

# **Zusammenfassung –** **Programmierte Einführung in die BWL**

## **Kapitel I/ 1- Produktionsfaktor** **menschliche Arbeitsleistung**

### **Unterscheidung betrieblicher Leistungen in 2 Gruppen:**

- Sachgüter in Industriebetrieben
- Dienstleistungen in Handel, Tourismus, Banken, Versicherungen...

### **In Anlehnung an Gutenberg Unterscheidung in 3 Produktionsfaktoren:**

- menschliche Arbeitsleistung
- Betriebsmittel
- Material( Werkstoffe)

### **Unterscheidung menschliche Arbeitsleistung:**

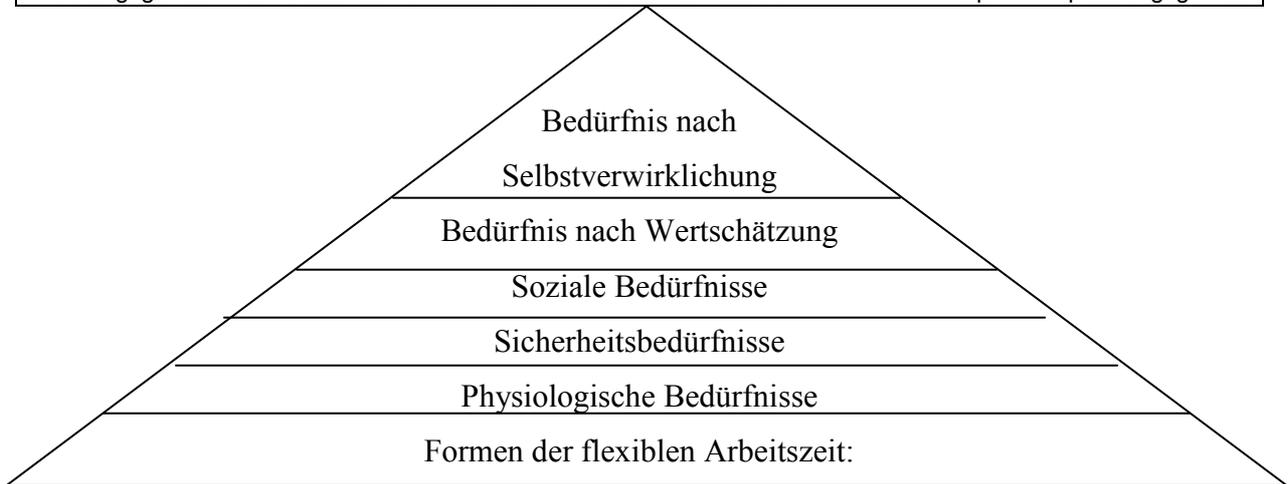
- a) ausführende AL: unmittelbarer Zusammenhang mit Leistungserstellung; erfolgt aufgrund von Anweisungen; nicht unbedingt körperlicher Art
- b) dispositive AL ist die planende, organisierende, anordnende & kontrollierende Tätigkeit, durch welche der Kombinationsprozess gesteuert wird; vollzogen durch Unternehmensführung
  - b1) Strategische Führung:
    - Festlegung der grundsätzlichen Ziele
    - Planung & Kontrolle der notwendigen Maßnahmen
  - b2) Operative Führung:
    - Grundlage sind strategische Pläne und Ziele
    - Entwicklung von Handlungsanweisungen
    - Durchführung dieser

### **Produktivitätsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung:**

- individuelle Leistungsfähigkeit der Axs= Potential an individuellen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten; Höchstleistung nur kurzfristig möglich
- Motivation der Axs
- Eignungspotential der Belegschaft
- Äußere Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeitgestaltung
- Entlohnung und nicht monetäre Anreize

### **MOTIVATION => Maslows Lehre von den Bedürfnisschichten**

- Unterscheidung in fünf Bedürfnisklassen
- Aufbau in Pyramidenform
- Höhere Bedürfnisse erst nach Erreichen niedrigerer



- a) differenzierte AZ: unterschiedl. MA- Gruppen haben jeweils spezifische individuelle regelmäßige, wöchentliche AZ( IRWAZ )
- b) Variierte AZ: WochenAZ der ges. Belegschaft schwankt im Laufe des Jahres
- c) Telearbeit( nicht immer möglich )

### **Anpassungsmöglichkeiten an die Änderung der Beschäftigung:**

- a) Kurzarbeit:
  - Erstattung der Lohn- bzw. Gehaltsminderung durch BfA
  - AN muss nicht gekündigt werden
  - Nur kurzfristig möglich + aus zwingenden Gründen
- b) Überstunden: stößt oft auf Kritik der Gewerkschaft; Verhinderung von Neueinstellungen

### **ENTLOHNUNG:**

Def.: Lohn ist der Preis für die Überlassung menschlicher Arbeitskraft

Für AN=       Einkommen  
Für AG=       Kostenbestandteil

Existenz von vielen Lohnsystemen; Unterscheidung in:

- Soziallohnsysteme
- Leistungslohnsysteme
  - a) Zeitabhängig
  - b) Nicht- zeitabhängig => Akkordlohn

**Soziallohn:** Berücksichtigung von Lebensalter und Familienstand

**Leistungslohn:** Grundlage ist LEISTUNG; 2 Leistungsmaßstäbe

- a) aufgewendete AZ => zeitabhängige Entlohnung
- b) mengenmäßige Ausbringung oder besondere qualitative Leistungen

**Vorteile Zeitlohn:**

- relativ einfache Lohnabrechnung
- MA kann Lohn im Voraus berechnen
- Gefahr der Qualitätsminderung relativ gering

Nachteile der nicht zeit-abhängigen Entlohnung: - aufwendige Lohnabrechnung  
- Gefahr der Qualitätsminderung

**Prämienlohn**= Entlohnungsform für besonders qualitative Leistungen( nicht zeitabhängig)  
Zusammensetzung: - Grundlohn( Zeitlohn) als fixer Anteil  
- Prämie als variabler Anteil

Beispiel für besondere qualitative Leistungen:

- Einhaltung von Terminen
- Sorgsame Pflege von Maschinen und Werkzeugen
- Einsparungen von Material und Energie
- Gute Maschinenausnutzung

Formen der Prämientlohnung:

- Progressiv( großer Leistungsanreiz; immer stärkere Entlohnung; Gefahr der Überarbeitung; Rivalität unter den MAs)
- stufenförmig
- linear
- gebrochen linear
- degressiv( mit steigender Leistung sinkt Prämie => Schutz vor Überanstrengung)

Verwandt mit Prämien: Zulagen wie z.B. Gefahrenzulagen, Lärmzulagen, Staubzulagen

Weitere Form der Motivation: Erfolgsbeteiligung, = INVESTIVLOHN

⇒ Anwendung besonders im Vertriebsbereich

Ziele: - Überwindung der Unterschiede zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern  
- Verbesserung der sozialen Beziehungen im Betrieb  
- Förderung der Arbeitsleistung und der Produktivität  
- Entschärfung des Kampfes um höhere Löhne

Grundlagen für die Berechnung der Erfolgsbeteiligung:

- |                                     |                        |
|-------------------------------------|------------------------|
| ⇒ Leistung( z.B. Mengenausbringung) | = Leistungsbeteiligung |
| ⇒ Ertrag( z.B. Umsatz)              | = Ertragsbeteiligung   |
| ⇒ Gewinn                            | = Gewinnbeteiligung    |

## Kapitel I/ 2- Produktionsfaktoren Betriebsmittel & Material

Def. Betriebsmittel= Alle Einrichtungen und Anlagen, welche die technischen Voraussetzungen der betrieblichen Leistungserstellung bilden

⇒ Maschinen, Werkzeuge, Grund & Boden, Gebäude + Patente & Lizenzen

HEUTE: Häufige Substitution des Produktionsfaktors menschliche Arbeitleistung durch Betriebsmittel

FOLGE: Planung des Betriebsmitteleinsatzes sehr wichtig

Betriebswirtschaftliche Probleme bei Zusammenstellung eines Maschinenparks:

- Größenauslegung der Maschine
- Flexibilität der Maschinen
- Kapazitätspolitik

Def. Größendegression = Phänomen, dass bei voller Kapazitätsauslastung größere Kapazitätseinheiten mit niedrigeren Kosten je Leistungseinheit arbeiten als mehrere kleine mit gleicher Gesamtkapazität!

Beispiele moderner Betriebsmittel( vom Einzweck- zum Mehrzweck- Aggregat):

1. NC- Maschine: Programmgesteuerte Angabe von Koordinatenwerten in Form von Zahlenfolgen ( numerical control)
2. DNC- Maschine: Prinzip wie NC; jedoch Daten nicht auf Lochstreifen oder Magnetband sondern Verbund mit PC( direct NC )
3. CNC- Maschine: keine Abhängigkeit von Intelligenz anderer PCs sondern integrierter Prozessor, d.h. selbständig( computerized NC )
4. Bearbeitungs-  
zentrum mehrere unterschiedliche Bearbeitungsvorgänge möglich; Werkzeug- & Werkstückwechsel geschehen automatisch, ohne dass Maschine stillsteht => Minimierung der Rüstzeiten
5. Flexible  
Fertigungszelle Kombination eines Bearbeitungszentrums mit Handhabungselementen; verschieden Aufträge können durcheinander gefertigt werden durch Einsatz entsprechender Programme
6. Flexibles  
Fertigungssystem Kombination mehrerer FFZs mit zentralem Steuerungssystem = ausgeprägteste Form des Mehrzweckaggregats

Nutzungsdauer => Unterscheidung in

- ⇒ wirtschaftliche Nd
- ⇒ technische Nd

Faktoren für die Bestimmung des optimalen Ersatzzeitpunktes:

- finanzielle Lage
- bessere Kapitalanlagemöglichkeiten
- Produktionsplanung( z.B. Herausnahme des Produktes aus Palette)
- Steuerliche Überlegungen & Subventionen

Wichtig: Instandhaltungsintervalle optimieren

Faktoren für vorbeugende Wartung:

- Vorbeugungsmaßnahmen müssen im Durchschnitt kostengünstiger sein, als Zufallsreparaturen und die Ausfallkosten
- Betriebsmittel wird mit zunehmender Nutzungsdauer anfälliger
- Vorbeugungsmaßnahme muss mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Verbesserung des Anlagenzustandes führen

### **Produktionsfaktor Material( Werkstoffe):**

- Def.:**
- Rohstoffe-, Halb- und Fertigfabrikate
  - Hilfsstoffe( Leim, Nägel, Schrauben,...)
  - Betriebsstoffe( werden bei Produktion verbraucht; z.B. öl für Maschine)

Minimierung der Materialverluste wichtig, teilweise jedoch nicht vermeidbar.

Hilfestellungen:

- a) Normierung von Material= Harmonisierung von Einzelteilen; z.B. Nägel, Schrauben, Legierungen
- b) Typisierung= Vereinheitlichung der Ausführungsformen von Endprodukten, z.B. Industriestandards

### **WERTANALYSE:**

**Def.:** Versuch, die **Kosten** von Erzeugnissen **planmäßig** zu **senken**, wobei Materialkosten meist im Zentrum der Bemühungen stehen; z.B. Ersetzung von Stahl durch Kunststoff

**BEACHTEN:**

- Funktionsfähigkeit darf nicht leiden, d.h. **Gebrauchswert** darf nicht absinken
- **Prestigewert** darf nicht sinken

## **Kapitel II- Typen und Größe von Unternehmen**

Gliederungsmöglichkeiten von Unternehmenstypen:

- a) nach wirtschaftlichen Hauptsektoren
- b) nach Wirtschaftszweigen
- c) nach dem vorherrschenden Produktionsfaktor
- d) nach der Größe

zu a) Unterscheidung in:

- Primärer Sektor
  - ⇒ alle Betriebe der Urproduktion( Landwirtschaft, Fischerei, Bergbau)
  - ⇒ langsames Produktionswachstum
  - ⇒ Beschäftigtenzahl rückläufig
- Sekundärer Sektor

- ⇒ Industrie und produzierendes Gewerbe
- ⇒ 11,1 Mio. Arbeitnehmer 1999

- Tertiärer Sektor

- ⇒ Handels-, Bank-, Versicherungsbetriebe + sonstige Dienstleistungsbetriebe
- ⇒ Zunahme der Beschäftigtenzahl; 66% aller Beschäftigten 1999

Zu b) Industrie-, Verkehrs-, Handels-, Handwerks-, Bankbetriebe usw.

