



Fachhochschule Stralsund
Fachbereich: Wirtschaft
Studiengang: BWL/ BIB

Tutorium

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

ergänzend zur Vorlesung von:

Prof. Dr. Harald Wilde

Tutor: Chris Muszalik

Für Fragen außerhalb des Tutoriums:

E-Mail: Chris.Muszalik@gmx.net

Tel: 0174 / 5303005

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
1 Kalkulation für den Großhandel.....	4
2 Nutzwertanalyse.....	7
3 Standortfaktoren.....	8
4 Erfahrungskurve / Lernkurve.....	9
5 Unternehmensziele.....	10
6 Unternehmensstrategie	11
6.1 Segmentierung:.....	12
6.2 Kostenführerschaft/ Preis-Mengen-Strategie:.....	12
6.3 Nischenstrategie:	12
6.4 Marken- und Imagepositionierung:	12
6.5 Internationalisierung:.....	12
6.6 Innovationsstrategie:	12
6.7 Präferenzstrategie:.....	12
6.8 Strategien von Michael E. Porter:.....	12
7 Strategische Situationsanalyse (SWOT)	13
8 Portfolio-Analyse.....	14
9 Produktlebenszyklus.....	15
10 Strategien für die Markteinführung von Produktinnovationen	16
10.1 Pionierstrategie (Leader- oder First to market strategy)	16
10.2 Strategie der Frühen Folger (Second to market, Early to follower strategy). 16	
10.3 Strategie der Späten Folger (Late follower, Later to market strategy).....	16
11 Führungsstile	17
11.1 Autoritärer Führungsstil	17
11.2 Partizipativer Führungsstil	17
11.3 Charismatischer Führungsstil	17
11.4 Autokratischer Führungsstil.....	17
11.5 Bürokratischer Führungsstil	17
11.6 Kooperativer Führungsstil.....	17
12 Managementprinzipien	18
12.1 Management-by-Exception	18
12.2 Management-by-Delegation („Harzbuger Modell“)	18
12.3 Management-by-Results	18
12.4 Management-by-Objectives	19
12.5 Management by Participation (MbP)	19
13 Kaizen-Konzept.....	19

14	<i>Kernkompetenzen</i>	19
15	<i>Motivation</i>	20
16	<i>Kontrolle</i>	21
17	<i>Rechtsformen</i>	22
17.1	Rechtsformen privater Unternehmen: Einzelunternehmen.....	22
17.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG).....	22
17.3	Kommanditgesellschaft (KG).....	23
17.4	Stille Gesellschaft.....	23
17.5	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR).....	24
17.6	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).....	24
17.7	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	25
17.8	Aktiengesellschaft (AG).....	26
17.9	Genossenschaft.....	27
18	<i>Vor- und Nachteile wichtiger Rechtsformen</i>	27
18.1	Einzelunternehmen.....	27
18.2	Offene Handelsgesellschaft OHG.....	27
18.3	Kommanditgesellschaft KG.....	28
18.4	Stille Gesellschaft.....	28
18.5	Gesellschaft bürgerlichen Rechts GbR.....	28
18.6	Kommanditgesellschaft auf Aktien KGaA.....	29
18.7	Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH.....	29
18.8	Aktiengesellschaft AG.....	29
19	<i>Vor- und Nachteile von Zusammenschlüssen</i>	35
20	<i>Shareholder Value</i>	36



1 Kalkulation für den Großhandel

Eine Ware wird mit folgenden Zahlen kalkuliert:

Listeneinkaufspreis: 3690,00 €
Lieferrabatt 12%,
Rollgeld 94,30 €
Gewinnzuschlag 25%,
HKZ 40%,
Verkaufsrabatt 10%,
Verkaufsprovision 8%,
Kundenskonto 3%

- a) Lohnt es sich Skonto als Käufer in Anspruch zu nehmen (Begründung)?
- b) Ermitteln Sie den Verkaufspreis!

Listeneinkaufspreis	
- Lieferrabatt	
<hr/>	
= Zieleinkaufspreis	
- Lieferskonto	
<hr/>	
= Bareinkaufspreis	
+ Bezugskosten (Rollgeld)	
<hr/>	
= Bezugspreis	
+ Handelskostenzuschlag (HKZ)	
<hr/>	
= Selbstkostenpreis	
+ Gewinnzuschlag	
<hr/>	
= Barverkaufspreis	
+ Kundenskonto	
+ Verkaufsprovision	
<hr/>	
= Zielverkaufspreis	
+ Kundenrabatt	
<hr/>	
= Listenverkaufspreis	



Ihnen stehen folgende Angaben zur Verfügung:

Frachtkosten 1000,00 €
HKZ 45%
Kundenrabatt 7%
Kundenskonto 2%
Rabatt 9%
Listeneinkaufspreis 4000,00 €
Listenverkaufspreis 8000,00 €

- a) Wie hoch ist der Gewinnzuschlag?
- b) Bei einer Verkaufsprovision von 3% ändert sich der Gewinnzuschlag aus a) um wie viel %?

Listeneinkaufspreis
- Lieferrabatt

= Zieleinkaufspreis
- Lieferskonto

= Bareinkaufspreis
+ Bezugskosten (Rollgeld)

= Bezugspreis
+ Handelskostenzuschlag (HKZ)

= Selbstkostenpreis
+ Gewinnzuschlag

= Barverkaufspreis
+ Kundenskonto
+ Verkaufsprovision

= Zielverkaufspreis
+ Kundenrabatt

= Listenverkaufspreis



Der Großhändler Clamotten-August (Einzelunternehmer) führt im Sortiment u.a. Freizeit und Militärbekleidung. Er kalkuliert mit folgenden Erfahrungswerten: Lieferrabatt durchschnittlich 20% des Listeneinkaufspreises; Lieferskonto durchschnittlich 2% des Zieleinkaufspreises; Handlungskostenzuschlag 50% des Bezugspreises; Gewinnzuschlag 30% des Selbstkostenzuschlag; Kundenskonto durchschnittlich 2%, Verkaufsprovision durchschnittlich 8% des Zieleinkaufspreises; Kundenrabatt durchschnittlich 25% des Listenverkaufspreises

- a) Der Großhändler erhält eine Lieferung von 100 trendigen Sportanzügen Marke „Affenspaß“ (Bezugskosten: 160,- € netto für die gesamte Lieferung). Als Listenverkaufspreis hat er in seinem Katalog 212,25 € netto pro Sportanzug festgelegt. Wie hoch darf demnach der Listeneinkaufspreis höchstens sein, damit der geplante Gewinnzuschlag eingehalten werden kann?

- b) Ferner bezieht Clamotten-August von der Militärfabrik Josef Fischer aus Berlin wetterfeste Einzelkämpfersets Marke „Rambo Rudi“. Der Listeneinkaufspreis beträgt 204,08 € netto pro Einzelkämpferset (Lieferung frei Haus). Wie hoch ist der entsprechende Listenverkaufspreis?

	Affenspaß	Rambo Rudi
Listeneinkaufspreis		
- Lieferrabatt		
= Zieleinkaufspreis		
- Lieferskonto		
= Bareinkaufspreis		
+ Bezugskosten (Rollgeld)		
= Bezugspreis		
+ Handelskostenzuschlag (HKZ)		
= Selbstkostenpreis		
+ Gewinnzuschlag		
= Barverkaufspreis		
+ Kundenskonto		
+ Verkaufsprovision		
= Zielverkaufspreis		
+ Kundenrabatt		
= Listenverkaufspreis		



2 Nutzwertanalyse

Wozu eine NWA benutzen?

