



Managementwissen für Studium und Praxis

Herausgegeben von
Professor Dr. Dietmar Dorn und
Professor Dr. Rainer Fischbach

Bisher erschienene Werke:

- Arrenberg · Key · Knobloch · Lange*, Vorkurs zur Mathematik
Behrens · Kirspel, Grundlagen der Volkswirtschaftslehre
Behrens, Makroökonomie – Wirtschaftspolitik
Bichler · Dörr, Personalwirtschaft – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3® HR®
Blum, Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre
Bontrup, Volkswirtschaftslehre
Bontrup, Lohn und Gewinn
Bradtke, Mathematische Grundlagen für Ökonomen
Bradtke, Übungen und Klausuren in Mathematik für Ökonomen
Bradtke, Statistische Grundlagen für Ökonomen
Busse, Betriebliche Finanzwirtschaft, 4. Auflage
Clausius, Betriebswirtschaftslehre I
Clausius, Betriebswirtschaftslehre II
Dorn · Fischbach, Volkswirtschaftslehre II, 3. Auflage
Drees-Behrens · Schmidt, Aufgaben und Fälle zur Kostenrechnung
Ellinghaus, Werbewirkung und Markterfolg
Fank, Informationsmanagement
Fank · Schildhauer · Klotz, Informationsmanagement: Umfeld – Fallbeispiele
Fiedler, Einführung in das Controlling
Fischbach, Volkswirtschaftslehre I, 11. Auflage
Fischer, Vom Wissenschaftler zum Unternehmer
Frodl, Dienstleistungslogistik
Götze, Techniken des Business-Forecasting
Gohout, Operations Research
Haas, Kosten, Investition, Finanzierung – Planung und Kontrolle, 3. Auflage
Haas, Marketing mit EXCEL, 2. Auflage
Hardt, Kostenmanagement
Heine · Herr, Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage
Hofmann, Globale Informationswirtschaft
Hoppen, Vertriebsmanagement
Koch, Marketing
Koch, Marktforschung, 2. Auflage
Koch, Gesundheitsökonomie: Kosten- und Leistungsrechnung
Krech, Grundriß der strategischen Unternehmensplanung
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band I, 5. Auflage
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band II, 5. Auflage
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band III, 5. Auflage
Laser, Basiswissen Volkswirtschaftslehre
Lebefromm, Controlling – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3®, 2. Auflage
Lebefromm, Produktionsmanagement – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3®, 4. Auflage
Martens, Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows
Mensch, Kosten-Controlling
Olivier, Windows-C – Betriebswirtschaftliche Programmierung für Windows
Peto, Einführung in das volkswirtschaftliche Rechnungswesen, 5. Auflage
Piontek, Controlling
Piontek, Beschaffungscontrolling, 2. Auflage
Piontek, Global Sourcing
Posluschny, Kostenrechnung für die Gastronomie
Posluschny · von Schorlemer, Erfolgreiche Existenzgründungen in der Praxis
Reiter · Matthäus, Marktforschung und Datenanalyse mit EXCEL, 2. Auflage
Reiter · Matthäus, Marketing-Management mit EXCEL
Rudolph, Tourismus-Betriebswirtschaftslehre
Rüth, Kostenrechnung, Band I
Sauerbier, Statistik für Wirtschaftswissenschaftler
Schaal, Geldtheorie und Geldpolitik, 4. Auflage
Scharnbacher · Kiefer, Kundenzufriedenheit, 2. Auflage
Schuchmann · Sanns, Datenmanagement mit MS ACCESS
Schuster, Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung
Specht · Schmitt, Betriebswirtschaft für Ingenieure und Informatiker, 5. Auflage
Stahl, Internationaler Einsatz von Führungskräften
Steger, Kosten- und Leistungsrechnung, 2. Auflage
Stock, Informationswirtschaft
Weindl · Woyke, Europäische Union, 4. Auflage
Zwerenz, Statistik

Betriebswirtschaft für Ingenieure + Informatiker

Von
Prof. Dr. Olaf Specht
und
Prof. Dr. Ulrich Schmitt

5., überarbeitete Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Sie finden unsere Tabellen, Grafiken, Aufgaben und Lösungen im Internet
<http://www.knowcation.de>

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Specht, Olaf:
Betriebswirtschaft für Ingenieure + Informatiker / von Olaf Specht und
Ulrich Schmitt. – 5., überarb. Aufl. – München ; Wien : Oldenbourg,
2000
(Managementwissen für Studium und Praxis)
ISBN 3-486-25550-9

© 2000 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

ISBN 3-486-25550-9

Vorwort zur 5. Auflage

Kompaktes Managementwissen für "Profis" auf den Punkt gebracht, mit zahlreichen Praxisbeispielen und Übungsteil, in jeder neuen Auflage um neueste Methoden ergänzt, das sind die Merkmale dieses fundierten, sorgfältig strukturierten Management-Handbuchs, das sich in unzähligen Beratungsprojekten und Führungssituationen der Praxis als "Toolbox" und Ratgeber ebenso bewährt hat wie als Leitfaden für systematische Lehre und Selbststudium. Mit diesem Buch kaufen Sie verdichtete Erfahrung aus zusammen mehr als 50 Jahren internationaler Forschungs-, Berater-, Führungs- und Lehrerfahrung der Autoren, beide Wirtschaftsingenieure der TU Karlsruhe bzw. TU Berlin, mit mehrjähriger Lehrerfahrung aus Hochschulk Kooperationen in Europa und Übersee, sowie Planung und Aufbau des MBA-Programms an der University of Fort Hare in Südafrika.

Die ersten 4 Auflagen erschienen mit gutem Erfolg im Kiehl Verlag Ludwigshafen. Für die langjährige gute Zusammenarbeit gilt diesem Verlag unser Dank.

Für neue Wege im Zeichen der Globalisierung und schnellen Vordringens des Internets konnten die Autoren den Oldenbourg Wissenschaftsverlag gewinnen.

Eine deutsch-englische Kurzfassung als Handbuch für internationale Kooperationen ist in Vorbereitung. - Im Internet (<http://www.knowcation.de>) stellen die Autoren dem interessierten Anwender folgende Module als Share Ware zur Verfügung:

- mehr als 150 Tabellen und Graphiken zum Buch als Power Point Datei zur Verwendung als Overheads oder Handouts in Vorlesungen und Präsentationen, etc.
- Fragen und Übungsteil mit Aufgaben, Fällen, Lösungen, zur didaktischen Unterstützung.

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch verdichtet Erkenntnisse und Methoden aus einer 25-jährigen Tätigkeit in internationalem Consulting, industriellem Management und technisch-wirtschaftlicher Lehrtätigkeit zu einem zukunftsorientierten Instrumentarium für technische Führungskräfte.

Die Sicherung der Unternehmen auf lange Sicht und der berufliche Erfolg des Ingenieurs als Leistungsträger und Führungskraft im Industrieunternehmen erfordern angesichts schneller technologischer Veränderungen, verkürzter Produktlebensdauer und wachsenden Wettbewerbs auf zunehmend gesättigten Märkten vom Ingenieur wesentliche Beiträge zu Problemlösungen, die nicht nur nach technischen Kriterien, sondern auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und nach dem Urteil der Kunden erstklassig sind.

Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen die Unternehmen eine exzellente Zusammenarbeit zwischen ihren Ingenieuren und Wirtschaftsfachkräften. Da der Ingenieur in der Praxis als Fach- und Führungskraft die Verantwortung für die erfolgreiche Lösung technischer Aufgaben zu tragen pflegt, widmet er den größten Teil seiner Zeit in der Ausbildung und im Betrieb der Erkennung und Nutzung technischer Entwicklungen, Fortschritte und Möglichkeiten. Die Einarbeitung in die wirtschaftlichen Aspekte industrieller Ingenieuraufgaben sollte deshalb praxisnah und schwerpunktmäßig ausgerichtet auf die erfolgsbestimmenden Felder der Zusammenarbeit zwischen Ingenieur und Kaufmann erfolgen.

INHALTSÜBERSICHT

TEIL I

Unternehmens- und Existenzgründung

Kapitel 1 Aufbau der Unternehmung

Kapitel 2 Praxis der Existenzgründung mit Musterverträgen

TEIL II

Aufgaben und Arbeitsmethoden der Hauptfunktionsbereiche des Industrieunternehmens

Kapitel 3 Vertrieb

Kapitel 4 Materialwirtschaft

Kapitel 5 Produktionswirtschaft

Kapitel 6 Personalwirtschaft

Kapitel 7 Finanzwirtschaft und Investition

Kapitel 8 Unternehmensführung

- Hauptaufgabe Return on Investment (RoI)
- Herausforderung Krisenmanagement
- Controlling
- Unternehmensorganisation mit Business Process Engineering (BPR)
- Effizienzsicherung durch Auditing

Kapitel 9 Industrielles Rechnungswesen

- Buchführung und Jahresabschluss
- Kosten- und Leistungsrechnung

TEIL III

Controlling-Instrumente

Kapitel 10 Return-on-Investment orientiertes Kennzahlensystem

Kapitel 11 Praxisbeispiel: Produktprogramm-Planungsverfahren eines Großunternehmens der Investitionsgüterindustrie

Kapitel 12 Fallstudie: Drei-Jahresplanung eines mittelständischen EDV-Unternehmens

Kapitel 13 EDV-Einsatz im Vertriebs-Controlling, Marketing- Informations- / Kommunikations-System (MAIS)

Literaturverzeichnis

Sachregister

Übungsteil: Aufgaben und Fälle mit Lösungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsübersicht	6
Inhaltsverzeichnis	7

Teil I: Unternehmens- und Existenzgründung 19

1 Der Aufbau der Unternehmung 21

1.1 Zusammenhang Unternehmung und Betrieb	21
1.2 Produktionsfaktoren, Teilaufgaben und Wertefluss des Betriebes	21
1.3 Rechtsformen der Unternehmen	24
1.3.1 Hauptunterschiede zwischen Kapital- und Personengesellschaften	24
1.3.2 Einzelunternehmung	24
1.3.3 Personengesellschaften	25
1.3.3.1 BGB-Gesellschaft	25
1.3.3.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG)	26
1.3.3.3 Kommanditgesellschaft (KG)	26
1.3.3.4 Stille Gesellschaft	27
1.3.3.5 Partnerschaftsgesellschaft (PartGG)	28
1.3.4 Kapitalgesellschaften	28
1.3.4.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	28
1.3.4.2 Aktiengesellschaft (AG)	29
1.3.4.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	33
1.3.4.4 Reederei	33
1.3.5 Besondere Gesellschaftsformen	33
1.3.5.1 Genossenschaft	33
1.3.5.2 Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG)	34
1.3.5.3 Wirtschaftsformen der öffentlichen Hand	34
1.3.6 Übersicht der wichtigsten Unternehmensformen	35
1.3.7 Unternehmensformen in der Europäischen Union	37
1.3.8 Kriterien zur Wahl der Unternehmensform	37
1.4 Unternehmenszusammenschlüsse	39
1.4.1 Ziele und Merkmale	39
1.4.1.1 Kooperation	40
1.4.1.2 Konzentration	40
1.4.2 Konzern	41
1.4.2.1 Gründe der Konzernbildung	41
1.4.2.2 Arten der Konzerne	42
1.4.3 Trust (Fusion)	42
1.4.4 Kartelle und Kartellgesetz	43
1.4.5 Interessengemeinschaft (IG)	44
1.4.6 Arbeitsgemeinschaften (ARGE)	45
1.4.7 Konsortium	45
1.4.8 Gesamtwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Würdigung von Unternehmenszusammenschlüssen	45
1.5 Standortwahl der Unternehmung	46
1.5.1 Bestimmungsfaktoren der Standortwahl	46

1.5.2	Chancen und Risiken der Niedriglohn-Standorte	48
1.5.3	Quantitative Standortanalyse	49
<i>Kontrollfragen zu Kapitel 1</i>		51
2	Praxis der Existenzgründung	53
2.1	Prüfungen, Planungen und Schritte vor der Gründung	53
2.1.1	Prüfung der persönlichen Erfolgsvoraussetzungen	53
2.1.1.1	Fachliche und persönliche Eignung	53
2.1.1.2	Einstellung zur Arbeit	53
2.1.1.3	Bereitschaft zum Risiko	54
2.1.1.4	Erwartungen und persönliche Gründe für eine selbständige Tätigkeit	54
2.1.1.5	Soziale Absicherung	54
2.1.2	Prüfung und Gestaltung der sachlichen Voraussetzungen	55
2.1.2.1	Suche eines Erfolg versprechenden Betätigungsfeldes	55
2.1.2.2	Neugründung oder Übernahme	56
2.1.2.3	Standortwahl	57
2.1.2.4	Voll- oder Nebenerwerb	57
2.1.2.5	Finanzierung	57
2.1.2.6	Gestaltung des rechtlichen Rahmens	58
2.1.2.7	Wettbewerbsverhältnisse	64
2.1.2.8	Steuerliche Überlegungen	64
2.1.2.9	Gründungsberatung und Informationsquellen	65
2.1.3	Mindestplanung	65
2.1.3.1	Grundüberlegungen zur Planung neuer Aktivitäten	65
2.1.3.2	Minimalanforderungen systematischer Planung	66
2.2	Maßnahmen zur Realisierung der Gründung	66
2.3	Erfolgssicherung nach der Gründung	67
2.3.1	Vorbildliche Selbstorganisation	67
2.3.2	Optimaler Mitarbeiterinsatz	67
2.3.2.1	Richtige Auswahl	67
2.3.2.2	Motivation durch Ziele, Vorbild und Erfolgshonorierung	68
2.3.3	Kundenzufriedenheit	68
2.3.4	Effizientes Controlling	68
2.3.5	Schnelle strategisch richtige Entscheidungen	68
2.3.6	Zukunftsorientierung des Leistungsprogramms	69
<i>Kontrollfragen zu Kapitel 2</i>		70

Teil II: Aufgaben und Arbeitsmethoden der Hauptfunktionsbereiche des Industrieunternehmens

3	Vertrieb	73
3.1	Strategisches und operatives Marketing	73
3.1.1	Aufgabe und historische Entwicklung	73
3.1.2	Einbindung in das strategische Management	75

3.1.2.1	Strategische Analyse	76
3.1.2.2	Strategische Auswahl	78
3.1.2.3	Strategische Umsetzung	84
3.1.2.4	Strategisches Controlling	86
3.1.3	Marketing-Management und -Organisation	87
3.1.3.1	Marketing-Instrumente	87
3.1.3.2	Marketing-Managementprozess	89
3.1.3.3	Marketingorganisation	90
3.2	Marktforschung	93
3.2.1	Aufgabenstellung	93
3.2.1.1	Informationssuche und -verarbeitung	93
3.2.1.2	Daten- und Informationsbasis	95
3.2.1.3	Systematische Strukturierung und Prämissen	97
3.2.1.4	Planung und Durchführung von Studien	97
3.2.1.5	Briefing, Arbeitsvorschlag und Bewertung	99
3.2.2	Methoden der Marktforschung	100
3.2.2.1	Sekundär- oder Schreibtischforschung (Desk Research)	100
3.2.2.2	Primär- oder Feldforschung (Field Research)	104
3.2.3	Theorie und Praxis des Käuferverhaltens	113
3.2.4	Kommunikations-Systemzusammenhang	114
3.2.5	Marktsegmentierung	115
3.3	Marketing-Mix	120
3.3.1	Produktpolitik am Beispiel technischer Serienprodukte	120
3.3.1.1	Neuproduktplanung	120
3.3.1.2	Produktprogrammplanung	127
3.3.2	Distributionspolitik	129
3.3.2.1	Wahl des Vertriebsweges, Merkmale und Nachteile	129
3.3.2.2	Marketinglogistik	136
3.3.3	Kontrahierungspolitik	139
3.3.3.1	Bestimmungsfaktoren der Preisbildung	139
3.3.3.2	Kalkulationsverfahren	142
3.3.3.3	Teilkostendeckung bei nicht voll ausgelasteten Kapazitäten	142
3.3.3.4	Break-Even-Analyse Praxisbeispiel: Preisfindung für eine Kleinserie	143
3.3.4	Kommunikationspolitik	144
3.3.4.1	Corporate Identity - Grundlage jeder Werbung	144
3.3.4.2	Werbung - Aufgabe, Planung und Erfolgskontrolle	144
3.3.4.3	Verkaufsförderung - Erfolgsvoraussetzung im indirekten Vertrieb	147
3.3.4.4	Persönlicher Verkauf und technische Kompetenz - Erfolgs- voraussetzung im Verkauf komplexer Problemlösungen	149
3.4	Verkauf und Vertriebsabwicklung mit EDV	150
3.4.1	Das perfekte Systemangebot	150
3.4.2	Praxisbeispiel: EDV-gestützte Auftragssteuerung vom Auftragsseingang bis zur Fakturierung im Maschinenbauunternehmen IXION	151
3.4.2.1	Einleitung	151
3.4.2.2	Produktionsprogrammplanung und Grundstruktur des Fertigungs- prozesses	151
3.4.2.3	Ablauf der EDV-gestützten Auftragsabwicklung	151
<i>Kontrollfragen zu Kapitel 3</i>		156

4	Materialwirtschaft	157
4.1	Stellung der Materialwirtschaft im Gesamtunternehmen	157
4.1.1	Begriff, Aufgaben, Ziele und Probleme	157
4.1.2	Arbeitsteilung und Arbeitsablauf der Materialwirtschaft	159
4.2	Auftragsunabhängige Grundlagen der Beschaffung	161
4.2.1	Materialplanung mit Stücklistenaufbau als Teilaufgabe der Erzeugnisplanung und Beitrag der Arbeitsvorbereitung	161
4.2.2	ABC-Analyse und XYZ-Analyse - Grundlage für eine effiziente Gestaltung der Bestellverfahren	161
4.2.3	Beschaffungsmarktforschung zur langfristigen Sicherung von Kosten- und Leistungsvorteilen	163
4.3	Programm- oder auftragsabhängige Planung der Beschaffung	164
4.3.1	Beschaffungsplanung	164
4.3.1.1	Zusammenhang mit anderen Bereichsplänen	164
4.3.1.2	Ziele	165
4.3.1.3	Aufgaben	165
4.3.2	Materialdisposition	166
4.3.2.1	Bedarfsermittlung	166
4.3.2.2	Bestellrechnung	169
4.4	Durchführung der Beschaffung	173
4.4.1	Einkauf	173
4.4.1.1	Aufgaben des Einkaufs	173
4.4.1.2	Arbeitsablauf des Einkaufs im Zusammenhang mit Lager und Rechnungswesen	174
4.4.1.3	Interne Organisation des Einkaufs	174
4.4.2	Wareneingang	175
4.4.3	Qualitätskontrolle	175
4.4.4	Rechnungsprüfung	175
4.5	Lager	176
4.5.1	Begriff, Aufgaben, Arten	176
4.5.2	Lagerplanung	176
4.5.3	Lagerhaltung	177
4.5.3.1	Lagerungsablauf und Bereitstellung	177
4.5.3.2	Lagerfreiplatzverwaltung, „chaotisches " Lager Praxisbeispiel: Ablauforganisation eines Hochregallagers	178
4.5.3.3	Material-(Lager-)Buchhaltung	179
4.6	Kennzahlen der Materialwirtschaft	180
4.7	EDV-Unterstützung in der Materialwirtschaft	181
4.7.1	Zielsetzung	181
4.7.2	Voraussetzungen	182
4.7.3	Vorbereitung für die EDV-Einführung in der Materialwirtschaft	182
4.7.4	Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Materialwirtschaftsfunktionen	183
4.7.4.1	Materialplanung und Disposition	183
4.7.4.2	Einkauf und Bestellwesen	188
4.7.4.3	Wareneingang und Qualitätskontrolle	188
4.7.4.4	Rechnungsprüfung	189
4.7.4.5	Lager	189
4.8	Exkurs: KANBAN-System	190
4.8.1	Zielsetzung	190
4.8.2	Aufgaben der Werkstattsteuerung	190

4.8.3	Funktionsweise des KANBAN-Systems	191
4.8.4	Einsatzvoraussetzungen	192
4.8.5	Einführung des KANBAN-Systems	192
4.8.6	Wirtschaftlichkeitsaspekte	193
4.8.7	Anwendungsbereiche	193
4.8.8	EDV-Unterstützung	194
<i>Kontrollfragen zu Kapitel 4</i>		195
5	Produktionswirtschaft	197
5.1	Begriff, Ziele, Aufgaben und Bestimmungsfaktoren	197
5.1.1	Ziele im zeitlichen Wandel	197
5.1.2	Produktionsaufgaben in der Bundesrepublik	198
5.1.3	Bestimmungsfaktoren, die den Produktionsprozess festlegen	200
5.1.3.1	Produktionsfaktoren	200
5.1.3.2	Prozessmerkmale	200
5.1.3.3	Organisationstypen	203
5.1.3.4	Hauptinformationsprozesse in der Produktion	203
5.1.3.5	Strukturorganisation der Produktion	205
5.2	Vertriebsabhängige Planungsaufgaben	208
5.2.1	Produktprogrammplanung	208
5.2.1.1	Hauptaufgabe des Marketing	208
5.2.1.2	Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren	208
5.2.1.3	Methoden zur Senkung der Herstellkosten	210
5.2.2	Vom Absatz- zum Produktionsprogramm	219
5.3	Aufgaben und Verfahren der produktionsmengenunabhängigen Fertigungsplanung	219
5.3.1	Erzeugnisplanung	219
5.3.1.1	Planung des Fertigungsablaufes	220
5.3.1.2	Bedarfsermittlung je Erzeugniseinheit	220
5.3.1.3	Elemente und Hilfsmittel der Erzeugnisplanung	224
5.3.2	Zusammenhang zwischen produktionsmengenunabhängiger Fertigungs- planung und produktionsmengenabhängiger Fertigungssteuerung	237
5.4	Aufgaben und Verfahren der produktionsmengenabhängigen Fertigungssteuerung	238
5.4.1	Auftragsvorbereitung und Terminplanung	238
5.4.1.1	Produktions- oder Produktionsprogrammplanung	238
5.4.1.2	Kapazitätsbedarfsermittlung und -abstimmung	240
5.4.1.3	Kapazitätsterminierung	248
5.4.1.4	Produktionsmengen- und produktionsterminabhängige Materialbedarfsermittlung und -bereitstellung	266
5.4.2	Werkstattsteuerung (Auftragsvorbereitung, -veranlassung und Rückmeldung) ...	271
5.4.2.1	Aufgaben eines Leitstandes	271
5.4.2.2	Auftragspapiere zur Fertigungsveranlassung	272
5.4.2.3	Praxisbeispiel: Arbeitsablauf am Leitstand eines mittelstän- dischen Maschinenbauunternehmens mit Auftragsfertigung	273
5.4.2.4	Hauptaufgaben der Betriebsdatenerfassung (BDE)	275
5.4.2.5	Fertigungskontrolle und Schwachstellenanalyse	279
5.5	Qualitäts-Management	282
5.5.1	Der Begriff „Qualität“	282
5.5.2	Total Quality Management - eine Unternehmens- und Führungsphilosophie	283
5.5.2.1	Total Quality Control von A. W. Feigenbaum	283
5.5.2.2	Wirkungskette, 14-Punkte und PDCA-Cycle von W.E. Deming	284