Weitere Untergliederung möglich:

- Konsumgüterindustrie = Herstellung von Produkten für den privaten Endverbraucher
- Investitionsgüterindustrie = Betriebsmittel oder Material für die Leistungserstellung in anderen Unternehmungen

Zu c) Unterscheidung in:

- Arbeitsintensive Betriebe  
Menschliche Arbeitsleistung spielt überragende Rolle  
z.B. Optik-, Spielwarenindustrie
- Anlagenintensive Betriebe  
Vorherrschender Produktionsfaktor Betriebsmittel  
Hohe Fixkostenbelastung  
z.B. Stahlwerk, Raffinerie, Chip- Produktion
- Materialintensive Betriebe  
Material hat größte Bedeutung  
z.B. Nahrungsmittelindustrie

zu d) Unterscheidung nach Kriterien wie Umsatz oder Anzahl der Beschäftigten in:

- Großbetriebe
- Mittelbetriebe
- Kleinbetriebe

### **Maßgröße Mitarbeiterzahl:**

Einteilung Statistisches Bundesamt: 1-9  
10-19  
20-499  
500 und mehr

Vor- und Nachteile der Maßgröße Mitarbeiterzahl:

- Vorteile:
- leichte statistische Erfassung
  - leichtere Vergleiche auch mit Unternehmungen anderer Branchen/ Länder

- Teilbetriebe lassen sich gut zusammenfassen

Nachteile: - Grad der Mechanisierung/ Automatisierung unberücksichtigt

### **Maßgröße Kapitaleinsatz:**

Problem: Unternehmen mit gleich großem Kapital aber unterschiedlicher Mitarbeiterzahl werden als gleich groß bezeichnet

⇒ problematisch und nur für bestimmte Wirtschaftszweige geeignet

### **Maßgröße Leistungsmenge/ Ausstoßkapazität:**

Def. Ausstoßkapazität einer Unternehmung = techn. Kapazität, d.h. höchstmögliche Produktmenge je Zeiteinheit, die dauerhaft erzeugt werden kann

⇒ Es ist nicht die tatsächliche Gütermenge, sondern das Leistungspotenzial gemeint

### **Maßgröße Leistungswerte:**

a) Umsatz je Zeiteinheit

Vorteile: - einfache Ermittlung  
- Vergleich von Unternehmen mit nicht homogenen Leistungen  
- Vergleich auch von Unternehmen verschiedener Branchen

Mögliche Ungenauigkeiten: - unterschiedliche Produktionstiefe kann Maß verfälschen  
- Betriebsgröße von Konjunkturschwankungen abhängig  
- Änderungen des Preisniveaus haben bedeutenden Einfluss

b) Wertschöpfung je Zeiteinheit

Def.: Umsatz abzüglich der Werte der Vorleistungen

⇒ Wertzuwachs des Produktes bei Durchlauf durch Betrieb

Vorteil: auch Produktionstiefe kommt zum Ausdruck

## **Kapitel III- Standort der Unternehmung**

Unterscheidung in **internationale, nationale und lokale** Wahl des Standortes

Bestimmungsfaktoren der Standortwahl:

- a) Rohstoffvorkommen
- b) Arbeitskräfte

- c) Abgaben
  - d) Subventionen bzw. Investitionshilfen
  - e) Energieversorgung
  - f) Verkehrslage
  - g) Dienstleistungsangebot
  - h) Absatzgebiet
  - i) Rechtsvorschriften
- Zu a) Standort der Unternehmung richtet sich nach Kosten des Materialeinsatzes
- ⇒ Transportkosten wichtig, besonders bei Gewichtsverlustmaterial( z.B. Stahl)
  - ⇒ Transport der Einsatzstoffe zur Fertigungsstätte teurer als Transport der FE zum Abnehmer
  - ⇒ Gegensatz: Reingewichtsmaterial( z.B. Silber)
- Zu b) Orientierung der arbeitsintensiven Betriebe v.a. an der Verfügbarkeit der Arbeitskräfte sowie an geringen Lohnkosten
- ⇒ Optische Industrie, Spielwarenindustrie
  - ⇒ Oftmals Verlagerung in Gebiete mit unausgeschöpften AK-Potential
  - ⇒ Verlagerung auch in niedrig- Lohn Gebiete
  - ⇒ Spezialisierung der AK ebenfalls wichtig; Forschung & Entwicklung
  - ⇒ Freizeitangebot für Attraktivität des Standortes relevant
- Zu c) Steuern nicht nur international, sondern auch regional verschieden
- ⇒ Gemeinden können anhand Gewerbesteuer und Grundsteuer Reize setzen
  - ⇒ Staat kann Entwicklung in best. Gebieten fördern
- Zu d) Subventionen für Standortwahl entscheidend
- ⇒ oft sog. Saubere und zukunftssträchtige Industrien
  - ⇒ Arbeitsplatzgewinnung als polit. Ziel: Bsp.: BMW in Regensburg
- Zu e) Seit Energie kostengünstig über lange Entfernungen transportiert werden kann, Faktor weniger wichtig
- ⇒ einige Wirtschaftszweige trotzdem noch abhängig, z.B. Aluminiumindustrie
- zu f) Beliebte Verkehrslagen sind Umschlagplätze, wie Hafenstädte oder Verkehrsknoten
- ⇒ Tabakwarenversand, Kaffeeröstereien
  - ⇒ Supermärkte oft an Stadträndern wg. Parkplätzen
- Zu g) Dienstleistungsorientierung besonders bei internationaler Standortwahl wichtig
- ⇒ Schweiz, Hong Kong ⇔ Finanzwesen
- Zu h) Enger Kontakt zu Absatzgebieten
- ⇒ Nahrungsmittel
  - ⇒ Einzelhandel
  - ⇒ Handwerk
  - ⇒ Baugewerbe
- Zu i) Gesetzgebung, Verordnungen und sonst. Rechtsvorschriften relevant
- ⇒ Umweltschutz
  - ⇒ Genehmigungsverfahren( Biotech in USA verlagern)

⇒ Weiterentwicklungsmöglichkeiten/ -potential

**WICHTIG:** Entscheidungen werden nicht immer rational getroffen, sondern häufig nach persönlichen Präferenzen bzw. Heimatorientierung

### **Unternehmensstandort Deutschland:**

**Vorteile:**

- sozialer Friede( wenige Streiktage)
- gute Infrastruktur( zuverlässige öffentliche Verwaltung, Kommunikationsdienste, Verkehrswege)
- starke Kaufkraft der Bevölkerung => starke Absatzmärkte
- gute Ausbildung auf Schul- und Berufsebene => qualifizierte AKs
- hohe Produktivität der Arbeitskräfte

**Nachteile:**

- hohe Stundenlöhne, insbesondere Lohnnebenkosten
- kurze jährliche Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der Wochenarbeitszeit, des Absentismus durch Urlaub & Krankheit
- hohe Steuerbelastung, v.a. der mittelgroßen Unternehmen, auch durch Spitzensteuersätze für Fach- und Führungskräfte die Anreize eliminieren
- erhebliche Energiekosten und starke Aufwendungen für Umweltschutz
- bürokratischer Genehmigungsprozess( besonders für Chemie & Gentechnik)

### **Internationale Standortwahl:**

Überlegungen/ Faktoren bei internationaler Standortwahl:

- 1.) Vermeidung von Zollbarrieren? Produktion im Absatzland günstiger als Export?
- 2.) Steuerliche Bedingungen im Gastland?
- 3.) Welche Subventionen, Investitionszuschüsse, Kredite werden geboten?
- 4.) Beachtung von rechtlichen Rahmenbedingungen! Pharmamüll, Tierversuche
- 5.) Macht der Gewerkschaften? Wahrscheinlichkeit von Arbeitskämpfen?
- 6.) Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit lokalen Einrichtungen
- 7.) Ausprägung der Bürokratie hinsichtlich der Dauer und Strenge von Genehmigungsverfahren oder für Errichtung von Betriebsstätten
- 8.) Kultur des Gastlandes? Planung des Umganges mit Kulturen wichtig! Vorbereitung auf Unterschiede!

## **Kapitel IV- Aufbauorganisation der Unternehmung**

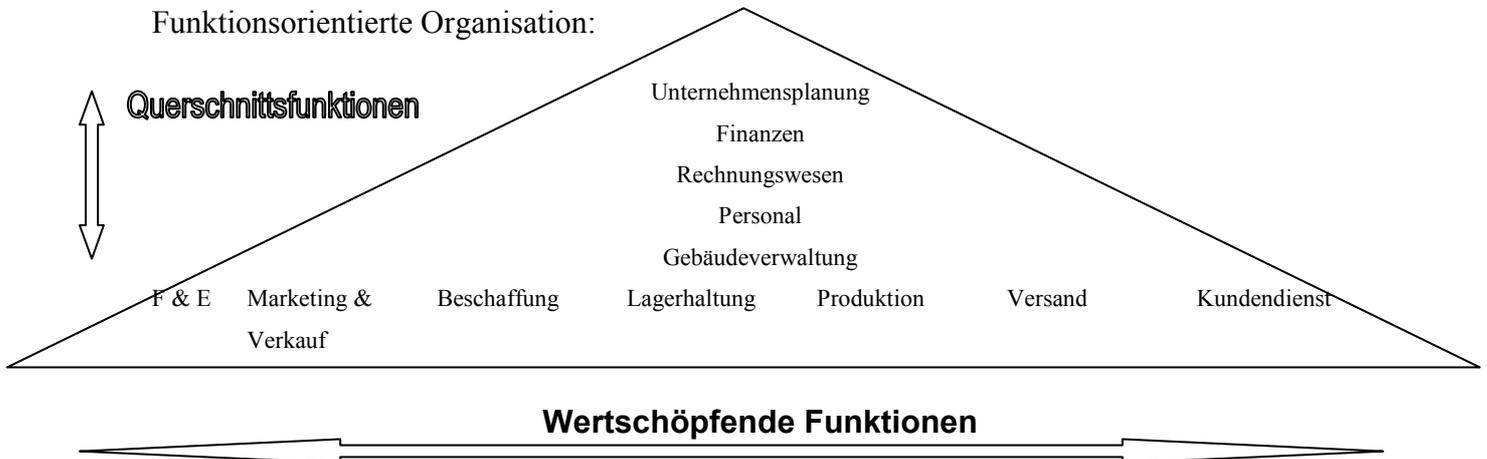
Grundsätzliche Organisationsprinzipien:

- Regionale Organisation
- Funktionale Organisation
- Produktorientierte Organisation
- Prozessorganisierte Strukturen

Regionale orientierte Organisation:

- einzelnen Führungskräften des Top- Managements wird Verantwortung für ortsgebundene Produktion überlassen
- dominiert bei Unternehmen mit weiträumig bestimmten & standardisierten Produkten & Dienstleistungen produzieren und vertreiben

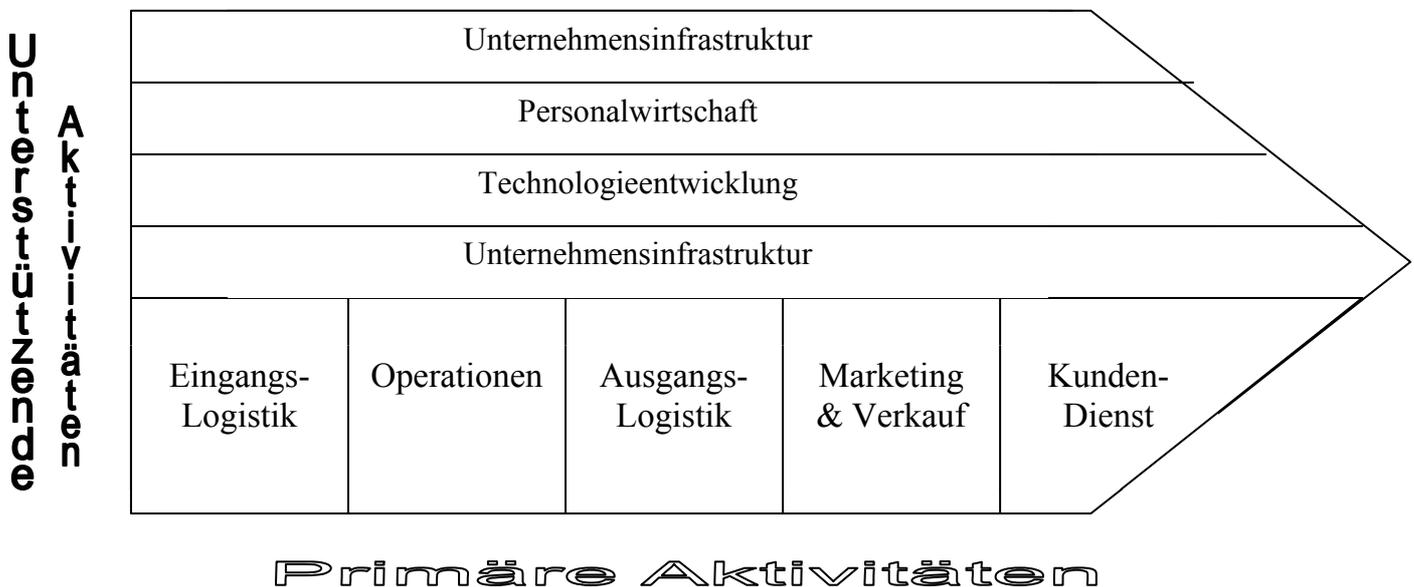
Funktionsorientierte Organisation:



