfehlungen, München: Oldenbourg 2000
- Schreiner, U.:** Besteuerung der Unternehmen, Berlin/Heidelberg/New York 2005
- Steiner, M.:** Konstitutive Entscheidungen, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 5. völlig überarb. Aufl., München 2005, S. 57 – 104
- Wächter, H.:** Mitbestimmung, München 1983
- Wagner, F. W.:** Besteuerung, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 5. völlig überarb. Auflage, München 2005, S. 407-478

Teil 2

Leistungsprozess und

Finanzwirtschaft