5.5.2.3	Fitness For Use von J. M. Juran	286
5.5.2.4	Das japanische Qualitäts-Management nach K. Ishikawa	286
5.5.2.5	Die Synthese im Total Quality Management (TQM)	287
5.5.3	Die Umsetzung im Qualitäts-Management-System (QMS)	292
5.5.3.1	Organisation des Qualitäts-Managements	292
5.5.3.2	Instrumente des Qualitäts-Managements im Produktentwicklungs- zyklus von Serienprodukten	295
5.5.4	Zertifizierung von Qualitäts-Management-Systemen nach ISO 9000 ff.	308
5.5.4.1	Gegenstand und Umfang der Zertifizierung nach ISO 9000 ff.	308
5.5.4.2	Gründe für die Zertifizierung nach ISO 9000 ff.	315
5.5.4.3	Zertifizierungsinstitutionen	315
5.5.4.4	Zertifizierungsablauf	315
5.5.4.5	Zertifizierung und TQM	316
5.5.5	Probleme der Produkthaftung	317
5.5.5.1	Produkthaftung und TQM	318
5.5.5.2	Regelungen bezüglich EU-Maschinenrichtlinie und CE-Zeichen	318
5.6	EDV-Unterstützung in der Fertigung	320
5.6.1	Hauptaufgaben und Ziele	320
5.6.2	CIM - Eine Definition	321
5.6.2.1	Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS)	322
5.6.2.2	Computer Aided Design (CAD)	324
5.6.2.3	Computer Aided Engineering (CAE und EDM)	324
5.6.2.4	Computer Aided Planning (CAP)	326
5.6.2.5	Computer Aided Manufacturing (CAM)	326
5.6.2.6	Computer Aided Quality Assurance (CAQ)	326
5.6.2.7	Das Zusammenwirken der CIM-Komponenten	330
5.6.2.8	Ein Beispiel für einen Kundenauftrag	330
5.6.3	Einführung von CIM	333
5.6.4	Wirtschaftlichkeit von CIM	334
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel 5</i>	336
6	Personalwirtschaft	339
6.1	Aufgaben und Organisation der Personalwirtschaft	339
6.1.1	Aufgaben der Personalwirtschaft	339
6.1.2	Organisation der Personalwirtschaft	340
6.2	Rechtsgrundlagen der Personalwirtschaft	341
6.2.1	Rechtsgrundlagen eines Arbeitsverhältnisses	341
6.2.2	Aufgaben und Rechte des Betriebsrates (nach dem Betriebsverfassungs- gesetz (BetrVG))	343
6.2.2.1	Allgemeine Aufgaben des Betriebsrates	343
6.2.2.2	Angelegenheiten, die zwingend der Mitbestimmung unterliegen	343
6.2.2.3	Bereiche freiwilliger Mitbestimmung	344
6.2.2.4	Angelegenheiten, die der Mitwirkung oder Mitbestimmung des Betriebsrates bedürfen	344
6.2.3	Mitbestimmung der Arbeitnehmer nach dem Mitbestimmungsgesetz	346
6.3	Personalbedarfsplanung und Personalbeschaffung	347
6.3.1	Planung des produktionsabhängigen Personalbedarfes	349
6.3.2	Budgetierung des nicht-produktionsmengenabhängigen Personalbedarfes	349
6.3.3	Personalbeschaffung	350
6.4	Grundlagen anforderungs- und leistungsgerechter Entlohnung	351

6.4.1	Anforderungsgerechte Entlohnung	353
6.4.1.1	Summarische Arbeitsbewertung	354
6.4.1.2	Analytische Arbeitsbewertung	355
6.4.2	Leistungsgerechte Entlohnung - Leistungslohnsysteme	358
6.4.2.1	Akkordlohn	358
6.4.2.2	Prämienlohn- und Prämienlohnsysteme	360
6.4.3	Ergänzende Kriterien gerechter Entlohnung	362
6.4.3.1	Marktgerechtigkeit	362
6.4.3.2	Soziale Faktoren	362
6.4.3.3	Mitarbeiterbeteiligung	363
6.4.4	Überwindung von Akzeptanzproblemen bei der Belegschaft	363
6.5	EDV-Einsatz in der Personalwirtschaft	363
6.5.1	Lohn- und Gehaltsabrechnung	363
6.5.1.1	Bruttolohnabrechnung	363
6.5.1.2	Nettolohn- und Gehaltsabrechnung	364
6.5.2	Personalplanungs- und -informationssysteme	364
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel 6</i>	<i>366</i>
7	Finanzwirtschaft und Investition	367
7.1	Begriff und Aufgaben der Finanzierung	367
7.1.1	Investition und Liquidität als Optimierungsaufgabe	367
7.1.2	Merkmale und Funktionen von Eigen- und Fremdkapital	367
7.2	Finanzierungsinstrumente	368
7.2.1	Eigenkapitalbeschaffung	368
7.2.2	Fremdkapitalbeschaffung	369
7.2.2.1	Merkmale der wichtigsten Fremdkapitalarten	369
7.2.2.2	Instrumente der Kreditsicherung	372
7.2.2.3	Kreditprüfung und -überwachung	373
7.3	Hauptkriterien finanzpolitischer Optimierung	375
7.4	Finanzplanung	376
7.4.1	Aufgaben, Elemente und Grundsätze	376
7.4.2	Ermittlung des Kapitalbedarfes	379
7.4.2.1	Kapitalbedarf zur Finanzierung des Anlagevermögens	379
7.4.2.2	Kapitalbedarf zur Finanzierung des Umlaufvermögens	379
7.4.2.3	Zusammenfassung	381
7.4.3	Ermittlung der Einnahmen und Ausgaben des Leistungsbereiches	382
7.4.3.1	Ermittlung der leistungsabhängigen Periodeneinnahmen	382
7.4.3.2	Ermittlung der leistungsabhängigen Periodenausgaben	383
7.4.4	Synthese im Finanzplan	384
7.4.4.1	Zusammenhang der Finanzplanung mit anderen Teilplänen des Unternehmens	384
7.4.4.2	Grundsätze der Finanzplanung	384
7.4.4.3	Planung der Zahlungsbewegungen	386
7.4.5	Methoden zur Überwindung der Unsicherheit der Erwartungen in der Finanzplanung	387
7.4.5.1	Überwachung und Gestaltung der finanziellen Mobilität	388
7.4.5.2	Rollende Finanzplanung	390
7.5	Planung und Steuerung des Investitionsprozesses	390
7.5.1	Begriff und Zielsetzung der Investition	390
7.5.2	Investitionsarten	391

7.5.3	Übliche Schwächen im Investitionsprozess	392
7.5.4	Planung von Einzelinvestitionen	393
7.5.4.1	Überblick über die klassischen Verfahren der Investitionsrechnung ..	394
7.5.4.2	Probleme und Eignungsmerkmale statischer Verfahren der Investitionsrechnung	395
7.5.4.3	Probleme und Eignungsmerkmale dynamischer Verfahren	399
7.5.4.4	Das Ersatzproblem	405
7.5.4.5	Die Risikoanalyse	406
7.5.5	Planung von Investitionsprogrammen	408
7.5.5.1	Planung von Großinvestitionen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung	408
7.5.5.2	Simulationsmodelle zur Investitionsplanung	408
7.6	EDV-Unterstützung in der Finanzwirtschaft	409
7.6.1	Ziele und Aufgaben	409
7.6.2	Einsatzbereiche für EDV	413
7.6.2.1	Zahlungsverkehr	413
7.6.2.2	Informationsdienste	415
7.6.2.3	Unterstützung bei der Unternehmensplanung	416
7.6.3	Probleme und Tendenzen	417
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel 7</i>	419
8	Unternehmensführung	421
8.1	Return on Investment (RoI) als Grundlage und Hauptaufgabe systematischer Unternehmensführung	422
8.2	Krisenmanagement als Führungsherausforderung	425
8.2.1	Ursachen und Merkmale von Unternehmenskrisen	425
8.2.1.1	Ursachen im Markt	425
8.2.1.2	Ursachen im Unternehmen	425
8.2.2	Instrumente zur Vermeidung und Überwindung von Unternehmenskrisen	426
8.2.2.1	Das Führungsteam	426
8.2.2.2	Merkmale der Führungsaufgaben	426
8.2.2.3	Planung und Kontrolle (Controlling)	429
8.2.2.4	Maßnahmenprogramm	429
8.2.2.5	Spezielle Probleme und Aufgaben kleiner und mittlerer Unter- nehmen	434
8.3	Aufgaben und Methoden des Controlling	436
8.3.1	Begriff und Aufgaben des Controlling	436
8.3.2	Funktionszusammenhänge und Informationsinhalte eines Management- Informations-Systems (MIS) als Grundlage des Controlling	438
8.3.2.1	Ziel- und Organisationssystem der Unternehmung	438
8.3.2.2	Managementregelkreis	439
8.3.2.3	Integrierte Datenverarbeitung als Grundlage für ein MIS	440
8.3.2.4	Datenbankkonzept für einen Industriebetrieb	442
8.3.2.5	Die Bedeutung der EDV im betrieblichen Informationsprozess	443
8.3.3	Aufgaben, Inhalte und Verfahren der Unternehmensplanung	446
8.3.3.1	Aufgaben und Grundsätze der Unternehmensplanung	446
8.3.3.2	Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Unter- nehmensplanung sowie Kontrolle als System von Regelkreisen	447
8.3.3.3	Phasen und Organisation der Unternehmensplanung	449

8.3.3.4	Praxisbeispiel: Dreijahresplanung eines mittelständischen EDV-Unternehmens (mit Formularsatz im Teil III).....	452
8.4	Unternehmensorganisation	453
8.4.1	Begriffe und Aufgaben	453
8.4.2	Aufbauorganisation	454
8.4.2.1	Grundformen der Aufbauorganisation	454
8.4.2.2	Gestaltungsregeln der Aufbauorganisation	458
8.4.3	Ablauforganisation	460
8.4.3.1	Begriffe, Aufgaben und Merkmale der Organisation von Arbeitsabläufen.....	460
8.4.3.2	Gestaltungsmöglichkeiten und Optimierungsregeln zur Arbeitsablauforganisation	460
8.4.4	Projektorganisation.....	461
8.4.5	Business Process Redesign (BPR)	462
8.4.5.1	Die Idee von Business Process Redesign	462
8.4.5.2	Elemente und Wirkungen von Business Process Redesign	463
8.4.5.3	Das Wichtigste: Change Management.....	464
8.4.5.4	Schritte der Prozessoptimierung (Steps in Process Improvement).....	466
8.4.5.5	„Schlüsselmethod“ Benchmarking	470
8.4.5.6	Business Process Reengineering mit Hilfe von Tools	477
8.4.5.7	Praxisbeispiel: Darstellung von Teilprozessen auf Fachkonzeptebene	479
8.4.5.8	Mögliche Gründe für ein Scheitern von Business Process Reengineering	484
8.5	Interne Revision - Effizienzicherung durch Auditing.....	484
8.5.1	Aufgabenstellung	484
8.5.2	Revisionsplan	485
8.5.3	Prüfungsarten	485
8.5.3.1	Financial Auditing	485
8.5.3.2	Operational Auditing	486
8.5.3.3	Management Auditing	487
8.5.3.4	Strategic Auditing (Wirtschaftlichkeitsprüfung von Investitionen)	487
8.5.4	Prüfungsablauf	488
8.5.4.1	Prüfungsabschnitte und -phasen	488
8.5.4.2	Anfertigung des Prüfungsberichts	489
8.5.4.3	Abschluss	490
8.5.5	Wege zur partnerschaftlichen Prüfung	490
8.5.6	DV-Revision	491
8.5.6.1	Revision der EDV.....	491
8.5.6.2	Einsatz der EDV für Prüfungszwecke der Internen Revision	493
8.6	Die wichtigsten Management-by-Konzeptionen als Erfahrungsgrundlage der Führungspraxis	494
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel 8.....</i>	<i>497</i>
9	Industrielles Rechnungswesen	499
9.1	Buchführung und Jahresabschluss	499
9.1.1	Buchführungspflicht und -vorschriften	499
9.1.2	Inventur	500
9.1.3	Inventar	501
9.1.4	Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	502

9.1.4.1	Größenklassen für Kapitalgesellschaften	502
9.1.4.2	Bilanzgliederung der Kapitalgesellschaften	502
9.1.4.3	Bewertungsgrundsätze	503
9.1.4.4	Den Ingenieur interessierende Einzelvorschriften der Bilanzierung ...	506
9.1.4.5	Gewinn- und Verlustrechnung der Kapitalgesellschaften	507
9.1.5	Der Industriekontenrahmen (IKR)	508
9.1.6	Von der Eröffnungsbilanz zur Schlussbilanz	
	Buchungsregeln und Buchungen ausgewählter Geschäftsvorfälle	509
9.1.6.1	Buchungsregeln und Buchungssätze	510
9.1.6.2	Auflösung der Eröffnungsbilanz	511
9.1.6.3	Buchungen auf Bestandskonten	512
9.1.6.4	Abschluss der Bestandskonten	512
9.1.6.5	Buchungen auf Erfolgskonten und deren Abschluss	513
9.1.6.6	Schematische Darstellung des geschlossenen Systems der Doppelten Buchführung (Geschäftsbuchführung)	515
9.1.6.7	Ausgewählte buchhalterisch wesentliche Geschäftsvorfälle	516
9.1.6.8	Zeitliche Abgrenzung	520
9.1.6.9	Jahresabschlussarbeiten	521
9.2	Kosten- und Leistungsrechnung	523
9.2.1	Aufgaben, Grundbegriffe und Zusammenhänge	523
9.2.1.1	Aufgaben und Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	523
9.2.1.2	Erforderliche Begriffe zur Abgrenzung von Geschäftsbuchführung (GB) und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	524
9.2.1.3	Informationsfluss der Betriebsabrechnung	526
9.2.2	Abgrenzungsrechnung	527
9.2.2.1	Abgrenzung zwischen Betriebs- und Unternehmensergebnis	527
9.2.2.2	Welche Belege werden in welchem Rechnungskreis erfasst?	528
9.2.3	Kostenartenrechnung	529
9.2.3.1	Aufgaben der Kostenartenrechnung	529
9.2.3.2	Kriterien für die Gliederung der Kostenarten	530
9.2.3.3	Gliederung eines Kostenartenplans	530
9.2.3.4	Erfassung beziehungsweise Errechnung des Kostenanfalls der wichtigsten Kostenarten	532
9.2.3.5	Bewertung der Kostengüter	534
9.2.3.6	Kostenverläufe in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad	535
9.2.4	Kostenstellenrechnung	536
9.2.4.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	536
9.2.4.2	Kriterien der Kostenstellenbildung	536
9.2.4.3	Gliederung eines Kostenstellenplans	537
9.2.4.4	Betriebsabrechnungsbogen als Instrument zur Überwachung der betrieblichen Effizienz und Grundlage der Preiskalkulation	538
9.2.4.5	Praxisbeispiel: Informationsfluss für ein modernes Betriebscontrolling dargestellt am Beispiel einer klassischen Betriebsabrechnung eines Maschinenbauunternehmens	540
9.2.5	Kostenträgerrechnung	543
9.2.5.1	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	543
9.2.5.2	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	543
9.2.5.3	Kostenträgerzeitrechnung	546
9.2.6	Kostenrechnungssysteme	547

9.2.6.1	Systemüberblick und Aufgabenzuordnung, eine Antwort auf die Schwächen der Vollkostenrechnung	547
9.2.6.2	Flexible Plankostenrechnung mit monatlichem Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse	548
9.2.6.3	Deckungsbeitragsrechnung	550
9.2.6.4	Prozesskostenrechnung	553
9.3	EDV-Einsatz im Rechnungswesen	562
9.3.1	Stand der Technik im Großunternehmen	562
9.3.2	Probleme mittlerer und kleiner Unternehmen	562
9.3.2.1	Denkbare Schritte zu autonomer Leistungsfähigkeit	562
9.3.2.2	Kriterien zur Beurteilung von Standardprogrammen	563
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel 9</i>	565
 Teil III: Controlling-Instrumente		567
10 Return-on-Investment-orientiertes Kennzahlensystem		569
11 Praxisbeispiel: Produktprogramm-Planungsverfahren eines Großunternehmens der Investitionsgüterindustrie		575
12 Fallstudie: Drei-Jahresplanung eines mittelständischen EDV-Unternehmens		583
12.1	Einleitung	583
12.2	Prämissen	583
12.2.1	Das Unternehmen	583
12.2.2	Marktanalyse	585
12.2.3	Wettbewerbsanalyse	585
12.3	Status-quo-Prognose	586
12.4	Verbesserungsmaßnahmen	587
12.5	Unternehmensplanung	588
12.5.1	Absatz-, Umsatz- und Produktionsplanung	588
12.5.2	Personalplan	588
12.5.3	Kostenplan I (Fixe Kosten)	589
12.5.4	Kostenplan II (Variable Kosten und Gesamtkosten)	590
12.5.5	Kostenträgererfolgsplan (Deckungsbeitrag)	591
12.5.6	Risiko-, Sensitivitätsanalyse	591
12.5.7	Plan-GuV mit Rentabilitätsplan	592
12.5.8	Planbilanz (Kapitalbedarf und Kapitalbedarfsdeckung)	593
12.5.9	Liquiditätsplan	594
 13 EDV-Einsatz im Vertriebs-Controlling, Marketing-Informations-/Kommunikations-Systeme (MAIS)		595
13.1	Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch MAIS	595
13.1.1	Dynamik der Wettbewerbsfaktoren	595
13.1.2	Anforderungen an MAIS	596
13.1.3	Anforderungen an ein Database Marketing	601

13.2 Planung und Entwicklung von MAIS	606
13.2.1 Datenbankkonzeption für einen Industriebetrieb	606
13.2.2 Informations- und Methodeninhalte einer Marketingdatenbank	606
13.2.3 Entwicklungs-Philosophie für MAIS	608
13.2.4 Entwicklungs-Prozess für MAIS	609
13.2.5 Möglichkeiten zur Absicherung des Entwicklungsprozesses	610
Literaturverzeichnis	611
Sachregister	622
Übungsteil	633
Aufgaben/Fälle.....	633
Lösungen.....	651

Teil I: Unternehmens- und Existenz- gründung

1 Der Aufbau der Unternehmung

1.1 Zusammenhang Unternehmung und Betrieb

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) ist die Lehre von der Gestaltung und Steuerung der Betriebe und Unternehmungen. Im Einklang mit dem vorherrschenden Gebrauch in der Praxis gilt im Folgenden:

Betrieb:

- Technisch-wirtschaftliche Einheit als Stätte der Leistungserstellung, also die gegenständliche Form der Unternehmung. Eine Unternehmung kann einen oder mehrere Betriebe haben. Die Betriebsleitung ist vorrangig für die Optimierung des technischen Prozesses der Leistungserstellung verantwortlich.

Unternehmung:

- Finanziell-juristische Einheit als Rechtsgebilde für einen oder mehrere Betriebe. Im Namen der Unternehmung werden Rechtsgeschäfte getätigt. Die Unternehmensleitung ist vorrangig verantwortlich für die mittel- und langfristige Koordination der Betriebe durch Planung und Kontrolle sowie die Sicherung der Unternehmenssubstanz durch Bestgestaltung von Marktposition, Finanzierung und Rechtsbeziehungen.

1.2 Produktionsfaktoren, Teilaufgaben und Wertefluss des Betriebes

Im Gegensatz zu den klassischen Produktionsfaktoren der Volkswirtschaftslehre (Boden, Arbeit, Kapital) unterscheidet die BWL nach *Gutenberg*¹ elementare und dispositive Leistungsfaktoren:

Elementar-faktoren	1. Arbeitsleistungen (objekt-bezogene menschliche Arbeit)	originäre Faktoren
	2. Betriebsmittel	
	3. Werkstoffe	
dispositive Faktoren	4. Geschäfts- und Betriebsleitung (dispositive Arbeitsleistung)	derivative Faktoren
	5. Planung	
	6. Organisation	

Der Praktiker setzt vereinfachend die dispositiven Faktoren gleich mit der Aufgabe des Managements. Dazu gehört die systematische Wahrnehmung der folgenden Teilaufgaben:

Die Funktionen des Managements:

- Zielsetzung
- Planung
- Organisation

¹ *Gutenberg, E.*, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, Berlin, Göttingen, Heidelberg,

- Entscheidung
- Anweisung
- Kontrolle
- Motivation

Die Vernachlässigung einer oder mehrerer dieser Management-Teilaufgaben ist vielfach die Ursache für unbefriedigende Erfolge und Unternehmenskrisen.