Aufgabe des Controllers:

- ⇒ Überwachung und Kontrolle des ökonomischen Einsatzes der finanziellen Ressourcen der Unternehmung

**Wertkette( Value Chain) nach Porter:**



**Prozessorientierte Organisation:**

- Alle Aktivitäten, die zur Erzeugung eines bestimmten Ergebnisses
- Oder zur Erledigung einer bestimmten Aufgabe zusammenwirken, werden zu einem entsprechenden Geschäftsprozess zusammengefasst

- Kundenorientierung steht im Vordergrund
- Funktionale Struktur soll Geschäftsprozesse unterstützen
- ⇒ Structure follows process
- Oft Einsatz eines “Process Owners”

### **Produktorientierte Organisation:**

- Wesentliche funktionale Aufgaben werden in separatem Bereich für Produkt oder Produktgruppe zusammengefasst

**Vorteile:**

- Produkt als unmittelbarem Erfolgsträger wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet
- Erträge und Kosten eines Produktes können isoliert werden
- Gewinn bzw. Verlust kann relativ genau bestimmt werden
- Vereinfachung und Veranschaulichung

⇒ kein Hin & Herschieben des „Schwarzen Peters“

**Nachteile:**

- relativ schwer, gute Führungskräfte für die Produktbereiche zu finden
- hoch qualifizierte Mas mit diversen Kenntnissen von F & E, Marketing usw. können nur in der Unternehmung selbst herangebildet werden

### **Spartenorganisation( oder Geschäftsbereichs- oder Profit-Center- Org.):**

- ⇒ Leiter der Sparten erhalten vergleichsweise große Entscheidungsbefugnisse
- ⇒ Sparten entwickeln eigene Pläne; Abstimmung mit U-Führung
- ⇒ Sparten führen in kurzen Abständen Erfolgsrechnungen durch
- ⇒ Wichtigste Beurteilungsgröße ist Periodengewinn( auf das in der Sparte gebundene Kapital)

**Vorteile:**

- Spartenleiter kann wg. hoher Befugnis schnell auf Marktänderungen reagieren

⇒ kein langwieriger Genehmigungsprozess

**Nachteile:**

- mehrere Sparten können um gleichen Kunden konkurrieren

⇒ Vermeidung durch Einsatz von sog. „Key Account Manager“ für Großkunden

**Gefahr:**

- Orientierung an kurzfristiger Rentabilitätskennzahl kann zu kurzfristigem Handeln führen

### **Independent Business Units:**

- Ausgangspunkt: Höhere Flexibilität von Kleinunternehmen der High Tech- Branche
- Ausgliederung von best. organisatorischen Einheiten
- Überlassung von Eigenständigkeit
- Großunternehmung als Mutter der IBU übernimmt Rolle als Kapitalgeber; geringe Einmischung
- Bei entsprechendem Erfolg wieder Eingliederung

### Zentralisierung vs. Dezentralisierung:

Vorteile Dezentralisierung:

- Führungskräfte unterer Hierarchieebenen können wg. Entscheidungsvollmacht schnell auf neue Marktsituationen reagieren
- Motivation, etwas eigenständig zu machen ist größer
- Intrapreneurship= eigenes Betätigungsfeld für innovative Mitarbeiter
- Ähnliche Vorteile der Dezentralisierung wie bei Kleinbetrieben vs. Großbetrieben

Vorteile Zentralisierung:

- Günstigere Konditionen bei Großeinkäufen
- Geringere Gefahr von Doppelarbeiten
- In vielen technischen Bereichen ist es günstiger mit Großanlagen zu arbeiten

### **Führungspyramide:**

Tendenz zu flachen Pyramiden => Lean Management

Vorteile: - Kurze Instanzwege

Nachteile: - relativ große Kontrollspannen  
- mehr MAs müssen kontrolliert werden  
- geringere Aufstiegschancen

### **Merkmale Lean Management:**

- Verschwendung vermeiden
- Beschränkung auf Kernaktivitäten
- Ständige Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette
- Starke Betonung des Produktionsfaktors menschliche Arbeitsleistung im Vergleich zu Betriebsmittel

**Outsourcing=** best. Funktionen/ Bereiche werden nach außen zu geben; d.h. anderes Unternehmen übernimmt diese Tätigkeit

**Lean Production=** Einzelteile oder Baugruppen werden nicht mehr selbst gefertigt, sondern werden von außen bezogen

### Matrixorganisation:

= Mischform zwischen produkt- und funktionsorientierter Organisation

- ⇒ prinzipielle funktionsorientierte Gliederung
- ⇒ für einzelne Produkte gibt es Produktmanager
- ⇒ Produktmanager versuchen in den einschlägigen Abteilungen "Ihr" Produkt mit Priorität zu entwickeln und herstellen zu lassen

Problematik: - Konfliktpotential

- ⇒ können kurzfristig revitalisieren und anspornen
- ⇒ dauerhaft können sie Unternehmen schaden

### **Strategische Geschäftseinheiten:**

- Gruppe von 5- 7 Personen
- Spezialisten für F & E, Produktion, Vertrieb etc.
- Übernehmen Gewinnverantwortung für die Produkte eines Marktes
- Ausarbeitung langfristiger Produkt-, Kapazitäts- und Markterschließungspläne
- Treffen in regelmäßigen Abständen
- Aufgabe nicht hauptamtlich
- Schlagkräftige und kompetente Bearbeitung von Teilmärkten

### **Projektorganisation:**

- Einsatz bei komplexen, neuartigen und zeitlich terminierten Aufgaben
- Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen der Unternehmung
- Erhalt von Kompetenz & Verantwortung für Dauer des Projekts

Probleme: - nur begrenzte Zeit für Durchführung  
 - Ressourcen( Personal, Ausstattung) limitiert  
 - sehr hohe Qualität des Projektergebnisse wird erwartet  
 - Erkrankung der MAs  
 - Konfliktpotential durch zwei "Chefs"

BEACHTEN: - Deutliche Abgrenzung und Definierung der Projektziele  
 - klare Festlegung der Verantwortlichkeiten der Projektmitglieder  
 - Zusammenführung der unterschiedlichen Begriffswelten der Teammitglieder durch Definitionen & Regeln  
 - Vorgabe einheitlicher Richtlinien für die Projektdokumentation

### **Räumliche Organisation:**

Zu klärende Fragen: - zentralisierte Produktion in einem Werk oder mehrere kleine Werke  
 - Welche Produkte Wo herstellen  
 - Wenige große oder viele kleine Zentrallager  
 - Standorte der Zentrallager  
 - Welche Auslieferungslager von welchem Zentrallager beliefern  
 - Produktpalette in Auslieferungs-/ Zentrallagern? Diversifikation?

# Kapitel V/ 1- Rechtsformen der Unternehmung

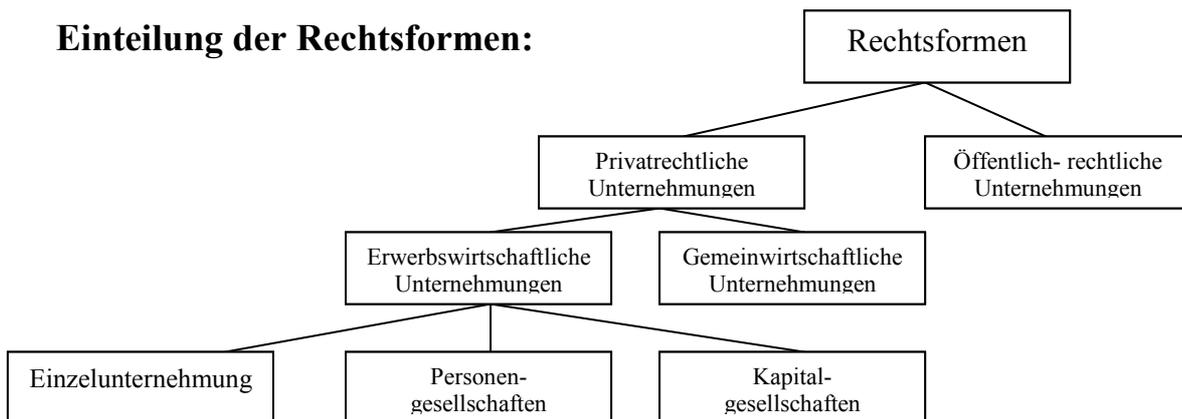
## Einzelunternehmung, Personengesellschaften

### Eigenkapital vs. Fremdkapital:

**EK:** - Mittel, die dem Eigentümer der Unternehmung gehören  
 - i.d.R. für unbegrenzte Zeit zur Verfügung  
 - EK- Geber erhält Entlohnung durch Anteile am Gewinn

**FK:** - im Allgemeinen nur für begrenzte Zeit  
 - FK- Geber nicht an Unternehmung beteiligt  
 - kein Mitbestimmungsrecht bei Führung der Geschäfte  
 - Ausnahmen bei großer Verschuldung oder Großkredit möglich  
 - Zusammensetzung oft aus versch. Teilen; Bankkrediten, Verbindlichkeiten, Darlehen  
 - FK- Geber bekommt im Normalfall feste, gewinnunabhängige Zinsen

### Einteilung der Rechtsformen:



### 1. Einzelunternehmung:

**Merkmale:** - Eigenkapitalgeber ist Einzelperson  
 - Haftung für Verbindlichkeiten seiner Unternehmung nicht nur mit Geschäftsvermögen, sondern auch mit Privatvermögen  
 ⇒ Unbeschränkte Haftung

**Vorteile:** - schnelle Anpassung an die jeweilige Marktlage  
 - Entscheidungsprozess flexibel; keine Abstimmung nötig

**Nachteil:** - schmale Kapitalbasis  
 - Beschaffung von Kapital, besonders FK ist wg. schmaler Kapitalbasis problematisch  
 ⇒ begrenzte Kreditwürdigkeit

## 2. Personengesellschaften:

### 2.1 OHG

- Merkmale:**
- alle Gesellschafter haften unbeschränkt( d.h. mit gesamten Vermögen)
  - Haftung solidarisch, d.h. auch für Fehler des anderen, auch bei Unwissenheit
  - jeder Gesellschafter zur Geschäftsführung berechtigt
  - oft anderweitige Regelung im sog. Gesellschaftervertrag
  - Recht auf Vertretung nach außen steht jedem Gesellschafter zu
- ⇒ wichtig für Gläubiger
- Ausschluss der Vertretung möglich, aber Eintragung ins Handelsregister erforderlich
  - GuV im Normalfall durch Vertrag geregelt
  - bei keiner Regelung, greift HGB
- ⇒ 4% des entsprechenden Kapitalanteils der Gesellschafter, Rest nach Köpfen
- ⇒ Verlust gleichmäßig von allen

- Vorteile:**
- breitere Kapitalbasis als bei Einzelunternehmung
- ⇒ bessere Kreditwürdigkeit
- Verteilung des Verlustrisikos auf mehrere Köpfe

- Nachteil:**
- unbeschränkte und solidarische Haftung

### 2.2 Kommanditgesellschaft

- Merkmale:**
- Personengesellschaft, bei der ein Teil der Gesellschafter unbeschränkt haftet
  - anderer Teil grundsätzlich nur bis zur Höhe der genau bezifferten und ins Handelsregister eingetragenen Einlage
  - bei nicht voll eingezahlter Einlage, muss Einlage durch Gewinnanteile aufgefüllt werden, bevor Gewinne ausgezahlt werden können
  - Unterscheidung in Komplementäre und Kommanditisten
- ⇒ Komplementäre haften unbeschränkt und solidarisch
- ⇒ Kommanditisten haften nur in der Höhe ihrer Einlage
- Geschäftsführung grundsätzlich in der Hand der Komplementäre
  - durch Gesellschaftervertrag abweichende Regelung möglich

- Vorteile:**
- relativ gute Kreditwürdigkeit
  - Kommanditist hat Gewinnbeteiligung aber beschränkte Haftung

- Nachteile:**
- Komplementäre haften über Einlage hinaus

### 2.3 Stille Gesellschaft

- Merkmale:**
- eine oder mehrere Personen( =stille Gesellschafter) beteiligen sich „unsichtbar“ an Unternehmung eines anderen
  - Vermögen der StG geht in Vermögen des Unternehmers ein

- im Gegensatz zu Kreditgeber ist stiller Gesellschafter an Gewinn und Verlust beteiligt; Verlust kann aber vertraglich ausgeschlossen werden
- Stille Gesellschafter können natürliche Personen, Personengesellschaften oder juristische Personen sein
- stiller Gesellschafter haftet nur in Höhe seiner Einlage

Unterscheidung in *typische* und *atypische* StG:

**Typisch:** Bei Auflösung nur Anspruch auf Rückzahlung der Einlage

**Atypisch:** -;;- -;;- Anspruch an Vermögenswerten/ des Mehrerlöses

## Kapitel V/2- Rechtsformen der Unternehmung Kapitalgesellschaften

**Def. Kapitalgesellschaft=** - jurist Person, d.h. Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit  
- Rechtsfähig( Träger von Rechten & Pflichten) aber nicht geschäftsfähig  
- bedient sich für Geschäftstätigkeit ihrer Organe

