



Prof. Dr. Jean-Paul Thommen · Prof. Dr. Stefan N. Grösser

Wirtschaft · Unternehmen · Management

Eine Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Versus · Zürich

Die Texte in diesem Buch sind folgenden Werken entnommen:

- Jean-Paul Thommen: *Betriebswirtschaft und Management*, 9. Auflage, ISBN 978-3-03909-153-9, Versus Verlag, Zürich 2013
- Jean-Paul Thommen: *Repetitorium Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, ISBN 978-3-03909-057-0, Versus Verlag, Zürich 2007
- Jean-Paul Thommen und Daniela Peterhoff: *Multiple-Choice-Aufgaben zur Managementorientierten Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, ISBN 978-3-03909-026-6, Versus Verlag, Zürich 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlagbild: Harald Goldhahn
Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

ISBN 978-3-03909-711-1 (PDF)

Vorwort

Dieses Buch gibt eine umfassende Einführung in die wichtigsten Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre:

- Welches sind die für ein Unternehmen relevanten **gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge**?
- Welches sind die wesentlichen **Merkmale** eines Unternehmens?
- Welche Aufgaben umfasst das **Führen** (Management) eines Unternehmens?
- Welche Bedeutung hat das **Umfeld** eines Unternehmens?
- Welche **Ziele** verfolgt ein Unternehmen?

Das Buch richtet sich somit an alle, die das Funktionieren eines Unternehmens in seinem wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, ökologischen und rechtlichen Umfeld verstehen wollen.

Diese 4. Auflage wurde an verschiedenen Stellen überarbeitet und aktualisiert sowie mit einem neuen Kapitel «Unternehmensethik» ergänzt.

Wer sich in einzelne Teilgebiete und Funktionen eines Unternehmens vertiefen will, dem seien die folgenden Einzelbände aus der gleichen Reihe empfohlen:

- Marketing
- Material- und Produktionsmanagement
- Unternehmensfinanzierung
- Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung
- Personalmanagement
- Organisation und organisatorischer Wandel
- Management

Wir danken Prof. Dr. Sybille Sachs für die von ihr verfassten Texte zu den Themen «Stakeholder» und «Issue Management».

Zürich, Oktober 2014

Jean-Paul Thommen
Stefan N. Grösser

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Wirtschaft und Unternehmen	11
1.1 Wirtschaft und ihre Elemente	11
1.1.1 Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	11
1.1.2 Wirtschaftsgüter	13
1.1.3 Wirtschaftseinheiten	16
1.1.3.1 Haushalte und Unternehmen	16
1.1.3.2 Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	16
1.1.3.3 Zusammenfassung	18
1.2 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	19
1.2.1 Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	19
1.2.2 Betrieblicher Umsatzprozess	22
1.2.3 Steuerung des Problemlösungsprozesses	24
1.2.3.1 Phasen des Problemlösungsprozesses	24
1.2.3.2 Steuerungsfunktionen	28
1.2.3.3 Zusammenfassung	30
1.2.4 Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses ..	31
1.2.5 Umwelt des Unternehmens	33
1.2.5.1 Märkte	34
1.2.5.2 Umweltsphären	34
1.2.5.3 Stakeholder	37
1.2.5.4 Issue Management	39
1.2.5.5 Zusammenfassung	41
1.2.6 Integrierte Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt ..	42

1.3	Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	43
1.3.1	Funktionale Gliederung	43
1.3.2	Institutionelle Gliederung	49
1.3.3	Genetische Gliederung	50
1.3.4	Zusammenfassung	51
	Repetitionsfragen	51
	Kapitel 2: Typologie des Unternehmens	53
2.1	Gewinnorientierung	53
2.2	Branche	55
2.3	Grösse	57
2.4	Lebenszyklus des Unternehmens	59
2.5	Technisch-ökonomische Struktur	60
2.6	Rechtsform	62
2.6.1	Einzelunternehmen und Gesellschaft	62
2.6.2	Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht	63
2.6.3	Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen	69
2.7	Unternehmenskooperationen	73
2.7.1	Ziele von Unternehmenskooperationen	73
2.7.2	Merkmale von Unternehmenskooperationen	78
2.7.2.1	Produktionsstufe	78
2.7.2.2	Dauer der Kooperation	79
2.7.2.3	Kooperationsgrad	79
2.7.3	Formen von Unternehmenskooperationen	80
2.7.3.1	Partizipation	80
2.7.3.2	Konsortium	81
2.7.3.3	Kartell	81
2.7.3.4	Interessengemeinschaft	83
2.7.3.5	Joint Venture	85
2.7.3.6	Strategische Allianz	86
2.7.3.7	Konzern	89
2.7.4	Zusammenfassung	91
2.8	Standort des Unternehmens	91
2.8.1	Grad der geographischen Ausbreitung	92
2.8.2	Standortanalyse	95
2.8.2.1	Standortfaktoren	95
2.8.2.2	Standortwahl	101
2.9	Zusammenfassung	103
	Repetitionsfragen	104