Menschliche Arbeitsleistungen

Nach *Wöhe*²: **Determinanten der Arbeitsleistung**

Leistungsfähigkeit

- Körperliche Konstitution
- Begabung
- Ausbildung
- Alter
- Erfahrung

Leistungswille

- Arbeitsentgelt
- Freiwillige Sozialleistungen
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeit
- Betriebsklima

Unter menschlicher Arbeitsleistung der **elementaren Leistungsfaktoren** versteht man die objektbezogene menschliche Arbeit, die lediglich ausführenden Charakter hat. Als Elemente der Leistung können das WOLLEN als Leistungsantrieb und das KÖNNEN als Leistungsfähigkeiten herangezogen werden. Die Bewegungsgeschwindigkeit (geistig wie körperlich) und die Intensität der Anstrengung bilden das WOLLEN, die Eignung, Übung, fachliche Erfahrung und Einarbeitung spezifizieren das KÖNNEN.

Aus einer Vielzahl von Messungen und Vergleichen lässt sich ein Mittelwert der Arbeitsleistung, die Normalleistung, ermitteln. Normalleistung nach *REFA*³ ist definiert als die Leistung, die von jedem geeigneten Arbeitnehmer bei gegebener Arbeitsmethode nach normaler Einarbeitung und Übung ohne Gesundheitsschäden auf die Dauer im Durchschnitt erreichbar ist, wenn die in der Vorgabezeit enthaltenen Verteil- und Erholungszeiten eingehalten werden.

Unter dem **dispositiven Leistungsfaktor** versteht man die schöpferische Arbeit, die durch Planung, Organisation und Kontrolle bei der Zusammenführung von ausführender Arbeit, Betriebsmitteln und Werkstoffen leitend und lenkend wirkt, um die Unternehmensziele zu erreichen. Der **Planung** kommt die Aufgabe zu, die Ziele und Wege des Unternehmens in Gegenwart und Zukunft festzulegen und Maßnahmen zur Zielerreichung zu definieren sowie durch die Festlegung von „Etappen-Zielen“ Messgrößen zu schaffen, so dass Periodenerfolge überprüft (kontrolliert) und ergänzende Steuerungsmaßnahmen veranlasst werden können. Planung will einen geordneten, gegen Störungen abgesicherten oder bei Störungen zielgerichtet „nachjustierbaren“ Gang für den betrieblichen Ablauf definieren.

Die **Organisation** hat die Aufgabe, die Erreichung der in der Planung fixierten Ziele zu ermöglichen. Organisation dient der Sicherung des zielorientierten erfolgreichen Zusammenwirkens von Systemen aus Menschen, Betriebsmitteln, Werkstoffen und Informationen. Aus dem Unternehmen wird zu diesem Zweck eine gegliederte Einheit geschaffen, die auf mehreren Ebenen zweckmäßig und möglichst reibungslos arbeitet. Dazu müssen Verantwortungsbereiche geschaffen (Pflichten definiert) und damit übereinstimmende Kompetenzen eingeräumt (Rechte gewährt) werden.

² *Wöhe, G.*, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München

³ *REFA* bedeutete 1924 „Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung“, 1933-1945 „Reichsausschuss für Arbeitsstudien“ und ist heute die allgemeine Kurzbezeichnung für „Verband für Arbeitsstudien *REFA e. V.*“, Darmstadt

Eine effiziente Nutzung der EDV in den Bereichen der elementaren Produktionsfaktoren schafft für den Erfolg im dispositiven Bereich der Planung, Organisation und Kontrolle wichtige Grundlagen. Näheres zu den Managementaufgaben vgl. Kap. 8: Unternehmensführung.

Betriebsmittel

Unter dem Sammelbegriff „Betriebsmittel“ versteht man die Gesamtheit aller Grundstücke, Gebäude, Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung zur Erstellung von Gütern und Erbringung von Dienstleistungen.

Nach *E. Gutenberg* stellen Betriebsmittel „die Gesamtheit aller betrieblichen Anlagen, die zur Erfüllung der Betriebszwecke erforderlich sind“⁴ dar. Betriebsmittel werden über einen längeren Zeitraum genutzt und unterliegen der Abnutzung. Bedenke: Abschreibung, im Steuerrecht AfA (Absetzung für Abnutzung). Vielseitige Einsetzbarkeit (Flexibilität) der Betriebsmittel ist in der Regel aufwendig. Hohe Spezialisierung schafft starke Abhängigkeit von bestimmten Produkten, Kunden und Marktentwicklungen. Die Eignung von Produktionsanlagen ist deshalb abhängig von den Anforderungen des Marktes.

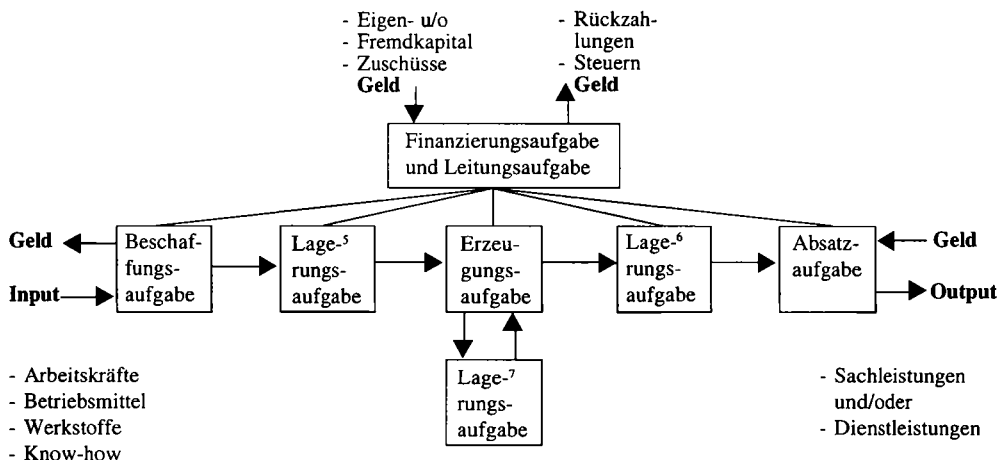
Werkstoffe

Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe sowie Halb- und Zwischenfabrikate werden unter dem Begriff „Werkstoffe“ zusammengefasst. Sie sind Ausgangs- und Grundstoffe für die Herstellung von Gütern und gehen durch Einbau, Umformung oder Substanzveränderung in die Fertigprodukte ein. Zur Optimierung der Materialkosten sind die folgenden Ziele anzustreben:

- Minimierung der Lagerbestände und der Lagerdauer
- Materialverluste gering halten
- Bearbeitungsfehler und Ausschuss vermeiden
- möglichst genormtes Material einsetzen
- Konstruktion frühzeitig mit der Arbeitsvorbereitung abstimmen, um fertigungsgerechte Konstruktion zu erreichen.

Teilaufgaben des Betriebsprozesses und Wertefluss des Betriebes

(Grobansatz einer betrieblichen Systemanalyse)



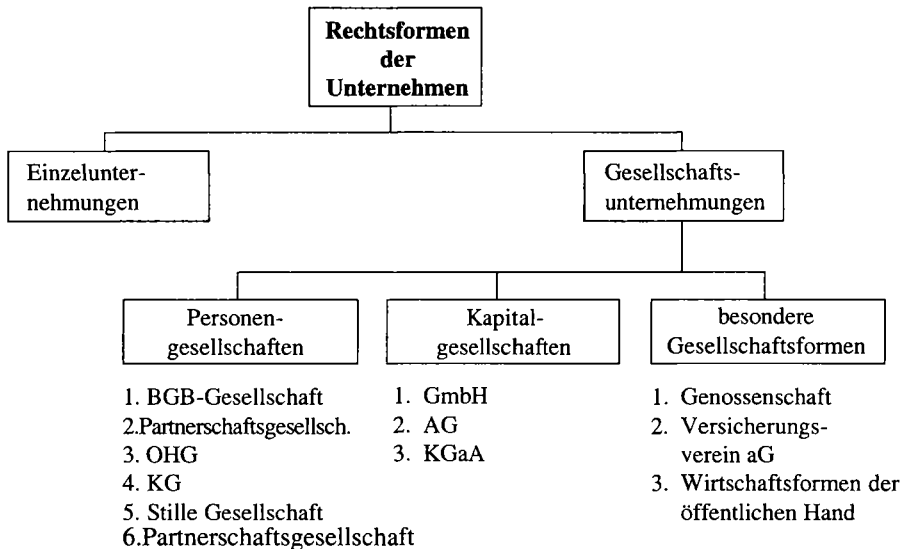
⁴ Gutenberg, E., Grundlagen für Betriebswirtschaftslehre, Band 1

⁵ Aufwands-, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

⁶ Fertigfabrikate

⁷ unfertige Erzeugnisse

1.3 Rechtsformen der Unternehmen



1.3.1 Hauptunterschiede zwischen Kapital- und Personengesellschaften

Kapitalgesellschaften

- eigene Rechtspersönlichkeit
- keine Gesellschafter, die mit persönlichem Vermögen haften
- Abstimmungen in der Gesellschafterversammlung erfolgen nach Kapitalanteilen.

Personengesellschaften

- haben keine eigene Rechtspersönlichkeit,
 - Konsequenz
 - jeder voll haftende Gesellschafter haftet gesamtschuldnerisch
 - Gewinn und Vermögen der Gesellschafter, nicht der Gesellschaft, steuerpflichtig
- jede Personengesellschaft hat mindestens einen Gesellschafter, der persönlich mit seinem Privatvermögen haftet (Ausnahme: GmbH & Co KG, in der die GmbH der Vollhafter ist)
- in Personengesellschaften sind nur Vollhafter zur Geschäftsführung befugt
- Abstimmung in der Gesellschafterversammlung erfolgt nach Köpfen

1.3.2 Einzelunternehmung

Gesetz: HGB §§ 18 ff., Arten der Kaufleute HGB §§ 1 - 7

Die Einzelunternehmung ist ein Gewerbebetrieb, dessen Eigenkapital von einer Person aufgebracht wird, die das Unternehmen verantwortlich leitet und das Risiko alleine trägt. Die Auf-

nahme eines stillen Gesellschafters ist möglich. Nach §18 HGB muss die Firma, der Name des Unternehmens, zur Kennzeichnung des Kaufmanns geeignet sein und Unterscheidungskraft besitzen. Die Firma darf keine irreführenden Angaben enthalten. Sie muss bei Einzelkaufleuten die Bezeichnung "eingetragener Kaufmann" (e.K.) enthalten (§ 19 HGB).

Der Inhaber einer Einzelunternehmung führt in der Regel die Geschäfte. Ihm steht der gesamte Gewinn zu. Andererseits haftet er für Verbindlichkeiten mit seinem gesamten Vermögen.

Vorteile einer Einzelunternehmung

- der Unternehmer kann schnell und unabhängig entscheiden
- dem Unternehmer steht der Gewinn in voller Höhe zu
- flexible Handhabung, da keine rechtliche Regelung
- Gründung einfach und mit geringsten Kosten zu vollziehen.

Nachteile einer Einzelunternehmung

- der Unternehmer trägt das Risiko alleine
- er haftet mit seinem gesamten Vermögen (auch Privatvermögen)
- begrenzte Kapitalkraft.

1.3.3 Personengesellschaften

1.3.3.1 BGB-Gesellschaft

Gesetz: BGB §§ 427, 705 - 740

Die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts ist eine vertragliche Vereinigung von Personen (natürliche, juristische) zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks in der durch den Vertrag bestimmten Weise. Sie kann für jeden beliebigen, gesetzlich zulässigen Zweck gegründet werden, auf Dauer oder nur vorübergehend (Gelegenheitsgesellschaft).

Beispiele:

- mehrere Leute spielen gemeinsam Lotto
- mehrere Leute mieten gemeinsam ein Auto
- mehrere Banken platzieren gemeinsam Wertpapiere

Die BGB-Gesellschaft ist durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- keine Firma (beachte: Firma = Name!)
- wird nicht ins Handelsregister eingetragen
- die Geschäftsführung steht allen Gesellschaftern gemeinsam zu
- Vertretungsbefugnis nur soweit Geschäftsführungsbefugnis besteht
- eingebrachte Werte, Rechte usw. gelten als gemeinsames Vermögen
- die Gesellschafter haften unbeschränkt und gesamtschuldnerisch
- Gewinn und Verlust werden, wenn nicht anders im Vertrag geregelt, ohne Rücksicht auf die Art und die Größe der Beiträge nach gleichen Anteilen verteilt
- Gewinn- und Verlustverteilung erst bei Auflösung der BGB-Gesellschaft bzw. zum Ende des Geschäftsjahres.

1.3.3.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Gesetz: HGB §§ 19, 105-160, BGB §§ 313, 705 ff.

Die Offene Handelsgesellschaft ist eine vertragliche Vereinigung von mehreren Personen zum Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinsamer Firma mit unbeschränkter Haftung. Die Firma muss die Bezeichnung "offene Handelsgesellschaft", OHG, führen, § 19 Abs. I Nr. 2 HGB.

Die OHG entsteht im Innenverhältnis durch Abschluss eines formfreien Gesellschaftsvertrages und im Außenverhältnis, abhängig von der Art des Handelsgewerbes, durch Eintragung ins Handelsregister oder mit dem Geschäftsbeginn. Eine Eintragung im Handelsregister des lokalen Amtsgerichtes ist in jedem Fall notwendig.

Rechte der Gesellschafter

- alle Gesellschafter sind zur Geschäftsführung berechtigt, Regelung üblich im Gesellschaftsvertrag
- jeder Gesellschafter kann jederzeit Einsicht nehmen in Geschäfts- und Handelsbücher, GuV und Bilanzen
- wird im Gesellschaftsvertrag nichts anderes geregelt, so ist der Gewinn wie folgt zu verteilen: 4 % auf die Einlage, der Rest wird nach Köpfen verteilt
- ein Gesellschafter kann unter Einhaltung einer Frist von mindestens 6 Monaten zum Abschluss des Geschäftsjahres kündigen.

Pflichten der Gesellschafter

- gemäß Gesellschaftsvertrag ist die Einlage zu tätigen (bar, Sachwerte, Rechte)
- Verlust wird nach Köpfen vom Einlageanteil abgezogen oder Regelung im Vertrag
- gesamtschuldnerische, persönliche und unbeschränkte Haftung, also auch mit dem Privatvermögen.

Die OHG wird aufgelöst

- auf Beschluss aller Gesellschafter
- nach Ablauf der festgelegten Vertragsdauer
- durch Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen der Gesellschaft
- durch Kündigung oder Tod eines Gesellschafters oder durch gerichtliche Entscheidung

Die Auflösung der Gesellschaft ist zur Eintragung ins Handelsregister anzumelden.

1.3.3.3 Kommanditgesellschaft (KG)

Gesetz: HGB §§ 19, 161 ff.

Die Kommanditgesellschaft ist eine vertragliche Vereinigung von mehreren Personen zum Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinsamer Firma. Ein Hauptmerkmal der KG ist die unterschiedliche Haftung der Gesellschafter: mindestens ein Gesellschafter haftet unbeschränkt

mit der Einlage und dem Privatvermögen (Komplementär) und mindestens ein Gesellschafter haftet nur mit der Einlage (Kommanditist). Wegen dieser Haftungsbeschränkung für die Kommanditisten muss die Rechtsform KG in der Firmenbezeichnung ausdrücklich genannt werden, 919 I Nr.3 HGB. Die Voll- und Teilhafter können auch juristische Personen sein. Eine in der Praxis häufig anzutreffende Form ist die GmbH & Co KG, bei der aus Gründen der Haftungsbeschränkung eine GmbH als Komplementär auftritt. Meist tritt der Komplementär als Geschäftsführer auf. Der Kommanditist hat, soweit nichts anderes vertraglich festgelegt wurde, nur auf die Prüfung des Jahresabschlusses beschränkte Kontrollrechte. Für die Form der Gründung und den Beginn der Gesellschaft gelten dieselben Vorschriften wie bei der OHG.

Pflichten des Kommanditisten

- Leistung der Kapitaleinlage
- Verlustbeteiligung in angemessenem Verhältnis.

Rechte des Kommanditisten

- Widerspruch bei außergewöhnlichen Geschäften
- Anspruch auf Mitteilung des Jahresabschlusses, Einsichtnahme in Bücher und Geschäftunterlagen zur Überprüfung der Bilanz, jedoch kein Recht auf laufende Kontrolle
- Recht auf Gewinnanteil (4 % auf Kapital, Rest in angemessenem Verhältnis)
- Recht auf Kündigung (wie bei der OHG).

Die Rechte und Pflichten des Komplementärs

entsprechen denen eines OHG-Gesellschafters.

Die für die Auflösung der OHG genannten Gründe gelten auch für die KG. Jedoch löst der Tod eines Kommanditisten nicht die KG auf. Der Kapitalanteil geht auf die Erben über.

1.3.3.4 Stille Gesellschaft

Gesetz: HGB §§ 230 ff.

Die Stille Gesellschaft ist eine vertragliche Vereinigung eines Kaufmanns oder eines Unternehmens mit einem Kapitalgeber. Der Kapitalgeber (Stiller Gesellschafter) tritt nach außen hin nicht in Erscheinung. Die Einlage geht in das Vermögen des Handelsgeschäfts über. Der Kapitalgeber ist am Gewinn beteiligt, Beteiligung am Verlust kann vertraglich ausgeschlossen werden. Der Stille Gesellschafter kann im Insolvenzfall seine - dann noch bestehende Einlage - wie ein Gläubiger durch Anmeldung zur Insolvenztabelle geltend machen.

Für die Kündigung und Auflösung der Stillen Gesellschaft gelten die Bestimmungen für die OHG. Bei Tod des Stillen Gesellschafters wird die Gesellschaft nicht aufgelöst, sondern die Beteiligung durch die Erben fortgeführt.

Man unterscheidet zwei Arten der Stillen Gesellschaft:

- typische Stille Gesellschaft:** der Stille Gesellschafter ist nicht an den stillen Reserven beteiligt
- atypische Stille Gesellschaft:** der Stille Gesellschafter ist an den stillen Reserven beteiligt.

1.3.3.5 Partnerschaftsgesellschaft (PartGG)

Gesetz: PartGG, BGBl I S. 1744

Mit dem Partnerschaftsgesellschaftsgesetz wurde 1994 eine neue Rechtsform geschaffen, in der sich Angehörige freier Berufe (z. B. Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater) zusammenschließen, um gemeinsam ihren Beruf auszuüben (kein Handelsgewerbe!). Mitglieder können nur Angehörige eines freien Berufs sein.

Der Partnerschaftsvertrag muss mindestens die Namen und den Sitz bzw. Wohnort der Partnerschaft und aller Partner enthalten sowie die Berufe und der Gegenstand der Partnerschaft, die wiederum im Partnerschaftsregister anzumelden ist.

In Hinsicht auf Geschäftsführung und Vertretung gelten die Bestimmungen über die Offene Handelsgesellschaft. Die Partnerschaft kann unter ihrer Firma Rechte erwerben und Verbindlichkeiten eingehen, die Partner haften neben der Partnerschaft gesamtschuldnerisch.

Die Beendigung kann durch vorher festgelegten Ablauf, Beschluss der Partner oder Insolvenz erfolgen.

1.3.4 Kapitalgesellschaften

1.3.4.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Gesetz: GmbH-Gesetz

Die GmbH ist eine Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Gesellschafter mit Einlagen beteiligt sind, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften.

Die Rechtsform der GmbH wird häufig aufgrund folgender **Kriterien** gewählt:

- die Haftung ist auf das Stammkapital (die Eigenkapitalanteile der Gesellschafter) begrenzt
- Gründung ist mit relativ wenig Kapital möglich: EUR 25.000
- die Veröffentlichungspflicht ist größenabhängig gemäß Bilanzrichtlinien-Gesetz (BiRiLiG), vgl. 9.1)
- Die Gesellschafterversammlung ist gegenüber der Geschäftsführung weisungsbefugt
- die Gründungs- und Verwaltungskosten sind niedriger als bei einer AG
- die Stammeinlage je Gesellschafter beträgt mindestens EUR 100

Gründungsphase: Die Gründung erfolgt durch einen oder mehrere Gesellschafter. Vor der Eintragung in das Handelsregister besteht die GmbH als solche nicht.

Die Firma muss den Zusatz GmbH tragen. Eine öffentliche Beurkundung des Gründungsvertrages sowie die Eintragung ins Handelsregister ist notwendig.

Die **Leitung** der GmbH liegt bei einem oder mehreren Geschäftsführern, die von der Gesellschafterversammlung meistens ohne Zeitbeschränkung eingesetzt werden. Häufig sind Gesellschafter zugleich Geschäftsführer. Ein Aufsichtsrat ist nur zwingend vorgeschrieben bei Gesellschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern.

Die Haftung für Verluste der Gesellschaft beschränkt sich auf die Stammeinlage. Im Gesellschaftsvertrag kann jedoch eine beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht vereinbart werden. Dann erweitert sich die Haftung entsprechend.

Für die Gewinn- und Verlustverteilung gibt es keine einheitliche Regelung. Meist erfolgt die Verteilung entsprechend den Geschäftsanteilen.