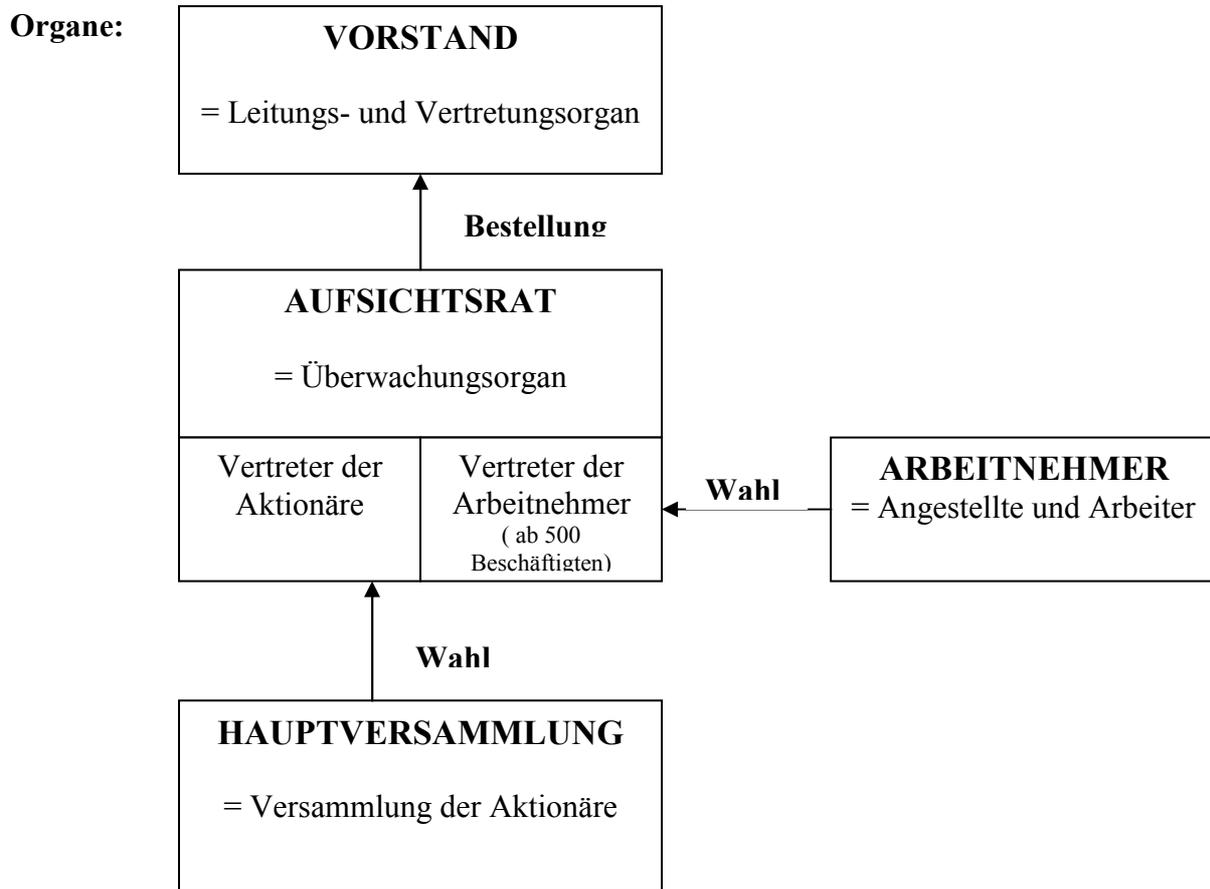
**Vorteile:** - Möglichkeit der Erfassung eines großen Teils von Kapitalgebern, da in Milliarden gehende Beträge nicht von kleiner Personengruppe beschafft werden konnten  
- Geschäftsführung und Vertretung immer noch auf kleinen Kreis von Personen beschränkt

**Merkmale:** - von vornherein Trennung von Eigentum und Geschäftsführung  
⇒ nicht Kapitalgeber führen Geschäfte, sondern die von ihnen berufenen Personen  
- Haftungsbeschränkung nur auf Gesellschaftsvermögen, nicht persönlich  
⇒ Begründung: Jurist. Person; vermögen der jurist. Person getrennt vom Vermögen der Aktionäre/ Gesellschafter

### 1. Aktiengesellschaft

**Merkmale:** - Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit  
- Grundkapital in kleine Anteile zerlegt/ Aktien  
- persönliche Haftung der Gesellschafter/ Aktionäre ist ausgeschlossen  
- Trennung von Geschäftsführung und Kapitalbereitstellung  
⇒ nur indirekter Einfluss der Aktionäre auf die Geschäftsführung  
- Aktiennennwert mindestens 1 €  
- Existenz von nennwertlosen Aktien = Stückaktien

⇒ Stückaktie = Anteil am Grundkapital der AG; in Satzung Gesamtzahl der Aktien festgelegt



Vorstand => Leitung der AG

**Hauptversammlung:**- Entscheidungsbefugnis bei einigen, eng umrissenen Führungsfragen  
 - Entscheidung über Verwendung des Bilanzgewinns, Kapitalherabsetzung, Auflösung der AG  
 - Aufsichtsratsmitglieder der Kapitalseite können mit einfacher Mehrheit bestellt bzw. mit  $\frac{3}{4}$  Mehrheit abbestellt werden

**Aufsichtsrat:** - Kontrollorgan ggüber dem Vorstand  
 - Bestellung der einzelnen Vorstandsmitglieder+ einen Vorstandsvorsitzenden

Unternehmensgröße ( Beschäftigtenzahl)	> 2000 bis 10.000	> 10.000 bis 20.000	> 20.000
Aufsichtsratsgröße Repräsentanten	12	16	20
Kapitaleigner	6	8	10
Arbeitnehmer	6	8	10

Bei nur 499 Arbeitnehmern => gesamter Aufsichtsrat aus Vertretern der Anteilseigner

Bei 500 – 2000 AN => Betriebsverfassungsgesetz 1952; 2/3 aus Aktionären, 1/3 aus Arbeitnehmern

Weitere Merkmale: - Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat müssen nicht selbst Aktionäre sein

- ⇒ oft Fachleute aus anderen Branchen, besonders Finanzwesen
- oft vielschichtige Verzweigungen bei Besetzung des Aufsichtsrates

### Vorteile:

- a) Weite Streuung des Gesellschaftskapitals
  - ⇒ Aktien als kleinste Anteile
  - ⇒ Große Zahl von Aktionären; oft mehr Aktionäre als Mitarbeiter
- b) Einfachheit des Handels mit Aktien
  - ⇒ jederzeit möglich, bei Bank Anteile zu kaufen
  - ⇒ ohne Wissen der AG
  - ⇒ Aktien i.d.R. Inhaberpapiere, d.h. Eigentümer der Aktie ist Inhaber des darin verbrieften Anteils
  - ⇒ Eigentlicher Handel an der Börse; Bestimmung des Preises durch Angebot & Nachfrage
  - ⇒ Nicht jede AG wird an der Börse gehandelt; z.B. bei 100% Besitz keine Verpflichtung an der Börse zu handeln
- c) Beschränkung der Haftung
  - ⇒ keine unbeschränkte Haftung; nur in Höhe der Anteile, d.h. ehemaliger Kaufpreis

### Nachteile:

- a) Hohes Gründungskapital
  - ⇒ nach §6 Mindestgründungskapital 50.000€; zusätzlich Emissions-, Prospektkosten etc
- b) Mitbestimmungsrechte
  - ⇒ weit reichende Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer
- c) Publizitätspflicht
  - ⇒ unabhängig von der Größe MUSS Jahresabschluss veröffentlicht werden
  - ⇒ Größe nur maßgebend für das **wo** und **wie** der Veröffentlichung
  - große AG's Bilanz & GuV im Handelsregister sowie im Bundesanzeiger
  - mittlere und kleine AG's nur im Handelsregister
  - ⇒ Kriterien für die Größenklasse dienen Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Zahl der Beschäftigten ( § 267 HGB )
  - ⇒ Gründe: wegen hoher Streuung Informationsbedarf für Aktionäre sowie Gläubiger

## 2. Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH

**Merkmale:**

- Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit
- Gesellschafter sind mit ihrer Einlage( Geschäftsanteile) am Stammkapital beteiligt
- für Verbindlichkeiten haftet nur das Gesellschaftsvermögen
- keine persönliche Haftung
- Kapitaleigentum und Geschäftsführung & Vertretung getrennt
- meist kann einem oder mehreren Gesellschaftern die Geschäftsführung und Vertretung übertragen werden
- Geschäftsanteile( sog. Stammeinlagen) sind nicht so flexibel wie Aktien; übertragbar, doch nur mit notarieller Beurkundung

**Organe:**

- Geschäftsführer; bestellt von Gesellschafterversammlung
- Aufsichtsrat bei mehr als 500 Arbeitnehmern
- Gesellschafterversammlung

**Vorteile:**

- Aufbringung hoher Kapitalbeträge möglich
- beschränkte Haftung

**Nachteile:**

- Mindestgründungskapital 25.000€
- gleiche Publizitätspflicht wie bei AG

⇒ Umfang und Publikationsorgane von Größe der GmbH abhängig

### Vor- und Nachteile ggüber der AG:

**Vorteil:**

- niedrigeres Gründungskapital

**Nachteile:**

- Schwerere Übertragbarkeit der Geschäftsanteile ggüber Aktien

⇒ Beschaffung von neuem Kapital schwerer als bei AG

- geringere Kreditwürdigkeit

⇒ Gründung oft für risikoreiche Zwecke, da geringstmögliches Stammkapital

⇒ Bei Unternehmenszusammenbrüchen überdurchschnittlich vertreten

⇒ Daher bei Kreditgebern schlechter Ruf; oft persönliche Bürgschaften nötig

## 3. Mischformen

### 3.1 GmbH & Co. KG

**Merkmale:**

- vollhaftender Gesellschafter der KG( Komplementär) ist eine GmbH
- alle anderen Gesellschafter haften als Kommanditisten nur in Höhe ihrer Einlage

⇒ Ausschaltung der persönlichen und solidarischen Haftung natürlicher Personen

⇒ Gründung oft bei Export in den USA wg. hoher Haftung bei Produktfehlern

### 3.2 Kommanditgesellschaft auf Aktien ( KGaA)

- Merkmale:**
- rechtlich eine Variante der AG
  - sowohl juristische Person als auch Personengesellschaft
  - Haftung der sog. Kommanditaktionäre auf die in Aktien verbrieften Kapitaleinlagen beschränkt
  - wenigstens ein Gesellschafter muss jedoch persönlich mit seinem ganzen Vermögen haften, entspricht dem Komplementär der KG
  - oft aus Familiengesellschaften hervorgegangen
  - hohes persönliches Vermögen gute Sicherheit bei Krediten

## Kapitel V/ 3- Rechtsformen der Unternehmung Genossenschaften, Öffentlich-rechtliche Unternehmungen

### 1. Genossenschaften

- Merkmale:**
- Gesellschaft mit nicht geschlossener Mitgliederzahl
  - Zweck des Erwerbs oder Wirtschaft der Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs zu fördern
  - ursprünglich Gewinnstreben abgelehnt
  - Gewinne dienen vornehmlich zum Wachstum der Genossenschaft bzw. Anpassung an technische und wirtschaftliche Entwicklungen
  - für Verbindlichkeiten ggüber Gläubigern haftet grundsätzlich nur Vermögen der Genossenschaft
  - im Falle einer Insolvenz sog. Nachschüsse erforderlich; im Statut kann dies aber beschränkt oder ausgeschlossen werden

- Organe:**
- Vorstand
  - Aufsichtsrat
  - Generalversammlung

Besondere Genossenschaften => sog. Förderungsgenossenschaften

- ⇒ Warenbezugsgenossenschaften( z.B. der Landwirte)
- ⇒ Absatzgenossenschaften( z.B. Winzergenossenschaften )

- Vorteile:**
- möglichst günstiger Einkauf bzw. ökonomisch günstiger Verkauf( Gemeinschaftswerbung, leistungsfähiger Fuhrpark,...)