- Auflistung relevanter Kriterien z.B. Verkehrsanbindung, Miethöhe
- Gewichtung der Faktoren (Summe muss 100% ergeben)
- Auflistung denkbarer Standorte
- Bewertung der einzelnen Standorte (z.B. 0 ist „schlecht“, 10 ist „super“)
- Bestimmung Teilnutzen (Multiplikation der Gewichtung mit Erfüllungsgrad)
- Addition der Teilnutzen zu Gesamtnutzen
- Vergleich der Gesamtnutzen und Auswahl
- sehr unkritisch, unrealistisch, subjektiv

Restriktionsanalyse

- K.O. Kriterien festlegen

Nutzwertanalyse Nutzwertanalyse Punkte: 1 sehr schlecht bis
 Beispiel: kauf eines PKW 10 sehr gut

Kriterium	Gewichtung in %	BMW		Audi		Daimler	
		Punkte	NW	Punkte	NW	Punkte	NW
Preis	15	5		5		5	
Sicherheitsausstattung	12	8		7		7	
Garantieleistungen	15	6		6		6	
Verbrauch	13	7		9		8	
Versicherungskosten	12	8		10		9	
Sonderausstattung inkl.	13	6		9		8	
Image/Prestige	10	9		8		7	
Testurteile	10	9		10		7	
Summe							

Wecher PKW wird lt. Nutzwert gekauft?

Vorsicht!

Aufbauend Aufgaben aus alten Klausuren in:

- ABWL-Klausur SoSe 2001, B1, b)
- ABWL-Klausur SoSe 2001, V4, a)



3 Standortfaktoren

Beschaffungsorientierte Faktoren:

- a) Grundstücke hinsichtlich Preis und Qualität
- b) Zugang zu Material
- c) Arbeitskräftepotential
- d) Infrastruktur
- e) Energie

Fertigungsorientierte Faktoren:

- a) natürliche Umgebung
- b) Nähe zu Kooperationspartnern

Absatzorientierte Faktoren:

- a) Absatzpotential
- b) Zugang zu Absatzmittlern
- c) Verkehrsanbindung

Staatlich bestimmte Faktoren:

- a) Steuersystem
- b) Rechtssystem
- c) politische Stabilität
- d) Subventionsmöglichkeiten
- e) Bildung und Kultur

Verfahren zur Standortbestimmung: Nutzwertanalyse



4 Erfahrungskurve / Lernkurve

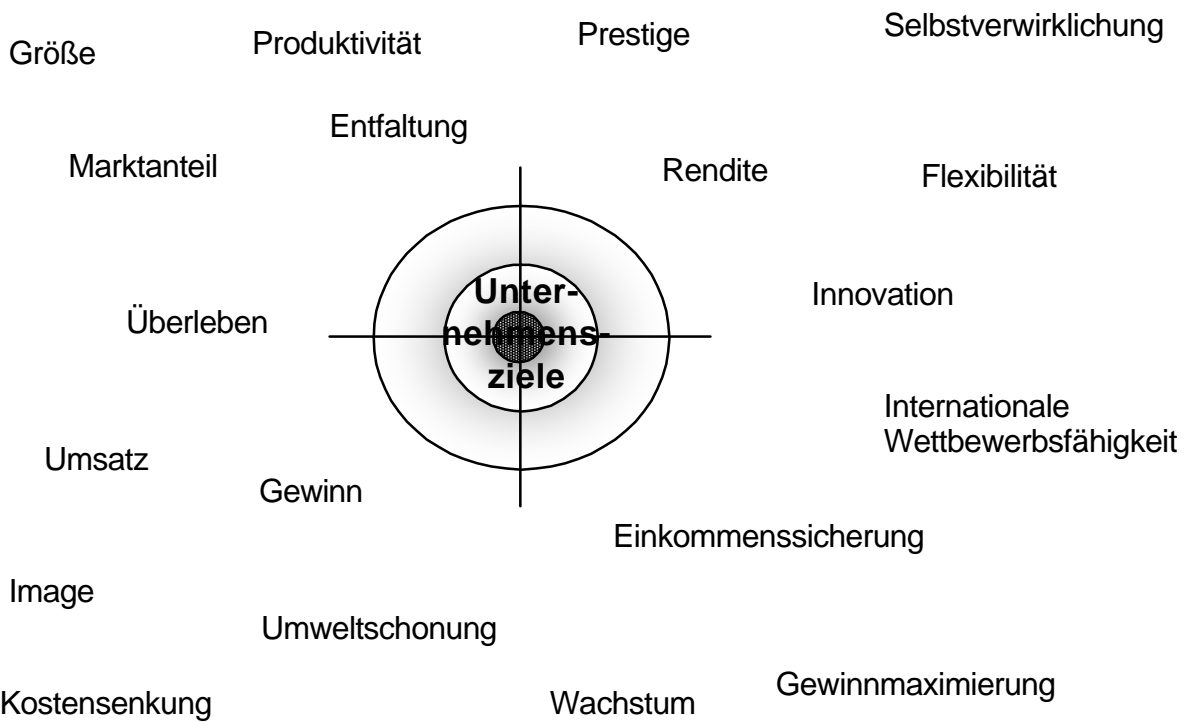
Merken!

Die monatliche Ausbringungsmenge eines Betriebes beträgt 1.000 Stück und die Stückkosten betragen im Januar noch 1.000 Euro. Es wird angenommen, dass die Stückkosten um 20 Prozent sinken, wenn sich die kumulierte Produktionsmenge verdoppelt. In welchem Monat kann das Unternehmen mit Stückkosten i.H.v. 512 Euro rechnen?

Monat	Stückkosten	produzierte Menge	kumuliert
Jan	1000	1000	1000
Feb			
Mrz			
Apr			
Mai			
Jun			
Jul			
Aug			
Sep			
Okt			
Nov			
Dez			

5 Unternehmensziele

können sein:



Ziele klar definieren in:

Hauptkriterien:

Nebenkriterien:

Zum Beispiel:



6 Unternehmensstrategie

Was ist eine Strategie?

- Festlegung der grundsätzlichen Langzeitziele, zur Existenzsicherung des Unternehmens.
- entsteht meist aus einer Vision.

Welchen Kunden sollen wir welche Produkte und Leistungen, in welcher Menge und Qualität, zu welchem Preis, mit welcher Werbebotschaft, an welchem Ort, auf welchem Vertriebsweg anbieten?

Visionen:

Hewlett Packard:



Wir wollen einen **Gewinn** erzielen, um das Wachstum unseres Unternehmens zu finanzieren und die Mittel bereitzustellen, die wir zur Verwirklichung unserer anderen Zielsetzungen benötigen...

Unsere Produkte und Dienstleistungen sollen den hohen Ansprüchen unserer **Kunden** an Qualität und **Nutzen** voll gerecht werden. Nur dadurch können wir das Vertrauen der Kunden gewinnen und erhalten.

Lufthansa:



- Wir befördern Menschen und Güter mit höchstmöglicher **Sicherheit**, Regelmäßigkeit und Pünktlichkeit
- Wir richten unser Angebot auf die **Bedürfnisse** der deutschen Wirtschaft aus
- Wir Arbeiten nach **wissenschaftlichen** Gesichtspunkten
- Es ist unser Ziel, zu den **besten** Airlines der Welt zu gehören...
- **Selbstverständnis**
Wir wollen unseren **Kunden** Produkte und Service liefern, die sie in die Lage versetzen, hinsichtlich Qualität und Kosten **wettbewerbsfähig** zu bleiben. Dadurch sichern wir unseren Erfolg, unsere Zukunft und unseren **Spaß** an der Arbeit.
- **Strategische Ziele**
Markt- und Technologieführerschaft halten
 - Umsatzrendite 20 %
 - Konkurrenzfähige **Preise**
 - Vorgelebter **Umweltschutz** in Prozess und Produkt



Welche Ziele verfolgt ein Unternehmen?