1.3.4.2 Aktiengesellschaft (AG)

Gesetz: Aktiengesetz

Die Aktiengesellschaft ist eine Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Gesellschafter (Aktionäre) mit der Einlage auf das in Aktien geteilte Grundkapital beteiligt sind, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften. Die Firma der AG muss den Zusatz "AG" enthalten, §4 AktG.

Zur Gründung einer AG sind mindestens ein oder mehrere Gesellschafter notwendig, die eine Satzung aufstellen. Die Satzung (Gesellschaftsvertrag) muss notariell beurkundet werden. Die AG entsteht erst mit der Eintragung in das Handelsregister.

Die Rechtsform der AG wird in der Regel aufgrund folgender **Kriterien** gewählt:

- Haftung begrenzt auf die erworbenen Aktien
- leichte Kapitalbeschaffung für große Unternehmungen
- Möglichkeit der Beteiligung an einem Unternehmen ohne eigene Mitwirkung
- keine Nachschusspflicht bei Verlusten.

Das **Grundkapital** der AG muss mindestens EUR 50.000,- betragen (bei Neugründung). Es ist bei deutschen Aktien meist gestückelt in 1 EUR oder ein Vielfaches davon. Aktien dürfen nicht unter dem Nennwert ausgegeben werden. In aller Regel werden die Aktien mit einem Agio ausgegeben. Das Agio wird als Rücklage gebucht.

Die Geschäftsführung der AG wird vom **Vorstand** wahrgenommen. Die weiteren Aufgaben des Vorstandes sind:

- regelmäßige Berichterstattung an den Aufsichtsrat
- Aufstellung des Jahresabschlusses
- Einberufung der Hauptversammlung mindestens einmal im Jahr
- Vorschlag für die Gewinnverteilung.

Für die Tätigkeit bekommt der Vorstand ein festes Gehalt und in der Regel eine Tantieme (Beteiligung am Jahresgewinn).

Ein weiteres Organ der AG ist der **Aufsichtsrat**, der auf 4 Jahre gewählt wird. Der Aufsichtsrat besteht aus mindestens drei und je nach Grundkapital höchstens 21 Mitgliedern. Die Mitgliederzahl muss durch drei teilbar sein.

Die Aufgaben des Aufsichtsrats sind:

- Bestellung und Abberufung des Vorstandes
- Überwachung des Vorstandes
- Prüfung des Jahresabschlusses
- Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung
- Berichterstattung an die Hauptversammlung.

Der Aufsichtsrat erhält für seine Tätigkeit ein Entgelt, das in der Satzung der AG festgelegt wurde oder aber von der Hauptversammlung bewilligt wird.

Das dritte Organ der AG ist die **Hauptversammlung**, die Versammlung der Aktionäre der AG, in der sie ihre Rechte durch Ausübung des Stimmrechts wahrnehmen. Eine Übertragung des Stimmrechts auf andere Personen ist zulässig.

Die Aufgaben der Hauptversammlung sind u.a.:

- Wahl der Aufsichtsrats-Mitglieder (mit Ausnahme der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat)
- Wahl des Abschlussprüfers
- Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat
- Beschlussfassung über die Verwendung des Gewinns.

Für die **Verwendung des Jahresgewinns** bei der AG bestehen folgende gesetzliche Regelungen:

- (1) Gesetzliche Rücklagen
5 % des um einen etwaigen Verlustvortrag verringerten Überschusses müssen ihr solange zugeführt werden, bis sie den zehnten Teil des Grundkapitals erreicht hat
- (2) Freie Rücklagen
Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung können weitere Beträge den freien Rücklagen zuführen
- (3) Dividende für die Aktionäre
- (4) Vortrag des Restgewinns auf das neue Geschäftsjahr.

Eine Aktiengesellschaft kann aufgelöst werden:

- nach Ablauf der in der Satzung festgelegten Zeit
- durch Beschlussfassung der Hauptversammlung
- durch Eröffnung des Insolvenzverfahrens
- durch Ablehnung des Insolvenzverfahrens (mangels Masse).

Vorteile der Publikums-AG⁸

Primär aus Sicht des Unternehmens:

- (1) Finanzierungsvorteile:
 - kontinuierliche Beschaffbarkeit langfristig zur Verfügung stehenden Risikokapitals
 - Möglichkeiten der Ausgabe spezieller Finanzierungsinstrumente
 - Wandelanleihe, Optionsanleihe
 - Vorzugsaktien, Genussscheine
 - Belegschaftsaktien
 - Erweiterung des Kreditpielraums
- (2) Gewinnung eines qualifizierten Managements
- (3) Befriedigung eines unter Umständen zersplitterten (zerstrittenen) Gesellschafterkreises
- (4) positive Auswirkungen der Informationen in der Wirtschaftspresse auf Werbung, Marketing, Public Relations und Corporate Identity.

Primär aus der Sicht der Unternehmerfamilie:

- (1) Eigenkapitalaufstockung ohne finanzielle Inanspruchnahme der Familie
- (2) Abtretbarkeit der Anteilsrechte zur Liquiditätsbeschaffung
- (3) Erhaltung der Selbständigkeit trotz Wachstumschancen und ohne erhebliche Änderung des Einflusses der Unternehmerfamilie.

Nachteile der Publikums-AG

- (1) Abhängigkeit der Finanzierungsmöglichkeit von der Kapitalmarktverfassung
- (2) vermehrte Rechnungslegungs-, Prüfungs- und Publizitätspflichten ab 01.01.1987 BiRiLiG
- (3) Gefahr der Überfremdung
- (4) verringerter Einfluss der Familie auf die Geschäftsführung
- (5) höhere Steuerbelastungen.

⁸ Nach *Rudolph, B.*, in Jahrbuch für Betriebswirte, Stuttgart

Vergleich: GmbH — AG

Kriterium	GmbH	AG
Gesetz	GmbH-Gesetz	Aktiengesetz
Firma	Sach-, Personen- oder Mischfirma mit Zusatz GmbH	bei Neugründung nur Sachfirma mit Zusatz AG
Gründung	ein oder mehrere Gründer keine Prüfung	ein oder mehrere Gründer Prüfung kompliziert
Mindestkapital	Stammkapital 25.000 EUR kein Börsenhandel	Grundkapital 50.000 EUR Emission an der Börse möglich
Anteil	Stammeinlage mind. 100 EUR	Aktie mindestens 1 EUR oder ein Vielfaches davon
Anteilsübertragung	notarielle Form des Abtretungsvertrages	formlos bei Inhaberaktien, durch Indossament bei Namensaktien, Zustimmung der Gesellschaft bei vinkulierten Namensaktien
Nachschusspflicht	geregelt im Gesellschaftsvertrag, beschränkt oder unbeschränkt möglich	keine
Leitung	Geschäftsführer ohne Zeitbeschränkung nach Gesellschafterbeschluss	Vorstand, berufen auf maximal 5 Jahre durch den Aufsichtsrat
Haftung	begrenzt auf Stammkapital	begrenzt auf Grundkapital
Aufsichtsrat	nur notwendig bei mehr als 500 Arbeitnehmern oder bei Montangesellschaft	immer notwendig
Jahresabschluss	Prüfungspflicht für mittelgroße und große GmbH Veröffentlichungspflicht nach BiRiLiG (vgl. 9,1) größenabhängig keine gesetzlichen Rücklagen	Prüfungspflicht für mittelgroße und große AG Veröffentlichungspflicht größenabhängig (vgl. 9.1) gesetzliche Rücklagen
Gründungskosten	gering	hoch
Bedeutung	1957 rd. 35.000 GmbHs 1998 rd. 700.000 GmbHs in der Bundesrepublik Deutschland	1938 7.000 AGs in der BRD 1998 4.500 AGs in der BRD

1.3.4.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

Gesetz: Aktiengesetz §§ 278 ff.

Die KGaA ist eine Mischform aus KG und AG. Sie ist eine Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit. Das Kapital wird von mindestens einem Vollhafter (Komplementär) und den übrigen Gesellschaftern (Kommanditaktionären) aufgebracht, wobei - im Gegensatz zur KG - die Kommanditeinlage in Aktien verbrieft wird. Die Komplementäre haften mit ihrem gesamten Vermögen, die Kommanditisten nur mit ihrer Einlage. Zur Gründung sind mindestens fünf Gesellschafter notwendig.

Die Firma der KGaA muss den Zusatz Kommanditgesellschaft auf Aktien "KGaA" führen, § 279 AktG. Die Organe der Gesellschaft sind Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Zum Unterschied zur AG sind die Vollhafter Vorstand kraft Gesetzes ohne zeitliche Begrenzung. Die Vollhafter können nicht Aufsichtsratsmitglieder werden.

1.3.4.4 Reederei

Gesetz: HGB §§ 474 - 905

Die Reederei ist eine besondere Rechtsform für Betriebe der Seeschifffahrt. Sie ist dadurch charakterisiert, dass sich mehrere Personen zusammenschließen, um ein ihnen gemeinschaftlich gehörendes Schiff einzusetzen. Rechte und Pflichten der Reeder sind im Gesellschaftsvertrag festzulegen, der weitgehend frei von Vorschriften gestaltbar ist.

Diese besondere Unternehmensform hatte früher - insbesondere vor Entstehung der Rechtsform einer AG - die Aufgabe, das für den Erwerb und Betrieb von Seeschiffen notwendige Kapital aufzubringen und das Risiko zu verteilen. Heutzutage ist sie weitgehend durch die AG ersetzt worden.

1.3.5 Besondere Gesellschaftsformen

1.3.5.1 Genossenschaft (GenG)

Gesetz: Genossenschaftsgesetz

Die Genossenschaft ist eine Gesellschaft von mindestens sieben Mitgliedern zur Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb. Die Firma muss eine Sachfirma sein mit einem Zusatz eG.

Gründung: mindestens sieben Personen müssen eine Satzung (Statut) aufstellen und unterzeichnen sowie den Vorstand und Aufsichtsrat wählen. Nach der Prüfung durch den Prüfungsverband wird die Genossenschaft beim Amtsgericht in das Genossenschaftsregister eingetragen. Erst durch die Eintragung wird die Genossenschaft eine juristische Person. Alle Genossen haben gleiche Rechte. Bei der Mitgliederversammlung erfolgen die Abstimmungen nach Köpfen und nicht nach der Zahl der Geschäftsanteile.

Die **Haftung** ist in den Statuten geregelt. Die Haftsumme ist der Höchstbetrag, mit dem ein Genosse für Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet. Die Haftsumme darf nicht kleiner sein als der Geschäftsanteil. Nach dem Hauptzweck sind zu unterscheiden: Einkaufs-, Liefer-, Binnenschiffer- und Straßenverkehrs-, Kredit-, Waren-, Betriebs-, Teilproduktions-, Absatz- und Baugenossenschaften.

Die Genossenschaft hat die folgenden drei Organe:

Vorstand muss aus mindestens zwei Genossen bestehen, die von der Mitgliederversammlung oder vom Aufsichtsrat gewählt werden, der Vorstand führt die Geschäfte

Aufsichtsrat muss aus mindestens drei Genossen bestehen, die von der Mitgliederversammlung gewählt werden.

Mitgliederversammlung (MV): Versammlung aller Genossen der Gesellschaft. Jeder hat nur eine Stimme. Die MV ist mit der Hauptversammlung bei der AG zu vergleichen.

Wurde ein Gewinn erwirtschaftet, so hat jeder Genosse ein Recht auf Anteil am Gewinn nach der Höhe seines letztjährigen Geschäftsguthabens.

1.3.5.2 Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG)

Bei dem VVaG wird ein Versicherungsnehmer mit Abschluss eines Versicherungsvertrages automatisch Mitglied im Unternehmen. Die Versicherungsleistungen werden aus den Beiträgen bezahlt. Verluste werden durch Beitragserhöhungen aufgefangen. Gewinne werden an die Versicherungsnehmer weitergegeben. Mit Beendigung des Versicherungsvertrages endet auch die Mitgliedschaft. Der VVaG hat die gleichen Organe wie eine Genossenschaft.

1.3.5.3 Wirtschaftsformen der öffentlichen Hand

Anstalten des öffentlichen Rechts

Die Anstalten des öffentlichen Rechts sind Körperschaften mit eigenen Rechtsformen. Für sie gelten individuelle gesetzliche Bestimmungen. Beispiele für diese Anstalten sind: öffentliche Bausparkassen, Girozentralen, Rundfunkanstalten (ARD).

Öffentliche Kapitalgesellschaften

Die öffentlichen Kapitalgesellschaften sind Unternehmen, die in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft oder GmbH geführt werden. Sie sind auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Ihre Anteile befinden sich ganz oder teilweise im Besitz der öffentlichen Hand.

Beispiele: Salzgitter-Konzern, VEBA AG, Volkswagen AG.

Regie- und Eigenbetriebe

Öffentliche Unternehmen in der Form von Regie- und Eigenbetrieben sind an die jeweilige Gebietskörperschaft (Bund, Land, Kreis, Stadt) gebunden. Finanzpositionen für Einnahmen und Ausgaben sind in den Haushaltsetats der Gebietskörperschaften ausgewiesen. Beispiele für diese Betriebsformen sind: Theater, Bibliotheken, Krankenhäuser, Verkehrs- und Versorgungsbetriebe, Schlachthöfe, Friedhöfe.

1.3.6 Vergleichende Übersicht der wichtigsten Unternehmensformen			
A. Einzelunternehmen und Personenhandelsgesellschaft			
Einzelunternehmen	Firma <ul style="list-style-type: none"> • Personenfirma: (Familiennamen und mindestens einen ausgeschriebenen Vornamen) • Sachfirma • Phantasiefirma Die Firma muss die Bezeichnung „eingetragener Kaufmann“, eingetragene Kauffrau“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung enthalten, insbesondere „eK“.	Gründung Beginn des Gewerbebetriebes durch den Unternehmer. (Pflicht zur Anmeldung bei Gemeinde, Handelsregister, Finanzamt, Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer.)	Leitung Alleinige Geschäftsführung durch den Einzelunternehmer. (Erteilung von Vollmachten möglich, Prokura nur durch Vollkaufmann.)
Offene Handelsgesellschaft	Personenfirma, Sachfirma, Phantasiefirma Die Firma muss die Bezeichnung „offene Handelsgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung enthalten.	Mindestens 2 Gründer, die Gesellschaftsvertrag schließen. (Anmeldepflichten wie bei Einzelunternehmen.) Eintragung aller Gesellschafter im Handelsregister.	Jeder Gesellschafter hat Recht zur Geschäftsführung. (Vertragliche Beschränkungen im Innenverhältnis zwischen den Gesellschaftern möglich, nach außen jedoch unwirksam.)
Kommanditgesellschaft	Personenfirma, Sachfirma, Phantasiefirma. Die Firma muss die Bezeichnung „Kommanditgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung enthalten.	Wie bei der OHG. (Besonderheiten: Mindestens ein Gründer muss Komplementär sein). Eintragung der Komplementäre und der Zahl der Kommanditisten (Teilhaber) ins Handelsregister.	Nur Komplementäre haben Befugnis zur Geschäftsführung. Kommanditisten haben nur Widerspruchsrecht bei außergewöhnlichen Geschäften (ferner Recht auf Kontrolle der Bilanz).
Stille Gesellschaft	Die Stille Gesellschaft tritt weder in der Firmenbezeichnung hervor noch wird sie ins Handelsregister eingetragen.	Ein stiller Gesellschafter beteiligt sich an einem Unternehmen durch Kapitaleinlage.	Die Geschäftsführung liegt beim Inhaber des Unternehmens. Der Stille Gesellschafter hat Kontrollrecht (ähnlich dem Kommanditisten, doch kein Widerspruchsrecht).
B. Kapitalgesellschaften und Genossenschaften			
Aktiengesellschaft	Firma Die Firma muss die Bezeichnung „Aktiengesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung enthalten.	Gründung Ein oder mehrere Gründer, Übernahme- oder Stufenründung. Grundkapital mindestens 100.000 DM (50.000 EUR). (Beurkundung der Satzung. Eintragung ins Handelsregister.)	Leitung Geschäftsführung durch den Vorstand in eigener Verantwortung. Kontrolle durch den Aufsichtsrat
Kommanditgesellschaft auf Aktien	Die Firma muss die Bezeichnung „Kommanditgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung enthalten.	Wie bei der AG, doch unter Beteiligung mindestens eines Vollhabers (Komplementärs).	Durch den oder die Vollhaber als gesetzlichen („geborenen“) Vorstand.
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Die Firma muss die Bezeichnung „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung enthalten.	Öffentliche Beurkundung des Gründungsvertrages von mindestens einem Gesellschafter. (Eintragung ins Handelsregister)	Sie liegt bei einem oder mehreren Geschäftsführern.
Genossenschaft	Die Firma muss die Bezeichnung „eingetragene Genossenschaft“ oder die Abkürzung „eG“ enthalten.	Wenigstens 7 Gründer unterzeichneten Satzung. Wahl von Vorstand und Aufsichtsrat. Eintragung ins Genossenschaftsregister.	Die Geschäftsführung liegt beim Vorstand (mindestens 2 Genossen).

Fortsetzung des Vergleichs der Unternehmensformen			
K	Finanzierung Das Einzelunternehmen beruht auf dem Eigenkapital des Unternehmers. (Fremdfinanzierung nur insoweit, als Eigenkapital Garantiegrundlage bietet).	Gewinn- u. Verlust Gewinn steht allein dem Unternehmer zu. Verlust wird allein von ihm getragen. (Der Gewinn ermöglicht die Selbstfinanzierung und Investition.)	Haftung Es besteht Vollhaftung: Der Unternehmer haftet allein und unbeschränkt mit seinem Geschäfts- und Privatvermögen.
OHG	Sie erfolgt nach Maßgabe der vertraglichen Einlagen der Gesellschafter (bei späteren Veränderungen durch Gesellschafterbeschluss).	a) Zunächst 4 % Zinsen auf die Einlagen. b) Überschüsse oder Verluste (werden) nach der Kopfzahl der Gesellschafter verteilt.	Jeder Gesellschafter haftet unbeschränkt, unmittelbar und gesamtschuldnerisch (auch für bei seinem Eintritt in die Gesellschaft bereits bestehende Schulden, bei Austritt noch 5 Jahre).
KG	Durch die vertraglichen Einlagen der Komplementäre und Kommanditisten (Nur Einlagen der Kommanditisten sind übertragbar.)	Nach Gesellschaftsvertrag, meist unter Bevorzugung des Komplementärs (mit Rücksicht auf seine Geschäftsführung und Vollhaftung.). Wenn nichts anderes im Gesellschaftsvertrag bestimmt, werden die ersten 4 % des Gewinns nach Einlage verteilt.	Komplementäre wie bei der OHG (Vollhaftung), Kommanditisten haften nur mit ihrer Einlage (Teilhaftung).
StG	Darlehensähnliche Geldeinlage des Stillen Gesellschafters wird Eigenkapital des Unternehmensinhabers. (Bevorzugte Finanzierungsform, regelmäßig ohne Realsicherheiten für den Stillen.)	Nach Vereinbarung, da keine gesetzlichen Vorschriften. Nichtbeteiligung am Verlust kann vereinbart werden.	Der Stille Gesellschafter haftet höchstens bis zur Aufzehrung seiner Einlage, der Unternehmensinhaber unbeschränkt.
AG	Finanzierung Sie erfolgt über den Börsenhandel mit Aktien im Nennwert von mindestens 5 DM (Gesetzliche Rücklagen von mindestens 10 % des Grundkapitals).	Gewinn- u. Verlust Nach Deckung eines etwaigen Verlustvorganges (Auffüllung der gesetzlichen Rücklagen). Dann Gewinnausschüttung an Aktionäre (Dividende).	Haftung Aktionäre haften Gesellschaftsgläubigern nicht unmittelbar. (Sie können bei Insolvenz bzw. Auflösung der AG nur ihre Einlage einbüßen.)
KG aA	Neben einem oder mehreren Vollhaftern (Komplementären) beteiligen sich (Gesellschafter durch Einlagen auf das in Aktien zerlegte Grundkapital) Kommanditaktionäre.	Wie bei der AG. Komplementäre erhalten wie Vorstand der AG Tantiemen.	Komplementäre haften unbeschränkt und gesamtschuldnerisch (wie bei der KG), Kommanditaktionäre beschränkt wie Aktionäre der AG.
Gm bH	Stammkapital von mindestens 50.000 DM (25.000 EUR). Stammeinlagen (Geschäftsanteil) der Gesellschafter von mindestens 500 DM (250 EUR).	Nach den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages (meist entsprechend den Geschäftsanteilen). Wenn nichts anderes im Gesellschaftsvertrag bestimmt ist, wird Gewinn nach Geschäftsanteilen verteilt.	Wie bei den Aktionären der AG (beschränkt auf die Geschäftsanteile). (Doch kann die Satzung eine beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht vorsehen.)
eG	Durch Einlagen der Genossen lt. Satzung	Nach Zuführung zur gesetzlichen Rücklage werden Gewinne dem Geschäfts Guthaben der Genossen zugeschrieben oder ausgeschüttet. Verluste werden abgesetzt.	Satzung kann Nachschusspflicht der Genossen in der Insolvenz der eG-beschränkt auf Haftungssumme oder unbeschränkt - vorsehen oder auch ausschließen.

1.3.7 Unternehmensformen in der Europäischen Union

Alle EU-Länder kennen ähnliche Formen der persönlichen Vollhaftung sowie kleiner und großer Kapitalgesellschaften. Aber trotz der erreichten Vereinheitlichung der Bilanzierungsrichtlinien für Kapitalgesellschaften (4., 7. und 8. EU-Richtlinie), bestehen in der EU wesentliche nationale Unterschiede in den Haftungs- und Formvorschriften. Deshalb sollte mit zunehmenden EU-weiten Kooperationen die Schaffung einer EU-weiten supranational gültigen Unternehmensform an Bedeutung gewinnen. Das ist jedoch nicht gesicherte Erkenntnis und allgemeine Meinung.