### 3. Öffentlich- rechtliche Unternehmungen

**Merkmale:**

- betrieb nicht- privatrechtlicher Form
- ganz oder überwiegend im Eigentum einer Gebietskörperschaft( Bund, Land, Gemeinde)
- öffentliche Hand hat auf Leitung maßgeblichen Einfluss
- auch Unternehmungen die durch Gesetz bestimmt sind, z.B. Sparkassen, Deutsche Bundesbank

**Zielsetzungen:**

- a) Reine Erwerbsbetriebe
  - ⇒ streben nach hoher Rentabilität( kaum unterschied zu privaten Unternehmen)
  - ⇒ oft in privat- rechtlicher Form geführt
- b) Betriebe mit Kostendeckungsprinzip
  - ⇒ aus politischen, besonders sozialpolitischen Gründen, streben nur nach Kostendeckung( Verkehrs-, Nachrichten-, Versorgungsbetriebe)
- c) Zuschussbetriebe
  - ⇒ oft Übernahme politischer Aufgaben( kultur-, wissenschaftlich,...)
  - ⇒ Defizit muss in Kauf genommen werden
  - ⇒ Wirtschaftliche Zielsetzung in Minimierung des Defizits

## Kapitel VI/ 1- Zusammenschlüsse von Unternehmungen Kartell, Kooperation & Konsortium

Begriffsklärung Unternehmenszusammenschluss:

- meist freiwillige Vereinigung von Unternehmen
- durch vertragliche Vereinbarung
- und/ oder kapitalmäßige Bindung
- zu bestimmten wirtschaftlichen Zwecken

#### 1. Unternehmenszusammenschlüsse der Stufe 1( Kooperationsformen)

Unternehmenszusammenschlüsse:

- zum Erreichen bestimmter wirtschaftlicher Ziele
- auf vertraglicher Basis
- ohne finanzielle Bindung
- freiwillig
- rechtliche und auch wirtschaftliche Selbständigkeit bleibt weitgehend erhalten

Wichtigsten Zusammenschlussformen: Kartell, Kooperation, Konsortium

## 2. Unternehmenszusammenschlüsse der Stufe 2

- Merkmale:**
- mehrere Unternehmen werden einheitlicher Leitung unterstellt
  - faktisch durch *finanzielle Beteiligungen* u./o. *vertragliche Vereinbarungen*
  - oft teilweiser Verlust der wirtschaftlichen Unabhängigkeit bei rechtlicher Selbständigkeit
- ⇒ wirtschaftlich gesehen entsteht neue Unternehmung

Wichtigste Zusammenschlussform: Konzern

**Sonderstellung:** Gemeinschaftsunternehmung

- zwei oder mehrer Unternehmungen gliedern Abteilungen aus
- Bildung eines neuen Betriebs aus diesen

**Sonderform der GU: Joint Venture**

- Unternehmungen aus verschiedenen Ländern
- In gemeinsamen Einrichtungen
- Einbringung von jeweiligen Kenntnissen und anderweitigen Ressourcen
- Einrichtung auf begrenzte oder unbegrenzte Zeit
- Häufig Konzentration auf bestimmte betriebswirtschaftliche Funktionen
- In osteuropäischen Staaten oft erzwungene Zusammenarbeit mit ehem. Staatsbetrieben

## 3. Unternehmenszusammenschlüsse der Stufe 3

- Merkmale:**
- Zusammenschluss zweier oder mehrerer Betriebe zu einer Unternehmung
  - Erfolgt durch Verschmelzung / Fusion zur Großunternehmung
  - rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit geht verloren

### 1.1 Kartell

- Merkmale:**
- Zusammenschluss rechtlich und weitgehend auch wirtschaftlich selbständig bleibenden Unternehmen oder Verbänden von Unternehmen
  - durch vertragliche Bindungen Regelung oder Beschränkung des Wettbewerbs

Unterscheidung von Kartellen nach Ausmaß der wirtschaftlichen Freiheitsbeschränkung

#### a) Konditionenkartelle

- ⇒ Regelung allgemeiner Verkaufs- und Geschäftsbedingungen, wie Zahlungsziel, Liefertermine, Garantieleistungen,...

#### b) Preis- und Rabattkartelle

- ⇒ Festsetzung von Mindest- oder Einheitspreisen
- ⇒ Einheitspreise bei gleicher Produktqualität
- ⇒ oft durch Rabattkartelle gestützt
- ⇒ Konsequenz: - Anlocken von Außenseitern  
- Suche nach Substituten

**c) Submissionskartelle**

- ⇒ Umgehung von öffentlichen bzw. privaten Ausschreibungen, um nicht dem Wettbewerb unterliegen zu müssen
- ⇒ Festlegung nach best. Schlüssel, wer Auftrag erhält; d.h. Aufträge werden nach gewünschtem Verhältnis auf Mitglieder aufgeteilt
- ⇒ Übrige Kartellmitglieder geben überhöhte Preise ab, sodass der Beauftragte immer noch mit Gewinn rechnen kann

**d) Produktion- regelnde Kartelle***1. Art der Produktion*

- ⇒ Rationalisierung des Produktionsvorgangs durch Normierung, Typisierung, und Spezialisierung
- ⇒ Rationalisierungskartelle( Normierungs-, Typisierungs-, Spezialisierungskartelle)

*2. Umfang der Produktion*

- ⇒ Voraussetzung ist einheitliches Produktionsprogramm
- ⇒ In Krisenzeiten unmittelbare Beschränkung der Produktion durch Zuweisung einer Produktionsmenge( =Kontingentierung)
- ⇒ Bsp. Quotenkartell( Stahlindustrie)

**e) Verkaufstätigkeit- regelnde Kartelle**

- ⇒ Syndikate; übernimmt Verkauf
- ⇒ Zentrale Stelle- Syndikat – nimmt in Form einer Verkaufsgesellschaft die eingehenden Aufträge entgegen und verteilt sie an die Mitglieder
- ⇒ Straffe Organisation ermöglicht monopolähnliche Absatzpolitik
- ⇒ Starke Stellung ggüber Kunden und Außenseitern des Kartells
- ⇒ Durch zweckmäßige Auftragsverteilung Einsparungen bei Transportkosten

**Sonderformen:***1. Mittelstandskartelle*

- ⇒ Besserung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner & mittlerer Unternehmen
- ⇒ Gegenstand gemeinsamer Einkauf bzw. gemeinsame Inanspruchnahme von Leistungen

*2. Notstandskartelle*

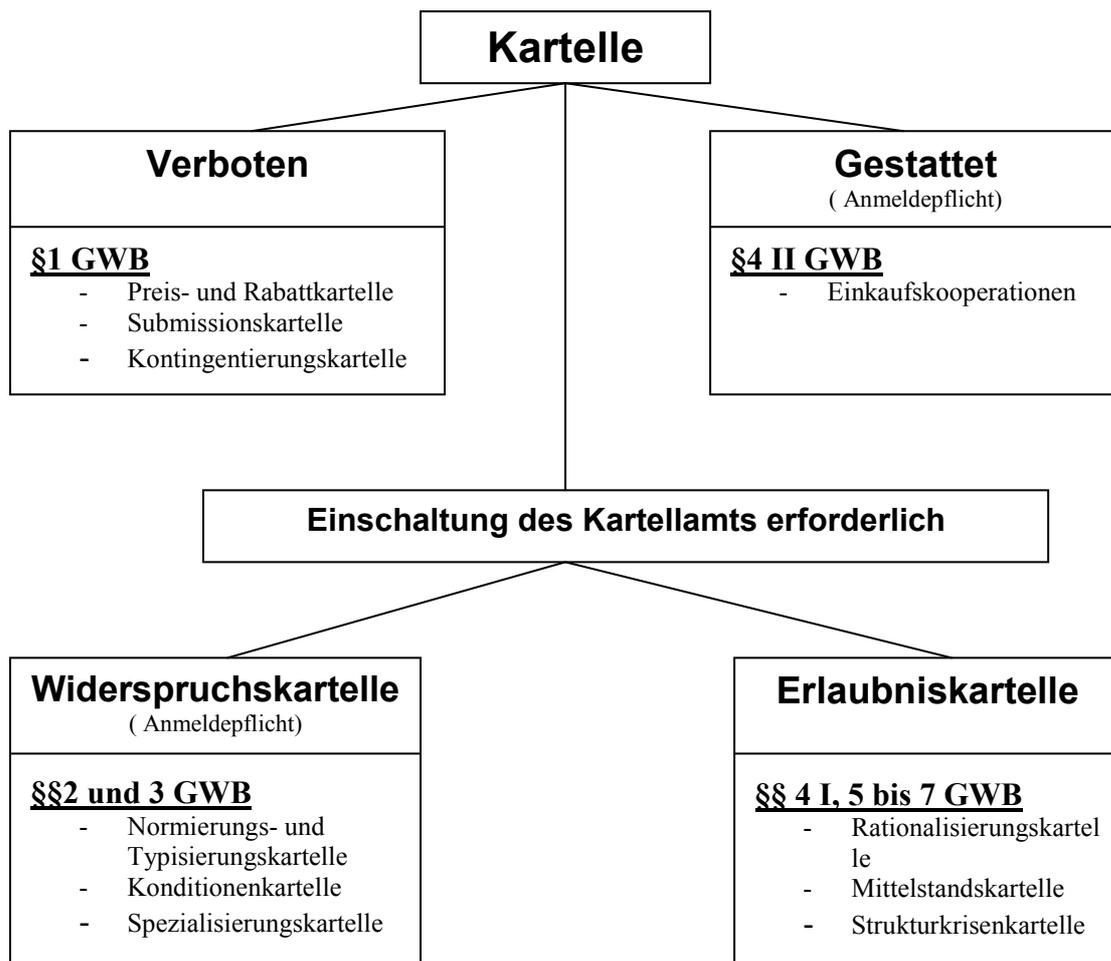
- ⇒ entstanden während Konjunktur- und Strukturkrisen = Strukturkrisenkartelle
- ⇒ oft durch technischen Fortschritt oder neue internationale Konkurrenten
- ⇒ Schrumpfung des Absatzes, Kapazitäten nicht voll ausgenutzt
- ⇒ Kartelle sollten Absturz verhindern
- ⇒ EU hatte Quotenkartell für Stahlindustrie gebildet

**Problem Kartelle und Wettbewerbsrecht:**

- ⇒ Wettbewerbswirtschaft und Vertragsfreiheit

## Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, d.h. Kartelle grundsätzlich verboten

- ⇒ bestimmte Kartellarten benötigen Anmeldung bei Kartellbehörde, z.B. Konditionenkartelle, Spezialisierungskartelle
- ⇒ unter bestimmten Voraussetzungen kann Behörde widersprechen( Widerspruchs-kartelle)
- ⇒ Genehmigungskartelle( Strukturkrisenkartelle)



## 1.2 Kooperation

- Merkmale:**
- Zusammenarbeit bei Beschaffung und Auswertung von Informationen
    - ⇒ gemeinschaftliche Marktforschung, Einrichtung zentraler Stelle um Leistungen aller Betriebe zu vergleichen( Benchmarking)
      - Zusammenarbeit bei Produktion inkl. F & E
    - ⇒ gemeinschaftliche Produkt- oder Verfahrensentwicklung
    - ⇒ gemeinschaftliche Nutzung teurer Spezialanlagen
      - Zusammenarbeit beim Vertrieb

- ⇒ Gemeinschaftswerbung( Milch)
  - sonstige Zusammenarbeit, z.B. bei Datenverarbeitung, Aus- und Fortbildung, sozialen Einrichtungen( Kantinen)

### 1.3 Strategische Allianzen

- Merkmale:**
- langfristige Beeinflussung der Marktverhältnisse
  - maßgebliche Einschränkung der Handlungsfreiheit im Kooperationsbereich
- ⇒ Star Alliance, TGV & ICE
    - oft zwischen Unternehmen, die ansonsten heftig konkurrieren

### 1.4 Virtuelle Unternehmen

- Merkmale:**
- meist zeitlich begrenzt
  - Kooperation rechtlich unabhängiger Unternehmen, Institutionen, Einzelpersonen
  - Erbringung einer Leistung auf Basis gemeinsamer Geschäftsverständnisse
  - danach Auflösung
- ⇒ einziges Unternehmen hätte es nicht alleine geschafft
  - ⇒ Einbringung jeweiliger Stärken/ Kernkompetenzen
  - ⇒ Gemeinsame Verantwortung für Erfolg
  - ⇒ Nach außen einheitliches Erscheinungsbild

### 1.5 Konsortium

- Merkmale:**
- Zusammenschluss rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibender Unternehmen
  - auf vertraglicher Basis
  - zur Durchführung einzelner, klar abgegrenzter Aufgaben
  - mit von vornherein festgelegtem Umfang

- Entstehungsgründe:**
- Risiko bei großen Geschäften
  - erforderliche breite Kapitalbasis
- ⇒ Bankenkonsortien, die neue AG an die Börse begleiten
  - ⇒ Bau des Großflughafen Schönefelds( 6 Mrd. Umfang )

## Kapitel VI/ II – Zusammenschlüsse von Unternehmungen Konzerne, Fusionen, Unternehmensverbände

### 1. Konzerne

- Merkmale:**
- Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbständig bleibender Unternehmen
  - zu einem Unternehmensverbund
  - unter einheitlicher Leitung

- meist Unterordnungsverhältnis, d.h. herrschende( Muttergesellschaft) und beherrschte Unternehmung( Tochtergesellschaft)

### Arten von Konzernen:

#### a) *Horizontal gegliederte Konzerne*

- Unternehmungen der gleichen Produktions- oder Handelsstufe
- ⇒ Nutzung der Vorteile eines Großbetriebes oder Einschränkung des Wettbewerbs

