

Gerd Schweizer, Thomas Adam, Astrid Krummenauer, Matthias Langer\*

## D. Unternehmen in der Marktwirtschaft

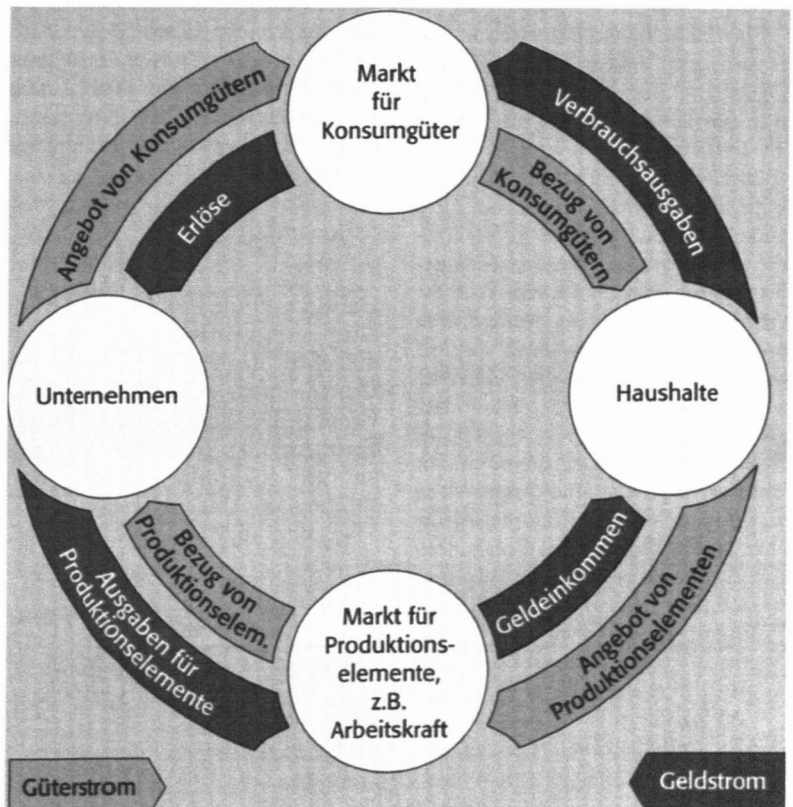
### Unternehmen im Wirtschaftskreislauf

Um einen Überblick über die komplexe Funktionsweise der Wirtschaft – gerade in der heutigen globalisierten Welt – zu bekommen, ist es sinnvoll ein vereinfachtes Gedankenmodell mit nur wenigen Bestandteilen zu verwenden. Man spricht daher nicht mehr vom wirtschaftlichen Handeln des Einzelnen, sondern bezeichnet den Zusammenschluss von Personen, die ein gemeinsames Ziel durch wirtschaftliches Handeln erreichen wollen, als Haushalt. Auf der anderen Seite bezeichnet man alle Einrichtungen, die in irgendeiner Weise Waren oder Dienstleistungen erbringen als Unternehmen (→ *Der einfache Wirtschaftskreislauf*).

Von beiden Wirtschaftsfaktoren gibt es sowohl *private* wie auch *staatliche* (oder *öffentliche*) Arten. Zwischen diesen beiden *Wirtschaftssubjekten* erfolgt ein Austausch von → *Produktionsfaktoren* (Arbeit, Boden, Kapital) aber auch von → *Gütern und Dienstleistungen*.

So bringt beispielsweise Herr Friedrich jeden morgen seinen Produktionsfaktor Monteurarbeit (Arbeitskraft) nicht in seiner eigenen Familie ein, sondern stellt sie seinem Unternehmen, der Firma Heizungs- haus zur Verfügung. Da er aufgrund seiner Berufstätigkeit ja nun nicht mehr die Zeit hat, um seine Bedürfnisse und die seiner Familie selbst zu erwirtschaften, kann er auf die Güter und Dienstleistungen zurückgreifen, die von vielen Unternehmen und Dienstleistern angeboten werden (→ *Arbeitsteilung*). Um diese Gegenwerte

### Der einfache Wirtschaftskreislauf



■ Bundesverband deutscher Banken (Hrsg.), *Im Kreislauf der Wirtschaft*. Köln (13. Aufl.) 1999, S. 32

(Nahrung/Kleidung/Energie usw.) zu erwerben, bringt er seinen Lohn ein, den er für seine Erwerbsarbeit von seiner Firma bekommt.

Damit diese wiederum Herrn Friedrich einen Arbeitsplatz bieten kann, ist sie darauf angewiesen, dass ihre Dienste und Produkte von möglichst vielen Menschen nachgefragt und konsumiert werden – was nur dann der Fall ist, wenn diese bezahlbar sind

und *Angebot und Nachfrage* (→ *Der Markt*) ein angemessenes Verhältnis finden.

\* Die folgenden Beiträge wurden von den Mitarbeitern der Abteilung Wirtschaftswissenschaften des Instituts für Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und dem Leiter der Abteilung, Prof. Dr. Gerd Schweizer, verfasst.

## Unternehmensziel – Gewinn

Damit Unternehmen existieren können, bedürfen sie eines Zieles: nämlich wirtschaftlich (→ *Wirtschaften – ökonomisches Prinzip*) zu so handeln, um am Markt bestehen zu können. Das bedeutet, dass Unternehmen nicht mehr für die Erzeugung eines Produktes oder das Anbieten einer Dienstleistung aufwenden dürfen, als sie tatsächlich durch den Verkauf des Produktes/der Dienstleistung einnehmen.

Dies ist keineswegs so einfach, wie es auf den ersten Blick aussieht: Denn zur Bestimmung all dessen, was den Gewinn erhöht und die → *betrieblichen Kosten* senkt, gibt es eine Vielzahl von Faktoren und unterschiedlichen Wegen, um diese Ziele auch tatsächlich realisieren zu können. Beispielsweise muss bei der Festlegung von Preisen für ein Produkt (→ *Marketing*) geklärt werden, aus welchen Kosten sich dieser zusammensetzt, bzw. *wovon* die Höhe dieser Kosten abhängig ist. Hier schließen sich weiter die Fragen an: Welche → *Löhne* sind wir bereit unseren Arbeitern und Angestellten zu zahlen? Welche Faktoren beeinflussen den Einkauf von Rohstoffen, deren Lagerung, die Wartung von Maschinen usw.? Auch wenn alle Produkte zu dem gewünschten Preis abgesetzt werden könnten, muss wei-

ter im Sinne von *Gewinn und Verlust* entschieden werden: Was soll mit den erwirtschafteten Gewinnen nun geschehen? Welche → *Investitionen* müssen getätigt werden? Wie viel Kapital müssen wir aufnehmen, um diese Vorgänge bezahlen zu können?

Dies hat Einfluss auf die so genannte *Gewinn- und Verlustrechnung*. Zu dieser sind alle Unternehmen nach §242 HGB gesetzlich verpflichtet, um darzustellen, wie erfolgreich sich die Wertschöpfungsprozesse in einem Unternehmen darstellen. Übersteigen die Gewinne die Aufwendungen, so spricht man von einem *Jahresüberschuss*. Von einem *Jahresfehlbetrag* spricht man dann, wenn die Aufwendungen die Erträge übersteigen.

## Rechtsformen

Die Rechtsform wird bei der Gründung eines Unternehmens festgelegt und fließt dann in den Namen des Unternehmens ein (z.B. Fritz Maier GmbH). Die Entscheidung über die Rechtsform hat große Auswirkungen auf die zukünftigen Rechte und Pflichten des Unternehmens.

Wichtige Bereiche, die durch die Wahl der Rechtsform festgelegt werden, sind:

– die *Gründung*: Welche Regelungen sind bei der Gründung zu beachten?

Muss z.B. ein Eintrag im Handelsregister erfolgen?

– *das Startkapital*: Muss ein bestimmtes Startkapital eingebracht werden?

– *die Geschäftsführung*: Wer kann das Unternehmen nach außen und innen vertreten?