Kapitel 3: Unternehmensziele	107
3.1 Zielbildung	107
3.2 Zielinhalt	108
3.2.1 Formalziele	109
3.2.1.1 Ökonomisches Prinzip	109
3.2.1.2 Produktivität	110
3.2.1.3 Wirtschaftlichkeit	111
3.2.1.4 Gewinn und Rentabilität	111
3.2.2 Sachziele	112
3.2.2.1 Leistungsziele	113
3.2.2.2 Finanzziele	113
3.2.2.3 Führungs- und Organisationsziele	114
3.2.2.4 Soziale und ökologische Ziele	115
3.2.3 Zusammenfassung	117
3.3 Dimensionen der Ziele	119
3.3.1 Zielausmass und Zielmasstab	120
3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele	120
3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele	121
3.4 Zielbeziehungen	122
3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	123
3.4.2 Haupt- und Nebenziele	124
3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele	125
Repetitionsfragen	126
Kapitel 4: Unternehmensethik	127
4.1 Aufgabe einer Unternehmensethik	127
4.2 Ethische Verhaltenstypen im Management	129
4.3 Ethische Problemstellungen	130
4.4 Ethische Grundsätze	132
4.5 Glaubwürdigkeitskonzept	133
4.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	133
4.5.2 Kommunikatives Handeln	135
4.5.3 Verantwortliches Handeln	136
4.5.4 Innovatives Handeln	137
4.6 Zusammenfassung	139
Repetitionsfragen	141

Multiple-Choice-Aufgaben	143
Literaturverzeichnis	165
Stichwortverzeichnis	167
Die Autoren	175

Wirtschaft und Unternehmen

1.1	Wirtschaft und ihre Elemente
------------	-------------------------------------

1.1.1	Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft
--------------	--

Mit dem Begriff Wirtschaft bezeichnet man einen wichtigen Teil unseres gesellschaftlichen Lebens, mit dem jeder von uns auf vielfältige Art und Weise verbunden ist. Man umschreibt damit eine grosse Anzahl von Institutionen und Prozessen, die sehr vielschichtig miteinander verknüpft sind und die letztlich der Bereitstellung von materiellen und immateriellen Gütern dienen. Motor dieser Wirtschaft sind die **Bedürfnisse** des Menschen. Als Bedürfnis eines Menschen bezeichnet man das Empfinden eines Mangels, gleichgültig, ob dieser objektiv vorhanden ist oder nur subjektiv empfunden wird. Man spricht auch von einem unerfüllten **Wunsch**.

Aus der Vielzahl menschlicher Bedürfnisse interessieren in der Betriebswirtschaftslehre vor allem jene, die durch die Wirtschaft als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen befriedigt werden können. Grundsätzlich können drei Arten von Bedürfnissen unterschieden werden:

- **Existenzbedürfnisse**, auch primäre Bedürfnisse genannt, dienen der Selbsterhaltung und müssen deshalb zuerst befriedigt werden. Sie sind lebensnotwendig. Es handelt sich zum Beispiel um Bedürfnisse nach Nahrung, Kleidung und Unterkunft.
- **Grundbedürfnisse**, die zwar nicht existenznotwendig sind, die sich aber aus dem kulturellen und sozialen Leben sowie dem allgemeinen Lebensstandard einer

bestimmten Gesellschaft ergeben. Als Beispiele sind die Bedürfnisse nach Kultur (Theater, Kino), Weiterbildung (Kurse, Bücher), Sport, Reisen oder Haushaltgegenständen (Radio, Kühlschrank) zu nennen.