- Marktführerschaft, Qualitätsführerschaft, Rentabilitätsoptimierung, Kontinuität

Was sind typische Strategien, in Bezug auf Zielmärkte?

6.1 Segmentierung:

1. undifferenziertes Standardangebot für mehrere Segmente
2. differenziertes Angebot für mehrere Segmente
3. konzentriertes Spezialangebot für ein ausgewähltes Segment

6.2 Kostenführerschaft/ Preis-Mengen-Strategie:

- durch hohe Mengen (Stückzahlen) Kosten senken
- preiswerte Produkte zu niedriger Qualität

6.3 Nischenstrategie:

- spezielle Produkte für bestimmten kleinen Kundenkreis
- hohe Individualität, vom Wettbewerb abgegrenzt, d.h. hohe Preise möglich

6.4 Marken- und Imagepositionierung:

- Unternehmen positioniert sich mit Produkten gegenüber von ausgewählten Zielgruppen
- eindeutige Position durch: unverwechselbare Produktgestaltung (**USP**), passende Preise, Werbebotschaften, Verkaufsräume

6.5 Internationalisierung:

- Produkte standardisiert in anderen Ländern anbieten, d.h. Produktlebenszyklus verlängern
- mit vorhandenen Anlagen produzierte Gesamtstückzahl erhöhen und damit Gewinn

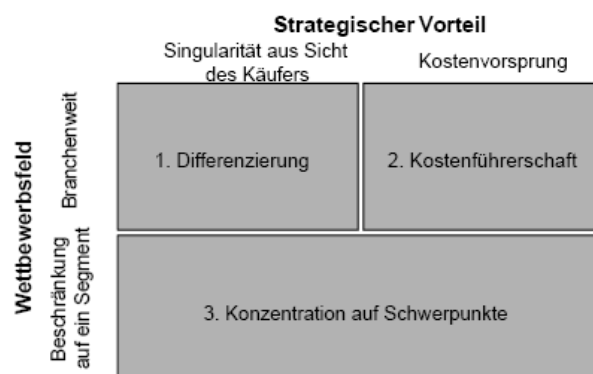
6.6 Innovationsstrategie:

- so oft wie möglich neue Produkte als Erster anbieten
- hohe Entwicklungskosten

6.7 Präferenzstrategie:

- Unternehmen bietet Produkt mit höchster Qualität, sehr gutem Image und hohen Preisen

6.8 Strategien von Michael E. Porter:





7 Strategische Situationsanalyse (SWOT)

- Ermittlung der Position gegenüber Kunden und Wettbewerber in Bezug auf Wirtschaft, Technologie, soziale und ökologische Stellung
- Ausgangspunkt: strategisch bedeutsamen Potentiale eigenes Unternehmen im Vergleich mit Konkurrenten, d.h.: **Stärken und Schwächen ermitteln**
- **Interne Analyse**

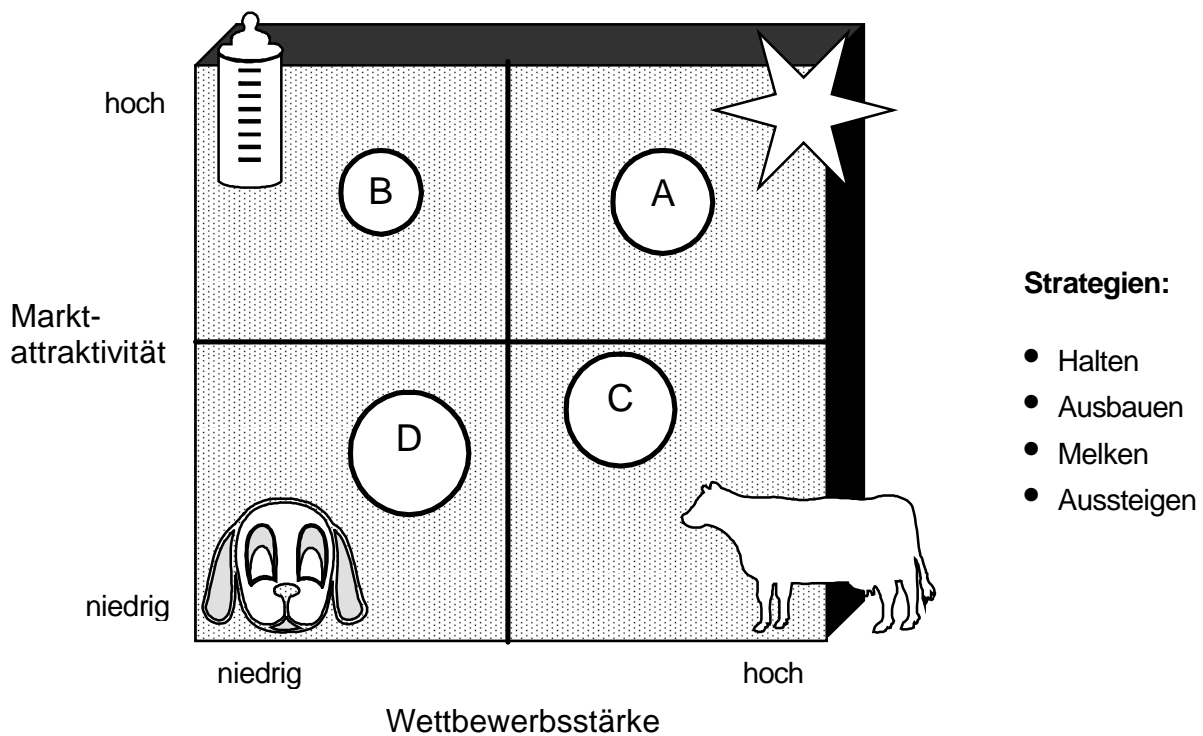
Infoquellen:

- Geschäftsberichte, Patentanmeldungen, Firmenzeitungen, Wirtschaftspresse, Vorträge/ Tagungen, Lieferanten, Kunden, Marktforschungsinstitute
- Markt- und Umweltanalyse ableiten, d.h.: **Chancen und Risiken abschätzen**
- **Externe Markt Analyse**

Ressourcen-Analyse	Strengths <ul style="list-style-type: none">■ Wir können als kleineres Unternehmen schnell reagieren.■ Wir brauchen keinen administrativen Wasserkopf.■ Unser Unternehmensberater hat einen sehr guten Ruf im Markt.■ Wir haben wegen der momentan niedrigen Auftragslage Kapazität frei und haben daher Zeit, uns um unsere Kunden zu kümmern.	Opportunities <ul style="list-style-type: none">■ Unser Zielmarkt expandiert; die Verbrauchergewohnheiten wandeln sich in Richtung unseres Produktportfolios.■ Unser Hauptkunde arbeitet gerne mit kleineren Unternehmen zusammen.■ Unser stärkster Konkurrent fusioniert im Moment.	Chancen-Risiken-Analyse
	Weaknesses <ul style="list-style-type: none">■ Wir sind im Markt wenig bekannt.■ Unser Management ist dünn besetzt; das Unternehmen ist daher sehr anfällig gegen Krankheit, Abwesenheit des Managements■ Unser Management Wir haben wenig Management Skills.	Threats <ul style="list-style-type: none">■ Werden wir den technologischen Fortschritt mitmachen können, der erforderlich ist, um die Änderungen der Verbrauchergewohnheiten zu berücksichtigen.■ Wir werden vom Konkurrenten aufgekauft.	