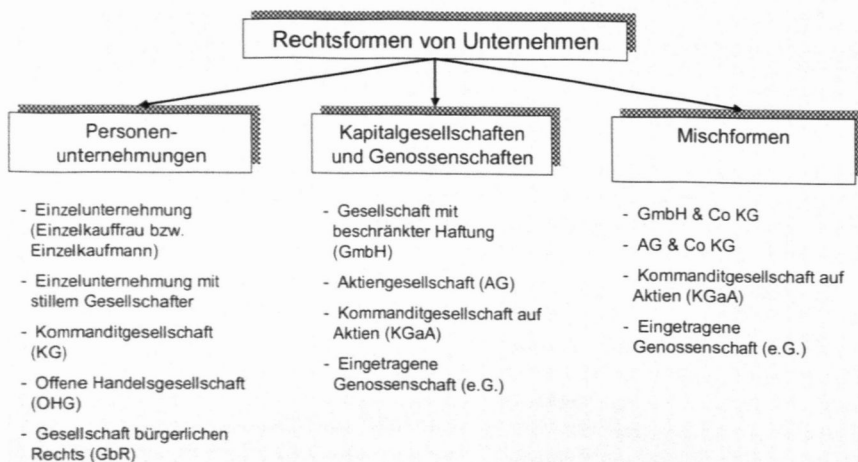
– *die Haftung*: Inwieweit haftet der Unternehmer auch mit seinem privaten Vermögen?

– *die Besteuerung*: Wie wird das Unternehmen besteuert?

Die Abbildung unten zeigt einige der wichtigsten Rechtsformen, die in privaten Unternehmen unterschieden werden:

*Ein Fallbeispiel*: Herr Fritz Maier hat eine gute Geschäftsidee und möchte gerne ein Unternehmen gründen. Bei der Wahl der Rechtsform schwankt er zwischen einer Einzelunternehmung (*Personenunternehmung*) und einer GmbH (*Kapitalgesellschaft*).

Die Gründung einer Personenunternehmung bringt für ihn steuerliche Vorteile mit sich. Nachteilig ist jedoch, dass der Unternehmer hier mit seinem gesamten Privatvermögen haften muss. Dies bedeutet, dass Herr Maier – falls Schulden nicht aus dem Unternehmensvermögen bezahlt werden können – auch privat einspringen muss. So muss er möglicherweise sein schönes privates Auto oder sein Haus verkaufen, um für die Schulden seines Unternehmens aufzukommen. Gründet Herr Maier hingegen eine GmbH, haftet er nur mit dem eingesetzten Unternehmensvermögen (daher: Gesellschaft mit *beschränkter Haftung*). Bei der Gründung einer GmbH verlangt das Gesetz jedoch, dass ein Startkapital von mindestens 25.000 € eingebracht wird. Da Herr Maier zum derzeitigen Zeitpunkt nicht über dieses Kapital verfügt, entscheidet er sich zunächst eine Einzelunternehmung zu gründen. Er hat jedoch die Möglichkeit, zu einem späteren Zeitpunkt eine Änderung der Rechtsform durchzuführen und dann seine Personengesellschaft doch noch zu einer GmbH zu machen.



## Branchen und Märkte

Unter Branche oder Wirtschaftszweig versteht man eine *Vielzahl von Unternehmen, die auf gleichen oder ähnlichen Märkten tätig sind und gleiche oder ähnliche Produkte herstellen*. Ein Beispiel dafür ist die Autobranche. Alle Unternehmen, die direkt (wie die Autohersteller VW oder BMW) oder indirekt (Zulieferbetriebe wie z.B. die Bosch Rexroth AG) mit der Produktion von Autos verknüpft sind, sind *primär Wettbewerber* auf dem Automarkt. Jedes Unternehmen versucht seinen Marktanteil zu behaupten oder sogar auszudehnen. Andererseits haben alle Unternehmen innerhalb einer Branche mit den gleichen *Rahmenbedingungen und Wettbewerbsbedingungen* auf den jeweiligen Märkten zu kämpfen. Dazu gehört in Deutschland zum Beispiel, dass Tarifverträge branchenorientiert abgeschlossen werden.

Die einzelnen Branchen unterscheiden sich sehr stark danach, ob in ihnen (noch) eher für einen lokalen Markt, einen nationalen oder einen internationalen Markt produziert wird. Davon hängt für das einzelne Unternehmen dann nicht nur die Zahl der direkten Wettbewerber ab, sondern auch sein ganz besonderes Marktumfeld, auf das sich unternehmerische Entscheidungen dann zu beziehen haben (*→ Marketing*). Schon jetzt und zukünftig noch mehr ist in globalen Branchen die Wettbewerbsposition, die ein Unternehmen in einem bestimmten Land innehat, sehr stark abhängig von der Marktstellung, die das Unternehmen in anderen Ländern hat. In diesen Branchen sind die Unternehmen in einem globalen, weltweiten Wettbewerb (*→ Globalisierung*). Beispiele hierfür wären die Luftfahrtindustrie oder die Halbleiterindustrie.

Branchen können somit durch gleichartige Kriterien und Merkmale beschrieben werden, man spricht dann z.B. von *kapitalintensiven Branchen* (Unternehmen, die durch einen hohen Kapitaleinsatz strukturiert

sind, z.B. die Stahl- oder Chemieindustrie), von *arbeitsintensiven Branchen* (z. B. die Bekleidungsindustrie) oder von der Dienstleistungsbranche (Unternehmen, die keine Produkte herstellen, sondern Dienstleistungen verkaufen, z.B. Versicherungsunternehmen).

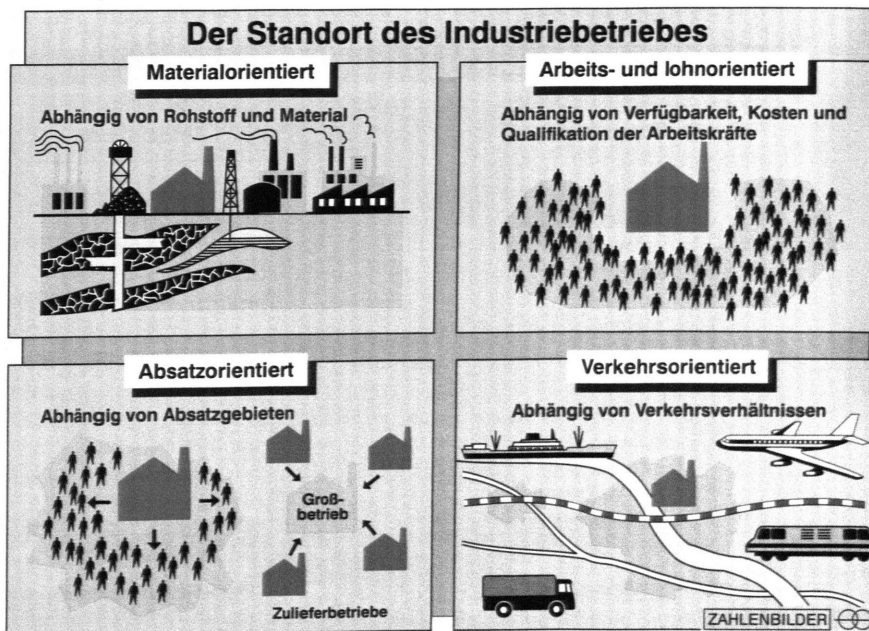
Gesamtwirtschaftlich gesehen lässt die Entwicklung von Branchen große volkswirtschaftliche Entwicklungslinien erkennbar werden. So ist die rückläufige Zahl der Arbeitsplätze im Industriesektor und die zunehmende Zahl von Arbeitsplätzen im Dienstleistungsbereich ein Indikator für eine Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Nach den Erfahrungen der Vergangenheit lässt sich an der aktuellen Geschäftsentwicklung in bestimmten Branchen aber auch der wahrscheinliche Verlauf der kommenden gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (*→ Konjunktur*) erkennen: So zeigt z.B. eine besonders gute Auftrags- und Geschäftslage im *Anlagen- oder Maschinenbau* frühzeitig an, dass viele Unternehmen in ihre Produktionsanlagen investieren (*→ Investitionen*), also dabei sind, ihre *Produktionskapazität* auszuweiten (*→ Wirtschaftswachstum*). Auf der ande-

ren Seite zeigt z.B. ein Auftragsrückgang in der Bauindustrie an, dass sich die privaten Haushalte mit größeren Ausgaben zurückhalten. Dies wäre dann ein Warnhinweis für einen zu erwartenden wirtschaftlichen Abschwung.