Mit der Verordnung Nr. 2137/85 des Rates der europäischen Union wurde erstmalig eine **europäische supranationale Gesellschaftsform** definiert, die über nationale Grenzen hinweg den rechtlichen Rahmen für die Kooperation von Unternehmen und Angehörigen freier Berufe schafft, die **Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)**.

Die EWIV als kooperationsförderndes Instrument des europäischen Gesellschaftsrechts hat lediglich Hilfscharakter. Sie entfaltet nicht selbst wirtschaftliche Aktivität, sondern bietet ihren Mitgliedern den rechtlichen Rahmen, sich den Besonderheiten in den verschiedenen Mitgliedsländern anzupassen und unterstützt die wirtschaftliche Tätigkeit ihrer Mitglieder. Beispiele solcher Hilfsfunktionen sind: Zusammenlegung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, Poolung von Transportmitteln, Lagergemeinschaften, gemeinsame Teileherstellung und Schulungs- und Fortbildungszusammenarbeit. Die EWIV darf keine Leitungs- oder Kontrollmacht über die Tätigkeiten ihrer Mitglieder oder Tätigkeiten anderer Unternehmen ausüben und darf keine Anteile an Mitgliedsunternehmen halten. Die EWIV ist also ein Hilfsinstrument zur Optimierung von EU-weiten Kooperationen bei Beibehaltung nationaler Managementunabhängigkeit ihrer Mitglieder.

Weiter gehende Möglichkeiten wird die europäische supranationale Gesellschaftsform einer **Europäischen Aktiengesellschaft, Societas Europea (SE)**, bieten. Konzeption und juristische Einzelfestlegungen für die SE sind weit fortgeschritten. Die nationalen Mitbestimmungsrechte für Arbeitnehmer sind jedoch so wesentlich verschieden, dass sich in diesem Bereich immer wieder Verzögerungen für die Verabschiedung einer EU-weit gültigen gesetzlichen Regelung für die SE ergeben haben.

Detaillierte Informationen zum EU-Gesellschaftsrecht sowie eine umfassende Einführung in das gesamte Wirtschaftsrecht der EU findet der Leser im **EU-Rechtshandbuch für die Wirtschaft**, herausgegeben von *Dr. Jürgen Schwappach*, Verlag C.H. Beck, München.

1.3.8 Kriterien zur Wahl der Unternehmensform

Aus den vorangegangenen Erläuterungen der einzelnen Unternehmensformen ergibt sich, dass die einzelnen Rechtsformen sich insbesondere in folgenden Punkten unterscheiden:

- Firma und Rechtspersönlichkeit
- Gründungsformalitäten
- Leitung
 - bei Personengesellschaften mit unbeschränkter Haftung verbunden
 - bei Kapitalgesellschaften grundsätzlich von der Beteiligung getrennt
- Finanzierungsmöglichkeiten

- Gewinn- und Verlustverteilung
- Haftungsumfang
- Publizitätspflichten.

Die Größe des Kapitalbedarfs und die Vorstellungen über die Organisation der Leitungsbefugnis bestimmen in der Praxis in aller Regel vor den anderen Merkmalen die Wahl der Unternehmensform. Etwas vereinfacht kann die Überlegung über die Wahl der Unternehmensform wie folgt charakterisiert werden:

Wann welche Rechtsform?

- (1) **Einzelfirma oder OHG**
wenn Eigenkapital ausreicht und die Eigenkapitalgeber voll haften (mit Privatvermögen) und Eigenkapitalgeber Geschäfte selbst führen wollen (Stiller Gesellschafter möglich).
- (2) **KG** (Weiterentwicklung von (1))
wenn Kapital der Komplementäre nicht ausreicht und
 - Geschäftsführungsrecht von Komplementär(en) nicht geteilt werden soll
 - auf Einlage begrenzt haftendes zusätzliches Eigenkapital von Kommanditisten benötigt wird (Stiller Gesellschafter möglich).
- (3) Zu (1) und (2) bedenke neue Form der **Beteiligungsgesellschaften** (z. B. DEG, WFG)
- (4) **GmbH**, wenn angestrebt wird
 - Haftungsbeschränkung
 - Begrenzung der Publizitätspflicht (gestattet nach Bilanzrichtlinien-Gesetz)
relativ geringes Gründungskapital EUR 25.000
geringe Gründungskosten
Nachschusspflicht regelbar im Gesellschaftsvertrag
 - Geschäftsführer durch Gesellschafter berufen (Stiller Gesellschafter möglich).
- (5) **AG**, wenn
 - hoher Kapitalbedarf (für Anlagen, Vorräte und Wachstum)
 - hohe Gründungskosten und
 - Beachtung strenger Gläubigerschutz- und Rechtsvorschriften gerechtfertigt
 - Vorstands- und Aufsichtsratsberufung (streng vom Kapitaleigentum getrennt)

Für kleine, nicht börsennotierte AG's wurden mit dem „Gesetz für kleine Aktiengesellschaften und zur Regulierung des Aktienrechts“ vom 02.08.1994 einige Erleichterungen eingeführt.
- (6) **KGaA**, wenn
 - vollhaftender Komplementär Geschäfte führen und
 - Kommandit-Anteile als Aktien ausgeben will.
- (7) **GmbH & Co KG**, wenn
 - Komplementär Haftung auf Kapital der GmbH begrenzen will und
 - Kapitalerhöhungen von Kommanditisten kommen.
- (8) **Einmann-GmbH** ist erlaubt.
 - Gründungsaufwand vergleichsweise niedrig
 - schlanke Satzungen, da keine komplizierten Regelungen nötig
 - Volleinzahlung des Stammkapitals, bei Bargründung mindestens zur Hälfte über den Rest muss eine Sicherheit gestellt werden.

1.4 Unternehmenszusammenschlüsse

1.4.1 Ziele und Merkmale

Unternehmenszusammenschlüsse entstehen durch Verbindung von bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten. Dabei reichen die Formen der Zusammenschlüsse von relativ lockeren Bindungen, bei denen die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Unternehmen erhalten bleibt, bis zur Verschmelzung von zwei oder mehreren Unternehmen unter Aufgabe ihrer wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit.

Zweck

Die Ziele von Zusammenschlüssen können sein (nach *Korndörfer*⁹):

- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Produktion** durch gemeinsame Festlegung von Rationalisierungsmaßnahmen, Nutzung der Massenproduktionsvorteile und Einführung produktionstechnischer Verbesserungen
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit** durch Verbesserung der **Vertriebsorganisation und Marktstellung**
- gemeinsame **Entwicklung von neuen Produkten** und neuen **Produktionsverfahren**
- Verbesserung der Kapitalausstattung** durch Erleichterung bei der Eigen- und Fremdfinanzierung sowie bei der Selbstfinanzierung
- steuerliche Vergünstigungen** besonders durch Ausnutzung der „Organschaft“ oder des Schachtelprivilegs im Konzern
- Risikoverteilung oder -minderung** durch Diversifikationen, gemeinsame Forschung und Entwicklung sowie Deckung der Rohstoffversorgung oder Sicherung eines gleichmäßigen Absatzes.

Weitere Ziele können sein:

- gemeinsame Werbung
- Durchführung gemeinsamer betriebswirtschaftlicher Vorhaben (z.B.: Betriebsvergleiche, Marktuntersuchungen)
- gemeinsame Nutzung von Datenverarbeitungsanlagen
- gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)
- gemeinsame Lobby.

Man unterscheidet - wirtschaftlich betrachtet - zwei Formen von Unternehmenszusammenschlüssen:

- die Kooperation und
- die Konzentration.

⁹ *Korndörfer, W.*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden

1.4.1.1 Kooperation

Die Kooperation ist gekennzeichnet durch freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich und in den nicht durch vertragliche Zusammenarbeit unterworfenen Bereichen auch wirtschaftlich selbständig bleiben. Diese Zusammenarbeit verfolgt den Zweck, durch Zusammenlegung einzelner Unternehmensfunktionen die Leistung der beteiligten Unternehmen zu steigern und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

1.4.1.2 Konzentration

Eine Konzentration von Unternehmen liegt vor, wenn die Partner einer Unternehmensverbindung entweder ihre wirtschaftliche Selbständigkeit verlieren oder sogar ihre rechtliche Selbständigkeit aufgeben.

Unternehmensverbindungen:

Kooperation

- Interessengemeinschaft
- Arbeitsgemeinschaft
- Konsortium
- Kartell
- Wirtschaftsfachverband

Konzentration

- mit Mehrheit beteiligte bzw. in Mehrheitsbesitz stehende Unternehmen
- abhängige und herrschende Unternehmen
- Unterordnungskonzerne
- Gleichordnungskonzerne
- Fusionen

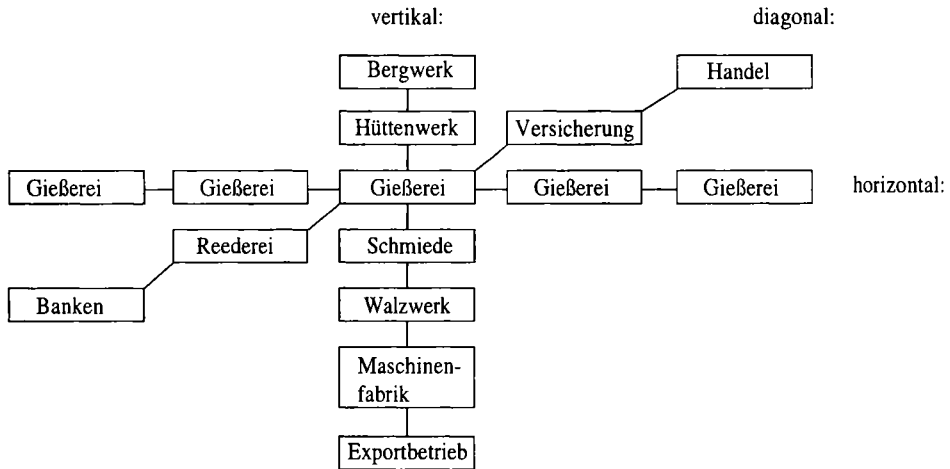
Formen der Kooperation und Konzentration (nach *Wöhe*¹⁰)

Arten der Unternehmenszusammenschlüsse (nach Beschränkung der Selbständigkeit)

Bezeichnung	Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen		Häufige Richtung des Zusammenschlusses
	in wirtschaftlicher Hinsicht	in rechtlicher Hinsicht vertragl. Bindung	
Kartell	wenig eingeschränkt	bleibt erhalten (vertragl. Bindung)	horizontal
Interessengemeinschaft	stärker eingeschränkt	erhalten (vertragliche oder kapitalmäßige Bindung)	horizontal
Konzern	aufgegeben	erhalten (kapitalm. Bindung)	vertikal, horizontal, diagonal
Trust	aufgegeben	aufgegeben (kapitalm. Bindung)	horizontal, vertikal

Vergleichende Übersicht der wichtigen Kooperationsformen nach *Weis*.

¹⁰ *Wöhe, G.*, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O

Arten der Unternehmenszusammenschlüsse (nach Integrationsrichtung) "**Die Richtung des Zusammenschlusses kann sein:**

- vertikal: mit vor- und nachgelagerten Leistungsstufen
- horizontal: auf gleicher Leistungsstufe
- diagonal: ohne direkten Leistungszusammenhang (Conglomerate).

1.4.2 Konzern

Der Konzern ist ein horizontaler oder vertikaler Zusammenschluss von Unternehmen, die rechtlich selbständig bleiben, aber ihre wirtschaftliche Selbständigkeit vollständig verlieren. Eine einheitliche Leitung bestimmt die gemeinsamen Interessen und Aufgaben. Sie entstehen durch gegenseitige Beteiligung (z. B. durch Aktientausch) bzw. durch den Erwerb von Majoritäten (Aktienmajoritäten) anderer Unternehmen (= Beteiligungskonzerne).

1.4.2.1 Gründe der Konzernbildung

Die Gründe, die zur Bildung von Konzernen führen können, sind mannigfacher Art. Man unterscheidet hierbei zwischen vertikalen und horizontalen Zusammenschlüssen. Der horizontale Konzern versucht durch Ausschaltung der Konkurrenz eine marktbeherrschende Position zu erringen, zur Schaffung von Möglichkeiten zur autonomen Preispolitik. Vertikale Konzerne zielen im Allgemeinen nicht primär auf eine Marktbeherrschung als vielmehr auf eine Sicherung der Rohstoffbasen und der Absatzmärkte ab.¹²

Weitere Gründe sind die Erweiterung des Produktionsprogramms, gemeinsame Forschung und Entwicklung sowie Stärkung der Kapitalbasis und der Verbundwirtschaft (z. B. Verbindung von Kohle, Eisen- und Stahlerzeugung) und andere.

¹¹ Modifiziert nach *Korndörfer*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O.

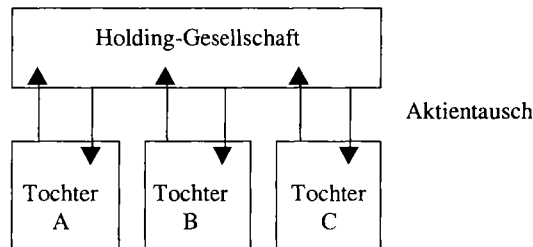
¹² Vgl. *Korndörfer*, W., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O.

1.4.2.2 Arten der Konzerne

Zur Konzernbildung eignet sich vor allem die Rechtsform der AG, weil sich die gegenseitige Bindung durch Aktientausch herbeiführen lässt.

Häufig findet man folgende drei Formen der Verflechtung vor:

- (1) **Ein führendes Unternehmen hat die Mehrheit** der Aktien der übrigen Unternehmen erworben und beherrscht diese dadurch (Erwerb von Aktienmajorität = **Beteiligungskonzerne**).
- (2) Die **Unternehmen** tauschen ihre Aktien gleichmäßig aus und **haben** dadurch **gegenseitigen** Einfluss auf die Geschäftsführung (Schwestergesellschaften = **Gleichordnungskonzerne**). Eine herrschende Gesellschaft wird Muttergesellschaft genannt. Sie kann selbst produzieren (Dachgesellschaft) oder lediglich aus dem Kapitalbesitz heraus herrschen (**Holding-Gesellschaft**). Die beherrschten Gesellschaften sind die Tochtergesellschaften, gleich gestellte Gesellschaften sind Schwestergesellschaften.



- (3) Unterscheidung in horizontal und vertikal:

Horizontale Konzerne sind Zusammenschlüsse von gleichartigen Unternehmen bzw. von Unternehmungen der gleichen Produktionsstufe (z. B. Warenhauskonzerne, wie die Karstadt AG, Versicherungskonzerne).

Vertikale Konzerne sind Zusammenschlüsse von Unternehmen aufeinander folgender Produktionsstufen (z. B. der Mannesmann-Konzern umfaßt unter anderem Bergwerke, Hüttenwerke, Röhrenwerke, Maschinenfabriken, Handelsunternehmen und Telekommunikation).

1.4.3 Trust (Fusion)

Gesetz: Aktiengesetz

Der Trust ist eine Verschmelzung von Unternehmen, die sowohl ihre rechtliche als auch ihre wirtschaftliche Selbständigkeit aufgeben. Die Fusion von Aktiengesellschaften macht einen Aktientausch erforderlich. Dieses geschieht, indem den Aktionären der übertragenden Gesellschaft Aktien der übernehmenden Gesellschaft überlassen werden; auch genannt Verschmelzung durch Aufnahme (§§ 340 - 352 AktG) oder indem die fusionierenden Aktiengesellschaften eine neue AG bilden und die Aktionäre Aktien der neuen Gesellschaft erhalten, auch genannt Verschmelzung durch Neubildung (§ 353 AktG).

Man unterscheidet auch beim Trust einen horizontalen bzw. vertikalen Zusammenschluss.

Der **horizontale Trust** bezieht sich auf die Fusion von Unternehmen, die auf der gleichen Produktionsstufe stehen (wie z. B. die früheren „Vereinigten Stahlwerke“, der seinerzeit größte Stahltrust Europas, oder der deutsche „Mühlenbaurust“).

Der **Vertikaltrust** bezieht sich auf die Fusion von Unternehmen aufeinander folgender Produktionsstufen (wie z. B. der schwedische Zündholztrust von Ivar Kreuger, der vom Sägewerk bis zur Zündholzfertigung sämtliche Produktionsstufen zusammenfasste und rund 70 % der Gesamtproduktion herstellte), (nach *Korndörfer*¹³).

1.4.4 Kartelle und Kartellgesetz

Kartelle sind vertragsmäßige Zusammenschlüsse selbständig bleibender Unternehmen des gleichen Wirtschaftszweiges (z. B. der Tafelglasfabrikanten oder der Seifenindustrie), die den Zweck verfolgen, den Wettbewerb auf dem Absatzmarkt zu beschränken, oder ganz auszuschalten (Monopol).

Ihre Ziele reichen von der bloßen Vereinbarung über ein gemeinsames Verhalten am Markt, über die Beeinflussung des Marktes zur Beschränkung der Konkurrenz bis hin zur Erringung einer Monopolstellung und damit zur Beseitigung der Konkurrenz.

Nach dem Grad der Bindung kann man wie *Korndörfer*¹⁴ unterscheiden in:

(1) Kartelle niederer Ordnung

Darunter versteht man Kartelle, die keinen direkten Einfluss auf Produktion und Absatz der zusammengeschlossenen Unternehmen ausüben und nach außen hin nicht in Erscheinung treten.

(2) Kartelle höherer Ordnung (Syndikate)

Darunter versteht man Kartelle, die einen direkten Einfluss auf Produktion und Absatz ihrer Mitgliederfirmen ausüben und nach außen hin in Erscheinung treten. Dazu gehört etwa das Aufziehen einer gemeinsamen Marktorganisation, so dass die Kartellmitglieder den Kunden nicht mehr selbständig gegenüberstehen (z. B. Nordzucker-Kartell, Flachglaskartell).

Nach dem Kartellgesetz (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen von 1957) sind in der Bundesrepublik Deutschland Kartelle grundsätzlich verboten, wenn sie nicht durch Anmeldung oder Genehmigung erlaubt sind.

Einen Überblick über die Kartellzwecke und die Rechtslage gibt das folgende Schema von *Beschorner*¹⁵:

¹³ Vgl. *Korndörfer, W.*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O.

¹⁴ Vgl. *Korndörfer, W.*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O.

¹⁵ *Beschorner, A.*, ABWL kurzgefasst, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in komprimierter Form, München

Kartelle

Zweck: Regelung	Kartelltypen		rechtliche Behandlung
Verkaufs- und Geschäftsbedingungen	Konditionenkartelle		anmeldepflichtig
	Ausschreibungsmethodenkartelle		
Preisermittlung und/oder Preisstellung	Kalkulationskartelle		verboten
	Rabattkartelle		anmeldepflichtig
	Preiskartelle		verboten
	Submissionskartelle		
Art der Produktion	Rationalisierungskartelle	Normungs- u. Typisierungskartelle	genehmigungspflichtig
		Spezialisierungskartelle	
Umfang der Produktion	Kontingenzierungskartelle	Produktionseinschränkungskartelle	
		Absatzkontingenzierungskartelle	
Art u. Umfang der Produktion	Patentverwertungskartelle		verboten
	Auftragsverteilungskartelle		
Verkaufstätigkeit	Syndikate		
	Gewinnverteilungskartelle		
Auslandslieferung	Exportkartelle (nur mit Auslandswirkung)		anmeldepflichtig
	Exportkartelle (auch mit Inlandswirkung)		genehmigungspflichtig
	Konjunkturkrisenkartelle		in Ausnahmesituationen erlaubt

1.4.5 Interessengemeinschaft (IG)

Die IG ist ein vertraglicher Zusammenschluss von in der Regel juristischen Personen, die rechtlich selbständig bleiben, jedoch deren wirtschaftliche Entscheidungsfreiheit eingeschränkt wird. Meist kommen diese Kooperationen als Gewinngemeinschaft in der Rechtsform einer BGB-Gesellschaft vor (Gewinnpool). Überwiegend ist der Zusammenschluss und die Zusammenarbeit enger als im Kartell.

Ziel einer IG ist allgemein ein wirtschaftlicher Zweck, z. B.:

- gemeinsame Versuchs- und Entwicklungsabteilung (chem. Industrie)
- Kostensenkung durch gemeinsamen Einkauf
- gemeinsame Patentverwertung.

Gelegenheitsgesellschaften sind Arbeitsgemeinschaften und Konsortien.

1.4.6 Arbeitsgemeinschaften (ARGE)

ARGEs sind Zusammenschlüsse von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen, die das Ziel verfolgen, eine bestimmte Aufgabe gemeinschaftlich zu lösen oder einen einzigen Werkvertrag (§ 631 BGB) oder Werklieferungsvertrag (§ 651 BGB) bzw. eine begrenzte Anzahl derartiger Verträge gemeinsam zu erfüllen, vorwiegend im Baugewerbe.

1.4.7 Konsortium

Konsortien sind Unternehmenszusammenschlüsse auf vertraglicher Basis zur Erreichung eines kurzfristig realisierbaren Zwecks, z. B. Abwicklung von Großprojekten, Emission von Wertpapieren etc. Meist findet man Konsortien in der Form einer BGB-Gesellschaft als Gelegenheitsgesellschaft.