- **Luxusbedürfnisse**, die – wie der Name bereits sagt – den Wunsch nach luxuriösen Gütern und Dienstleistungen erfüllen. Sie können in der Regel nur von Personen mit hohem Einkommen befriedigt werden. Beispiele sind Schmuck, Zweitwohnungen und Luxusautos.

Da die dem Menschen zur Verfügung stehenden Mittel in der Regel beschränkt sind, kann er niemals – oder zumindest nicht gleichzeitig – alle Grund- oder gar Luxusbedürfnisse befriedigen. Er hat deshalb eine Wahl zu treffen, welche Bedürfnisse er vor allem oder zuerst befriedigen will. Darum fasst man die Grund- und Luxusbedürfnisse unter dem Begriff **Wahlbedürfnisse** zusammen.

Der Übergang von den Existenz- über die Grund- zu den Luxusbedürfnissen ist fließend. Was der eine als Grundbedürfnis empfindet, stuft der andere als Luxusbedürfnis ein. Die Einordnung eines Bedürfnisses hängt in starkem Masse von den Normen einer Gesellschaft sowie von den persönlichen Wertvorstellungen des Individuums ab. Diese können sich über die Zeit stark wandeln. Viele Bedürfnisse, die früher den Luxusbedürfnissen zugeordnet wurden, werden heute als selbstverständlich und somit als Grundbedürfnisse betrachtet.

Ausserdem ist zu beobachten, dass die Befriedigung einzelner Bedürfnisse neue Bedürfnisse hervorruft. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **komplementären Bedürfnissen**. Beispielsweise hat das Bedürfnis nach mehr Wohnraum oft zur Folge, dass das Bedürfnis nach neuen Einrichtungsgegenständen (z.B. Teppiche, Möbel, Bilder) entsteht.

Bedürfnisse, die der Einzelne aufgrund seiner alleinigen Entscheidungen befriedigen kann (z.B. Kauf eines Fahrzeuges), werden **Individualbedürfnisse** genannt. Sie sind von den **Kollektivbedürfnissen** zu unterscheiden. Letztere zeichnen sich dadurch aus, dass deren Befriedigung vom Interesse und von den Entscheidungen einer ganzen Gemeinschaft (z.B. Staat) oder einer Mehrheit davon abhängt (z.B. Ausbau des Strassennetzes, Schulen).

Aufgabe der Wirtschaft ist es, bestimmte Bedürfnisse des Menschen zu befriedigen und dem Bedarf nach Gütern und Dienstleistungen (= Nachfrage) ein entsprechendes Angebot gegenüberzustellen. Dabei besteht das Problem, dass niemals alle Bedürfnisse befriedigt werden können. Die dazu notwendigen Güter sind im Vergleich zum Bedarf relativ knapp, d.h. sie stehen in der Regel nicht in der erforderlichen Qualität und Menge sowie am erforderlichen Ort oder zur erforderlichen Zeit zur Verfügung.

Zusammenfassend kann man unter dem Begriff **Wirtschaft** alle Institutionen und Prozesse verstehen, die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.