## Standortfaktoren

Der Unternehmensstandort ist der Ort, an dem sich ein Unternehmen niederlässt um Güter zu produzieren bzw. Dienstleistungen anzubieten. Die Standortfrage ist von verschiedenen Einflussgrößen abhängig und zählt neben der Wahl des Geschäftszweiges zu den grundlegenden unternehmerischen Entscheidungen, die den unternehmerischen Erfolg nachhaltig beeinflussen.

Zuerst fällt die Entscheidung für eine Wirtschaftsregion oder ein Land, dann wird eine bestimmte Region innerhalb dieses Landes ausgewählt. Schließlich steht die Frage im Raum, welche Gemeinde den Zuschlag erhält bzw. welches Grundstück für die Ansiedlung des Unternehmens am Besten geeignet erscheint.



© Erich Schmidt Verlag

201 10

In diesem Prozess, in dem sich die Unternehmen u.a. von ihren strategischen Zielen bzw. den von ihnen durchgeführten Marktanalysen leiten lassen, können folgende Faktoren – je nach Branche in unterschiedlich großer Intensität – die Standortwahl entscheiden:

- *Gesellschaftlicher Rahmen*, z.B. politische Lage, Bevölkerungsentwicklung
- *Rechtlicher Rahmen*, z.B. Steuerlast, Subventionen, Gründungsbedingungen, Sicherheits- und Umweltstandards
- *Wirtschaftlicher Rahmen*, z.B. Arbeitsmarkt, Qualifikationsniveau, Infrastruktur, Absatzmarkt, Konkurrenz.

Natürlich stellt jedes Unternehmen spezifische Anforderungen an einen potentiellen Standort. So gewichten Handels- und Dienstleistungsunternehmen die Standortfaktoren anders als ein Industriebetrieb: Handels- und Dienstleistungsunternehmen suchen z.B. die räumliche Nähe zu ihren Kunden, während Industrieunternehmen mit einem breit gefächerten Absatzgebiet eher an einer gut entwickelten Infrastruktur interessiert sind.

## Produktionsfaktoren

Unternehmen benötigen, d.h. sie kaufen und nutzen Produktionsfaktoren zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Klassischerweise werden die *Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden* unterschieden. Der Preis (→ *Preise und Preisfunktionen*), den das Unternehmen für den Produktionsfaktor Arbeit entrichten muss, ist der *Lohn* (→ *Lohn und Gehalt*), der Preis für den Produktionsfaktor Kapital ist der *Zins* (→ *Kredit und Zins*) und der Preis für den Produktionsfaktor Boden ist die (*Boden-*)*Rente*.

Üblicherweise steht der Begriff Lohn auch für andere Entgeltformen für Arbeitsleistungen, wie z.B. die Gehälter für die Angestellten. Nutzen Unternehmen Maschinen und Gebäude, so setzen sie „produzierte Produktionsmittel“ ein, also (*Real*) *Kapital*. Insbesondere landwirtschaftliche Betriebe sind auf die Nutzung des Faktors Boden angewiesen, aber auch Industrieunternehmen müssen zur Produktion über eine Standfläche für ihre Gebäude verfügen. (...)

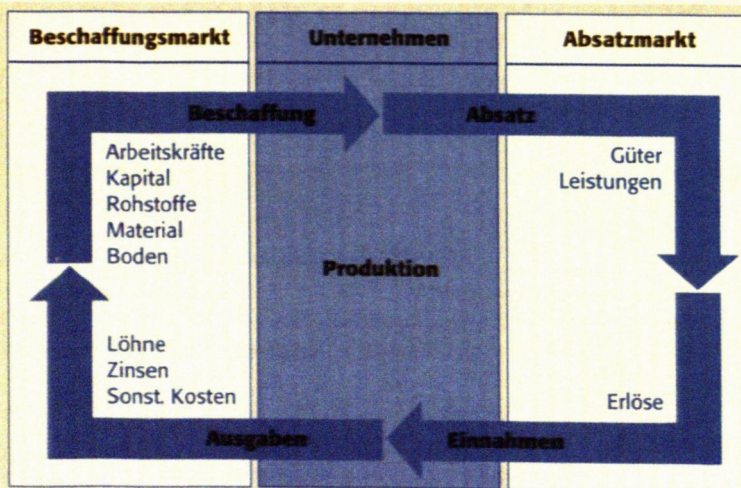
In primär landwirtschaftlich geprägten Volkswirtschaften, die zusätzlich über eine geringe *Kapitalaus-*

*stattung* verfügen, haben die Produktionsfaktoren Boden und Arbeit eine große Bedeutung. In entwickelten Volkswirtschaften dagegen ist der Produktionsfaktor Kapital von sehr großer Bedeutung. Deshalb gehen moderne Theorien nur noch von einer Zweiteilung der Produktionsfaktoren aus. Sie unterscheiden nur die Faktoren Arbeit und Kapital (→ *Wachstums- und Strukturpolitik*).

Die sozialistische Theorie dagegen spricht nur dem Produktionsfaktor Arbeit eine produktive Funktion zu, da nach ihrer Position auch die produzierten Produktionsmittel Folge der produktiven Leistungen des Produktionsfaktors Arbeit sind.

In der Betriebswirtschaftslehre sieht man die Produktionsfaktoren als *Input des Produktionsprozesses* an und unterscheidet hier nach den *elementaren Produktionsfaktoren Betriebsmittel* (Grundstücke, Gebäude, Maschinen), *Werkstoffe* (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe) und *objektbezogenen Arbeitsleistungen* (z.B. Arbeitsleistung an einer Maschine). Auch die *dispositiven (steuernden, leitenden) Arbeitsleistungen* der Unternehmer wird z.T. als eigenständiger Produktionsfaktor betrachtet, um so die „leitende Funktion“, also die Führungsfunktion der Unternehmer und der Manager systematischer in die Betrachtungen mit einzubeziehen (→ *Unternehmerische Handlungsfreiheit*).

## Unternehmen und Märkte



■ Bundesverband deutscher Banken (Hrsg.), Im Kreislauf der Wirtschaft. Köln (13. Aufl.) 1999, S. 66

## Betriebliche Kosten

Unternehmen benötigen zur Produktion von Gütern (z.B. Autos) und Dienstleistungen (z.B. Produktwerbung) andere wirtschaftliche Güter (Zwischenprodukte im Sinne von z.B. Autoreifen, Blech, Produktionshallen) und Leistungen (z.B. Arbeitskräfte). Wird dieser *Verzehr bzw. Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen* nicht nur mengenmäßig erfasst, sondern bewertet man den Verzehr in Geldeinheiten, so spricht man von *Kosten*. Diese Bewertung erfolgt in der Regel über *Marktpreise*. Im unternehmerischen Gesamtzusammen-

hang ergibt sich daraus die folgende Gleichung:

$$U - K = G$$

Ziehen wir vom *Umsatz* (U) eines Unternehmens die im Prozess der Leistungserstellung anfallenden *Kosten* (K) ab, erhalten wir den erwirtschafteten Gewinn (G) (→ *Unternehmensziel*).