1.4.8 Gesamtwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Würdigung von Unternehmenszusammenschlüssen

Hierzu schreibt *Korndörfer*:¹⁶

„Über Wert und Unwert von Unternehmenszusammenschlüssen wird seit Jahren gestritten. Es ist unzweifelhaft, dass größere wirtschaftliche Gebilde wirtschaftliche und oft auch politische Macht besitzen, deren Ausübung nicht immer zum Vorteil des Einzelnen gereicht.“

Unternehmenszusammenschlüsse - so sagt man - beschränken den Wettbewerb und bedrohen die Selbständigkeit kleinerer Unternehmen. In Kartellen zusammengeschlossene Unternehmen können zum Nachteil ihrer Kunden durch überhöhtes Preisniveau künstlich am Leben erhalten werden, obwohl Betriebstechnik und Organisation völlig überaltet sein können. Auf der anderen Seite kann jedoch auch nicht geleugnet werden, dass Großunternehmen ohne Zweifel zur Steigerung des Sozialproduktes und des Wohlstandes erheblich beigetragen haben, da sie die Größendegressionen besser ausnutzen können und da Forschung und größere Entwicklungsprojekte oft nur auf der Grundlage großer Kapitalreserven realisierbar sind. Eine gesamtwirtschaftliche Würdigung von Unternehmenszusammenschlüssen im Hinblick auf Nutzen und Nachteile für die Gesamtwirtschaft kann deshalb nie generell, sondern immer nur von Fall zu Fall erfolgen.

Auch der betriebswirtschaftliche Nutzen von Unternehmenszusammenschlüssen ist umstritten, obwohl sich ohne Zweifel mehr Vor- als Nachteile aufzeigen lassen. In der einschlägigen Literatur ist man zum großen Teil der Auffassung, dass die Großunternehmen in fast allen Bereichen Kostenvorteile gegenüber kleineren Wirtschaftseinheiten besitzen. Vom Beschaffungsbereich über den Produktions-, Finanz- und Absatzbereich bis hin zur Forschung und Entwicklung lassen sich aus der Praxis eine Menge Gründe anführen, wonach wachsende Unternehmenseinheiten erhebliche Kostenersparnisse realisieren können. Der Nachweis allerdings, ob die Kostenvorteile mit wachsender Unternehmensgröße kontinuierlich zunehmen, lässt sich erfahrungsgemäß nur sehr schwer führen. Von einem gesetzmäßigen Zusammenhang, einem „law of increasing returns to scale“ zu sprechen, ist auf jeden Fall nicht möglich. Dennoch gilt die Überlegenheit des Großbetriebes im Vergleich zu kleineren Einheiten als eine Tatsache.“

¹⁶ *Korndörfer, W., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O.*

Folgende Überlegungen sollten den Leser zu einer kritischen Würdigung anregen:

- ❑ Der Wohlstand der westlichen Demokratien ist ohne Großunternehmen technisch nicht realisierbar (bedenke: Energieerzeugung, Luftfahrt und Automobilindustrie).
- ❑ Aber die Grenzen der Beherrschbarkeit großtechnischer Prozesse scheinen erkennbar zu werden (bedenke: Tschernobyl, Sandoz und Absinken der Bohrinseln in der Nordsee).
- ❑ Es erscheint wesentlich, dass demokratische Kontrollmechanismen auch für Großunternehmen funktionieren (bedenke: Parteipendenproblematik).
- ❑ Die multinationalen Konzerne stellen für manches Land der Dritten Welt kaum kontrollierbare und damit problematische Partner dar, aber es sind diese Konzerne, die den wirksamsten Know-how-Transfer in die Dritte Welt leisten (bedenke: Automobilfabriken in Lateinamerika und Südafrika sowie Stahlwerk Rurkela in Indien als positiven und die Aspekte des Gewinntransfers durch Verrechnungspreisgestaltung als zum Teil kritischen Aspekt).
- ❑ Es gibt hoch innovative Branchen in der Bundesrepublik, in denen die sogenannten „mittelständischen“ Unternehmen dominieren, z. B. den Maschinen- und Anlagenbau mit etwa 60 % Exportquote. Dieser Sachverhalt unterstreicht, dass kein Grund dazu besteht, die Lösung großer Zukunftsaufgaben primär von Großunternehmen zu erwarten.
- ❑ Aus der Erfahrung langjähriger Konzerntätigkeit und der Arbeit in kleineren Unternehmen komme ich zu der persönlichen Überzeugung, dass Ideenreichtum, Unternehmungsgeist und Risikobereitschaft die Grundlagen einer demokratischen Ordnung sind. Und das bedeutet, dass wir für die großen technischen Zukunftsaufgaben große Unternehmen brauchen. Aber genauso brauchen wir die Exzellenz der mittleren und kleinen, damit die großen nicht zu Verwaltungen werden und damit wirtschaftliche und juristische Unabhängigkeit ein realisierbarer Wert in unserem Land bleibt.

1.5 Standortwahl der Unternehmung

1.5.1 Bestimmungsfaktoren der Standortwahl

Der Standort ist der Ort innerhalb eines Wirtschaftsraumes, an dem sich die Verwaltungs- und Fertigungsstätten, Lager und sonstige Teile des Unternehmens befinden. Dabei müssen nicht alle Bereiche eines Unternehmens denselben Standort haben. Es kann von Vorteil sein, die Teilbereiche des Unternehmens verschiedenen Standorten zuzuordnen, z. B. dezentrale Läger, Zweigniederlassungen usw.

Daher ist es erforderlich, die in Betracht kommenden Standorte vor einer Entscheidung zu analysieren, Vor- und Nachteile abzuwägen und Kenntnisse über derzeitige Gegebenheiten um künftige Erwartungen und Entwicklungen zu ergänzen, um den Standort auszuwählen, der auf Dauer die günstigsten Bedingungen für die Leistungserstellung bietet.

Generell ist zu unterscheiden zwischen dem

- ❑ inneren Standort (Arbeitsplatz, Maschinen, Läger) und dem
- ❑ äußeren Standort (Domizil des Unternehmens).

Der innere Standort wird festgelegt im Rahmen der Fertigungswirtschaft, die sich mit der Gesamtheit aller Einrichtungen, Maßnahmen und Verfahren zur besten und somit kostenminimalen Leistungserstellung befasst.

Äußerer Standort

Eine Reihe von **Standortfaktoren** kommt für die Wahl des Unternehmensdomizils in Betracht:

(1) **naturgegebene Verhältnisse / Rohstofforientierung**

Bergwerke können nur dort angesiedelt werden, wo entsprechende Bodenschätze vorhanden sind. Fischkonservenfabriken wird man an Fischereiplätzen errichten, Zuckerfabriken in Bereichen der Landwirtschaft, wo Zuckerrüben oder Zuckerrohr angebaut werden.

(2) **Energieorientierung**

Aufgrund des großen Energiebedarfs einiger Unternehmen (Aluminiumgewinnung) wird man deren Standort nach Kraftwerken ausrichten.

(3) **Absatzorientierung**

Konsumorientierte Unternehmen (z. B. Supermärkte, Einzelhandelsgeschäfte) werden die räumliche Nähe zu den Abnehmern suchen.

(4) **Verkehrsorientierung**

Die Anbindung des Standortes an die verschiedenen Verkehrsformen (Wasserwege, Straßen, Eisenbahnen, Flughäfen) ist für die meisten Unternehmen bedeutungsvoll.

(5) **Arbeitskräfteorientierung**

Im Vordergrund stehen dabei Verfügbarkeit, Kosten und Qualifikation der benötigten Arbeitskräfte (beachte: Lohngefälle Stadt-Land beziehungsweise vom Industrie- zum Entwicklungsland).

(6) **Politische Gegebenheiten**

Politisch gefährdete Gebiete werden gemieden. Zur Umgehung von Zöllen werden Filialen im Ausland errichtet. Vergünstigungen von bestimmten Ländern und Gemeinden werden bestmöglich genutzt (z. B. standortspezifische Vergünstigungen, Kostenvorteile bei Grundstückserwerb).

(7) **Steuerorientierung**

Nationale Unterschiede: Einkommensteuervergünstigungen durch Sonder-AfA, (z. B. neue Bundesländer), Gewerbesteuerunterschiede (unterschiedliche Hebesätze).

Internationale Unterschiede: oft gibt es eine Steuerermäßigung bei Investitionen in den ersten Jahren. Vorsicht ist geboten, denn oftmals ist eine Vergünstigung an Bedingungen gekoppelt (z. B. Eingliederung von einheimischen Arbeitskräften und Kauf von einheimischen Lieferanten bis zu einem bestimmten meist hohen Prozentsatz, genannt Integrationsgrad).

Bedenke: Steueroasen z. B. Liberia/Westafrika (Weltankerflotte)

(8) **Umweltorientierung**

In den letzten Jahren hat das Umweltbewusstsein stark zugenommen. So sind z. B. die Emissionswerte für Abgase drastisch gesenkt worden. Oft sind teure Filteranlagen vorgeschrieben. Bedenke: TA-Luft! Die Vorschriften und Auflagen bei der Entsorgung von Müll/Sondermüll werden ständig verschärft.

Der Umweltaspekt gewinnt zunehmend an Bedeutung. Somit muss die Standortplanung besonders diesbezüglich auch die Zukunftserwartungen einschließen.

(9) Sonstige Gesichtspunkte

- Zufall
- Tradition
- gesetzliche Vorschriften insbesondere bezüglich Sozialleistungen
- Abgaben
- Erwartungen bezüglich Geldwert- und Wechselkursentwicklung sowie wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen
- Konkurrenz
- subjektive Aspekte, z. B. Geburtsort des Gründers
- Grundstücks- und Immobilienpreise / Miete / Pacht

1.5.2 Chancen und Risiken der Niedriglohn-Standorte

Zu den **Niedriglohnländern** zählen u. a. zahlreiche Entwicklungsländer sowie einige Schwellenländer, d.h. Länder an der Schwelle zu voller Industrialisierung.

Bedenke zu Investitionen in Entwicklungsländern:

- niedrige Stundenlöhne werden vielfach überkompensiert durch wesentliche Zusatzkosten, z. B.:
 - bei Investitionen
 - Materialkosten werden in aller Regel unterschätzt
Entwicklungsländer verlangen häufig eine sogenannte Integrationsquote, d. h. einen bestimmten Anteil lokaler (= inländischer) Materialbeschaffung:
 1. Jahr 40 %
 2. Jahr 75 % denkbare, übliche Größenordnungen
 3. Jahr 95 %
 - die Arbeitsproduktivität ist geringer
(bedenke: wenn z. B. Löhne um den Faktor 5 niedriger und die Leistung je Fertigungsstunde um den Faktor 7 schlechter, dann ist ein Verlust programmiert)
 - Führungskräfte sind oft mehr als doppelt so teuer
(häufig sind keine einheimischen Fachkräfte verfügbar; Fachkräfte müssen also in das Land entsandt und im Rahmen von Entsendungsverträgen hoch bezahlt werden)
 - unrentabler Leerlauf
durch Transportzeiten und Verzollungsverzögerungen
 - die Ausschussquoten sind höher
 - der Transport der fertigen Waren ist oftmals zu teuer
 - höhere Streikfreudigkeit kann bestehen.

Durch besondere Vergünstigungen werden häufig Anreize für Investitionen geschaffen. Entwicklungsländer bieten ausländischen Unternehmen oft Steuer- und Zollvorteile, wenn die dort hergestellten Produkte wieder ausgeführt werden, um auf diese Weise neue Exportmärkte zu erschließen.

Der weitaus größte Teil bundesdeutscher Auslandsinvestitionen ist nach einer Untersuchung von *Kebschull* zur Sicherung ausländischer Absatzmärkte vorgenommen worden¹⁷. Durch Zollschutz haben produzierende Unternehmen in der 3. Welt vielfach nach einiger Zeit Marktdominanz erreicht.

¹⁷ Vgl.: *Schmalen, H.*, Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre, Köln

Bedenke:

- ❑ Zahlreiche Hersteller von Automobilen und kommunikationstechnischen Geräten etc. verlagerten Produktionen für den Weltmarkt in Schwellenländer (das frühere Jugoslawien, Südafrika, Mexiko, Brasilien und jetzt auch China. Sie sicherten sich durch eigene Deviseneinnahmen Importpräferenzen für ihre übrigen Produkte in dem Gastland.
- ❑ Honda produziert in der Freihandelszone von Manaus (Brasilien) am Amazonas mit einer Integration von nahezu 100 % Motorräder, die auf dem brasilianischen Markt dominieren.
- ❑ Eine Reihe von Herstellern von Büro- und Kommunikationstechnik produzieren in Brasilien oder Mexiko und genießen dadurch Präferenzen in der amerikanischen Freihandelszone. Für Konkurrenten, die außerhalb dieser Region produzieren, ist es vielfach unmöglich, zu wettbewerbsfähigen Konditionen in die Länder Lateinamerikas zu exportieren. BMW, Mercedes, Opel und VW produzieren in Südafrika und montieren zum Teil in Kooperation japanische KFZ-Modelle und dominieren auf dem südafrikanischen Automobilmarkt.
- ❑ Im Ausland liegen also beträchtliche Herausforderungen für den unternehmerisch engagierten Ingenieur.

1.5.3 Quantitative Standortanalyse

I Investitionen/Einmalkosten in TDM

$$\begin{array}{l}
 \text{Grundstückspreis} \\
 + \text{ Gebäudepreis} \\
 + \text{ Maschinenpreis} \\
 \hline
 = \text{ Gesamtinvestitionen}
 \end{array}$$

Jährliche Abschreibungen¹⁸ oder alternativ Mieten sind Bestandteil der jährlichen Gemeinkosten. Förderungsmaßnahmen der Länder oder Kommunen reduzieren die Investitionssumme und die laufenden Kosten daraus.

II Ermittlung der Periodenkosten in TDM pro Jahr

$$\begin{array}{l}
 \text{Fertigungsmaterial inklusive Transportkosten} \\
 + \text{ Materialgemeinkosten inklusive AfA} \\
 \hline
 = \text{ Materialkosten inklusive Transportkosten} \\
 + \text{ Fertigungslöhne} \\
 + \text{ Fertigungsgemeinkosten inklusive AfA} \\
 + \text{ Sondereinzelkosten der Fertigung inklusive Energie} \\
 \hline
 = \text{ Herstellkosten inklusive Energie} \\
 + \text{ Verwaltungsgemeinkosten inklusive AfA} \\
 + \text{ Vertriebsgemeinkosten inklusive AfA} \\
 \hline
 = \text{ Selbstkosten inklusive Transport, Energie, AfA}
 \end{array}$$

III Periodenumsatz in TDM pro Jahr

$$\text{Absatzmenge} \times \text{Verkaufspreis} = \text{Umsatz}$$

¹⁸ Abschreibungen sind jährlicher anteiliger Werteverzehr einer Investition, kurz AfA. Das ist ein Kostenbetrag für die Kalkulation und ein Aufwandsbetrag für die Unternehmenserfolgs- (Gewinn- und Verlust-) Rechnung.

IV Perioden- und Gesamtergebnis (je Standort) in TDM pro Jahr

Umsatz	
– Selbstkosten	
<hr/>	
= Betriebsergebnis vor Förderungsmaßnahmen ¹⁹	
+ Förderungsmaßnahmen	
<hr/>	
= Ergebnis nach Förderungsmaßnahmen ²⁰	
vor Kostensteuern und Abgaben	
– (Kostensteuern und Abgaben)	
<hr/>	
= Ergebnis nach Kostensteuern und Abgaben	
vor Gewinnsteuern	
– Gewinnsteuern	
<hr/>	
= Ergebnis nach Förderungsmaßnahmen und Steuern	

Eine **Berücksichtigung der Unsicherheit** der Erwartungen ist durch drei alternative Rechnungen mit realistischen, optimistischen und pessimistischen Erwartungen/Werten möglich.

¹⁹ Beachte: Wenn Investitionszuschüsse Abschreibungen mindern, dann im Folgenden nicht nochmals als Einnahmen berücksichtigen.

²⁰ Beachte: Förderung z. T. aus Gewinnen rückzahlbar, dann in einer Zusatzzeile berücksichtigen.

Kontrollfragen zu Kapitel 1

1. Wie unterscheiden sich Betrieb und Unternehmung?
2. Erläutern Sie die Bedeutung der Produktionsfaktoren nach Gutenberg.
3. Stellen Sie die Teilaufgaben und den Wertefluss des Betriebsprozesses dar.
4. Welche Gesellschaftsformen kennen Sie?
5. In welchen Hauptmerkmalen unterscheiden sich Personen- und Kapitalgesellschaften?
6. Nennen Sie für die Ihnen bekannten Gesellschaftsformen deren Hauptmerkmale bezüglich: Firma, Gründung, Leitung, Finanzierung, Gewinn und Verlust sowie Haftung.
7. Welches sind die Hauptunterschiede zwischen AG und GmbH?
8. Erläutern Sie die Rahmenbedingungen, die für die Wahl bestimmter Gesellschaftsformen maßgeblich sein könnten.
9. Erläutern Sie Ziele und Merkmale bestimmter Unternehmenszusammenschlüsse.
10. Wie unterscheiden sich Konzern und Kartell?
11. Welche Arten von unterschiedlichen Konzernen/Kartellen kennen Sie und welches sind deren Merkmale?
12. Welche Möglichkeiten der Ergebnisverbesserung werden durch horizontale beziehungsweise vertikale Konzentration erschlossen?
13. Erläutern Sie die Bestimmungen des Kartellgesetzes.
14. Wie beurteilen Sie die Bedeutung von Unternehmenszusammenschlüssen unter betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten?
15. Erläutern Sie die Bestimmungsfaktoren der Standortwahl.
16. Welche Chancen und welche Risiken müssen bedacht werden im Zusammenhang mit der Prüfung von Niedriglohnstandorten?
17. Nennen Sie die Zeilenfolge einer Berechnungstabelle für eine quantitative Standortanalyse.
18. Wie berücksichtigen Sie das Problem der Unsicherheit der Erwartungen in Bezug auf Erlöse, Kosten, etc. im Rahmen einer quantitativen Standortanalyse?
19. Erläutern Sie die Bedeutung von Steuern und Subventionen für die Standortwahl.

2 Praxis der Existenzgründung

2.1 Prüfungen, Planungen und Schritte vor der Gründung

2.1.1 Prüfung der persönlichen Erfolgsvoraussetzungen

2.1.1.1 Fachliche und persönliche Eignung

Das Grundgesetz der Bundesrepublik (Artikel 12) sowie GewO § 1 garantieren die Gewerbe-freiheit, sichern die freie Berufswahl und deren Ausübung, soweit keine rechtlichen Be-schränkungen bestehen. Nur in wenigen Fällen (z. B. für Ärzte, Steuerberater und Rechtsanwälte) sind bestimmte Qualifikationsnachweise erforderliche Voraussetzungen.

Als Grundlage für die Wahrnehmung qualifizierter Arbeitnehmerfunktionen genügen vielfach bereits Fähigkeiten, wie sie in der Gehilfenausbildung vermittelt werden. Da die Tätigkeiten von Arbeitnehmern sich vielfach auf Spezialgebiete konzentrieren, kann eine spezielle berufliche Fortbildung zum Erfolg führen. Für eine Unternehmertätigkeit genügt das nicht, weil der Unternehmer in der Lage sein muss, seinen Betrieb funktionsübergreifend fachkundig zu koordinieren und in den verschiedenen Bereichen auftretende Schwierigkeiten selbständig zu lösen.

Deshalb ist es vielfach ratsam, Lücken in der fachlichen Qualifikation vor dem Schritt in die Selbständigkeit z. B. durch eine Meisterprüfung oder IHK-Fortbildung zu beseitigen. Für Ingenieure ist vielfach der ergänzende Erwerb betriebswirtschaftlicher Kenntnisse eine Erfolgs-voraussetzung.

Die Frage nach der persönlichen Eignung umfasst auch die seelischen, geistigen und körperlichen Aspekte. Gute Nerven sind Voraussetzung, um im harten Wettbewerb zu bestehen. Vom Jungunternehmer werden Durchsetzungsvermögen und Führungsqualitäten verlangt und die Bereitschaft zu kämpfen. Das gesamte persönliche Umfeld, die Familie, der Freundes- und Bekanntenkreis wird zurückstehen müssen.

2.1.1.2 Einstellung zur Arbeit

Während ein Arbeitnehmer in der Regel eine geregelte und festgelegte Arbeitszeit in der Größenordnung einer 40-Stunden-Woche hat, wird der Jungunternehmer sich auf einen Ar-beitstag einstellen müssen, der häufig 12 und zeitweise 16 Stunden hat, und das über längere Zeiträume.

Deshalb ist es wichtig, vorab zu prüfen, ob man diese starke Belastung auch über einen längeren Zeitraum durchhalten will und kann. Ein entsprechender Ausgleich, z. B. durch eine sportliche Betätigung, ist wichtig, um die Dauerbelastung in der Gründungsphase durchstehen zu können.

2.1.1.3 Bereitschaft zum Risiko

Ein Jungunternehmer gibt oft einen sicheren Arbeitsplatz mit sozialer Absicherung, geregelter Arbeitszeit und gleichbleibendem regelmäßigen Einkommen auf und tauscht ihn gegen viel Arbeit, finanzielle und soziale Unsicherheit mit einem erheblichen Risiko. Nach Ermittlungen der Creditreform e. V. betrifft jeder dritte Insolvenzfall ein Jungunternehmen. Dies weist auf das hohe Risiko hin.

2.1.1.4 Erwartungen und persönliche Gründe für eine selbständige Tätigkeit

Auf die Frage, was für den Einzelnen für eine selbständige Tätigkeit sprechen kann, gibt es sehr verschiedene Antworten. Im Vordergrund dürfte sehr oft der Wunsch nach individueller und unabhängiger Gestaltung des Berufslebens stehen.