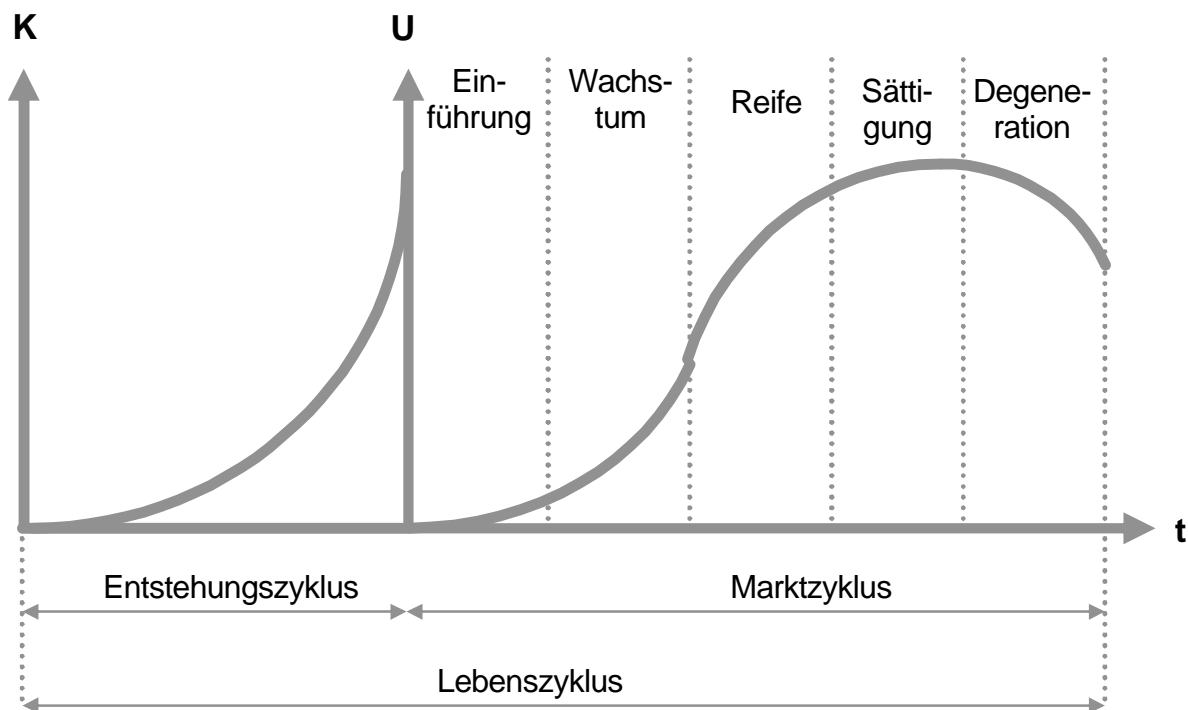
8 Portfolio-Analyse

- Bewertung des Leistungsangebotes
- Zusammenstellung von Produktgruppen bezeichnet als Portfolio
- bildliche Darstellung der markt- und wettbewerbsbezogenen Kriterien mehrerer Produktgruppen
- Ableitung von Marketingstrategien möglich
- Entscheidung welche Produkte gefördert, abgeschöpft oder eliminiert



9 Produktlebenszyklus

- Entwicklungsperiode: Kosten stehen keine Erlöse gegenüber, negative Produktdeckungsbeiträge
- Einführungs- und Wachstumsphase: spezielle Kundenwünsche berücksichtigen und Produkt durch Verbesserungsinnovationen variieren oder differenzieren
- Reifephase: sinkende Zuwachsraten, Prozessinnovationen, damit Kosten reduziert werden
- Sättigungs- und Degenerationsphase: Absatzmenge und Produktdeckungsbeitrag sinken





10 Strategien für die Markteinführung von Produktinnovationen

10.1 Pionierstrategie (Leader- oder First to market strategy)

- innovative Vorreiterposition
- technologische Monopolstellung ermöglicht einen großen Teil der Konsumentenrente abzuschöpfen
- Ausnutzung Massenproduktionsvorteile, damit Erfahrungs- und Kostenvorsprung erzielen
- alleiniges Anbieten führt zu Imageverbesserung
- hohe Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

10.2 Strategie der Frühen Folger (Second to market, Early to follower strategy)

- Markteintritt mit vergleichbaren Leistungen kurze Zeit nach Pionier
- mindert Risiken der Einführung
- meist individuelle Präferenzen der Käufer durch Pionier befriedigt
- Wettbewerbsvorteile gegenüber späten Folgern

10.3 Strategie der Späten Folger (Late follower, Later to market strategy)

- Markteintritt wenn, Entwicklung und Käuferverhalten stabilisiert
- Erfolgsrisiken des frühen Markteintritt vermindert
- folgt Imitationsstrategie, damit Leistung zu niedrigen und wettbewerbsfähigen Preisen
- Vermeidung von Produktmängeln
- hohe Markteintrittsbarrieren, keine Aussicht auf hohe Marktanteile, hohen Imagegewinn
- Marketinginstrumente: leistungsfähige Werbung und konsequente Niedrigpreise

Aufbauend Aufgaben aus alten Klausuren in:

BWL+WINF WS 2002, V3 a)
ABWL-Klausur SoSe 2001, B3 c), B2 a)
ABWL-Klausur WS 2000, B4 d)
ABWL-Klausur WS 2000, B2
ABWL-Klausur WS 2000, V2 a), b)
ABWL-Klausur SoSe 2002, B3 c1)



11 Führungsstile

Die Art und Weise, in der Führungsaufgaben gelöst werden

- langfristig relativ stabiles Verhalten eines Vorgesetzten
- Handlungsrahmen für Personalführung
- grundsätzlich zwei entgegengesetzte Führungsstile:

11.1 Autoritärer Führungsstil

- bei Willensdurchsetzung sachlichen Argumenten verschließen, wenn sie gegeneigene Ziele
- nur Führende hat Entscheidungs- und Weisungskompetenzen, Geführte akzeptiert und führt aus
- Führende kontrolliert Mitarbeiter oft, unregelmäßig, unangekündigt um festzustellen ob tatsächlich gearbeitet wird

11.2 Partizipativer Führungsstil

- Willensdurchsetzung durch inhaltliche Argumente, Argumente der Mitarbeiterin angemessener Weise berücksichtigt
- Entscheidungen lediglich im Bereich der Fachkompetenz, durch Delegation höhere Identifikation mit Aufgaben, dadurch höhere Akzeptanz
- regelmäßige, angekündigte Kontrolle nur für Arbeitsergebnisse, verstärkte Mechanismen der Selbstkontrolle, grundsätzlich beiderseitiges Kontrollrecht

11.3 Charismatischer Führungsstil

- Herrschaftsanspruch wie beim patriarchalischen Stil Führungsstil
- Der Führende ist auf seine **Ausstrahlungskraft** (das Charisma) angewiesen
- keine unmittelbare Fürsorgepflicht

11.4 Autokratischer Führungsstil

- Souveräner Alleinherrscher mit hierarchisch Führungsstil gestaffeltem **Führungsapparat**
- Abgrenzung der Kompetenzen

11.5 Bürokratischer Führungsstil

- Willkür des Autokraten wird ersetzt durch Legalität, Führungsstil **Reglement** und fachliche Kompetenz
- Präzise Abgrenzung und Definition der Befugnisse

11.6 Kooperativer Führungsstil

- **Beteiligung** der Mitarbeiter an den Entscheidungen Führungsstil
- Entlastung der Führenden durch Delegation von Sachentscheidungen



Warum Führungsprinzipien?