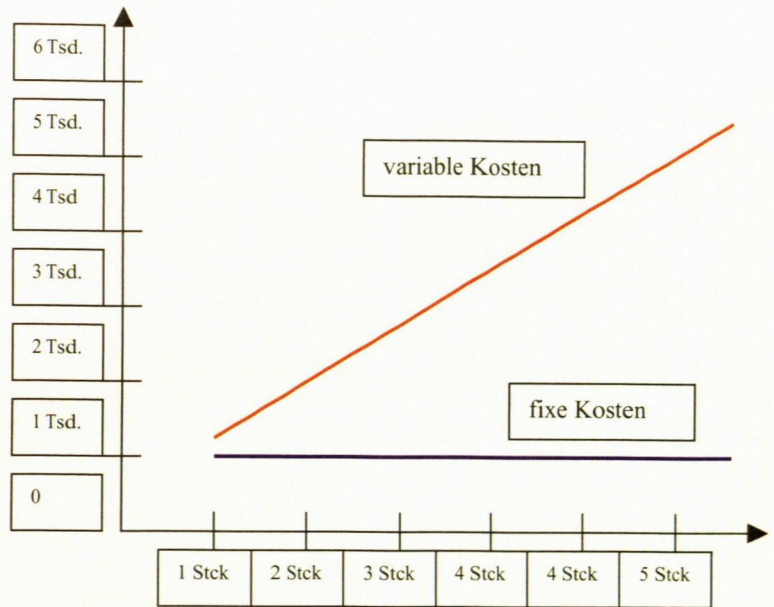
In den Wirtschaftswissenschaften ist es für betriebliche Entscheidungen wichtig, zwischen *fixen Kosten* und *variablen Kosten* zu unterscheiden. Fixe Kosten fallen unabhängig von der produzierten Menge an. So müssen z.B. Mietkosten bezahlt werden, unabhängig davon, ob die Beschäftigten 8 Stunden oder gar nicht arbeiten. Fixe Kosten werden deshalb auch als *Kosten der Betriebsbereitschaft* bezeichnet.

Variable Kosten fallen dagegen nur dann an, wenn das Unternehmen auch produziert oder eine Dienstleistung anbietet. Die Kosten für den Bezug sowie den Einbau von Autoreifen fallen nur dann an, wenn das Unternehmen Autos produziert. Die Abbildung oben zeigt diesen Zusammenhang.

Bezogen auf das Gesamtunternehmen verlaufen die Fixkosten (K<sub>fix</sub>) als waagrechte Linie, während die variablen Kosten mit zunehmender *Ausbringungsmenge* (→ *Produktion*, → *Produktionskapazität*, → *Markt – Angebot und Nachfrage*) ansteigen.

Unter einer anderen Perspektive werden die Kosten differenziert nach *Einzelkosten* und *Gemeinkosten*. Einzelkosten können den Kostenträgern direkt zugeordnet werden, wie z.B. die Kosten für den Bezug und die Montage von Autoreifen jedem Auto (dem Kostenträger) direkt zuzuordnen sind. Deshalb spricht man auch von direkten Kosten.

In so genannten Mehrproduktunternehmen sind Gemeinkosten dem Kostenträger nur indirekt und mit Hilfe von kostenrechnerischen Zuteilungsschlüsseln zuzurechnen. So sind die Kosten für die Beschäftigten in der Verwaltung eines Unternehmens



einem bestimmten Produkt, z.B. einem bestimmten Autotyp, der produziert wird, nur indirekt zuzuteilen. Die indirekte Verrechnung dieser Kostengruppe ist für die Kalkulation der Selbstkosten eines Produkts mit gewissen Unsicherheiten verbunden.

### Grenzkosten

Unter Grenzkosten versteht man den Betrag, um den die Gesamtkosten steigen, wenn eine zusätzliche Einheit eines Produktes produziert wird. Angenommen ein Industrieunternehmen steigert die Produktion von 1000 Campingstühlen auf 1001 Campingstühlen, dann sind die Kosten, die für den Campingstuhl 1001 verursacht werden, die Grenzkosten dieser Produktionslinie.

In der Betriebswirtschaftslehre ist diese „Grenzbetrachtung“ von entscheidender Bedeutung. Dies wird vor allem deutlich, wenn wir die Grenzkosten von den Durchschnittskosten abgrenzen. Auch wenn es unter Kostensenkungsgesichtspunkten (→ *Produktivität*) sinnvoll erscheint, mit möglichst niedrigen Stückkosten bzw. Durchschnittskosten zu produzieren, führt eine isolierte „Durchschnittsbetrachtung“ zu falschen unternehmerischen Entscheidungen (→ *Entscheidungsprozesse*

*in Unternehmen*). Dies verdeutlicht folgendes Beispiel:

Wenn die Kosten pro Stück (*Durchschnittskosten*; → *Lohnstückkosten*) bei 1000 produzierten Einheiten 16 €, bei 1100 produzierten Einheiten hingegen 18 Euro betragen, dann signalisieren diesen beiden Daten einen steigenden Kostenverlauf mit zunehmender Produktion. Ursache für derartige Entwicklungen könnten z.B. anfallende Überstundenzuschläge oder zunehmende Störungen im Produktionsablauf sein, wenn Menschen und Maschinen „am Anschlag arbeiten“ (→ *Produktionskapazität*, → *Investitionen*).

Die Frage, ob trotz steigender Kosten die Produktion ausgeweitet werden soll, ist nur durch eine *Grenzkostenbetrachtung* in Verbindung mit den Marktpreisen zu beantworten. Kann das Unternehmen auf dem Markt einen Preis von 25 € pro Stück erzielen, so macht es unternehmerisch Sinn, die Produktion so lange auszuweiten, bis die Grenzkosten 25 € erreicht haben. Liegen die Grenzkosten dagegen höher als der erzielbare Marktpreis, reduziert das Unternehmen mit einer Produktionsausweitung die Höhe seines Gewinns. Ist die Bedingung „Grenzkosten = Preis“ gegeben, realisiert ein Unternehmen seine *gewinnmaximale Produktionsmenge*.

## Produktionskapazität

Unter Produktionskapazität versteht man *das maximale Nutzungsvermögen der → Produktionsfaktoren eines Unternehmens*. An einem Beispiel verdeutlicht:

Ein Unternehmen hat das Potenzial (also das Personal und Know-How, die notwendigen Räume, Werkzeuge und Maschinen etc.) um 1200 Fahrräder pro Monat herzustellen (Produktionskapazität von 14.400 Fahrrädern pro Jahr). Das Ziel des Managements (→ *Entscheidungsprozesse*) ist eine möglichst hohe Auslastung der Produktionskapazität. Der *Auslastungsgrad* der Produktionskapazität lässt sich nach folgender Formel berechnen:

$$\text{Auslastungsgrad} = \frac{\text{Ist-Produktion} \times 100}{\text{Produktionskapazität}}$$

Das heißt in unserem Beispiel: Bei einer Produktion von 800 Fahrrädern pro Monat und einer Produktionskapazität von 1200 Fahrrädern ist die Produktion zu 66,66 % ausgelastet.

Für Unternehmen ist der Auslastungsgrad eine wichtige Größe, da die Gefahr besteht, dass durch Unterauslastung der Produktionskapazität die Kosten steigen und somit auch die *Gewinne* (→ *Unternehmensziel*) des Unternehmens reduziert werden. Die Mehrproduktion muss allerdings auch auf dem Markt für Fahrräder (→ *Markt – Abgebot und Nachfrage*) abgesetzt werden können (→ *Marketing*).

## Produktivität

Die Produktivität ist ein Indikator für die *technische → Effizienz einer Volkswirtschaft*. Meist wird die Produktivität als *Arbeitsproduktivität* gemessen, d.h. es wird gefragt wie viele Einheiten eines Produkts in einer Arbeitsstunde oder von einem Arbeiter gefertigt werden (z.B.

Fahrräder pro Arbeiter). Wird der Wert der Produkte in Geldeinheiten bemessen, ergibt die Entwicklung der Arbeitsproduktivität einen Aufschluss über die *Wertschöpfung pro Arbeiter oder Arbeitsstunde*.

Die Arbeitsproduktivität spielt auch im Rahmen von Tarifverhandlungen eine Rolle. Die so genannte *produktivitätsorientierte Lohnpolitik* fordert, dass Lohnsteigerungen sich an der Wachstumsrate der Arbeitsproduktivität orientieren sollen. Nach diesem Theorem resultiert aus einer Steigerung der Arbeitsproduktivität um 4% auch ein Anspruch der Beschäftigten, die Reallöhne – und damit die Massenkaukraft (→ *Konjunktur*) – entsprechend zu erhöhen.