Dabei darf nicht übersehen werden, dass diese Zielsetzung abgestimmt werden muss auf realistische Einkommenserwartungen. Denn allzu oft stimmen die Erwartungen in Bezug auf hohes Einkommen und umfangreiche persönliche Freiheiten absolut nicht überein. Vielmehr bedeutet eine Selbständigkeit unter ungünstigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen vielfach ein Übermaß an Arbeit bei vergleichsweise schmalen Einkommen über längere Zeit.

Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen erfordert indes vielfach relativ hohe Vorlaufkosten, die mit entsprechendem Risiko vorfinanziert werden müssen. Und mit dem Risiko steigt dann in der Regel die Notwendigkeit hohen persönlichen Arbeitseinsatzes, sowie auf mittlere Sicht, die Einkommens- und Erfolgchancen.

Gründe für Existenzgründungen können sein:

- Selbständigkeit/Unabhängigkeit
- leistungsgerechteres Einkommen
- höheres Ansehen/Geltungsbedürfnis
- Durchsetzung eigener Ideen
- Umgehung des Kündigungsrisikos
- Vermeidung von Arbeitslosigkeit
- Nutzung steuerlicher Vorteile
- sinnvolle Investition verfügbarer Geldmittel
- Geschäftsübernahme
- Ausnutzung von Marktchancen
- Nutzung von öffentlichen Förderungen.

2.1.1.5 Soziale Absicherung

Im Gegensatz zum Arbeitnehmer muss sich der Unternehmer selbst versichern und die Beiträge und Prämien aus seinem Geschäft entnehmen. Oft wird man deshalb zu Beginn die Möglichkeit der freiwilligen Weiterversicherung in der gesetzlichen Rentenversicherung ungenutzt lassen, weil der Betrag zu hoch erscheint. Es sollten aber zumindest die oft preiswerten Alternativen

privater Lebensversicherungen geprüft werden. Experten raten, die bisherigen Beträge des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers in etwa gleichem Umfang einzuplanen, damit keine Lücke im sozialen Netz entsteht.

Zur weiteren Absicherung im privaten Bereich gehören:

- Krankenversicherung für sich selbst und die Familie
- Unfallversicherung
- Verdienstausfall- oder Krankentagegeldversicherung.

Bedenken sollten alle Existenzgründer, dass Selbständige weder Arbeitslosengeld noch eine Lohnfortzahlung erwarten können. Es ist empfehlenswert, sich diesbezüglich intensiv beraten zu lassen. Ein in einem anderen Beruf und nicht im eigenen Betrieb verdienender Ehepartner kann einen wesentlichen Beitrag zur finanziellen Absicherung der Familie leisten.

2.1.2 Prüfung und Gestaltung der sachlichen Voraussetzungen

2.1.2.1 Suche eines Erfolg versprechenden Betätigungsfeldes

Im Vordergrund der Karriereberatung von *Mewes* und *Bürkle*¹ stehen zwei Empfehlungen, deren Beachtung eine wesentliche Voraussetzung ist für dauerhaften Erfolg:

- (1) systematische Engpassorientierung und
- (2) die konsequente Ausnutzung von Synergieeffekten.

(1) Systematische Engpassorientierung

Üblicherweise lautet der entsprechende Rat, man müsse, um erfolgreich zu sein, nur eine Marktlücke finden. Dieser Gedanke ist richtig, aber nicht hinreichend präzise, um eine Existenzgründungs-Strategie zu definieren. *Mewes* vertritt eine wesentliche Systematisierung. Er beginnt seine Überlegungen mit der Erkenntnis von *Justus von Liebig*, der bezüglich der Steigerung landwirtschaftlicher Erträge durch Düngung festgestellt hat, dass der Ertrag immer dann am stärksten steigt, wenn man jeweils den Engpassfaktor vermehrt zuführt. Sobald der Engpassfaktor in ausreichender Menge verfügbar ist, wird bei seiner weiteren Vermehrung ein anderer Einsatzfaktor zum Engpass. Nun muss dieser vermehrt zugeführt werden.

Dem Ingenieur sind diese Überlegungen aus der Netzplantechnik wohl vertraut. Auf die Situation des Existenzgründers übertragen bedeutet die Anwendung dieser **Erfahrung, dass diejenigen Aktivitäten ihren Markt finden, die bei bestimmten Kunden einen Engpass darstellen. Langfristig kommt es jedoch darauf an, dass die gefundene Engpasssituation nicht kurzfristiger Natur ist, oder dass auf dem Wege der Produkt- und Problemlösungsentwicklung später auf die Belieferung anderer, neuer Engpassbereiche übergewechselt werden kann. Dabei kann erheblicher Kapitalbedarf entstehen, der aus inzwischen erwirtschafteten Erträgen deckbar sein sollte** (vgl. dazu Fallstudie I im Übungsteil).

¹ *Bürkle, H.*, Strategie-Beratung, Nierstein; ULA-Seminar,

(2) **Ausnutzung von Synergieeffekten**

Zur erfolgreichen Durchsetzung auf dem Markt genügt es nicht, genauso gut wie die Konkurrenz oder nur etwas besser als diese zu sein. Es kommt für den Erfolg ganz wesentlich darauf an, die Kunden zu finden, zu überzeugen und zur Zusammenarbeit und Kauf zu veranlassen.

Ein Ingenieur, der eine intelligente Leistung vermarkten will, hat keinen Grund zu der Annahme, dass sein Mitbewerber nicht auch intelligent vorgeht. Er muss deshalb alle Möglichkeiten umsichtiger Kundengewinnung auszunutzen. Dazu gehört es, systematisch darüber nachzudenken, was getan werden muss, um dem Mitbewerber keine Gelegenheit zu lassen, beim Kunden professioneller und überzeugender anzubieten. Dazu gehört die Ausnutzung aller Kommunikationsmittel und Referenzen, die den Verkauf fördern können (z. B. Einsatz von Fördermitteln, Presseveröffentlichungen, Referenzen etc.). Die volle und systematische Nutzung aller möglichen Unterstützungsmaßnahmen außerhalb des Unternehmens, die dem Erfolg dienen können, nennt man Ausschöpfung der Synergieeffekte. Dies schließt selbstverständlich auch die interne Nutzung technisch ähnlicher Projekte zur gegenseitigen fachlichen und werblichen Unterstützung ein (Cross-Supports). Bürkle² nennt hierzu ein Praxisbeispiel, das ebenso speziell wie treffend ist. Rechtsanwältin ist es nicht erlaubt zu werben. Ein Anwalt soll aber die Idee gehabt haben, einen Bäcker auf seine Brötchentüten drucken zu lassen: „Bäcker Müller, gegenüber von Rechtsanwalt Meyer“. In diesem Zusammenhang vgl. Pkt. 3.4.1 „Das perfekte Systemangebot“.

2.1.2.2 Neugründung oder Übernahme

Sobald die Art und der Bereich der Betätigung geklärt sind, können Überlegungen angestellt werden, ob eine Neugründung oder eine Übernahme eines Unternehmens/Geschäftsbetriebs vorteilhafter ist, falls die Möglichkeit besteht, ein Unternehmen/Geschäftsbetrieb zu übernehmen.

Folgende **Anlässe** begünstigen vielfach eine Übernahme:

- Generationswechsel
- Insolvenz oder bevorstehende Liquidation
- Geschäftsaufgabe aus sonstigen Gründen.

Die Übernahme hat im Gegensatz zur Neugründung möglicherweise folgende **Vorteile**:

- bereits vorhandener Organisationsaufbau
- Kunden- und Lieferantenstamm
- Betriebs- und Geschäftsausstattung, Maschinen und Fuhrpark sind kostengünstiger als bei Neugründung/Neukauf
- Erfahrungswerte und Statistikzahlen liegen vor
- eine gute Firma (=Name!) kann übernommen werden.

Mögliche **Nachteile** können sein:

- Investitionen sind wegen bevorstehender Auflösung nicht getätigt worden
- Ausstattung, Einrichtung, Maschinen, Fuhrpark usw. sind veraltet
- fehlerhafter Organisationsaufbau ist schwer veränderbar
- Umsatz ist rückläufig bei geringem oder fehlendem Gewinn

² Bürkle, H., Strategie-Beratung, a.a.O.

- Image wirkt sich nachteilig aus
- Personal entspricht nicht den Anforderungen
- spezielle bisher gewohnte Kundenwünsche sind nur schwer zu erfüllen
- personenbezogene Konditionen/Absprachen sind nicht zu übernehmen.

Phasen der Übernahme nach *Nathusius*³:

- Suchphase:** In dieser ersten Stufe wird versucht, eine Anzahl geeigneter Unternehmen zu finden. Eine erste Vorauswahl wird getroffen.
- Prüfphase:** Einige geeignete Betriebe sind gefunden. Sie werden jetzt detailliert untersucht. Eine weitere Auswahl wird getroffen.
- Bewertungsphase:** Für die Unternehmen, die bis zu diesem Zeitpunkt übrig geblieben sind, wird im Rahmen der Unternehmensbewertung ein Wert bestimmt, der als Ausgangspunkt für die Preisverhandlungen dient.
- Verhandlungsphase:** Wenn alle Prüfungen und Bewertungen zu einem positiven Urteil geführt haben, tritt der Käufer in die Verhandlungsphase ein. Hier stehen die Preisverhandlungen mit dem bisherigen Inhaber und als Ziel der Abschluss des Kaufvertrages im Vordergrund.
- Übergabephase:** In dieser letzten Stufe der Existenzgründung durch Kauf oder Beteiligung muss für die reibungslose Abwicklung des Kaufes gesorgt werden.

2.1.2.3 Standortwahl

Die Kriterien zur Standortwahl wurden bereits im Teil „Aufbau der Unternehmung“ als Pkt. 1.5 abgehandelt und sind dort nachzulesen.

2.1.2.4 Voll- oder Nebenerwerb

Im Abschnitt 2.1.1.3 wurde bereits auf das Risiko bei der Unternehmensgründung hingewiesen. Das unternehmerische Risiko und insbesondere das finanzielle Risiko kann dadurch gemindert werden, dass eine Alternativlösung in der Form eines Nebenerwerbs gewählt wird. Hierbei ist einerseits ein regelmäßiges (wenn auch meist vermindertes) Einkommen erzielbar bei gleichzeitiger sozialer Absicherung mit Kranken- und Rentenversicherung.

Eine selbständige Nebentätigkeit muss in Bezug auf ihren Ertrag mit den Alternativen volle Arbeitnehmertätigkeit und volle Selbständigkeit verglichen werden. In vielen Berufen, insbesondere für den Ingenieur in der Industrie, müssen Nachteile daraus befürchtet werden, dass zwei Berufe nebeneinander - beide nicht mit vollem Einsatz - wahrgenommen werden, was durchaus zu mittelmäßigen Ergebnissen und Interessenkonflikten führen kann. Dennoch gilt, dass die Nebentätigkeit als Test-Phase für eine spätere volle Selbständigkeit mit Aufgabe der Nebentätigkeit sehr geeignet sein kann.

2.1.2.5 Finanzierung

Der finanziellen Überbrückung der Start-Phase, der Optimierung des Kapitalbedarfs und der Kapitalbeschaffung, d. h. der gesamten Finanzierungsaufgabe, kommt im Rahmen der Existenz-

³ *Nathusius, K., Praxis der Unternehmensgründung, Köln*

gründung große Bedeutung zu. Diesen Aufgaben und ihrer planmäßigen Lösung sind das Kapitel 7, Finanzwirtschaft und Investition, sowie eine Fallstudie zur Drei-Jahresplanung im TEIL III Kapitel 12 gewidmet. Der Leser wird gebeten, an den genannten Orten die Lektüre fortzusetzen.

2.1.2.6 Gestaltung des rechtlichen Rahmens

(1) Wahl der Rechtsform

Hierzu vgl. den Abschnitt 1.3 Rechtsformen der Unternehmen und speziell Pkt. 1.3.6 Kriterien zur Wahl der Unternehmensform. Dort wurde bereits zusammenhängend erläutert, dass

- Gründungsformalitäten
- Leitungsbefugnisse
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Gewinnverteilung und
- Haftungsverhältnisse sowie
- Publizitätspflichten

für die Wahl der Unternehmensform maßgeblich sind.

Für den Existenzgründer steht vielfach die Notwendigkeit im Vordergrund, mehr Start-Eigenkapital zu beschaffen, als er selbst verfügbar hat und das private Vermögen aus der Haftung herauszuhalten. Wenn gleichzeitig die Grenzen der persönlichen Fachkenntnisse die Gewinnung eines Partners mit komplementären Kenntnissen nahe legt, dann bietet sich in der Regel die Gründung einer GmbH mit gemeinschaftlicher Geschäftsführung an. Aus diesem Grunde werden im Folgenden ein GmbH-Vertrag und ein Geschäftsführer-Vertrag vorgestellt.

(2) Praxisbeispiel: GmbH-Vertrag

Der folgende Vertrag stammt aus der praktischen Anwendung einer Ingenieurgesellschaft. Konkrete Angaben, wie Namen, Zweck und Sitz, sind fiktiv gewählt:

GESELLSCHAFTSVERTRAG

§ 1

Name, Sitz der Gesellschaft
**RATIOTEC Gesellschaft für Rationalisierungstechnik
 und Wirtschaftsberatung mit beschränkter Haftung**
 Sitz der Gesellschaft ist Berlin.

§ 2

Gegenstand der Gesellschaft

Gegenstand der Gesellschaft ist:

- die Rationalisierung von Arbeits- und Informationsprozessen
- die Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Maschinen und elektronisch gesteuerten Hilfsmitteln zur Rationalisierung
- Organisationsberatung
- Beratung in allen wirtschaftlichen Fragen
- Marketing-Dienstleistungen
- sowie alle damit im Zusammenhang stehenden Geschäfte.

Die Gesellschaft kann sich an anderen Gesellschaften beteiligen und Zweigniederlassungen gründen. Sie kann ebenfalls die Stellung einer persönlich haftenden Gesellschafterin in einer noch zu gründenden Kommanditgesellschaft übernehmen.

§ 3

Stammkapital

1. Das Stammkapital beträgt EUR 25.000,- (EUR fünfundzwanzigtausend).
2. Als Stammeinlage haben übernommen
Herr Peter Schulze DM 12.500,- (EUR zwölftausendfünfhundert),
Herr Helmut Meyer DM 12.500,- (EUR zwölftausendfünfhundert).

Die Stammeinlagen sind in bar zu leisten. Die Stammeinlagen sind vor Anmeldung der Gesellschaft zur Eintragung in das Handelsregister zu mindestens 25% einzuzahlen. Für den Rest sind Sicherheiten zu stellen.

§ 4

Beginn und Dauer der Gesellschaft, Geschäftsjahr

1. Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.
2. Das erste Geschäftsjahr beginnt im Innenverhältnis am ... und endet mit Ablauf des Kalenderjahres.
3. Die Gesellschaft wird auf unbestimmte Zeit gegründet.

§ 5

Geschäftsführung, Vertretung

1. Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer.
2. Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch je zwei Geschäftsführer gemeinschaftlich vertreten. Die Gesellschafterversammlung kann die Vertretung und Geschäftsführung abweichend regeln, insbesondere einem oder allen Geschäftsführern Einzelvertretungsmacht erteilen. Die Geschäftsführer werden von der Beschränkung des § 181 BGB befreit. (Erläuterung vgl. Fußnote 4)
3. Die Geschäftsführerbefugnis erstreckt sich nur auf Handlungen, die der gewöhnliche Geschäftsverkehr mit sich bringt, mit der Maßgabe, daß für alle darüber hinausgehenden Geschäfte die vorherige Zustimmung der Gesellschafterversammlung einzuholen ist.
4. Ein Geschäftsführer kann von der Gesellschafterversammlung nur mit einer Mehrheit von 80 % abberufen werden.
5. Kein Gesellschafter darf der Gesellschaft während seiner Vertragszeit mittelbar oder unmittelbar Konkurrenz machen oder sich an einem Konkurrenzunternehmen beteiligen.

§ 6

Gewinnverteilung, Gewinnausschüttung

1. Am Jahresgewinn sind die Gesellschafter im Verhältnis ihrer Stammeinlagen bezugsberechtigt.
2. Über die Höhe des nicht auszuschüttenden Gewinns entscheidet die Gesellschafterversammlung mit einer Mehrheit von 80 %.

4 Erläuterung, nicht zum Vertragstext gehörend:
§ 181 BGB untersagt Geschäftsführern im Namen der Gesellschaft mit sich selbst zu kontrahieren.

§ 7

Gesellschafterversammlung

1. Innerhalb der ersten sechs Monate nach Ablauf eines Geschäftsjahres ist eine Gesellschafterversammlung einzuberufen, die über die Feststellung des Jahresabschlusses und die Gewinnverteilung/-verwendung beschließt. Im Übrigen ist jederzeit eine Gesellschafterversammlung einzuberufen, wenn einer der Gesellschafter dies verlangt.
2. Die Gesellschafterversammlung kann von jedem Geschäftsführer einberufen werden und zwar durch Brief unter Einhaltung einer Frist von vier Wochen und Mitteilung der Tagesordnung.
3. Für alle Beschlüsse, die nicht eine Änderung des Gesellschaftervertrages und eine Auflösung der Gesellschaft betreffen, genügt einfache Stimmenmehrheit, soweit dieser Gesellschaftsvertrag nicht andere Stimmenmehrheiten festlegt; vgl. § 5, Abs. 4, § 6 Abs. 2, § 8, Abs. 1.
4. Jeder Gesellschafter kann sich in einer Gesellschafterversammlung nur durch einen mit schriftlicher Vollmacht versehenen Familienangehörigen oder zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Angehörigen der rechts-, steuer- oder wirtschaftsberatenden Berufe vertreten lassen.
5. Gesellschafterversammlungen können ohne Einhaltung der in Abs. 2 festgelegten Fristen und Formen abgehalten werden, wenn alle Gesellschafter bei der Beschlussfassung mitwirken. Einstimmige Gesellschafterbeschlüsse können auch auf schriftlichem Wege gefasst werden.

§ 8

Veräußerung sowie Abtretung und Einziehung von Kapitalanteilen

1. Geschäftsanteile und Teile von Geschäftsanteilen können nur mit Genehmigung der Gesellschafter veräußert, abgetreten oder belastet werden. Für die Erteilung der Genehmigung ist eine Mehrheit der Gesellschafterversammlung von 80 % erforderlich. Eine Genehmigung ist nicht notwendig, wenn die Geschäftsanteile oder Teile daran an Mitgesellschafter abgetreten werden.
2. Stirbt ein Gesellschafter, so haben der Erbe/die Erben die Pflicht, den Anteil den anderen Gesellschaftern zum Ankauf innerhalb von drei Monaten anzubieten. Sind mehrere Gesellschafter zur Übernahme bereit, haben sie das Recht, einen ihrer Beteiligung entsprechenden Anteil zu übernehmen. Wird die Erklärung gegenüber dem/den Erben nicht innerhalb einer Frist von sechs Wochen nach Anbietung abgegeben, gilt das Angebot als abgelehnt. Die Höhe des Kaufpreises für den zu übernehmenden Anteil bestimmt sich nach § 9.
3. Die Gesellschaft kann eigene Anteile unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen erwerben. Mit Zustimmung des betreffenden Gesellschafters kann die Gesellschafterversammlung die Einziehung eines Gesellschafteranteils jederzeit beschließen, ohne Zustimmung jedoch nur dann:
 - a) wenn ein Gesellschafter ohne Genehmigung Konkurrenzgeschäfte für eigene oder fremde Rechnung vornimmt,
 - b) wenn über sein Vermögen das Insolvenzverfahren eröffnet ist,
 - c) wenn ein Dritter die Zwangsvollstreckung in den Kapitalanteil eines Gesellschafters betreibt,
 - d) wenn ein Gesellschafter seinen Kapitalanteil verpfändet oder wenn er in irgend einer anderen Form ohne Genehmigung der Gesellschafterversammlung darüber verfügt. Dabei gilt die Einräumung einer stillen Unterbeteiligung ohne jede Gesellschaftsrechte nicht als Verfügung über den Kapitalanteil.

Bei Beschlussfassung über die Einziehung eines Geschäftsanteils hat der betroffene Gesellschafter kein Stimmrecht. Die Höhe der Abfindung bestimmt sich nach § 9.

§ 9

Abfindung

1. Im Falle der Übertragung von Anteilen durch Erben an andere Gesellschafter oder der Einziehung eines Anteils, ist der Wert des Anteils durch eine Auseinandersetzungs-Bilanz zur Wertermittlung des Anteils festzustellen.
In dieser Auseinandersetzungs-Bilanz sind alle Sachwerte und Schulden mit ihren wahren Werten anzusetzen, jedoch unter Absetzung von 50 % der aufgelösten stillen Reserven für eine sog. latente Ertragsteuerbelastung. Die Bewertung der Firma, des Kundenkreises oder anderer immaterieller Werte in der Auseinandersetzungs-Bilanz erfolgt derart, dass der Durchschnittsbetrag der Gewinne der letzten drei Jahre unter Ausklammerung der außerordentlichen, nicht laufend wiederkehrenden Erträge und Aufwendungen ermittelt und als Wert der dreifache Jahresgewinn angesetzt wird.
2. Die Auseinandersetzungs-Bilanz ist auf das Ende des dem Ausscheiden vorangegangenen Geschäftsjahres aufzustellen. Die Auseinandersetzungs-Bilanz ist innerhalb von sechs Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres aufzustellen. Die Auszahlung des Auseinandersetzungsguthabens erfolgt in Monatsraten verteilt über ein Jahr, beginnend sechs Monate nach dem Zeitpunkt des Ausscheidens. Die Beträge sind bis zur Auszahlung mit 2 % über dem Diskontsatz der Deutschen Bundesbank zu verzinsen, berechnet auf den jeweiligen Stand des Auseinandersetzungsguthabens. Eine frühere Zahlung ist möglich. Eine Sicherstellung des Abfindungsguthabens findet nicht statt.