- als Regelsystem, das selbständig arbeitet
- Führungskräfte für Führungsaufgaben freistellen um von Routinearbeiten freizustellen
- den Mitarbeitern mehr Selbständigkeit in Ausführungshandlungen, dadurch Kreativität fördern und somit zur Optimierung des Unternehmenserfolges führen
- unternehmerische Leistung und Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen steigern

12 Managementprinzipien

- umfassen Gestaltungs- und Verhaltensvorschriften die auf einheitliche Personalführung zielen
- erstrecken sich auf Mitarbeiterführung und Organisationsprinzipien

12.1 Management-by-Exception

- Aufgaben und Kompetenzen vollständig an ausführende Stelle delegiert
- nur wenn Toleranzwerte überschritten werden, greift Vorgesetzter ein
- organisatorische Voraussetzung: genaue Definition der Aufgaben ihrer Grenzen und erforderliche Kompetenzen
- positiv für Führungsebene, da Konzentration auf tatsächliche Führungsaufgaben
- Erhöhung Motivation der Mitarbeiter durch mehr Entscheidungsbefugnis
- setzt viel Vertrauen voraus zwischen vorgesetzten und nachgeordneten Stellen
- nachgeordnete Stellen können Eingreifen der Führung verhindern, durch negative Information

12.2 Management-by-Delegation („Harzbuger Modell“)

- Entscheidungskompetenzen und zugehörige Verantwortung an nachgeordnete Stelle übertragen
- durch Verteilung der Kompetenzen schnellere Entscheidungsfindung
- Vorgesetzte delegiert mit Aufgabenbereich auch Teil seiner Verantwortung, Führungsverantwortung bleibt aber bei ihm
- mangelnde Kontrolle, da keine Rückmeldungen über laufenden oder abgeschlossene Tätigkeiten
- keine klare Aufgabenzuordnung möglich, da laufend veränderte Arbeitsanforderungen
- organisatorische Rahmen einfacher gestaltet

12.3 Management-by-Results

- ergebnisorientiert – zu erfüllenden Ziele von oben angeordnet
- keine Abstimmung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Führungskraft übernimmt Kontrollaufgabe
- Mitarbeiter haben kein Mitsprache- oder Widerspruchsrecht



12.4 Management-by-Objectives

- Vorgesetzte legen Ziele gemeinsam mit Mitarbeitern fest
- regelmäßige Kontrolle der Zwischenergebnisse mit Zielen
- unangemessene Zielsetzungen korrigiert oder eliminiert
- innerhalb Aufgabenbereich kann Mitarbeiter selbst entscheiden
- Leistungsbeurteilung nach Ergebniserfüllung
- Voraussetzung ist detaillierte Planung und umfassende Kontrolle
- partnerschaftliche Zusammenarbeit wird unterstützt
- klare Zuordnung der Handlungs- und Entscheidungsverantwortung möglich
- Mitwirkung bei Zielsetzung führt zu hoher Akzeptanz der Unternehmensziele
- Gefahr von unrealistischen Zielsetzungen, sehr zeitaufwendig

12.5 Management by Participation (MbP)

- **Beteiligung** der Mitarbeiter an Entscheidungen
- Bereitstellung von Informationen
- Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter besonders wichtig
- **Motivations-** und Leistungssteigerung **möglich**
- Ergebnis: Gruppenführung und -entscheidung

13 Kaizen-Konzept

- schrittweise Verbesserung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- zeigt sich durch: Kundenorientierung, Automatisierung, Fehlervermeidung, Qualitätsverbesserung...
- Orientierung an bestehenden Aufgabeninhalten und Prozessen
- Konzentration auf einzelne Prozessschritte unter Beibehaltung bisheriger Organisationsstrukturen

14 Kernkompetenzen

- Schlüsselfähigkeiten – materielle und immaterielle Ressourcen, Fähigkeiten oder Funktionen
- entscheidende Unterschied zu anderen Unternehmen
- sichern langfristigen Unternehmenserfolg und Wettbewerbsvorsprung
- alle Tätigkeiten die nicht darunter fallen, bremsen das Unternehmen
- Ziele sind: bessere Reaktionsfähigkeit im Wettbewerb, Eintrittsbarrieren schaffen, Vorgabe klare Strategieorientierung
- deshalb nur Tätigkeiten ausgliedern, wenn Zulieferer ausgelagerte Tätigkeit als Kernkompetenz



Aufbauend Aufgaben aus alten Klausuren in:

ABWL-Klausur WS 1999/2000, V2, a) - d)
ABWL-Klausur WS 1999/2000, B2, a), d)
ABWL-Klausur SoSe, V3, c), d)
Übungsaufgaben zur BWL WS 2000, a), b)
ABWL-Klausur WS 2002, V1, a) – d)
ABWL-Klausur WS 2000 V3, d)
ABWL-Klausur WS 2000, B3, b), d)
ABWL-Klausur WS 2002, B3, b), d)

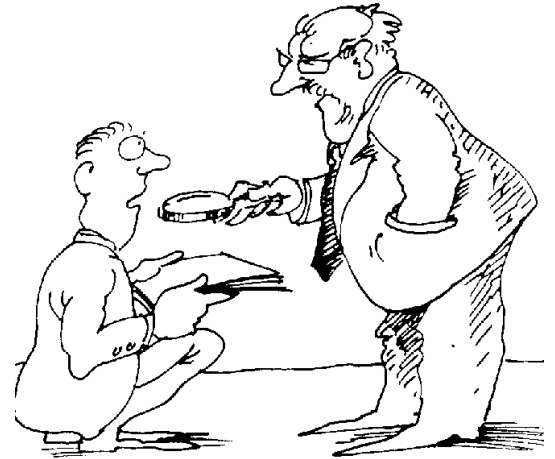
15 Motivation

- 1) Den anderen (Mitarbeiter, Kollegen, Chef etc.) als Mensch akzeptieren
Wertschätzung, Respekt, Toleranz)
- 2) fairen **Interessenausgleich** herbeiführen
- 3) klare, realistische **Ziele** vereinbaren
- 4) **Beteiligung** der Betroffenen an Entscheidungen keine Scheinbeteiligung
 - a) offen sagen, was entschieden ist und wo Beteiligung möglich bzw. erwünscht ist
 - b) so oft wie möglich delegieren
 - c) Handlungsspielraum des Gesprächspartners erweitern
 - d) das Wissen und die Erfahrungen des Gesprächspartners einbeziehen
- 5) Motivation durch die **Aufgabe**
 - a) keine Unterforderung, keine **Überforderung**
 - b) **Kompetenzen** und Verantwortung müssen übereinstimmen
 - c) Eignung und **Neigung** berücksichtigen
 - d) fachliche Beratung und **Förderung**
 - e) **Eigenmotivation** erkennen und fördern
 - f) Minimierung des **Frusts**, Maximierung der Lust (Gestaltung optimaler Arbeitsbedingungen)
- 6) Verhalten bei **Erfolgen**
 - a) nicht nur Spitzenleistungen **anerkennen**
 - b) Nicht nur "warme Worte", sondern **Taten**
- 7) Verhalten bei **Misserfolgen**
 - a) sachliche Ursachenanalyse, keine **Schuldzuweisungen**
 - b) fachliche **Beratung** und Unterstützung
 - c) gemeinsam angemessene **Maßnahmen** beschließen: Beratung, Training, Aufgabenwechsel, Versetzung etc.
- 8) Verhalten in **Konfliktsituationen**
 - a) Berücksichtigung der **Interessen** aller Beteiligten (Win - Win - Situation)
 - b) bei negativen Entscheidungen (Degradierungen, Versetzungen, Kündigungen etc. den Betroffenen die Möglichkeit lassen, ihr **Gesicht** zu wahren)

- 9) **Werte** leben Ehrlichkeit, Fairness, Toleranz, Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Vertrauen schenken
- 10) **Vorbild** sein
 - a) Übereinstimmung von Sagen und **Tun**
 - b) entgegengebrachtes **Vertrauen** nicht missbrauchen
 - c) sich an **Vereinbarungen** halten
 - d) eigene Fehler und **Schwächen** eingestehen
 - e) **Zivilcourage** zeigen, insbesondere nach oben