## Lohnstückkosten

Die Lohnkosten pro Stück geben den *Anteil der Lohnkosten an, die auf die Produktion einer Einheit entfallen*. Sie sind ein Maßstab für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes bezüglich der Arbeitskosten. Man errechnet die *durchschnittlichen Lohnstückkosten* für eine Volkswirtschaft, indem man die Arbeitskosten je Arbeitnehmer ins Verhältnis setzt zu der erbrachten Wirtschaftsleistung je Erwerbstätigen (→ *Produktivität*).

Hohe Lohnstückkosten werden im Allgemeinen als Wettbewerbsnachteil gesehen. Um diesen Nachteil auszugleichen, müssten die → *Löhne* und → *Lohnnebenkosten* sinken oder aber die Produktivität steigen. Bei Produktionsverlagerungen ins Ausland sinken die Lohnstückkosten häufig, weil niedrige Lohnkosten sich mit einer hohen Produktivität kombinieren lassen, wenn es gelingt, den heimischen technischen Standard und das Know-how mit zu verlagern. Allerdings werden meist nennenswerte Unterschiede bei den Arbeitskosten durch ähnlich große Unterschiede im Produktivitätsniveau ausgeglichen: Länder mit hohen Arbeitskosten arbeiten auch hochproduktiv, und umgekehrt.

## Arbeitsnachfrage

Die allermeisten Arbeitnehmer sind darauf angewiesen (→ *Haushaltsan-gebot*), ihr regelmäßiges Einkommen dadurch zu erzielen, dass sie ihre Fähigkeiten und ihre Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt anbieten. Ihre Möglichkeiten zur Einkommenszielung hängt aber direkt von der *Arbeitsnachfrage der Unternehmen* ab.

Diese ist grundsätzlich abhängig von der *Verfügbarkeit der „richtigen“ Arbeitskräfte* auf dem Arbeitsmarkt – also davon, dass es überhaupt Arbeitsanbieter mit den passenden Fertigkeiten und Qualifikationen gibt – und von der *Lohnhöhe*. Wir umfassen hiermit sowohl die Höhe der Löhne als auch die Höhe der Gehälter. Je niedriger die Löhne sind, desto eher sind die Unternehmen geneigt, Arbeitskräfte einzustellen (→ *Anreize und Restriktionen*). Die Höhe der Löhne ist in der Regel das Ergebnis tarifvertraglicher Regelungen.

Doch nicht allein die nominale Höhe der Löhne bestimmt die Arbeitsnachfrage, sondern auch die Höhe der → *Lohnnebenkosten*. Die Arbeitsnachfrage der Unternehmen wird häufig reduziert durch erfolgreiche Rationalisierungsinvestitionen (→ *Investitionen*). Es gelingt den Unternehmen vermehrt, Maschinen einzusetzen – also vermehrt kapitalintensiv (→ *Branchen*) zu produzieren – und so mit weniger Arbeitskräften das gleiche Produktionsergebnis zu erzielen.

Hohe tarifvertragliche Lohnabschlüsse können für die Unternehmen aber auch den Anreiz zu Rationalisierungsinvestitionen verstärken oder sie veranlassen, Arbeitsplätze in so genannte Billiglohnländer zu verlagern. Hier zeigen sich dann auch die typischen *Machtverhältnisse* zwischen abhängig Beschäftigten und Arbeitgebern in der Arbeitswelt (→ *Unternehmerische Handlungsfreiheit*): Normalerweise sitzen die Unternehmer/Unternehmen am längeren Hebel. Es ist aber auch zu beachten, dass gerade der Lohndruck die

Unternehmen dazu zwingt, technisch und organisatorisch auf hohem Niveau zu produzieren, also technischen Fortschritt umzusetzen. Gesamtwirtschaftlich steigert dieser Mechanismus die globale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft und bewirkt so einen positiven Arbeitsnachfrageeffekt.

### Lohn und Gehalt unter der Lupe

Arbeitnehmer, die in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, erhalten für ihre geleistete Arbeit ein *Entgelt*. Bei Arbeitern wird dieses Entgelt allgemein üblich als Lohn, bei Angestellten und Beamten als Gehalt bezeichnet. Der Lohn ist für Arbeitnehmer die wichtigste Einkommensquelle. Daher ist die Lohnhöhe auch ein entscheidender Faktor für den Lebensstandard (→ *Der einfache Wirtschaftskreislauf*, → *Haushaltseinkommen*).

Wichtig ist insbesondere die Unterscheidung zwischen *Bruttolohn* und *Nettolohn*:

- Der Bruttolohn ist der Betrag, der zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart und im *Arbeitsvertrag* festgeschrieben wird.
- Doch ein kurzer Blick auf die Lohnabrechnung genügt um zu sehen, dass dieser Bruttolohn nicht mit dem tatsächlich ausgezahlten Betrag übereinstimmt: Vom *Brutto-*

*lohn* werden → *Steuern* sowie die *Beiträge* zur gesetzlichen Sozialversicherung (→ *Lohnnebenkosten*) abgezogen – was bleibt ist der *Nettolohn*. Für den Unternehmer bzw. das Unternehmen ist aber entscheidend, dass es für die erhaltene Arbeitsleistung eines Arbeitnehmers den (*Bruttolohn*) plus den (*Arbeitgeberanteil*) zu den Sozialabgaben bezahlen und diesen auch erwirtschaften muss (→ *Arbeitsnachfrage*).

### Lohnnebenkosten – der „zweite Lohn“

Lohn und Gehalt sind das Entgelt, mit dem ein *Arbeitgeber* einen *Arbeitnehmer* für dessen zur Verfügung gestellte Arbeitskraft entschädigt (→ *Vertrag*) Der Lohn ist für Arbeitnehmer die wichtigste Einkommensquelle, für den Arbeitgeber bzw. das Unternehmen sind die Löhne – als Preis für den → *Produktionsfaktor* Arbeit – hingegen ein Teil der → *betrieblichen Kosten* von erheblichem Gewicht.

Für die Unternehmen spielen jedoch nicht allein die Löhne, sondern alle mit der Beschäftigung eines Mitarbeiters verbundenen Kosten, d.h. die Lohnkosten zuzüglich der *Lohnnebenkosten*, eine wichtige Rolle.

Zu den Lohnnebenkosten gehören u.a.

- die Abgaben zur gesetzlichen Sozi-

### Dreierlei Lohn

Monatliche Durchschnittsbeträge je Arbeitnehmer in Euro im Jahr 2005 (Schätzung)



Quelle: Stat. BA, DIW Berlin, eigene Berechnungen © Globus 97

alversicherung, d.h. der Arbeitgeberanteil zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung sowie die Beiträge zur Unfallversicherung (→ *Steuern und Abgaben*),

– bezahlte Urlaubs-, Krankheits-, Feiertage,

– freiwillige soziale Leistungen wie die betriebliche Altersvorsorge, Gratifikationen, Weihnachtsgeld.

Im internationalen Wettbewerb unserer globalisierten Welt spielen die Arbeitskosten bei der *Standortentscheidung von Unternehmen* eine große Rolle (→ *Standortfaktoren*). Hohe *Arbeitskosten* (= Lohn + Lohnnebenkosten) belasten die Wettbewerbsfähigkeit dann, wenn diese nicht mehr durch Produktivitätsvorteile (→ *Produktivität*) am Standort ausgeglichen werden können. Deutschland liegt bezüglich der Arbeitskosten im internationalen Vergleich im Vordergrund. Daher bemühen sich die politisch Verantwortlichen, im Dienste einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit die Kosten für den „Faktor Arbeit“ nachhaltig zu senken.

Zeitlohn	Akkordlohn	Prämienlohn
Entlohnung eines bestimmten Zeitraums (z. B. Stunde, Woche, Monat)	Entlohnung einer Arbeitsleistung (z. B. Stückzahl)	Entlohnung in Form von Grundlohn plus einer leistungsabhängigen Prämie
<i>Beispiel:</i> Angestellte in der Gemeindeverwaltung: Für ihre Arbeit erhält sie ein festes Monatsgehalt.	<i>Beispiel:</i> Fliesenleger: Die Höhe seines Lohnes hängt von seiner Leistung ab, d.h. wie viele m <sup>2</sup> Fliesen er während seiner Arbeitszeit verlegt.	<i>Beispiel:</i> Automobilkaufmann: Zu seinem Grundlohn erhält er eine Prämie, die davon abhängt, wie viele Autos er im Monat verkauft hat.