§ 10

Schlussbestimmungen

1. Alle das Gesellschaftsverhältnis betreffenden Vereinbarungen der Gesellschafter untereinander und mit der Gesellschaft müssen schriftlich erfolgen, soweit das Gesetz nicht eine notarielle Beurkundung vorschreibt.
2. Dieser Vertrag bleibt auch dann gültig, wenn einzelne Vorschriften sich als ungültig erwiesen haben. Die ungültige Vorschrift des Gesellschaftsvertrages ist alsdann durch Beschluss der Gesellschafter so zu ergänzen oder umzudeuten, dass der mit der ungültigen Vorschrift beabsichtigte wirtschaftliche Zweck erreicht wird.
3. Soweit der Gesellschaftsvertrag keine Bestimmungen enthält, gelten die gesetzlichen Bestimmungen.

Berlin, den ...

(Helmut Meyer)

(Peter Schulze)

Beglaubigungsvermerk und Unterschrift eines Notars.

(3) Praxisbeispiel: Geschäftsführervertrag**GESCHÄFTSFÜHRER-ANSTELLUNGSVERTRAG**

Die

RATIOTEC Gesellschaft für Rationalisierungstechnik
und Wirtschaftsberatung mit beschränkter Haftung, Berlin
- im Folgenden RATIOTEC genannt -

und

Herr Helmut Meyer

vereinbaren:

§ 1**Stellung und Aufgaben**

Herr Meyer ist von der Gesellschafterversammlung zum alleinvertretungsberechtigten Geschäftsführer der RATIOTEC bestellt worden. Als Geschäftsführer ist Herr Meyer verantwortlich für den gesamten Geschäftsbereich der RATIOTEC.

Herr Meyer wird seine Arbeitskraft und Fähigkeiten uneingeschränkt für die RATIOTEC einsetzen. Entgeltliche Nebenbeschäftigungen sind nur mit Zustimmung der Gesellschafter statthaft.

Herr Meyer hat bei seiner Tätigkeit das Gesetz und die Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages zu beachten. Zu allen Entscheidungen und Maßnahmen, von denen Herr Meyer annehmen muss, dass die Gesellschafter sie sich wegen ihrer Tragweite und Bedeutsamkeit vorbehalten möchten, muss Herr Meyer die Einwilligung der Gesellschafter einholen.

§ 2**Verschwiegenheit**

Herr Meyer wird unbedingte Verschwiegenheit wahren über alle vertraulichen geschäftlichen Angelegenheiten und Vorgänge, insbesondere über Bilanzen, Umsätze, Kalkulationen, Kundenverzeichnisse, Preislisten, Arbeits- und Werbemethoden, Auftragsunterlagen und Rentabilitätsberechnungen sowie wichtige Korrespondenzen, soweit sie Kundenaufträge betreffen, sowie schließlich über alle Angelegenheiten der Gesellschafter. Die Pflicht der Verschwiegenheit umfasst alles, was Herr Meyer in Ausübung seiner Tätigkeit anvertraut worden oder ihm bei Gelegenheit seiner Beratungstätigkeit bekannt geworden ist. Das Beratungsgeheimnis wird auch von den Gesellschaftern respektiert mit der Maßgabe, dass den Gesellschaftern die Überwachung der finanziellen Situation der RATIOTEC möglich ist.

Diese Verpflichtung besteht auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses fort. Herr Meyer darf der Gesellschaft während seiner Vertragszeit mittelbar oder unmittelbar keine Konkurrenz machen oder sich an einem Konkurrenzunternehmen beteiligen.

§ 3**Gehalt**

Herr Meyer erhält ein Brutto-Jahresgehalt in Höhe von DM ... zahlbar in monatlichen Teilbeträgen jeweils am letzten Tage des Monats nach Abzug der Steuern und etwaiger Sozialbeiträge. Durch die vorstehend genannten Beträge sind sämtliche Leistungen von Herrn Meyer einschließlich etwaiger Überstunden vorbehaltlich einer anderweitigen Vereinbarung im Einzelfall abgegolten.

§ 4

Spesen

Herr Meyer werden Spesen (Reisekosten, Bewirtungsaufwand etc.) nach Maßgabe besonderer, noch aufzustellender betrieblicher Richtlinien gewährt.

§ 5

Urlaub

Herr Meyer hat Anspruch auf einen Jahresurlaub von 30 Arbeitstagen. Herr Meyer wird die Urlaubszeit nach Maßgabe der geschäftlichen Erfordernisse jeweils bestimmen. Übertragungen auf das folgende Kalenderjahr sollen grundsätzlich nicht erfolgen.

§ 6

Gehaltszahlung bei Krankheit und Tod

Im Falle der Erkrankung von Herrn Meyer zahlt die RATIOTEC das Gehalt bis zur Dauer von 3 Monaten weiter. Im Falle des Ablebens von Herrn Meyer erhalten seine Hinterbliebenen (Witwe und unterhaltsberechtigte Kinder) die vollen Bezüge noch für 3 Monate, beginnend mit Ablauf des Sterbemonats.

§ 7

Erfindungen und Urheberrecht

Für die Behandlung von Erfindungen im Dienst gelten die Vorschriften des Gesetzes über die Arbeitnehmererfindungen sowie die hierzu ergangenen „Richtlinien für die Vergütung von Arbeitnehmererfindungen in privatem Dienst“.

Der RATIOTEC stehen das Eigentum und alle Rechte an Zeichnungen, Formularen, Entwürfen usw., die im Zusammenhang mit der Tätigkeit von Herrn Meyer bei der RATIOTEC entstehen, zu. Bezüglich der vorgenannten Werke räumt Herr Meyer, wenn sie Urheberrechtsschutz genießen, schon jetzt der RATIOTEC ausschließliche Rechte ein, sie auf alle Nutzungsarten zu nutzen.

Herr Meyer hat das Recht, Fachvorträge zu besuchen und zu halten und unter eigenem Namen zu publizieren. Die Interessen der RATIOTEC dürfen dabei nicht verletzt werden. Die außerhalb der RATIOTEC eventuell entstehenden Entwürfe und Dokumente fallen nicht unter die Regelung dieses Paragraphen.

§ 8

Vertragsdauer und Kündigung

Der Vertrag wird auf unbestimmte Zeit geschlossen. Er kann mit einer Kündigungsfrist von 6 Monaten zum Quartalsschluss gekündigt werden.

§ 9

Vertragsänderung und -ergänzung

Änderungen und Ergänzungen des Vertrages bedürfen der Schriftform. Die Arbeitszeitregelung der Gesellschaft in ihrer jeweils gültigen Fassung ist Bestandteil dieses Vertrages.

§ 10 Streitigkeiten

Unklarheiten oder Streitigkeiten, die sich aus diesem Vertrag ergeben könnten, sollen in sachlicher Aussprache, gegebenenfalls unter Hinzuziehen von Persönlichkeiten des beiderseitigen Vertrauens, geklärt werden.

Berlin, den ...

(Helmut Meyer)

RATIOTEC Gesellschaft für
Rationalisierungstechnik und
Wirtschaftsberatung m.b.H.

(4) Genehmigungen

Prinzipiell gilt in der Bundesrepublik Deutschland der Grundsatz der Gewerbefreiheit. Damit wird jedem Bürger zugesichert, dass er sich in einem Gewerbe seiner Wahl ohne Beschränkungen des Zutritts zu dem Gewerbe selbständig betätigen kann. Dabei sind Ausländer, die aus Staaten der Europäischen Union (EU) kommen, den deutschen Staatsbürgern weitgehend gleichgestellt.

Allerdings gibt es eine Vielzahl von Ausnahmen von dieser grundsätzlichen Regel. Diese muss der Gründer beachten, will er nicht Gefahr laufen, dass ihm sein Unternehmen wegen Nichtbeachtung von Genehmigungspflichten stillgelegt wird.

Besondere rechtliche Bestimmungen gelten unter anderem für:

- Industrieunternehmen, deren Aktivitäten die Umwelt belasten durch Lärm, Schmutz etc.
- Einzelhandel mit Lebensmitteln und Arzneien
- Handwerksbetriebe, die ausbilden
- Makler, Kredit- und Versicherungsvermittler
- Versicherungs- und Bankgewerbe
- Gaststätten.

Näheres hierzu vgl. *Nathusius*⁵.

2.1.2.7 Wettbewerbsverhältnisse

Zur Marktanalyse gehört neben der Prüfung des Bedarfes gleichrangig die Prüfung der Frage, welcher Teil des Marktes vom Mitbewerber beliefert wird und wie sich in Zukunft die Wettbewerbssituation entwickeln wird. Näheres hierzu finden Sie in den Abschnitten über Marktforschung (Pkt. 3.2) und Produktpolitik (Pkt. 3.3.1).

2.1.2.8 Steuerliche Überlegungen

Unternehmer haben mehr und direkter als die Arbeitnehmer mit dem Finanzamt zu tun:

- sie müssen ihre Geschäftsvorgänge sorgfältig aufzeichnen und Belege aufbewahren
- sie müssen Steuererklärungen abgeben
- sie müssen pünktlich Steuervorauszahlungen leisten und Steuerbescheide bezahlen.

⁵ *Nathusius, K., a.a.O.*

Außerdem können Selbständige zu folgenden Steuern steuerpflichtig werden, die, mit Ausnahme der Einkommensteuer, für die Mehrzahl der Arbeitnehmer ohne Bedeutung sind:

- Einkommensteuer
- Körperschaftsteuer (nur bei Kapitalgesellschaften)
- Lohnsteuer müssen sie jetzt einbehalten und weiterleiten, wenn Arbeitnehmer beschäftigt werden
- Gewerbesteuer (Ausnahme: Freiberufler)
- Umsatzsteuer.

Nicht selten tragen mitarbeitende Familienangehörige wesentlich zur Kostendämpfung bei. Bedenke: Pauschalversteuerung von Einkommen aus Nebentätigkeiten. - Bei der Entscheidungsfindung sollte der Grundsatz befolgt werden, keine Entscheidungen ausschließlich aus steuerlichen Gründen zu treffen, da Steueränderungen diesen die Grundlage entziehen könnten. Wichtig bleibt jedoch in jedem Fall, steuerliche Gesichtspunkte in die Entscheidungen von Anfang an einzubeziehen, um steuerliche Vorteile zu nutzen und Nachteile zu vermeiden. Es ist deshalb wesentlich, den Rat eines guten Steuerberaters frühzeitig zu suchen und zu berücksichtigen.

2.1.2.9 Gründungsberatung und Informationsquellen

Wer sich ernsthaft entschlossen hat, eine selbständige Tätigkeit aufzunehmen, sollte sich nicht scheuen, für spezielle Problemlösungen den Rat von erfahrenen Fachleuten in Anspruch zu nehmen. Berufsverbände, Handwerks- und Handelskammern führen laufend Existenzgründungsseminare durch.

Auskünfte erteilt auch der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

2.1.3 Mindestplanung

2.1.3.1 Grundüberlegungen zur Planung neuer Aktivitäten

Auf der Suche nach neuen Aktivitäten sollten folgende Gesichtspunkte beachtet werden.

- Ein langfristiger Erfolg ist nur auf der Grundlage eines effektiven Bedarfes zu erwarten. D. h. die **realistische Markteinschätzung** ist zwingende Grundlage für eine richtige unternehmerische Entscheidung.
- Soweit einigermaßen verlässliche **Absatz- und Umsatzprognosen** nicht möglich erscheinen, muss **mit**
 - optimistischen
 - realistischen und
 - pessimistischen**Erwartungswerten alternativ gerechnet** werden.
- Fixkosten sind strikt auf einem Minimum zu halten und möglichst ebenso kurzfristig abbaubar zu halten, wie unbefriedigende Umsatzentwicklungen es notwendig machen.
- Die **wohlgünstigste Form des Aufbaus** neuer Aktivitäten ist die Nutzung eines Großauftrags und des zugehörigen Großkunden zur Abdeckung der Startkosten und zur Erschließung von Folgeumsätzen.

- ❑ Die Ableitung neuer Aktivitäten auf der Grundlage von **Vorentwicklungen mit Vorlaufkosten** sollte möglichst auf Basis einer kostenminimalen Start-Phase mit flexibler Möglichkeit zu weiterem Wachstum gestaltet werden. Nur so entsteht die Fähigkeit, eine längere Anlaufzeit kosten- und ergebnismäßig durchstehen zu können.
- ❑ Es muss versucht werden, die **Kundenkontakte** und Referenzen älterer, laufender Aktivitäten für neue Geschäftszweige kostenoptimal zu nutzen. Das Gleiche gilt für die Übertragung und Mitbenutzung von Know-how aus bestehendem Geschäft. Die Nutzung dieser „**cross supports**“ sind ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.
- ❑ Selbstverständlich gilt bei allem Zwang zu äußerster Sparsamkeit, dass „**volle Professionalität**“ bei höchstmöglicher Eigenleistung unverzichtbar ist für jedes Geschäft, das auf Vertrauen der Kunden beruht. Dazu gehört die systematische Erschließung von „**Synergieeffekten**“.

2.1.3.2 Minimalanforderungen systematischer Planung

Der monatliche Deckungsbeitrag (Umsatzerlöse netto minus variable Kosten) sollte jeden Monat, auch in Monaten mit geringen Umsätzen ausreichen, um die monatlichen Fixkosten zu decken.

Diese selbstverständliche Erfolgsvoraussetzung kann nur erfüllt werden, wenn vor der Gründung und auch danach für jedes Jahr im Rahmen einer bestmöglichen Minimalplanung realistische Ziele entwickelt und festgelegt werden. Deshalb befindet sich im TEIL III Kapitel 12 als Fallstudie ein kompletter Mehrjahresplan für ein Kleinunternehmen, der geeignet ist, dem Existenzgründer als nachvollziehbares Vorbild für die von ihm durchzuarbeitenden Planungsschritte zu dienen. Dazu gehören insbesondere Vorschaurechnungen zu folgenden Punkten:

- (1) Marktprognose und Umsatzplanung
- (2) Planung der Einmalkosten
- (3) Planung der laufenden Kosten
- (4) Zur Kostendeckung erforderlicher Monatsumsatz
- (5) Ergebnisplanung mit Risikoanalyse
- (6) Maßnahmenplanung
- (7) Blick in die fernere Zukunft.

2.2 Maßnahmen zur Realisierung der Gründung

1. Prüfung der Verträge
2. Abschluss der Verträge - Gesellschaftsvertrag vor einem Notar - (veranlasst Eintragung in das Handelsregister)
3. Anmeldung eines Gewerbebetriebes beim Wirtschafts- und Ordnungsamt
4. Anmeldung Finanzamt
5. Anmeldung Personal bei der Kranken- und Sozialversicherung
6. Anmeldung beim Arbeitsamt (Erteilung einer Betriebsnummer)
7. Anmeldung Berufsgenossenschaft
8. Anmeldung bei der Post (Postvollmachten)
9. Einrichtung einer Bankverbindung
10. Druck von Geschäftsbriefen und sonstigen Formularen

11. Räume (Anmietung, Strom, Wasser, Dekoration)
12. Einrichtung Telefon
13. Beschaffung der Einrichtungsgegenstände
14. Abschluss Geschäftsversicherungen (Haftpflicht, Feuer, Einbruch, Diebstahl)
15. Dokumentation aller Kosten vor Gründung
16. Erstellung einer Eröffnungsbilanz.

2.3 Erfolgssicherung nach der Gründung

Die zu diesem Abschnitt gewählten Einzelüberschriften stellen ein geschlossenes Programm dar, zu dem der erfolgreiche Gründer seine eigenen Ideen entwickeln sollte. Darüber hinaus ist eine ausführliche Behandlung fast überflüssig, da die Gesamtheit dieses Buches der bestmöglichen Beantwortung dieses Themas gewidmet ist. Vorab sei auf ein spezielles Buch zu diesem Thema hingewiesen. Es ist das Werk von *Pitter A. Steinbuch* „So sichern Jungunternehmer den Erfolg“⁶. Nun kurzgefasst einige wichtige Anregungen.

2.3.1 Vorbildliche Selbstorganisation

Wie einleitend zum Thema Existenzgründung erläutert, ist das zu bewältigende Arbeitsvolumen des Gründers so umfangreich, dass physische und geistige Selbstdisziplin ebenso wie eine strenge Organisation des Tagesablaufs die notwendige Voraussetzung für eine Erledigung des Pensums darstellen. Um Mitarbeiter ebenfalls zu effizienter Arbeit anzuhalten, ist es notwendig, durch präzise Besprechungsvorbereitung klare Anweisungen sowie konsequente Termineinhaltung und -überwachung ein Vorbild zu geben.

2.3.2 Optimaler Mitarbeitereinsatz

2.3.2.1 Richtige Auswahl

Ebenso wie vom Gründer muss von den ersten Mitarbeitern erwartet werden, dass sie in bestimmten Gebieten fachlich exzellent, möglichst führend sind. Gleichzeitig müssen sie in der Lage und bereit sein, auch außerhalb ihres Spezialgebietes effizient zu arbeiten. Darüber hinaus muss die Bereitschaft zu zeitweise erheblichen Überstunden bestehen, die - falls die Unternehmenssituation dies erfordert - später „abgefeiert“ werden sollten. Zur Vermeidung von Fehlern bei der Auswahl der ersten Mitarbeiter sind diese Anforderungen deutlich anzusprechen. Außerdem ist für die speziellen Leistungsbereiche der neuen Mitarbeiter ein wohl überlegter kluger Anwendungsfall vorzubereiten und zumindest sorgfältig mit dem Bewerber zu diskutieren; in der Regel empfiehlt sich, den Bewerber einen qualifizierten Test machen zu lassen. Zumindest sollten die Bewerbungsgespräche durch sorgfältig vorbereitete Fragen qualifiziert Aufschluss geben über die zu erwartenden Leistungen des künftigen Mitarbeiters. Deshalb ist darauf zu achten, dass die gesamte Auswahl von Mitarbeitern mit der erforderlichen Ruhe und Sorgfalt vorgenommen wird.

⁶ *Steinbuch, P.*, So sichern Jungunternehmer den Erfolg, Landsberg am Lech

2.3.2.2 Motivation durch Ziele, Vorbild und Erfolgshonorierung

Das Engagement eines Mitarbeiters sollte am ersten Tag seiner Mitwirkung durch eine systematische Einweisung gefördert werden. In Abstimmung mit den Mitarbeitern sollten zumindest für jede Woche, wenn nicht gar kürzere Zeiträume, konkrete Ergebnisziele für deren Arbeit vorgegeben werden. Wöchentliche kurze oder längere Besprechungen über die Arbeitsergebnisse der Woche und die Anforderungen der nächsten Periode steigern den Einsatz und die Leistung der meisten Mitarbeiter wesentlich. Der Leiter des Unternehmens sollte möglichst bestimmte schwierige Aufgaben selbst wahrnehmen und zumindest in wichtigen Punkten in der Lage sein, seinen Mitarbeitern die Lösung einer Aufgabe vorzumachen. Eine Erfolgshonorierung durch Lob und/oder Prämien trägt wesentlich zur Leistungsmotivation und -steigerung bei.

2.3.3 Kundenzufriedenheit

Kurz kann man zu diesem Punkt sagen, dass jedes Unternehmen, insbesondere jedes Ingenieur-Unternehmen, das komplexe Problemlösungen verkaufen will, darauf angewiesen ist, zufriedene Kunden als Referenz angeben zu können und als ständige Auftraggeber zu bewahren.

2.3.4 Effizientes Controlling

Unternehmensplanung ist systematische Vorgabe von Zielen und Definitionen des Weges zum Erreichen der Ziele. Wie ein Navigator hat ein Controller die Aufgabe, den Fortschritt und die Abweichungen vom geplanten Weg zu überwachen. Die Wahrnehmung dieser Führungsaufgabe hat ein einwandfreies Rechnungswesen zur Voraussetzung. Das ist der Grund, weshalb im Kapitel 9 dieses Buches auf die rechtlichen Vorschriften und die Verfahren des Rechnungswesens eingegangen wird. Diese sind vom Zeitpunkt der Gründung an zu beachten.

2.3.5 Schnelle, strategisch richtige Entscheidungen

Neugegründete kleine Unternehmen haben vor allem häufig mit Finanzierungsengpässen zu kämpfen. Damit diese sich nicht zu einer Existenzbedrohung ausweiten, ist es erforderlich, in den Bereichen Umsatzsicherung und Faktoreinsatz (sparsamer Umgang mit Kosten) keine Fehler zu machen. Da die Fähigkeit zu umfangreichen systematischen Studien und Projektentwicklungsanstrengungen häufig fehlt, ist das kleine Unternehmen darauf angewiesen, sehr wachsam maßgebliche Entwicklungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten zu beobachten und sich Vorteile aus frühzeitigen richtigen Entscheidungen zu sichern. Es gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben, für diese strategische Marktbeobachtung und -analyse stets die erforderliche Zeit verfügbar zu halten und einzusetzen.

2.3.6 Zukunftsorientierung des Leistungsprogramms

Aus vorher erwähnten Überlegungen geht hervor, dass auch das Leistungsprogramm kleiner und neuer Unternehmen den Marktveränderungen angepasst werden muss. Dieses geschieht am erfolgreichsten, wenn es gelingt, die bereits besprochene Engpassorientierung zu realisieren, auf eine Veränderung, d.h. neue Engpässe im Markt, zu reagieren und dieses mit einem Maximum an Synergieeffekten und Cross-Supports zu verbinden.

Weitere Anregungen zu dieser Thematik enthalten die folgenden Kapitel dieses Buches.