1.1.2 Wirtschaftsgüter

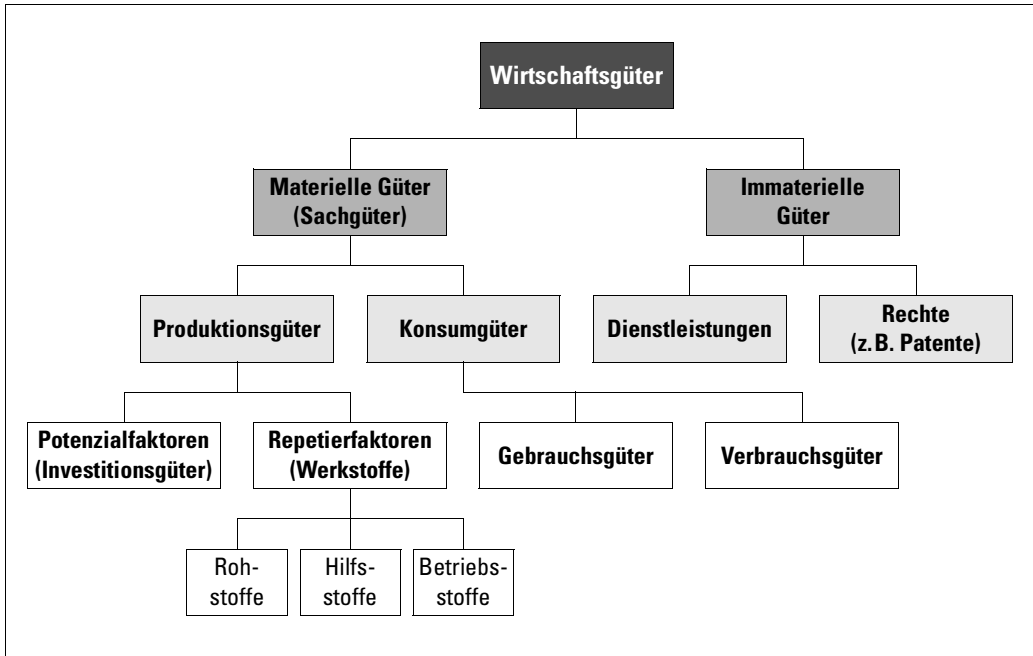
Die Wirtschaftsgüter oder **knappen Güter**, die Gegenstand unseres wirtschaftlichen Handelns sind, können von den **freien Gütern** unterschieden werden. Freie Güter werden im Gegensatz zu den knappen von der Natur in ausreichender Menge zur Verfügung gestellt, so dass sie nicht bewirtschaftet werden müssen. Allerdings ist durch das Bevölkerungswachstum und die zunehmende Industrialisierung die Tendenz festzustellen, dass auch bisher freie Güter immer mehr zu knappen Gütern werden und es somit immer weniger tatsächlich freie Güter (wie z.B. Luft, Wasser) gibt.

Die Wirtschaftsgüter lassen sich nach verschiedenen Kriterien in folgende Kategorien unterteilen (nach Schierenbeck/Wöhle 2008, S. 4):

- **Stufe im Produktionsprozess: Inputgüter – Outputgüter:** Diese Unterscheidung knüpft an der unterschiedlichen Stellung von Wirtschaftsgütern in wirtschaftlichen Produktionsprozessen an. Input- oder Einsatzgüter (wie z.B. Rohstoffe, Maschinen, Gebäude) werden benötigt, um andere Güter (wie z.B. Nahrungsmittel oder Haushaltgeräte) zu produzieren, die als Output- bzw. Ausbringungsgüter das Ergebnis dieser Produktionsprozesse darstellen.
- **Beschaffenheit: Materielle Güter – immaterielle Güter:** Immaterielle Güter haben im Gegensatz zu den erstgenannten keine materielle Substanz. Sie kommen vor allem in zwei Ausprägungen vor, nämlich als Dienstleistungen (z.B. Schulung) oder als Rechte (z.B. Lizenzen). Das Geld bzw. das Recht auf Geld wird ebenfalls zu den immateriellen Gütern gezählt.
- **Verwendungszweck: Produktionsgüter – Konsumgüter:** Diese Unterscheidung beruht darauf, ob die Wirtschaftsgüter nur indirekt oder direkt ein menschliches Bedürfnis befriedigen. Güter der letztgenannten Kategorie (z.B. Schuhe, Genussmittel, Ferienreisen) sind stets Outputgüter und dienen als solche unmittelbar dem Konsum, während Produktionsgüter (z.B. Werkzeuge, Maschinen) nicht nur Outputgüter, sondern zugleich auch Inputgüter für nachgelagerte Produktionsprozesse darstellen, an deren Ende schliesslich wieder Konsumgüter (Produkte oder Dienstleistungen) stehen können.
- **Art der Nutzung:** Hier werden die Wirtschaftsgüter nach ihrer Beschaffenheit in solche gegliedert, die bei einem einzelnen (produktiven oder konsumtiven) Einsatz verbraucht werden, d.h. wirtschaftlich gesehen dabei untergehen (z.B. Energie) oder in das Produkt eingehen (z.B. Material), und in solche, die einen wiederholten Gebrauch, eine längerfristige Nutzung erlauben (z.B. Kleidungsstücke, Lastwagen).