#### b) *Vertikal gegliederte Konzerne*

- Unternehmungen verschiedener, i.d.R. aufeinander folgender Fertigungs- bzw. Handelsstufen
- ⇒ Sicherung der Materialversorgung
- ⇒ Zugang zu Endverbrauchermarkt

#### c) *Gemischt gegliederte Konzerne*

- Konstruktion großer Mischkonzerne um Risiko zu streuen( Diversifikation)
- Beispiel: Daimler-Benz Konzern mit MBB, Fokker und AEG
- ⇒ Mischkonzerne schwer zu führen
- ⇒ Erwartungen werden oft enttäuscht wg. sehr hoher Komplexität
- ⇒ Management- Attention- Problem, d.h. Führung überfordert
- ⇒ Oft Spannungsverhältnis zwischen Kernkompetenzen und Diversifikation
- ⇒ Häufige Umstrukturierungsmaßnahmen

#### d) *Subordinations- oder Unterordnungskonzerne*

- eine herrschende und eine oder mehrere beherrschte Unternehmen

##### d1) Vertragskonzern

- Vorliegen bei Abschluss eines Beherrschungsvertrages und/ oder Gewinnabführungsvertrag
- Herrschendes Unternehmen ist berechtigt der abhängigen Unternehmung Weisung zu geben
- Weisungen auch wenn dies zum Nachteil der Tochtergesellschaft ist, z.B. Lieferung zu besonders günstigen Preisen an Mutter
- ⇒ Anteilseigner der Tochtergesellschaft im Nachteil
- AktG sieht für solchen Fall Ausgleich für Anteilseigner der Tochter vor

##### d2) Faktische Konzerne

- kein Beherrschungsvertrag, doch durch Beteiligungsverhältnis eine faktische Beherrschung durch Mehrheitsaktionär
- Einfluss kann nicht benutzt werden, um abhängige Gesellschaft zu nachteiligem Handeln zu veranlassen
- Für Schutz von Minderheitsgesellschaftern ist Mutter zur Verfassung eines Abhängigkeitsberichtes verpflichtet
- ⇒ Offenlegung der resultierten Vor- und Nachteile aus Konzerngesellschaft

### e) Gleichordnungskonzerne

- gleichberechtigte Konzernmitglieder; kein Beherrschungsverhältnis
- in reiner Form selten, oft in Verbindung einer Dachgesellschaft als Holding
- ⇒ Finanzholding= Vermögen besteht aus Beteiligungen an anderen Gesellschaften
- ⇒ Management- Holding= Verantwortung für strategische Aufgaben, mit Trennung von operativen Aufgaben der Töchter

## 1.1 Feindliche Übernahmen

- “Unfriendly Takeover“ bei nicht erfolgter Einigung
- Erwerb von Anteilen an der gejagten Unternehmung bis zur Einverleibung
- Beispiele:
- ⇒ Mannesmann ⇔ Vodafone
- ⇒ Krupp, Hoesch, Thyssen

## 1.2 Multinationale Konzerne

- Betätigung in einer Vielzahl von unterschiedlich entwickelten Ländern
- Mehrere Tochtergesellschaften stellen vollständige Organisationen dar
- An Spitze der Tochtergesellschaften stehen vorzugsweise Staatsangehörige des jeweiligen Landes
- Kapitalgeber sind in mehreren Ländern beheimatet

**Vorteile:** - flexible Nutzung günstiger Standortfaktoren in einzelnen Ländern  
 ⇒ Beispiele: - Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer  
 - Kreditaufnahme in Ländern mit niedrigen Zinsen

Problematik “ Globalisierung“: - Ausbeutung von Rohstoffländern  
 - Gewinntransferierung in Länder mit niedrigen Steuersätzen  
 - Druckausübung auf Politik

### Vorteile für Gastländer:

- Einführung moderner Technologie & Know-how
- Aktivierender Einfluss auf Handels- und Leistungsbilanz des Gastlandes; verstärkte Exporte und höherwertige inländische Produktion
- MAs beziehen i.d.R. höhere Gehälter und Sozialleistungen; bessere Arbeitsbedingungen
- Schaffung von Millionen Arbeitsplätzen in Entwicklungsländern

### 1.3 Gründe für das Entstehen von Konzernen

- Beschaffungssektor:
  - ⇒ Sicherung des Bezuges von Fremdmaterial durch Angliederung entsprechender Betriebe
  
- Produktionssektor:
  - ⇒ Abstimmung der Produktion zwischen Einzelunternehmungen führt zu Kosteneinsparungen
  
- Finanzierungssektor:
  - ⇒ zentrale Kassenführung ermöglicht optimale Liquiditätspolitik
  - ⇒ freie finanzielle Mittel können immer dort eingesetzt werden, wo sie sich am Besten verzinsen= Cash- Management
  
- Absatzsektor
  - ⇒ gemeinsame Nutzung von Vertriebskanälen
  - ⇒ teilweise Ausschaltung von Konkurrenz
  
- Brückenkopfgedanke
  - ⇒ zunächst Aufkauf von Unternehmen in entsprechend erfolg versprechenden Wirtschaftsräumen= Brückenkopf
  - ⇒ Vorbereitung des Baus einer Brücke, Abwarten wie sich Markt entwickelt
  - ⇒ Bei zufrieden- stellender Entwicklung Forcierung der Markttätigkeit

## 2. Rechtliche Aspekte

### 2.1 Rechtsfolgen von Konzernen

- Pflicht der Aufstellung & Veröffentlichung des Jahresabschlusses für den Gesamtkonzern= Konzernrechnungslegung
- Konzern nach deutschem Recht nicht rechtsfähig, d.h. kein Träger von Rechten & Pflichten
- Folglich sind Konzerne niemals Vertragspartner von Arbeitnehmern und Lieferanten, sondern nur entsprechende rechtlich selbständige Mütter und Töchter
- Probleme bei Überschuldung bzw. Zahlungsunfähigkeit
  - ⇒ einzelne Abwicklung der Verfahren
  - ⇒ oft Strudel der beteiligten Unternehmen

### 2.2 Wettbewerbsrecht

- Bundeskartellamt kann Bildung eines Konzerns untersagen bei Bildung von marktbeherrschender Stellung
- Bundeswirtschaftsminister kann solchen Zusammenschluss erlauben, wenn gesamtwirtschaftlich Vorteile zu erwarten sind; nur in schwerwiegenden Einzelfällen erlaubt
- Faktischer Zusammenschluss liegt schon bei Beteiligung von 25% vor

### 2.3 Vorteile der Konzernierung

- Sicherung der Materialbeschaffung
- Rationalisierung der Produktion durch weitgehende Abstimmung & Spezialisierung
- Kostenersparnis durch gemeinsame Werbung, Vertriebsorganisation, Service,...
- Größere Kapitalbasis
- Günstige Liquiditätsdisposition
- ⇒ Gesamtnutzen soll größer sein als Summe der Einzelnutzen=> Synergieeffekte
- ggüber Kartell besteht Vorteil einer direkten und somit wirksameren Einflussnahme auf Unternehmenspolitik der Mitglieder durch Leitung
- durch "Machtverhältnis nach Innen" ist Koordinierung und Ausrichtung auf angestrebte Ziele leichter möglich
- im Vergleich zur Fusion weniger Kapitalbedarf für Einflussgewinnung nötig

### 2.4 Nachteile der Konzernierung

- oft Gefahr durch mangelhafte Analyse des zu übernehmenden Betriebes
- zu langsame oder auch zu radikale Integration der Glieder
- unvereinbare Unternehmenskulturen
- "Verbürokratisierung" mittelständischer Unternehmen nach deren Eingliederung

## 3. Fusion

### 1. Definition=- Konzentrationsvorgang

- wenigstens eine Unternehmung geht als rechtliche und wirtschaftliche Einheit unter
- zwei Vermögensmassen werden zu einer einzigen Verschmolzen, zwei Bilanzen zusammengefasst, etc

### 2. Verfahrensweise:

- Verschmelzungsvertrag:
  - ⇒ Ausarbeitung eines V- Vertrags durch Bevollmächtigte der fusionierenden Gesellschaften
  - ⇒ Notarielle Beurkundung
- Beschlussfassung:
  - ⇒ Fusion nur zulässig wenn Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung mit  $\frac{3}{4}$  Mehrheit zustimmt
- Kapitalerhöhung:
  - ⇒ durch Aufnahme der übertragenden Gesellschaft ist oftmals Entschädigung nötig, wozu gewöhnlich Kapitalerhöhung erforderlich ist

### 3. Nach Fusion existiert nur noch EINE Unternehmung, zwei Möglichkeiten:

- a) eine der ursprünglichen Unternehmungen lebt in veränderter Form weiter (=Verschmelzung durch Aufnahme)
- b) Entstehung vollkommen neuer Unternehmung(= Verschmelzung durch Neubildung)

#### 4. Fusion und Wettbewerbsrecht

- Bundeskartellamt und Europ. Kommission arbeiten nach Grundsatz der präventiven Zusammenschlusskontrolle
- ⇒ Fusionsvorhaben sind anzumelden
- ⇒ Dürfen ohne Genehmigung nicht realisiert werden( Vollzugsverbot)
- Problematik der Zuständigkeit im Zuge der Globalisierung
- Frage nach weltweit abgestimmten Wettbewerbsrecht

#### 4. Unternehmensverbände

= Vereinigungen von Unternehmungen mit Aufgabe der Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder

- ⇒ Wirtschaftsfachverbände
- ⇒ IHK
- ⇒ Arbeitgeberverbände

##### 1. Wirtschaftsfachverbände:

- a) **Merkmale:**
- freiwillige Vereinigungen
  - des gleichen Wirtschaftszweiges
  - zur Vertretung der Mitgliederinteressen
- b) **Aufgaben:**
- Förderung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder (Forschungsaufgaben, Aufstellung von Richtlinien für Kostenrechnung & Kalkulation, gemeinsamer Internet- Auftritt, Bürgschaftsübernahme)
  - = Interessenvertretung nach Innen
  - Interessenvertretung nach Außen, ggüber Staat, Öffentlichkeit, internationalen Organisationen
  - ⇒ Gutachten und Stellungnahmen zu Gesetzentwürfen, Beeinflussung der öffentlichen Meinung, “Lobbyismus“
  - Information und Beratung der Mitglieder
  - ⇒ Bereitstellung von Daten über:
    - Beschaffungs-, Absatz- & Kapitalmärkte
    - neue Techniken
 sowie die entsprechende Beratung

##### 2. Kammern

- a) **Merkmale:**
- Körperschaften des öffentlichen Rechts
  - alle Unternehmen gehören ihnen auf gesetzlicher Grundlage an
  - ⇒ Zwangsgliedschaft( umstritten !!)
    - Besitz hoheitlicher Aufgaben, z.B. Sicherung der Qualität der Ausbildung
    - regional untergliedert

- b) **Aufgaben:**
- Vertretung der Mitglieder ggüber Öffentlichkeit
  - Abgabe von Gutachten und Stellungnahmen zu Gesetzentwürfen
- Beratung auf Gebieten
- Technologietransfer
  - Berufsaus- und -weiterbildung
  - Unternehmensgründung
  - Geld- und Kreditwesen
  - Rechts- und Steuerfragen usw.