16 Kontrolle

- 1) **Transparenz**
Die wichtigsten Kontrollen **definieren** und die Mitarbeiter informieren (Kontrollmatrix welche Stelle führt welche Kontrolle durch?)
- 2) **Häufigkeit**
Die Kontrollen angemessen durchführen. Das **Vertrauen** zu den einzelnen Mitarbeitern und Führungskräften fördern.
- 3) **Offenheit**
Bekanntmachen der Kontrollen. Die Mitarbeiter miteinbeziehen. Ergebnisse mit Mitarbeitern besprechen
- 4) **Angst** abbauen
Kooperativen Stil anstreben. Mit den betreffenden Mitarbeitern reden. Meinungen und Standpunkte abwägen.
- 5) **Konsequenzen**
Mit **angemessenen** Konsequenzen bei Nichteinhalten von Richtlinien reagieren. Verstöße auf Motive hin analysieren. Ideen und Veränderungsvorschläge kritisch mit Mitarbeiter prüfen, genehmigen und realisieren.
- 6) **Verantwortlichkeit**
Die **Eigenverantwortung** des einzelnen fördern. Breite Informationspolitik anstreben. Die Kontrolle als Chance und Hilfe bei der Realisierung von Zielen und Maßnahmen sehen.
- 7) Förderung der **Selbstkontrolle**
Durch immer **komplexere** Zusammenhänge soll die Selbstkontrollfähigkeit des einzelnen gefördert werden.
- 8) **Respekt** vor dem Menschen
Bei der Durchführung von Kontrollen immer den **Menschen** im Mittelpunkt sehen.
- 9) **Angemessenes** Verhalten bei Abweichungen von Anweisungen
- 10) **Individuelles** Zugehen ist in Einzelfällen notwendig.





17 Rechtsformen

17.1 Rechtsformen privater Unternehmen: Einzelunternehmen

Gründung:

Firma: **Familienname** und mindestens ein ausgeschriebener Vorname des Gründers; Zusätze sind zulässig (§ 18 HGB)

Beispiel: Jürgen Schröter, Jürgen Schröter Baustoffe

Eintragung ins **Handelsregister** (§ 29 HGB)

Gewerbebeanmeldung (§ 14 GewO)

Rechte/Pflichten:

- Der **Einzelkaufmann** hat alle Rechte und Pflichten eines Unternehmers, Bereitstellung des Eigenkapitals, **Unternehmensrisiko** sowie **Haftung** für Verbindlichkeiten mit dem gesamten Geschäfts- und **Privatvermögen**.

17.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Die OHG ist der Zusammenschluß von zwei oder mehr **Personen** zum Betrieb eines **Handelsgewerbes** unter gemeinschaftlicher Firma (§§ 105 ff HGB).

Gründung:

Firma: **Familienname** mindestens eines Gesellschafters mit Zusatz über Gesellschaftsverhältnis (§ 19 HGB).

Beispiele: Schröter & Co.; Schröter, Buschmann & Kaiser; Schröter OHG

Gründung durch formlos möglichen **Gesellschaftsvertrag**; kein Mindestkapital erforderlich

Eintragung ins Handelsregister

Rechte/Pflichten:

- Jeder Gesellschafter ist allein zur **Geschäftsführung** und Vertretung berechtigt (gesellschaftsvertragliche Beschränkungen möglich)
- Gewinn: **4 %** auf Eigenkapitalanteil, Rest nach Köpfen; Verlust nach Köpfen
- Haftung erfolgt
 - **solidarisch** ("einer für alle, alle für einen")
 - unbeschränkt (Gesellschafts- und Privatvermögen)
 - unmittelbar (jeder Gläubiger kann sich an jeden Gesellschafter wenden)
 - rückbezogen (neue Gesellschafter haften auch für "Altschulden")
 - **abgangsbezogen** (Haftung bis zu 5 Jahre nach Austritt)



17.3 Kommanditgesellschaft (KG)

Die KG ist der Zusammenschluß von zwei oder mehr Personen zum Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma. Dabei haftet mindestens ein Gesellschafter unbeschränkt (Komplementär) und mindestens ein Gesellschafter beschränkt (Kommanditist) §§ 161 ff. HGB.

Gründung:

Firma: Name eines **Komplementärs** mit Zusatz über Gesellschaftsverhältnis oder Namen mehrerer/aller Komplementäre.

Beispiele: Schröter KG; Schröter & Co.; Schröter & Buschmann. Somit ist nicht erkennbar ob KG oder OHG.

Gründung durch formlosen Gesellschaftsvertrag, kein **Mindestkapital** vorgeschrieben

Eintragung ins **Handelsregister**

- Rechte/Pflichten
- Komplementäre **wie OHG**
- **Kommanditisten**
 - **Kein** Recht auf **Geschäftsführung**, Vertretung und Privatentnahmen
 - Gewinn bis zu 4 % auf Kapitalanteil, Rest in angemessenem Verhältnis
 - Verlustbeteiligung in angemessenem Verhältnis der Kapitalanteile
 - Recht auf Abschrift der Bilanz und Einsicht in die Handelsbücher
 - Haftung nur bis zum Betrag der **Einlage** (nicht mit Privatvermögen)

17.4 Stille Gesellschaft

Die stille Gesellschaft ist der Zusammenschluß eines **Kaufmanns** mit einem **Kapitalgeber**, dessen Einlage in das Vermögen des Kaufmanns übergeht §§ 230 ff. HGB.

Gründung:

Keine Firma, sondern **Innengesellschaft** (nach außen nicht sichtbar)

Keine Eintragung ins **Handelsregister**

Gründung durch formlosen Gesellschaftsvertrag

Kein **Mindestkapital** vorgeschrieben

Rechte/Pflichten des Stillen

- **Angemessener** Gewinn- und Verlustanteil
- Keine direkte Einflußnahme, keine "Vertretung" oder Privatentnahmen
- Recht auf Abschrift der Bilanz und **Prüfung** ihrer Richtigkeit
- Haftung nur bis zum Betrag der **Einlage**



17.5 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)

Die GbR ist der Zusammenschluß von Personen, die sich verpflichten, die Erreichung eines **gemeinsamen Ziels** zu fördern und hierzu Beiträge zu leisten. Beispiele: Arbeitsgemeinschaften im Baugewerbe, Bankenkonsortien, **Gemeinschaftspraxen** von Ärzten, gemeinsame Kanzleien von Rechtsanwälten. Sonderform: **Partnerschaft** freier Berufe (PartGG)

Gründung:

Keine Firma und **keine Eintragung** ins Handelsregister. Gesellschaftsvermögen durch Sach- und/oder Geldleistungen.

Gründung durch mindestens **zwei Personen**, kein Mindestkapital vorgeschrieben

Rechte/Pflichten

- Gemeinschaftliche **Geschäftsführung** und Vertretung
- Gewinn- und Verlustverteilung laut **Gesellschaftsvertrag**, sonst gleiche Anteile
- Unbeschränkte **Haftung** mit Gesellschafts- und Privatvermögen

17.6 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

Die KGaA ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, bei der mindestens ein Gesellschafter unbeschränkt haftet (persönlich haftender Gesellschafter) und die übrigen an dem in Aktien zerlegten Grundkapital beteiligt sind (Kommanditaktionäre ohne persönliche Haftung), §§ 278 ff. AktG.