Für Konsum- und Produktionsgüter verwendet man dabei unterschiedliche Begriffe. Bei Konsumgütern spricht man von **Verbrauchs-** und **Gebrauchsgütern**, bei den Produktionsgütern von Repetier- und Potenzialfaktoren:

- **Repetierfaktoren**, womit auf den Verbrauchscharakter hingewiesen wird, weil diese Güter entweder ins Produkt eingehen oder endgültig verbraucht werden und somit deren Beschaffung «repetiert», also laufend wiederholt werden muss. Sie werden auch als **Werkstoffe** bezeichnet, die weiter in Rohstoffe, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe unterteilt werden können.
 - Die **Rohstoffe** bilden die Grundmaterialien für das Produkt (z.B. Holz, Metall, Kleiderstoffe). Sie gehen ebenso in das Produkt ein wie
 - die **Hilfsstoffe**, doch bilden diese keinen wesentlichen Bestandteil des Produktes (z.B. Leim bei Möbeln, Faden bei Kleidern, Grundiermittel).
 - Die **Betriebsstoffe** dagegen gehen nicht in das Produkt ein, sondern werden lediglich bei der Fertigung verbraucht (z.B. Benzin, Schmiermittel, elektrische Energie).
 - **Potenzialfaktoren**, womit auf die spezielle Eigenschaft hingedeutet wird, ein bestimmtes Leistungspotenzial zu verkörpern. Sie werden auch als **Investitionsgüter** oder **Betriebsmittel** bezeichnet.
 - **Grad der Verarbeitung: Halbfabrikate (Teile, Baugruppen) – Fertigfabrikate:** Als Teile bezeichnet man die einzelnen Elemente eines Produktes (z.B. Uhrzeiger, Autoscheibe), als Baugruppe die zu einem Zwischenprodukt zusammengeführten Teile (z.B. Automotor, Schuhoberteil). Teile oder Baugruppen werden als Halb- oder Zwischenfabrikate, Endprodukte als Fertigfabrikate bezeichnet. Allerdings ist zu beachten, dass das gleiche Produkt (z.B. Autoreifen) für ein Unternehmen (Reifenhersteller) ein Endprodukt, für ein anderes (Autohersteller) ein Zwischenprodukt darstellen kann.
 - **Art der Beziehungen: Unverbundene Güter – Substitutionsgüter – Komplementärgüter:** Normalerweise wird jedes Bedürfnis mit einem speziell dafür entwickelten Gut befriedigt. Zwischen den einzelnen Produkten und Dienstleistungen bestehen deshalb keine oder bloss schwache Beziehungen. Demgegenüber gibt es Bedürfnisse, die durch unterschiedliche, in ihrer Funktion aber ähnliche Güter befriedigt werden können. Typische Substitutionsgüter sind beispielsweise Butter oder Margarine, Zündhölzer oder Feuerzeug, weil das eine Gut durch das andere ersetzt oder substituiert werden kann. Eine weitere Bedürfniskategorie entsteht, wenn ein bestimmtes Gebrauchsgut bereits erworben ist. Erst der Besitz eines Autos führt zur Nachfrage nach Pneus. Deshalb stellen diese ein typisches Komplementärgut (ergänzendes Gut) dar. Gleiches lässt sich von Produkten wie zum Beispiel Kugelschreiberminen oder Toner für Kopierer und Drucker sagen.
- Abb. 1 zeigt die wichtigsten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Arten von Wirtschaftsgütern.



▲ Abb. 1 Einteilung der Wirtschaftsgüter

Wie in der Volkswirtschaftslehre spricht man auch in der Betriebswirtschaftslehre von Produktionsfaktoren.¹

Als **Produktionsfaktoren** bezeichnet man in der Betriebswirtschaftslehre alle Elemente, die im betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess miteinander kombiniert werden.

Neben den materiellen und immateriellen Wirtschaftsgütern gehört auch die **menschliche Arbeitsleistung** zu den Produktionsfaktoren. Diese erfüllt die vielfältigsten Aufgaben im Unternehmen, wobei zwischen ausführenden und leitenden (= dispositiven) Tätigkeiten unterschieden werden kann. Letztere beinhalten verschiedene Managementfunktionen.² Ein immer wichtiger werdender Produktionsfaktor ist die **Information** bzw. das **Wissen**. Beide sind notwendig, um die Wirtschaftsgüter und die menschliche Arbeit sinnvoll und erfolbringend miteinander zu kombinieren.