## Kapitel VII - Sozialpartner

### 1. Arbeitgeberverbände

#### **Merkmale:**

- freiwillige Vereinigung von Unternehmungen
- des gleichen Wirtschaftszweiges oder des gleichen Bezirks
- zur Vertretung der wirtschaftlichen und sozialen Interessen ihrer Mitglieder

#### **Organisation:**

- einerseits nach Branchen, zum anderen regional organisiert
- ⇒ Großteil der Verbände gehört der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände an

### 2. Gewerkschaften

#### **Merkmale:**

- Vereinigungen der Arbeitnehmer
  - Eintritt und Ausscheiden freiwillig
  - Hauptaufgabe ist Interessenvertretung der Arbeitnehmer ggüber Arbeitgebern
- ⇒ Lohnforderungen
- ⇒ Arbeitsbedingungen

#### **Organisation:**

- 1998 10 Mio. Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert( ca. 32%)
- räumlich und fachlich organisiert
- weltgrößte Gewerkschaft ist vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di mit ca. 3 Mio. Mitgliedern( aus ÖTV, DAG, HBV, DPG, IG Medien)

#### 2.1 Arbeitskampf

- Streikarten:**
- Streik in Betrieben eines Wirtschaftszweigs
  - Streik im Tarifgebiet
  - einzelne Betriebe( =Schwerpunktstreik)
  - Generalstreik
  - "wilder Streik"
  - Bummelstreik
  - Dienst nach Vorschrift

**Gegenwaffen:** - Aussperrung

⇒ Angriffsaussperrung

⇒ Abwehraussperrung

## Kapitel VII/ 1 – Lebensabschnitte der Unternehmung Besondere Finanzierungsvorgänge

### 1. Gründung

a) **Merkmale:** - rechtliche Geburtsstunde einer Unternehmung

- Erfüllung bestimmter rechtlicher Erfordernisse

- Erbringung technisch- organisatorischer Leistungen

⇒ Startkapital, genauer gesagt EK + FK

b) **Gründungsplanung**

⇒ Definition von Möglichkeiten und Motiven

**Vorteile:** - große Chance, sich selbst und seine Ideen zu verwirklichen

- Unabhängigkeit

- überdurchschnittliche Einkommenschancen

**Nachteile:** - hohes Risiko der Kapitaleinbuße

- extremer Arbeitseinsatz

- schwache soziale Sicherung

**Business- Plan:**

- Systematisierung der Gedankengänge bei Unternehmensgründung

- Detailbeschreibung des unternehmerischen Gesamtkonzeptes

- Analyse des wirtschaftlichen Umfelds, der gesetzten Ziele, & der eingesetzten Ressourcen

- Ermittlung von Alternativen

- Identifizierung und Bewertung von Fallstricken

- Möglichkeit für Gesellschafter und FK- Geber, Chancen und Risiken des Vorhabens zu beurteilen

- Zwingt Gründer, Geschäftsidee zu durchdenken

⇒ deckt Wissenslücken auf

⇒ verlangt Entscheidungen

⇒ fördert strukturiertes und fokussiertes Vorgehen

**Wichtigste Komponente = Executive Summary**

- ⇒ Abriss aller wesentlichen Aspekte
- ⇒ Klare Aufschlussgebung über:
  - Produkt- bzw. Dienstleistungs idee
  - Kundennutzen
  - relevante Märkte
  - Management
  - Investitionsbedarf
  - voraussichtliche Investorenrendite

⇒ Produkt bzw. Dienstleistung ⇒ Unternehmerteam ⇒ Organisation ⇒ Finanzplanung ⇒ Finanzierung und Rentabilität (Liquiditätsplanung, Planbilanz, GuV )	⇒ Realisierungsfahrplan ⇒ Darstellung von Chancen und Risiken in den kommenden Jahren	⇒ Standort ⇒ Beschaffungs- und Absatzmärkte ⇒ Wettbewerber
...in sachlicher Hinsicht	...in zeitlicher Hinsicht	...in räumlicher Hinsicht

**Rechtliche Aspekte:**

Wohin ?	Warum ?
IHK:	Gründungssubventionen, Marktüber- sichten, Lehrgänge für Gründer
Gewerbeaufsichtsamt:	Klärung von fachlichen & persönlichen Voraussetzungen( Fachprüfung, ärztliche Atteste, Nachweis über geordnete finanzielle Verhältnisse o.ä.)
Rechtsanwalt/ Notar:	Rechtsformwahl, vertragliche Konstruktionen
Steuerberater	Rechtsformwahl, steuerlich günstige Gestaltung

**Gründungsverfahren bei ausgewählten Rechtsformen:**

a) *Einzelunternehmung*

- Aufnahme der Geschäftstätigkeit gilt als Gründung
- Eintragung ins Handelsregister erforderlich
- Kein Mindestgründungskapital erforderlich

b) *OHG( prinzipiell wie KG )*

- mindestens zwei Gründer
- Abschluss eines Gesellschaftsvertrages für Innenverhältnis nötig
- Außenverhältnis sobald Geschäfte im Namen des Betriebes getätigt werden
- Eintragung ins Handelsregister

c) *AG*

- Feststellung der Satzung
- Einzahlung des Kapitals
- ⇒ Mindesteinzahlung von 25%; ausstehende Einlagen sind in gesonderten Position in der späteren Gründungsbilanz auszuweisen
- Bestellung der Organe
- Erstattung der Gründungsberichtes( Hergang der Gründung ) und Gründungsprüfung
- Anmeldung zur Eintragung ins Handelsregister
- ⇒ Entstehung beginnt nicht mit Geschäftstätigkeit, sondern erst ab Eintragung
- ⇒ Stellt Entstehung der juristischen Person dar!

d) *GmbH*

- Mindestkapital 25.000€
- Als Stammeinlage mindestens 25% Einzahlung erforderlich
- Unter erschwerten Voraussetzungen auch Sachgegenstände( z.B. Grundstücke) möglich
- ⇒ dann Gründungsbericht und Gründungsprüfung erforderlich
- Entstehung der juristischen Person mit Eintragung ins Handelsregister

## Kapitel VIII/ 2- Lebensabschnitte der Unternehmung

### Besondere Finanzierungsvorgänge- Wachstum

#### 1. Wachstum

= Vergrößerung der gewählten Maßzahl über einen längeren Zeitraum

#### A) Wachstumsimpulse:

a) *Internes Wachstum*

⇒ ein von der Unternehmung ausgehendes Wachstum, z.B. Bau neuer Fertigungshallen

b) *Externes Wachstum*

⇒ Zusammenschluss von 2 oder mehreren bestehenden Unternehmen, wodurch neues, größeres Unternehmensgebilde entsteht

#### B) Verlauf des Unternehmenswachstums:

⇒ oft vollzieht sich Wachstum nicht stetig, sondern in Schüben

a) *außerbetriebliche Wachstumsimpulse*

⇒ Ausgang ist oft technischer Fortschritt; Entwicklung neuer Produkte löst betriebliches Wachstum aus

b) *Innerbetriebliche Wachstumsimpulse*

⇒ Streben nach größtmöglicher Wirtschaftlichkeit

⇒ Suche nach günstiger Anlage der Gewinne( Selbstfinanzierung); ABER: Gefahr der Kapitalfehlleitung

*c) Weitere Wachstumsimpulse*

- ⇒ Streben nach best. Größe, in welcher der Staat im Notfall aushilft
- ⇒ Persönliche Ziele der Führungskräfte
- ⇒ Nutzung der Fähigkeiten eines Unternehmers
- ⇒ Streben nach größerer Marktmacht, bis hin zum Monopol

### C) Wachstumshemmnisse:

- Kapitalknappheit

### D) Meilensteine und Wachstumsschwellen

- Hinzunahme eines zusätzlichen Produktionszweigs
- Einstellung des ersten Mitglieds der Geschäftsleitung neben dem Gründer
- Eröffnung der ersten Filiale oder der ersten ausländischen Produktionsstätte
- Umwandlung einer Einzelunternehmung in eine Gesellschaft
- Zukauf von in- und ausländischen Unternehmen

### Probleme:

- Schwierigkeiten bei der Finanzierung des Wachstums
- ⇒ großer Fehler der Absicherung des langfristig gebundenen Vermögens mit kurzfristigen Krediten
  - Schwierigkeiten bei der Einstellung von hinreichend qualifiziertem Personal
- ⇒ bei schnellem Wachstum oft nicht ausreichend Zeit für Bewerberprüfung oder Weiterbildung
  - Vernachlässigung der Fertigungsqualität
- ⇒ oft bei rasantem Anstieg der Nachfrage
  - Schwierigkeiten bei der Integrierung neu erworbener Tochterunternehmen

### E) Wachstumsstrategien

- ⇒ Forcierter Absatz der vorhandenen Produkte, z.B. durch Erschließung neuer Absatzmärkte
- ⇒ Erweiterung des Produktions- und Absatzprogramms
- ⇒ Erhöhung des Anteils, den die eigenen Produkte am Einkaufsumsatz wichtiger Kunden haben
- ⇒ Rückwärts- bzw. Vorwärtsintegration

### F) Schrumpfung

- ⇒ kann ungewollt aber auch gewollt sein

### Auftretende Probleme:

- geeignete Senkung der Fixkosten( ohne Vernachlässigung wichtiger Bereiche)
- Frage der Strategie bei der Personalfreistellung

**GESETZ DER MASSENPRODUKTION( Bücher, 1910):**

- = Bei erhöhter Ausbringungsmenge, Senkung der Stückkosten  
 ⇒ Stückkosten sinken umso mehr, je höher der Fixkostenanteil an der Produktion ist

**Vorteile des Großbetriebs:**

- Einsatz von Fachkräften für Spezialgebiete
- Größere wirtschaftliche Macht:
  - a) *Gegenüber Lieferanten:*  
 ⇒ stärkerer Einfluss auf Preise, sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen
  - b) *Gegenüber dem Fiskus:*  
 ⇒ durch hohe "Manövriermasse" große Einflussausübung
  - c) *Gegenüber Konkurrenten:*  
 ⇒ längerer Atem bei Preiskämpfen; Möglichkeit des "Aushungerns" kleinerer Konkurrenten
  - d) *Gegenüber der öffentlichen Hand:*  
 ⇒ wg. Arbeitsplätzen bzw. Steuerkraft ist Gemeinde, Bund an dessen Wohl interessiert  
 ⇒ Erleichterungen bei Gesetzen und Verordnungen
  - e) *Größere Möglichkeiten der internationalen Betätigung:*  
 ⇒ leichter Aufbau einer Exportorganisation bzw. Transfer in lohnkostengünstigere Länder

**Vorteile des Kleinbetriebes:**

- durch geringere Kapitalbindung bei Leistungserstellung flexibler; geringere Schwierigkeiten bei Umstellung auf neue Marktverhältnisse
- ⇒ Größere Elastizität; daher oft geringeres unternehmerisches Risiko
- leichtere, übersichtlichere & reaktionsschnellere Verwaltung
- höhere Kreativität

## Kapitel VIII/3 – Lebensabschnitte der Unternehmung Besondere Finanzierungsvorgänge- Umwandlung, Kapitalerhöhung, ...

**1. Umwandlung:**

= Wechsel der Rechtsform einer Unternehmung

Möglicher Änderung folgender Merkmale: - Form der EK- Aufbringung  
 - Haftung der Kapitalgeber  
 - Kreditfähigkeit der Unternehmung  
 - organisatorische Verfassung & betriebliche Willensbildung

## 1.1 Ursachen

- a) Wachstum und Kapitalbeschaffung
  - ⇒ bei starkem Wachstum muss Kapital den veränderten Bedürfnissen angepasst werden
- b) Schrumpfung
  - ⇒ Beseitigung der kostspieligen Organisationsstruktur
- c) Risikominderung durch Haftungsbeschränkung
  - ⇒ beispielsweise Änderung einer OHG in eine GmbH
- d) Veränderung der Anteilsverhältnisse
  - ⇒ bei Änderung der Zusammensetzung der Gesellschafterverhältnisse
  - ⇒ z.B. bei Tod des Gesellschafter der OHG, Erben oft als Kommandisten

## 1.2 Arten der Umwandlung

- a) *Formwechselnde Umwandlung*
  - ⇒ wirtschaftliche Identität der Unternehmung bleibt erhalten
- b) *Verschmelzende Umwandlung*
  - ⇒ gesamtes Vermögen eines oder mehrerer Rechtsträger wird im Wege der Gesamtrechtsnachfolge auf einen anderen Rechtsträger übertragen
  - ⇒ Gesellschafter des übertragenden Unternehmens erhalten durch Anteilsaustausch eine Beteiligung am aufnehmenden Unternehmen

## 2. Kapitalerhöhung

**2.1) Definition**= i.d.R. nur Erhöhung des EKs

**2.2) Verfahren**( bei Einzelunternehmung und Personengesellschaft)

- a) *Selbstfinanzierung( Innenfinanzierung)*
  - ⇒ Teile des Gewinns werden im Unternehmen belassen
  - ⇒ Bei Einzelunternehmung und Personengesellschaft auf EK- Konto gebucht
- b) *Zusätzliche Kapitaleinlagen*
  - ⇒ Aufstockung der Gesellschafteranteile aus Privatvermögen
  - ⇒ Aufnahme neuer Gesellschafter

**2.3) Kapitalerhöhung bei Kapitalgesellschaften**

- ⇒ an Formvorschriften gebunden
- ⇒ Unterscheidung zweier Arten:
  - a) effektive Kapitalerhöhung
  - b) nominelle Kapitalerhöhung

zu a) *Effektive Kapitalerhöhung durch Ausgabe junger Aktien*

- ⇒ Erhöhung des Grundkapitals durch Ausgabe neuer Aktien
- ⇒ Verschiebung der Wert- und Stimmrechtsverhältnisse

### Zu b) *Nominelle Kapitalerhöhung durch Auflösung von Rücklagen*

- ⇒ kein Zufluss von zusätzlicher Liquidität in Gestalt des Erlöses für neue Aktien
- ⇒ Auflösung von Rücklagen und Überführung in das Grundkapital
- ⇒ Empfänger der Neuen Aktien müssen nichts bezahlen= Gratisaktien, erhalten die Aktien im Verhältnis zu ihrer Beteiligung
- ⇒ Gratisaktien stellen Gewinne früherer Jahre dar
- ⇒ = Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln
- ⇒ Kurs der Aktien fällt

### 3. Unternehmenszusammenschluss

- Ziele wie Wachstum oder Risikominderung lassen sich nicht immer durch Umwandlung oder Kapitalerhöhung erreichen
- Realisierung von Synergien
- Kostendegression