## Entscheidungsprozesse in Unternehmen

Entscheidungen in Unternehmen kann man primär sehen als Entscheidungen des Managements, d.h. der Leitung von Unternehmen bzw. Unternehmensabteilungen. Die Entscheidungskompetenz des Managements ist ein zentraler Indikator für die Fähigkeit von Unternehmen, sich auf die Bedingungen und Anforderungen der jeweiligen → *Märkte* und → *Branchen* einzustellen. Die oberste Leitungsebene von Unternehmen, also z.B. der Vorstand bei Aktiengesellschaften, hat primär *strategische Entscheidungen* zu treffen. Das sind Entscheidungen, die in einem Zeitraum von ca. 3-5 Jahren realisiert werden sollen und z.B. Fragen des grundlegenden Produktionsprogramms oder der Standortwahl betreffen. Davon abzugrenzen sind Entscheidungen auf der *operativen Geschäftsebene*, also z.B. über den Einkauf von notwendigen Rohstoffen.

Entscheidungen werden phasenorientiert getroffen:

1. Die präzise Bestimmung des Problems
2. Das Herausarbeiten aller Handlungsalternativen

3. Die Analyse der Risiken, Chancen und zu erwartenden Folgen der jeweiligen Alternativen

4. Die Entscheidung selbst

5. Die Umsetzung der Entscheidung.

Häufig wird heutzutage vom Management eine *partizipationsorientierte Entscheidungsfindung* gefordert. Das Management soll in den jeweiligen Entscheidungsphasen die betroffenen Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen. Die Beteiligung von Mitarbeitern im Rahmen von Entscheidungsprozessen fördert nicht nur die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima in den Unternehmen, sondern verbessert durch die Einbeziehung der Sachkompetenz der Mitarbeiter häufig auch die Qualität der Entscheidung – was wiederum hilft, die Umsetzung getroffener Entscheidungen besser zu gewährleisten.

## Unternehmerische Handlungsfreiheit

Die unternehmerische Handlungsfreiheit beschreibt die Möglichkeit des Unternehmers oder der Eigentümer, eigenverantwortlich Entscheidungen für ihr Unternehmen zu treffen und danach zu handeln.

Demnach gibt es keine Verpflichtung des Unternehmers, sein Unternehmen in einer bestimmten Art und Weise zu führen. Er oder sie kann frei entscheiden, welche unternehmerischen Ziele verfolgt werden, welche Produkte hergestellt und verkauft werden sollen, den Betrieb entsprechend organisieren, neue Sparten eröffnen, aber auch unrentable verkaufen oder ganz schließen.

Dieses Recht ergibt sich bereits aus den Grundrechten der Bundesrepublik Deutschland. So beschreibt der Artikel 2 des Grundgesetzes die *Freiheit der Person* als unverletzlich, soweit sie nicht die Rechte anderer verletzt. Die allgemeine Handlungsfreiheit umfasst auch die *Verfügungsgewalt über das private Eigentum* (Art. 14, Abs. 1 GG). Auch Unternehmer bzw. die privaten Eigentümer eines Unternehmens genießen diese in Artikel 2 des Grundgesetzes festgelegte Freiheit.

Diese unternehmerische Handlungsfreiheit spielt insbesondere bei *Kündigungen* eine wichtige Rolle. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können beim zuständigen *Arbeitsgericht* prüfen lassen, ob die Kündigung gerechtfertigt ist. Dabei spielt es einerseits eine Rolle, ob die Kündigung entsprechend bestimmter Richtlinien, z.B. dem *Kündigungsschutzgesetz* erfolgt ist. Andererseits wird geprüft, ob aufgrund außer- oder innerbetrieblicher Gründe ein nachvollziehbarer Überhang an Arbeitskräften vorliegt. Der Unternehmer kann letzteres anhand seiner Unternehmenszielsetzung beziehungsweise seines Unternehmenskonzeptes verdeutlichen. Sofern diese Grundlagen fundiert den Wegfall von Arbeitsplätzen (→ *Arbeitsnachfrage*) darstellen und fordern, fällt dies unter die Handlungsfreiheit der Eigentümer eines Unternehmens. So kann das Unternehmenskonzept beispielsweise durch die Umstellung der Produktion, als Reaktion auf veränderte Märkte, geprägt sein.

## Mit Managementfehlern in die Pleite

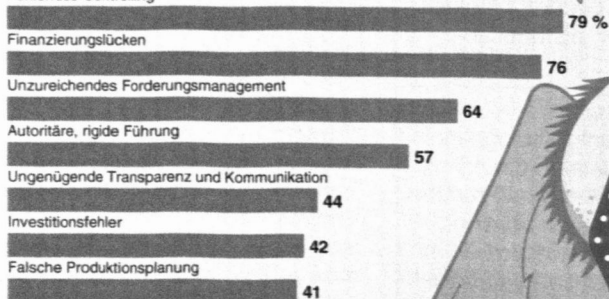
Unternehmensinsolvenzen in Deutschland im Jahr 2005: **36 843**

Offene Forderungen: **22,8 Mrd. Euro**

Betroffene Arbeitsplätze: **ca. 168 000**

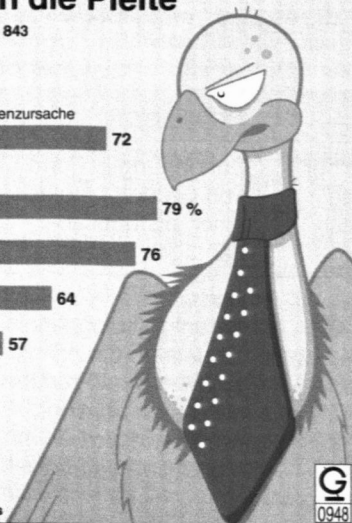
So viel Prozent der Insolvenzverwalter halten Fehler der Geschäftsführung für die wichtigste Insolvenzursache

Als häufige oder sehr häufige Ursachen gelten:



Quelle: Euler Hermes, Uni Mannheim

© Globus





## Mitbestimmung der Arbeitnehmer

Der überwiegende Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland hat durch *Mitbestimmungsgesetze* die Möglichkeit, in den Unternehmen Einfluss auf solche Entscheidungen zu nehmen, die ihre persönlichen Arbeitnehmerinteressen berühren. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen der *innerbetrieblichen Mitbestimmung*, die in der Regel über den *Betriebsrat* ausgeübt wird, und der Möglichkeit zur *Mitbestimmung im Aufsichtsrat* eines Unternehmens, der in Aktiengesellschaften ( $\rightarrow$  *Rechtsformen*) über die Leitung wacht.

Das im Jahr 1952 eingeführte und in den Jahren 1972 bzw. 1989 fortgeschriebene *Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)* sichert die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sowie die Vertretung und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat. Es gilt für alle Betriebe mit mindestens 5 Arbeitnehmern.

*Betriebsräte* werden von den Arbeitnehmern eines Betriebes gewählt und vertreten deren Anliegen stellvertretend gegenüber dem Arbeitgeber. Einerseits überwachen Betriebsräte u.a. die Einhaltung von *Tarifverträgen*, Betriebsvereinbarungen sowie der Unfallverhütungsvorschriften. Andererseits ist ihre Meinung z.B. in allen Fragen der Arbeitszeit sowie bei der Einstellung bzw. Entlassung von Mitarbeitern gefragt. Die zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat diskutierten Anliegen und Ergebnisse werden der Belegschaft im Rahmen regelmäßig stattfindender *Betriebsversammlungen* vorgestellt.

Auch jugendliche Arbeitnehmer haben in den Betrieben die Möglichkeit, ihre jugend-spezifischen Wünsche und Anliegen vorzutragen. Sie werden durch einen eigenen *Jugendausschuss* im Betriebsrat vertreten.