1 In der Volkswirtschaftslehre werden heute die vier Produktionsfaktoren Kapital, Boden, Arbeit und Wissen unterschieden.

2 Vgl. Abschnitt 1.2.3.2 «Steuerungsfunktionen».

1.1.3	Wirtschaftseinheiten
1.1.3.1	Haushalte und Unternehmen

Haushalte sind primär dadurch charakterisiert, dass sie **konsumorientiert** sind, d.h. vor allem Konsumgüter verbrauchen. Der Konsum von Gütern und Dienstleistungen – selbst geschaffene oder fremdbezogene – dient stets der Deckung des eigenen Bedarfs. Man spricht deshalb auch von **Konsumtionswirtschaften**, die auf die **Eigenbedarfsdeckung** ausgerichtet sind.

Die Haushalte lassen sich in **private** und **öffentliche** unterteilen. Diese beiden Kategorien unterscheiden sich dadurch, dass die privaten Haushalte (Einzel- oder Mehrpersonenhaushalte) aufgrund von Individualbedürfnissen ihren Eigenbedarf decken, während die öffentlichen Haushalte (Bund, Kantone, Gemeinden) ihren Bedarf aus den Bedürfnissen der privaten Haushalte, also von Kollektivbedürfnissen, ableiten. Sowohl die privaten als auch die öffentlichen Haushalte sind als Konsumtionswirtschaften in der Regel nicht primärer Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. Sie werden aber selbstverständlich in die Betrachtung betriebswirtschaftlicher Probleme einbezogen, da sie letztlich die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen auslösen. Sie bilden damit zum Beispiel eine wesentliche Entscheidungsgrundlage im Marketing (z.B. Entscheidungen über die Absatzmenge oder die Art der abzusetzenden Güter).

Unternehmen lassen sich im Gegensatz zu Haushalten als **produktionsorientierte** Wirtschaftseinheiten umschreiben, die primär der **Fremdbedarfsdeckung** dienen und deshalb auch **Produktionswirtschaften** genannt werden. Nach schweizerischem Recht liegt ein Unternehmen (ein Betrieb)¹ dann vor, wenn ein Arbeitgeber dauernd oder vorübergehend einen oder mehrere Arbeitnehmer beschäftigt, unabhängig davon, ob bestimmte Einrichtungen oder Anlagen vorhanden sind (Art. 1 Abs. 2 Arbeitsgesetz).

1.1.3.2	Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung
----------------	---

Unternehmen können in private und öffentliche unterteilt werden, doch ist die Abgrenzung in der Praxis oft schwierig. Folgende Kriterien können dabei nützlich sein:

- **Rechtliche Grundlagen:** Private Unternehmen unterstehen dem **Privatrecht** (OR, ZGB), öffentliche Unternehmen dem **öffentlichen Recht**. Letzteres wird unterteilt in

¹ Der Begriff «Betrieb» wird als Synonym zum Begriff «Unternehmen» gebraucht, wobei umgangssprachlich der Begriff «Unternehmen» häufiger bei privaten, der Begriff «Betrieb» häufiger bei öffentlichen Unternehmen verwendet wird.

- Verwaltungsrecht für Bund, Kantone und Gemeinden und
- Rechtserlasse (Gesetze), wie sie beispielsweise für die Schweizerische Nationalbank oder Kantonalbanken erlassen werden.
- **Kapitalbeteiligung:** Falls die öffentliche Hand mehr als 50% des Kapitals besitzt oder die Hauptaktionärin stellt, so kann tendenziell auf einen öffentlichen Betrieb geschlossen werden. So beträgt beispielsweise der Kapitalanteil der öffentlichen Hand an der Schweizerischen Nationalbank – die als Aktiengesellschaft konstituiert ist – rund 60%.
- **Grad der Selbstbestimmung:** Aus betriebswirtschaftlicher Sicht von grosser Bedeutung ist die Frage, ob das Unternehmen (bzw. diejenigen, welche das Unternehmen führen) alle wichtigen Entscheidungen (z.B. über die Unternehmensziele) selber treffen kann oder ob es in seiner Entscheidungsfreiheit durch die öffentliche Hand eingeschränkt wird.
- **Gewinnorientierung:** Häufig streben öffentliche Unternehmen nicht nach einem Gewinn, sondern nach einer Deckung der Kosten bzw. einem möglichst hohen Kostendeckungsgrad. Umgekehrt ist die Gewinnorientierung privater Unternehmen in der Regel ein wesentliches Merkmal, auch wenn dies nicht immer zutreffen muss.¹