### 4. Auseinandersetzung

= Ausscheiden eines oder mehrerer an einer Unternehmung  
 = Fortsetzung der Unternehmung durch den oder die verbleibenden Gesellschafter  
 = Abrechnung über das Vermögen der Gesellschaft

**a) Gründe:** - Tod oder freiwilliges Ausscheiden  
 - gerichtliches Urteil

**b) Komplikation:** - bei AG lediglich Aktienverkauf  
 - GmbH kompliziert

- ⇒ Anrecht auf Auszahlung der Anteile an stillen Reserven
- ⇒ Gesamtbewertung der Unternehmung erforderlich
- ⇒ Auseinandersetzung im eigentlichen Sinne nicht notwendig; lediglich Veräußerung der Geschäftsanteile

## Kapitel VIII/4- Lebensabschnitte der Unternehmung Sanierung, Insolvenz, Liquidation

### 1. Sanierung

**a) Definition:** alle Aktionen organisatorischer und finanzieller Natur, die zur Gesundung der Unternehmung führen soll

**b) Symptome:** - Zahlungsschwierigkeiten  
 - fortlaufende Verluste

**c) Verfahren:** - Bereinigung des Bilanzgerüsts

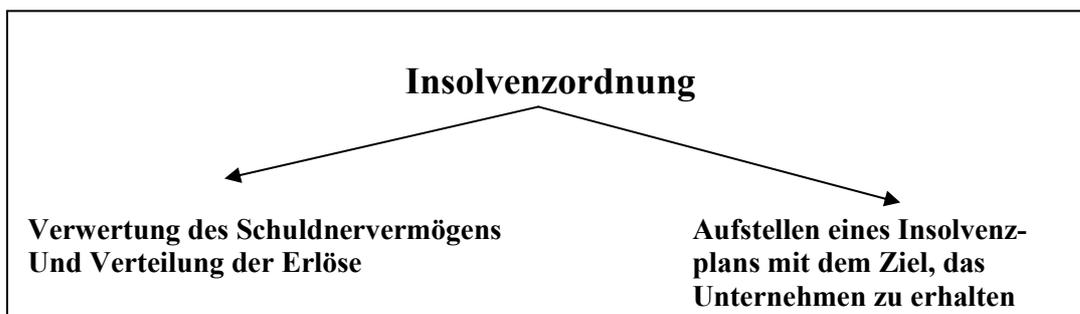
- ⇒ bei Einzelunternehmung bzw. Personengesellschaft Verlustabbuchung direkt vom EK-Konto
- ⇒ bei Kapitalgesellschaften durch Auflösung von Rücklagen oder Kapitalherabsetzung
  - Zuführung neuen Kapitals/ Verbesserung der Liquidität
- ⇒ Suche nach neuen Kapitalgebern
- ⇒ Verkauf von Anlage und/oder Umlaufvermögen
  - Änderung der Führung und Organisation
- ⇒ personelle Konsequenzen; neue Besen kehren besser

**d) Sonderfälle:**

- ⇒ Gründung einer Auffanggesellschaft
  - Bewahrung vor endgültigem Zusammenbruch
  - Mögliche Beteiligung des Staates oder anderer potentieller Interessenten
  - Weiterführung der gewinnträchtigen Teile, somit Sicherung der Arbeitsplätze
- ⇒ Management Buy Out
  - Kauf des Unternehmens durch Führungskraft/ -kräfte
  - Durch Weiterführung der bisherigen Zusammenarbeit keine Vertrauensverluste bei Banken, Lieferanten, Kunden, MAs

**2. Insolvenz****a) Insolvenzordnung**

**Ziel:** Gläubiger gemeinschaftlich zu befriedigen  
Kein gerichtlicher Vorrang best. Verwertungsmöglichkeit

**b) Eröffnung des Insolvenzverfahrens**

- Schuldner oder Gläubiger beantragen Insolvenz beim Insolvenzgericht
- Durch Gläubiger nur zulässig, wenn dieser Eröffnungsgrund glaubhaft machen kann und ein rechtliches Interesse an der Verfahrenseröffnung hat
- Eröffnungsgründe sind existierende oder drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung
- Problem bei der Bewertung von Vermögensgegenständen; entweder von niedrigeren Werten bei Liquidation oder unter der Prämisse der Fortführung("going concern")
- ⇒ Prüfung der Insolvenzmasse

- ⇒ Reicht Vermögen für Deckung der Verfahrenskosten, ergeht Eröffnungsbeschluss und Insolvenzverwalter wird ernannt
- ⇒ Zwei Termine der Gläubigerversammlung
  - beim 1. Termin Insolvenzbericht und Beschluss über Fortgang des Verfahrens
  - beim 2. Termin Prüfung der Berechtigung der angemeldeten Forderungen

### c) Abwicklung der Insolvenzverfahrens

- ⇒ Insolvenzordnung räumt best. Gläubigern besondere Verwertungsmöglichkeiten ein:
  - bei Besitz eines Pfandrechts, ist Gläubiger zur Absonderung berechtigt
  - bei Sicherheitseigentum ebenfalls absonderungsberechtigt( oder Nutzungsentschädigung)
- ⇒ aus Insolvenzmasse werden Kosten des Verfahrens( Gerichtskosten und Gebühren des Verwalters) und die sonst. Masseverbindlichkeiten vorweg befriedigt
- ⇒ als letztes Befriedigung der Gläubiger, sog. Verteilungen der Insolvenzmasse
- ⇒ "Rundenweise" Verteilung des Insolvenzmasse unter Berücksichtigung der Verteilungsgerechtigkeit

### d) Insolvenzplan

= zentraler Bestandteil bei Absicht auf Rettung des Unternehmens

- ⇒ bei bestehenden Sanierungschancen Entwicklung eines kontrollierten Verfahrens im Schutz der Insolvenzordnung
- ⇒ Voraussetzung sind vernünftige Konzepte und Zustimmung der Gläubiger
- ⇒ Im Interesse aller Beteiligten anstelle Zerschlagung, Maßnahme zur Erhaltung
- ⇒ Initiativrecht beim Schuldner und Insolvenzverwalter

### 3 Teile: - *Darstellender Teil*

- ⇒ Darstellung der wirtschaftlichen Lage und Problemstruktur

#### - *Gestaltender Teil*

- ⇒ Niederlegung der Möglichkeiten der Reorganisation

#### - *Plananlagen*

- ⇒ Vermögensstatuts zum Entscheidungsstichtag; mit Gegenüberstellung der Buchwerte aus Handelsbilanz mit Zeitwerten für Fälle Weiterführung UND Zerschlagung

- ⇒ **Planungsrechnung**

#### a) **Planbilanz**

#### b) **Plan GuV**

#### c) **Liquiditäts- und Finanzplan**

- ⇒ Abstimmung über Plan erfolgt an durch Gericht festgelegten Termin, getrennt nach Gläubigergruppen
- ⇒ Plan bedarf auf jeden Fall Bestätigung durch das Insolvenzgericht
- ⇒ Nach Annahme des Insolvenzplans und Zustimmung durch Insolvenzgericht Aufhebung des Insolvenzverfahrens
- ⇒ Schuldner kann nun wieder frei über Insolvenzmasse verfügen, muss aber Insolvenzplan realisieren
- ⇒ Wichtigstes Druckmittel zur Planerfüllung ist, dass gestundete oder erlassene Forderungen wieder fällig werden, wenn Schuldner wieder in Verzug gerät

### 3. Liquidation:

**a) Def.:** Verkauf aller Vermögensgegenstände, Rückzahlung des FK und Ausschüttung der verbleibenden Erlöse an die Kapitaleigner

**Mögliche Gründe:**

- schlechte Zukunftsaussichten
- Unternehmermüdigkeit
- Erben wollen Unternehmen nicht fortführen

**Sonderfälle:**

- Erhalt des rechtlichen Rahmens der Unternehmung, aber Wechsel des Produktionsprogramms oder des Geschäftszwecks( => Schuco)
- d.h. Verkauf des "leeren" Firmenmantels

#### b) Verfahren

Eröffnung der Liquidation:

*Bei Personengesellschaften:*

- durch Gesellschafterbeschluss
- durch gerichtliche Entscheidung
- Tod oder Kündigung eines Gesellschafters
- durch Insolvenz der Gesellschaft

*Bei Kapitalgesellschaften:*

- durch Ablauf der in der Satzung oder Gesellschaftervertrag bestimmten Zeit
- durch Eröffnung des Insolvenzverfahrens
- durch qualifizierten Beschluss der haupt- bzw. Gesellschafterversammlung

## Kapitel IX- Wert und Bewertung der Unternehmung

### 1. Wesen der Unternehmensbewertung

= Ermittlung des Wertes einer ganzen Unternehmung  
= *aperiodische* Rechnung

- ⇒ erfolgt nicht in regelmäßigen zeitlichen Abständen, sondern nur bei außergewöhnlichen Finanzierungsfällen
- ⇒ Beispiel:
  - Kauf oder Verkauf der ganzen Unternehmung
  - Fusion
  - Auseinandersetzung
  - Aufnahme neuer Gesellschafter
  - zur Berechnung der Abfindungsansprüche bei Beherrschungsverträgen
- ⇒ in der Theorie ist Unternehmensbewertung ein Spezialfall der Investitionsrechnung

## 2. Prinzipien der Unternehmensbewertung

- a) Bewertung der wirtschaftlichen Unternehmenseinheit
- b) Zukunftsbezogenheit
- c) Berücksichtigung der Zeitstruktur von Zahlungsströmen( Diskontierung der Zukunftserfolge)

Zu a) Grundsatz der Bewertung des Unternehmens als Ganzes, d.h. Unternehmen ist mehr als die Summe seiner Einzelteile

Zu b) Wert einer Unternehmung richtet sich nach den zukünftig erzielbaren Erfolgen

Zu c) Diskontierung der Zukunftserfolge erforderlich

## 3. Substanzwert der Unternehmung

= Summe der gegenwärtigen Werte der Güter und Rechte einer Unternehmung, die ihr Vermögen ausmachen

- ⇒ Brutto-Substanzwert= Schulden nicht abgezogen
- ⇒ Netto- Substanzwert= Schulden wurden abgezogen

Bisher nicht berührter Aspekt: Geschäfts- oder Firmenwert oder “Goodwill“

Beruhet auf folgenden Aspekten:

- Konkurrenzsituation
- dem guten Ruf des Unternehmens
- schlagkräftige Organisation
- qualifizierte MAs

- ⇒ ablesbar am nicht bilanzierten Vermögen
- ⇒ wg. Nicht-Berücksichtigung des Goodwills verliert Substanzwert an Bedeutung

## 4. Zukunftserfolgswert der Unternehmung

**4.1 Def.:=** Summe der kapitalisierten Zukunftserfolge

- ⇒ da Zukunftsbezogenheit, auch Berücksichtigung der Zeitstruktur von Zahlungsströmen
- ⇒ Bewertung als Ganzes

In der Praxis hohen Stellenwert

### 4.2 Parameter des Zukunftserfolgswertes

- Welche zukünftigen Zahlungsströme sollen als Zukunftserfolge in die Berechnung einfließen?
- Welcher Kapitalisierungszinsfuß wird für die Diskontierung verwendet?
- Welche zukünftige Erfolgsdauer ist anzunehmen und der Berechnung zugrunde zu legen?

### 4.3 Ertragswertmethode:

$$W = G_1/(1+i) + G_2/(1+i)^2 + \dots + G_n/(1+i)^n + L_n/(1+i)^n$$

## Kapitel X- Ziel, Strategie, Ethik & Kultur der Unternehmung

### 1. Einteilung von Zielvorgaben

Notwendige Dimensionen: - Inhalt  
 - erstrebtes Ausmaß  
 - zeitlicher Bezug

### 2. Zielinhalte

#### a) monetäre Zielvorstellungen

⇒ Umsatzerlös:	Absatzmenge x Einzelpreis
⇒ Gewinn:	Umsatzerlös – Kosten
⇒ Deckungsbeitrag:	Umsatzerlös – var. Kosten
⇒ Wirtschaftlichkeit:	Erlös / Kosten
⇒ Kapitalrentabilität:	Gewinn / Kapital
⇒ Umsatzrentabilität:	Gewinn / Umsatz
⇒ Liquidität:	Liquide Mittel / kurzfristige Verbindl.
⇒ Unternehmenssubstanz:	Summe der bewerteten Teile einer Unternehmung

#### b) nicht- monetäre Zielvorstellungen

### 3. EVA- Konzept:

Grundidee: Unternehmen schafft Wert, wenn sein Nettogewinn aus dem laufenden Geschäft größer ist, als die gesamten Kosten des eingesetzten Kapitals

### 4. Strategie der Unternehmung

4.1 Grundlegende Wettbewerbsstrategien:

- a) Kostenführerschaft: Nutzung sämtlicher Kostensenkungspotenziale
- b) Differenzierungsstrategie: Kundenleistung bieten, die sich von Konkurrenz abhebt
- c) Konzentrationsstrategie: Beschränkung auf ein begrenztes Wettbewerbsfeld