Ähnlich wie das Betriebsverfassungsgesetz sichern auch das *Montan-Mitbestimmungsrecht* (es gilt für Kapi-

talgesellschaften mit über 1000 Mitarbeitern der Eisen- und Stahlindustrie bzw. im Bergbau) sowie das *Mitbestimmungsgesetz von 1976* (für Kapitalgesellschaften über 2000 Mitarbeitern) die Mitbestimmungsmöglichkeiten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in ihren Unternehmen.

## Investitionen

Unternehmen, die am Markt bestehen und wettbewerbsfähig ( $\rightarrow$  *Wettbewerb*) bleiben wollen, müssen ständig am Ball bleiben, d.h. die eigene Leistungsfähigkeit und insbesondere auch die Qualität ihrer Produkte stetig verbessern ( $\rightarrow$  *Innovationen*). Dazu benötigen sie jedoch neue, effektive Fertigungsanlagen ( $\rightarrow$  *Effizienz*), gut funktionierende Kontrollsysteme und nicht zuletzt hoch motivierte und qualifizierte *Mitarbeiter*, die den anspruchsvollen betrieblichen Aufgaben gewachsen sind (*sog. Humankapital*). Zur Realisierung dieser Ziele benötigen die Unternehmen nicht nur Einsatz und ein gutes *Timing*, sondern in der Regel auch das nötige *Kapital* ( $\rightarrow$  *Produktionsfaktoren*), um die geplanten Investitionen auch finanzieren zu können.

In diesem Zusammenhang werden unterschiedliche Investitionsarten unterschieden:

- *Gründungsinvestitionen* (Ziel: Gründung eines Unternehmens),
- *Erweiterungsinvestitionen* (Ziel: Ausweitung der  $\rightarrow$  *Produktionskapazität*),
- *Rationalisierungsinvestitionen* (Ziel: Rationalisierung, Erhöhung der  $\rightarrow$  *Produktivität*, Kostensenkung, Personaleinsparung),
- *Ersatzinvestitionen* (Ziel: Ersatz abgenutzter, veralteter Investitionsgüter),
- *Sozialinvestitionen* (Ziel: Verbesserung sozialer Leistungen im Betrieb),
- *Umweltinvestitionen* (Ziel: Verringerung der Umweltbelastungen),

Diese Investitionen können *Sachinvestitionen* (z.B. Gebäude,

Grundstücke, Fertigungsanlagen, Geschäftsausstattung, Fuhrpark usw.), *immaterielle Investitionen* (z.B. Lizenzen, Patente) oder auch *Finanzinvestitionen* (z.B. Aktien, Anleihen, Beteiligungen) darstellen.

Investitionsentscheidungen gelten häufig als heikel und sind oft riskant. Denn das zur Finanzierung nötige Kapital wird sofort gebraucht, die erwarteten positiven Effekte der Investition auf das Unternehmensergebnis stellen sich jedoch in der Regel erst in der Zukunft ein und sind oft unsicher.

## Innovationen

Die wörtliche Übersetzung von *Innovation* bedeutet Neuerung bzw. Erneuerung. Der Volkswirt Joseph A. Schumpeter definierte *Innovation* im Jahre 1963 folgendermaßen: „*Innovation ist die Erfindung und Durchsetzung am Markt einer technischen oder organisatorischen Neuerung.*“ Diese Definition stellt klar heraus, dass es sich nicht nur um die Erfindung selbst, sondern auch um ihre Durchsetzung oder auch Anwendung handelt.

Es wird zwischen zwei verschiedenen *Innovationsarten* unterschieden: 1. *Produktinnovationen* und 2. *Prozessinnovationen*.

Produktinnovationen können (technische) Verbesserungen von bereits existierenden Produkten (z.B. das Fotohandy) oder aber ganz neue Produkte (z.B. iPod) sein. Unter Prozessinnovationen versteht man Weiterentwicklungen von unternehmensinternen Verfahren. So kann beispielsweise durch eine Neuerung die Produktion eines Handys zeitlich verkürzt werden und damit Geld und Personal eingespart werden. Sowohl die Produkt- als auch die Prozessinnovationen sind von zentraler Bedeutung im Konkurrenzkampf der Unternehmen. So hängt der Erfolg eines Unternehmens oftmals von seinen Innovationen ab.

*Produktinnovationen* absolvieren einen langen Weg, bevor sie schließ-

lich am Markt eingeführt werden. Viele der anfänglichen Ideen schaffen nie den Weg zu einem fertigen Produkt.

– Es beginnt mit der *Ideenfindung*. Hier sitzen kreative Köpfe zusammen und überlegen beispielsweise mit Hilfe von Kundenrückmeldungen und Konkurrenzanalysen, wie ein Produkt verbessert werden kann oder wie ein neues Produkt aussehen kann.

– Der nächste Schritt ist die *Ideenselektion*. Hier werden die im ersten Schritt entwickelten Ideen einer ersten Überprüfung unterzogen. Es wird eine erste Vorauswahl der Ideen getroffen.

– Die Ideen der Vorauswahl werden in der nun folgenden *Analysephase* auf Ihre Wirtschaftlichkeit hin untersucht. Wie hoch würden also beispielsweise die Produktionskosten für dieses Produkt sein (→ *Betriebliche Kosten*) und wie hoch könnten die prognostizierten Preise (→ *Preise*, → *Marketing*) sein? Mit Hilfe dieser Wirtschaftlichkeitsüberlegungen wird betrachtet, ob sich die Idee später auch für das Unternehmen „lohnt“.

– Erst danach wird die *Entwicklung des Produktes* vorgenommen. Es entsteht ein Prototyp des geplanten Produktes.

– Verschiedene Prototypen werden dann üblicherweise in *Tests* von Verbrauchern begutachtet. Dieser Schritt ist von großer Bedeutung, damit die Innovation später auch am Markt erfolgreich ist.

– Im letzten Schritt wird der Prototyp, der am erfolgreichsten war und das größte Marktpotenzial verspricht, *am Markt eingeführt*.

## Marketing

Marketing wird oft mit Werbung in Zeitungen, Radio oder Fernsehen verbunden. Auch wenn dies wichtige Bestandteile sind, geht das Marketing doch weit darüber hinaus. Marketing bedeutet die *Verbesserung der Absatzmöglichkeiten eines Unternehmens durch eine umfassende Ausrichtung der Geschäftspolitik auf den betreffenden Markt*. Dies beginnt bereits bei der Entwicklung von Produkten (→ *Innovationen*), die so gestaltet werden müssen, dass der Kunde sie später auch kauft. Es werden vier wichtige Marketinginstrumente unterschieden. Man spricht hier vom *Marketing-Mix*:

Man spricht auch von den „vier P's“, weil die Bestandteile im Englischen mit *Price, Place, Product und Promotion* bezeichnet werden. Im Folgenden werden diese Bereiche kurz beschrieben. Aus den Erläuterungen lässt sich erkennen, wie groß die Bandbreite des Marketings ist. Die verschiedenen Bereiche hängen dabei in der Praxis sehr eng zusammen.

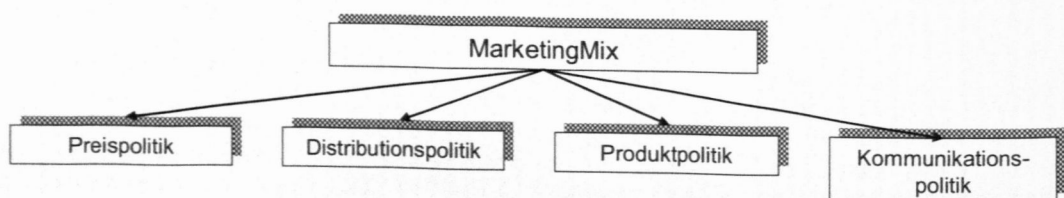
– Die *Preispolitik* versucht, durch Variation der Preise einen höheren Absatz zu erzielen. Dabei ist es auch möglich, dass verschiedene Kundengruppen oder regionale Gebiete unterschiedliche Preise erhalten. So zahlen beispielsweise Schüler und Studenten weniger bei einem Kinobesuch als Erwachsene ohne Schüler- oder Studentenausweis. Man spricht dann von *Preisdifferenzierung*, weil ein Unternehmen ein Produkt zu differenzierten (verschiedenen) Preisen anbietet.