In der Praxis gibt es viele Mischformen zwischen rein öffentlichen und privaten Unternehmen, die sich vor allem unter dem rechtlichen Aspekt schwer einordnen lassen. Sie werden als **gemischtwirtschaftliche** Unternehmen bezeichnet.

Als wichtigste Bereiche, in denen öffentliche Unternehmen tätig sind, können angeführt werden:

- Ver- und Entsorgungswirtschaft (Elektrizität, Gas, Wasser, Kehricht),
- Verkehrswirtschaft (Bahn, Schifffahrt, Strasse),
- Kreditwirtschaft (Nationalbank, Kantonalbanken),
- Versicherungswirtschaft (Sozialversicherung AHV/IV),
- Informationswirtschaft (Radio, Fernsehen),
- Kommunikationswirtschaft (Post).

In den letzten Jahren hat die Zahl der Privatisierungen in diesen Bereichen stark zugenommen (z.B. in der Schweiz Swisscom bzw. in Deutschland Deutsche Telekom). Daneben finden sich viele Betriebe der öffentlichen Hand aus den verschiedensten Bereichen wie Kultur (Theater, Museen), Bildung (Schulen, Universitäten), Erholung und Freizeit (Sportanlagen, Schwimmbäder), Gesundheit und Pflege (Krankenhäuser, Heime) sowie Schutz und Sicherheit (Gefängnisse). Diese zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass die Kosten nicht oder nur teilweise durch selbst erwirtschaftete Erträge gedeckt werden können und somit durch Steuergelder mitfinanziert werden müssen.

¹ Vgl. dazu Kapitel 2, Abschnitt 2.1 «Gewinnorientierung».

Schliesslich ist neben den privaten und öffentlichen Unternehmen die öffentliche Verwaltung zu erwähnen.

Die **öffentliche Verwaltung** besteht aus der Gesamtheit der ausführenden Einheiten eines Staates, die im Rahmen gegebener Gesetze, Verordnungen und Richtlinien tätig werden.

Die öffentliche Verwaltung umfasst im Sinne der Gewaltenteilung die nicht zur Legislative (Gesetzgebung) und Judikative (Rechtsprechung) gehörenden Institutionen. Dabei ist es üblich, die Regierung selbst nicht zur Verwaltung zu zählen. Die öffentliche Verwaltung stellt somit nur einen Teil der Exekutive dar. Ihre Aufgabe besteht im Vollzug der Anordnungen der Regierung, d.h. des anderen Teils der Exekutive.

1.1.3.3 Zusammenfassung

► Abb. 2 gibt eine Übersicht über die verschiedenen Wirtschaftseinheiten mit Hilfe der Unterscheidung von Konsumtions- und Produktionswirtschaften aufgrund der Art der Bedarfsdeckung einerseits und der privaten und öffentlichen Hand als Träger von Unternehmen andererseits. Diese Unterscheidung hat insofern eine praktische Bedeutung, als damit der konkrete Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre bestimmt wird.

Historisch gesehen wurden in den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft fast ausschliesslich Handels- und Industrieunternehmen betrachtet, doch fanden mit der Zeit immer mehr Dienstleistungsunternehmen (Bank, Versicherung, Treuhand) und in neuester Zeit Institutionen der öffentlichen Hand (Verwaltung, Universitäten, Elektrizitätswerke) sowie gemeinnützige Organisationen (Rotes Kreuz, Pro Juventute, Verbände) Eingang in die wissenschaftlichen Untersuchungen. Grund für die Ausweitung des Untersuchungsgegenstandes der

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

▲ Abb. 2 Einteilung der Wirtschaftseinheiten