– Mit der *Distributionspolitik* wird entschieden, über welche Kanäle das Produkt vertrieben wird, also letztlich darüber, *wie das Produkt zum Kunden*

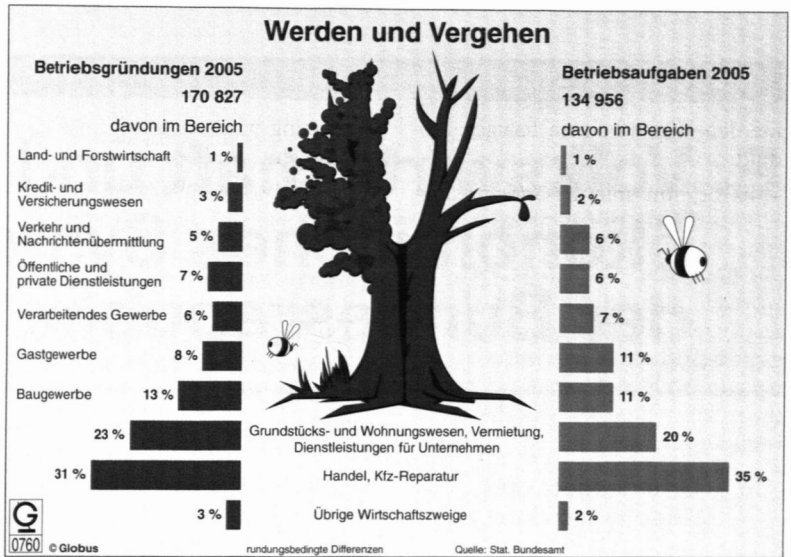
*kommt*. Dabei geht es zum einen um die Logistik, also das Transportmittel, die Transportwege sowie die Lagerhaltung. Daneben wird der Absatzweg festgelegt. In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen *direktem und indirektem Absatz*. Beim direkten Absatz geht die Ware direkt vom Hersteller zum Endabnehmer. Der indirekte Absatz hingegen erfolgt über einen Absatzmittler, nämlich den *Handel*. Supermärkte, die Ware von verschiedenen Herstellern verkaufen, sind z.B. ein solcher Absatzmittler.

– Bei der *Produktpolitik* handelt es sich um das „*Herz des Marketings*“, da das Produkt letztlich den Erfolgsträger des Unternehmens darstellt. Im Rahmen der Produktpolitik wird entschieden, *welche Produkte/Produktarten bzw. Produktvariationen das Unternehmen auf welchem Markt* (z.B. auf dem Bekleidungsmarkt für Jugendliche) anbieten will. Eine Entscheidung darüber hängt einerseits von den Produktideen des Unternehmens ab, andererseits von den erwarteten Wünschen der Kunden. Um die Wünsche von Kunden festzustellen, wird die *Marktforschung* herangezogen (→ *Innovationen*).

– Die *Kommunikationspolitik* steuert den *Informationsfluss vom Anbieter zum Verbraucher*. Hierbei kann es sich einerseits um die klassische Werbung in Zeitungen, Radio, Fernsehen usw. handeln. Es fallen aber auch Verkaufsgespräche oder Öffentlichkeitsarbeit beispielsweise durch Sponsoring einer Großveranstaltung darunter. Ziel der Kommunikationspolitik ist es, dem Verbraucher das Produkt so zu präsentieren und in Erinnerung zu rufen, dass dieser auf das Produkt aufmerksam wird und es kauft.



Produkt, Preis, Vertrieb sowie die Kunden- bzw. Zielgruppenansprache müssen bei der *Vermarktung* zusammenpassen. Schwächen bei einem dieser Faktoren können den Absatz-erfolg des Ganzen gefährden. Beispielhaft kann man diese Zusammenhänge erkennen, wenn die schlechte Geschäftssituation von Automobilkonzernen mal mit einer „verfehlten Modellpolitik“, mal mit „zu geringen Gewinnmargen“, in einem anderen Fall aber mit einer „Vertriebschwäche“ und im nächsten Fall dann mit einem „Imageproblem“ erklärt wird.



## Unternehmenskooperation

Im Wettbewerb stehen verschiedene unabhängige Anbieter mit ihren Produkten im Wettstreit um die Kunden (→ *Wettbewerb und Wettbewerbsfunktionen*). Wer dauerhaft am → *Markt* bestehen will, muss mit seinem Angebot in Preis und Qualität die anderen Anbieter übertreffen bzw. zumindest gleichwertig sein. Wer alleine dem ständigen Wettbewerb nicht standhalten kann oder diesen gar ausschalten will (→ *Wettbewerbsbeschränkungen*), könnte versuchen, sich mit anderen konkurrierenden Unternehmen zu einer *Kooperation* zusammenzuschließen. Eine Kooperation ist eine freiwillige Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen.

Mittels Kooperationen wollen die Unternehmen u.a. oft folgende Vorteile ausnutzen:

- Gewährleistung einer stetigen Absatzbasis (durch einen größeren Absatzmarkt).
- Gemeinsame Forschung zur Produktentwicklung (um die Kosten für jedes einzelne Unternehmen zu senken).
- Gemeinsame Werbung (es schließen sich z.B. ein Getränkehersteller und ein Sportereignisveranstalter zusammen und werben gemeinsam).

– Sicherstellung der Kapazitätsauslastung (→ *Produktionskapazität*) und damit der Beschäftigung in den teilnehmenden Unternehmen, indem sie sich z.B. gegenseitig Aufträge beschaffen oder Teilaufträge des anderen übernehmen, weil dieser nicht über das Kapital bzw. die Arbeitskräfte für den Auftrag verfügt.

– Die kooperierenden Unternehmen können eventuell durch ihre Marktmacht Mitkonkurrenten vom Markt drängen.

Gerade dieser letzte Punkt zeigt, dass durch Kooperationen – zum Nachteil der Kunden – auch Gefahren für den Wettbewerb auf einem Markt entstehen können. Kooperierende Unternehmen können nicht zuletzt auch Preisabsprachen treffen und so den Wettbewerb einschränken (→ *Wettbewerb und Gemeinwohl*).

## Insolvenz und Liquidation

Insolvenz (*Zahlungsunfähigkeit*) eines Unternehmens liegt dann vor, wenn das Unternehmen endgültig seine Rechnungen nicht mehr fristgerecht bezahlen kann oder wenn es überschuldet ist. Überschuldung bedeutet, dass das Vermögen des Unternehmens (z.B. Maschinen, Gebäude, Geld, ...) weniger wert ist, als seine Schulden hoch sind. Mit anderen Worten, selbst wenn ein Unterneh-

mer sein gesamtes Unternehmen mit allen dazugehörigen Bestandteilen verkaufen würde, kann er damit nicht die Schulden des Unternehmens begleichen.

In diese schwierige Situation kann ein Unternehmer dadurch geraten, dass er Fehler im Management des Unternehmens gemacht hat (z.B. durch eine Fehleinschätzung der Entwicklung des Marktes oder mangelnde Kontrolle der Kosten) oder aber auch, weil seine Kunden nicht pünktlich bezahlen. Dadurch fehlt ihm dann das Geld, um seine eigenen Rechnungen zu begleichen. Infolge der Insolvenz kann es zu einer Liquidation kommen.

Liquidation bedeutet die Abwicklung der Geschäfte und die Auflösung eines Unternehmens. Diese Auflösung kann entweder freiwillig oder zwangsweise passieren. Wenn beispielsweise ein Unternehmer zu alt ist, sein Unternehmen weiter zu führen, es aber auch keinen Nachfolger gibt, dann kann er sein Unternehmen freiwillig auflösen. Eine zwangsweise Auflösung erfolgt in der Regel nach einer Insolvenz. Bei der Auflösung werden die gesamten Geschäfte beendet, das Vermögen verkauft und die Schulden – soweit möglich – bezahlt. Das verkaufte Vermögen minus die zu bezahlenden Schulden nennt man *Liquidationserwert*.