Gründung:

Firma: Sachfirma mit Zusatz "KGaA" Beispiele: BHF Bank KGaA; historisch bedingte Ausnahmen: Henkel KGaA; Henninger KGaA; Steigenberger KGaA

Mindestens fünf Gründer erforderlich, von denen mindestens einer Komplementär sein muss.

Mindestkapital 50.000 Euro

Rechte/Pflichten

- Vollhafter (Komplementäre), wie OHG-Gesellschafter
- Kommanditaktionäre, wie Aktionäre



17.7 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist eine Handelsgesellschaft mit **eigener Rechtspersönlichkeit**, deren Gesellschafter mit Einlagen an dem in Geschäftsanteile zerlegten **Stammkapital** (gezeichnetes Kapital) von mindestens **25.000 Euro** beteiligt sind. Jede Stammeinlage muss **mindestens 100 Euro** betragen. Rechtsgrundlage ist das GmbH-Gesetz.

Gründung:

- Gesellschaftsvertrag bedarf **notarieller Beurkundung**
- Folgende **Firmen** sind möglich:
 - Personenfirma (Robert Bosch GmbH)
 - Sachfirma (IBM Deutschland GmbH)
 - Gemischte Firma (Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH)

Zusatz “mit beschränkter Haftung” bzw. “mbH” ist notwendig.

Entstehung als juristische Person durch Eintragung ins **Handelsregister**.
Vor Eintragung haften Handelnde auch persönlich

Organe

- **Geschäftsführer** (Leitung)
- **Aufsichtsrat** - optional - (Überwachung der Geschäftsführung)
- **Gesellschafterversammlung**

Aufgaben:

- Feststellung des Jahresabschlusses
- Gewinnverwendung
- Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern
- **Weisungen** an Geschäftsführer
- Entlastung der Geschäftsführer
- Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung
- Änderungen des Gesellschaftsvertrages

Rechte/Pflichten

- Gewinnbeteiligung, **Stimmrecht** und Liquidationserlös nach dem Verhältnis der Geschäftsanteile
- **Übertragung** von Geschäftsanteilen möglich
- Recht auf Einsicht in die **Bücher**
- Keine persönliche **Haftung**
- un/beschränkte **Nachschußpflicht** im Gesellschaftsvertrag möglich



17.8 Aktiengesellschaft (AG)

Die AG ist eine Handelsgesellschaft mit eigener **Rechtspersönlichkeit**, deren Gesellschafter mit Einlagen an dem in **Aktien** zerlegten **Grundkapital** beteiligt sind. Das **Grundkapital** (gezeichnetes Kapital) beträgt mindestens **50.000 Euro**. Mindest-Nennbetrag der Aktien beträgt **1 Euro**. Rechtsgrundlage ist das Aktiengesetz.

Gründung:

Firma ist grundsätzlich Sachfirma mit Zusatz "Aktiengesellschaft" bzw. "AG"

Beispiele: Deutsche Bank AG, Löwenbräu AG

- Entstehung als juristische Person durch Eintragung ins Handelsregister
- Mindestens **ein Gründer**, der alle Aktien gegen Einlagen übernimmt
- Notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag (**Satzung**) ist notwendig
- Bis zur Eintragung ins **Handelsregister** haften Handelnde auch persönlich

Rechte/Pflichten:

- Stimm- und **Auskunftsrecht** in der Hauptversammlung, Anteil am Gewinn (**Dividende**)
- Bezug neuer (**junger**) Aktien
- Bei Inhaberaktien **Übertragung** möglich

Organe

- **Vorstand** (Leitung), vom Aufsichtsrat auf 5 Jahre bestellt
- **Aufgaben** des Vorstands
 - **Eigenverantwortliche** Geschäftsführung und Vertretung nach außen
 - Berichterstattung an den Aufsichtsrat
 - Erstellung des **Jahresabschlusses** und des Lageberichts, Vorlage an den Abschlußprüfer
 - Einberufung der **Hauptversammlung**,
 - Gewinnverwendungsvorschlag unterbreiten
- **Aufsichtsrat**: Überwachung, **Bestellung** und Abberufung des Vorstandes
Mitbestimmung: Bei Gesellschaften mit 500 bis 2.000 Arbeitnehmern wird ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder von der Belegschaft gewählt. Bei mehr als 2.000 Arbeitnehmern paritätische Besetzung des Aufsichtsrates; bei **Stimmgleichheit** entscheidet die Stimme des Vorsitzenden
- **Hauptversammlung** (Aktionäre)
 - Bestellung des Aufsichtsrates
 - Verwendung des **Bilanzgewinns**
 - **Entlastung** des Vorstandes und des Aufsichtsrates
 - Bestellung der **Abschlußprüfer**
 - Änderungen der **Satzung**, Kapitalerhöhung und -herabsetzung



17.9 Genossenschaft

Eine Genossenschaft ist eine Gesellschaft mit einer nicht geschlossenen Zahl von Mitgliedern (**Genossen**), die einen wirtschaftlichen Zweck verfolgen. Sie bedienen sich dazu eines gemeinsamen **Geschäftsbetriebes**

Gründung:

Die Firma muss eine **Sachfirma** sein und den Zusatz "eingetragene Genossenschaft" bzw. "eG" tragen.

Beispiele: Weinkellerei Eltville eG; Volksbank Mannheim eG; Datev eG;

Mindestens **sieben** Gründer erforderlich, die eine Satzung (Statut) aufstellen. Entstehung erst mit Eintragung ins Genossenschaftsregister.

Rechte/Pflichten:

Die Genossen haften nur mit ihrer **Einlage**. Die Vereinbarung einer Nachschußpflicht ist möglich. Die Organe der Genossenschaft sind: Vorstand, Aufsichtsrat und **Generalversammlung** (Vertreterversammlung).

18 Vor- und Nachteile wichtiger Rechtsformen

18.1 Einzelunternehmen

Vorteile:

- keine besonderen **Formalitäten**, kein Mindestkapital bei der Gründung
- schnelle Entscheidungsmöglichkeit, keine langwierigen **Abstimmungen**
- Eindeutigkeit und **Klarheit** in der Unternehmensleitung
- hohes Engagement, großer **Leistungsanreiz**

Nachteile:

- **Qualifikation** auf die Person des Inhabers begrenzt, oft wenig Spezialwissen
- großes **Risiko** (Haftung)
- begrenzte **Kapitalkraft** (Gewinne oft nicht ausreichend für Expansion)
- beschränkte Kreditbasis
- Problem der Nachfolge/Weiterführung

18.2 Offene Handelsgesellschaft OHG

Vorteile:

- freie **Gestaltung** des Gesellschaftsverhältnisses
- Möglichkeit der gegenseitigen **fachlichen** Ergänzung
- großer Leistungsanreiz (Eigentümer = Geschäftsführer)
- gute **Kreditwürdigkeit**

Nachteile:

- **Abhängigkeit** von der Person der Gesellschafter
- kaum größerer **Finanzierungsspielraum** als bei Einzelunternehmung
- Haftung auch mit **Privatvermögen**



18.3 Kommanditgesellschaft KG

Vorteile:

- freie **Gestaltung** des Gesellschaftsverhältnisses
- Aufnahme zusätzlicher **Kapitalgeber** ohne Befugnis zur Geschäftsführung und Vertretung
- keine festen **Zinsverpflichtungen**
- Möglichkeit für Familienunternehmen, **Kinder** als Teilhaber aufzunehmen
- ererbter Kapitalanteil kann im Unternehmen bleiben, ohne dass Erbe mitarbeiten muss
- **Haftungsbegrenzung** für Kommanditisten

Nachteile:

- wie OHG
- beschränkte Mitwirkungsmöglichkeiten des/der Kommanditisten(z. B. als Prokuristen)

18.4 Stille Gesellschaft

Vorteile:

- individuelle Gestaltungsfreiheit, keine **Formvorschriften**
- für Kapitalanleger geeignet, die nach **außen** nicht in Erscheinung treten möchten
- Unternehmer behält volle **Handlungsfreiheit**
- Beteiligung als vorbereitende Maßnahme für **Nachfolge** möglich (Kinder, Fremde)
- Möglichkeit zur Stärkung der **Eigenkapitalbasis**
- **Verlustbeteiligung** kann ausgeschlossen werden

Nachteile:

- Gefahr von **Abhängigkeiten**
- beschränkte **Mitwirkungsmöglichkeiten** des Stillen

18.5 Gesellschaft bürgerlichen Rechts GbR

Vorteile:

- größerer **Geschäftsumfang** möglich (Kapazität, Kapital, Personal etc.)
- freie **Gestaltung** des Gesellschaftsverhältnisses
- **Risiko** wird verteilt
- einfache Organisationsform, keine **Gründungsformalitäten**

Nachteile:

- Haftung auch mit **Privatvermögen** (Beschränkung im Außenverhältnis möglich)
- begrenzter **Finanzierungsspielraum**
- Unklare Verantwortung



18.6 Kommanditgesellschaft auf Aktien KGaA

Vorteile:

- Kapitalbeschaffung auf dem Kapitalmarkt wie AG
- stärkere persönliche Verantwortung und Bindung der vollhaftenden Geschäftsführung als bei AG

Nachteile:

- wie AG

18.7 Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH

Vorteile:

- Beschränkung des **Verlustrisikos** auf Stammeinlage
- **Kapitalbeschaffung** durch Aufnahme neuer Gesellschafter
- relativ niedriges Anfangskapital
- große persönliche Entscheidungs- und **Handlungsfreiheit**
- individuelle **Gestaltung** des Gesellschaftsvertrages
- Zulässigkeit einer **Ein-Mann-GmbH**

Nachteile:

- etwas kompliziertere **Gründung**, höhere Kosten
- **Kapitalmarkt** weitgehend verschlossen; Kreditaufnahme meist nur bei privaten Sicherheiten möglich
- wegen notarieller Beurkundung umständliche **Übertragung** von Anteilen
- **Mindestkapital** oft nicht ausreichend, daher hohe Insolvenzanfälligkeit
- kein Zwang zur Bildung gesetzlicher **Rücklagen**

18.8 Aktiengesellschaft AG

Vorteile:

- Finanzierungsmöglichkeiten über **Kapitalmarkt**
- unproblematische **Übertragung** der Anteile
- Trennung zwischen **Kapitalgebern** und Geschäftsführung
- Attraktiv für Führungskräfte
- starke soziale Fürsorge für Arbeitnehmer, **Mitbestimmung**

Nachteile:

- komplizierte **Gründung**, Gründungskosten
- relativ hohe laufende **Kosten**
- umfangreiche Prüfungs- und **Publizitätspflichten**
- **Hauptverhandlungen** und Investor-Relations
- oft schwerfällige Verwaltung/**Entscheidungsprozesse**
- begünstigt **Konzentration**



Aufgaben zu Rechtsformen:

- ABWL-Klausur WS 1999/2000, B4, d)
- ABWL-Klausur WS 1999/2000, B3, d)
- ABWL-Klausur SoSe 2001, B1, a), d)
- ABWL-Klausur SoSe 2001, V4, b)
- ABWL-Klausur WS 2000, V1, d)
- ABWL-Klausur WS 2002, B3, a)
- ABWL-Klausur WS 2002, V3, b)
- ABWL-Klausur WS 2000, B1, a)

Anspruchgruppen	Anspruch gegenüber der Unternehmung	Beitrag zur Unternehmung
Eigenkapital Geber	Wertsteigerung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Eigenkapital
Fremdkapital Geber	Zeitlich und Beratungsmäßig feste Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Fremdkapital
Arbeitnehmer (AN)	Leistungsgerechte Entlohnung Motivierende Arbeitsbedingungen Arbeitsplatzsicherung	Ausführende Arbeit
Management	Gehalt, Macht, Einfluss und Prestige	Dispositive Arbeit
Kunden	Preisgünstige und qualitativ den Anspruch entsprechende Güter	Abnehmen von Gütern
Lieferanten	Zuverlässige Zahlung, langfristige Lieferbeziehung	Güterverkauf
Allgemeine Öffentlichkeit	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt	Infrastruktur, Rechtsordnung, Umweltgüter



Tutorium: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Rechtsform / -grundlage	Gründung	Firma und Eintragung	Mindestkapital	Geschäftsführung und Vertretung, Organe	Haftung	GuV-Beteiligung	Laufende Besteuerung	Eintritt; Austritt; Kündigung	Rechnungslegung; Publizität der Rechnungslegung (RL)
Einzelunternehmung §§ 1 - 104 HGB	formfrei 1 Person (höchstens)	Personen- oder Sachfirma	nicht vorgeschrieben	Einzelkaufmann allein	Einzelkaufmann allein und unbeschränkt	Einzelkaufmann allein	EST, GewSt	"Kündigung" ist gleichbedeutend mit Liquidation des Unternehmens oder Verkauf	
GbR (BGB Gesellschaft) §§ 705 - 740 BGB	formfrei 2 Personen	nein	nicht vorgeschrieben	gemeinschaftliche Geschäftsführung und Vertretung	unmittelbar und solidarisch ("gesamtschuldnerisch")	Gewinnverteilung ("nach Köpfen")	EST bei Gesellschaften GewSt bei Gesellschaft		
Stille Gesellschaft §§ 230 - 237 HGB	formfrei 2 Personen	nein	nicht vorgeschrieben	Inhaber allein	Inhaber allein	"angemessen" (Ausschluss der Verlustbeteiligung möglich)	Gesellschafter; (ggf.) GewSt bei "Gesellschaft"	Kündigung § 234 HGB; Auseinandersetzung § 235 HGB a) Nominalwert b) Anteil am Vermögen	RL nach Publizitätsgesetz Publg § 1 Abs. 1 Nr. 1. Bilanzsumme > 65 Mio. € 2. Umsatzerlöse > 130 Mio. € 3. Arbeitnehmer > 5000
OHG §§ 105 - 160 HGB	formfrei 2 Personen	Personen- oder Sachfirma mit Gesellschaftszusatz	nicht vorgeschrieben	Einzelgeschäftsführung und Vertretung	unbeschränkt, unmittelbar und solidarisch	Gewinn: 4% Vorabverzinsung, Rest nach Köpfen; Verlust: nur nach Köpfen	EST bei Gesellschaftern GewSt bei Gesellschaft	Eintritt, Austritt schwerfällig; RL nach Publg. Kündigung ist Auflösungsgrund § 131. Ziff. 6 HGB aber: § 138: Fortbestand der OHG; Ausschluss möglich § 140 HGB	RL nach Publg.
KG §§ 161 - 177a BGB, ergänzend: Vorschriften über OHG	formfrei 1 Komplementär, 1 Kommanditist	Personen- oder Sachfirma mit Gesellschaftszusatz (Komplementär!)	nicht vorgeschrieben	Einzelgeschäftsführung und Vertretung durch Komplementär-e	Komplementär: wie OHG-Gesellschafter; Kommanditist: nur Einlage	Gewinn: wie OHG, Rest in "angemessenem Verhältnis"; Verlust: nur nach Kapitalanteil	wie OHG	eintretender Kommanditist haftet auch für Verb. der KG, die vor seinem Eintreten entstanden sind; Ausscheiden leichter als bei OHG, wenn Gesellschaftsvertrag Kommanditistenwechsel vorsieht und an Stelle des alten Kommanditist ein neuer tritt.	RL nach Publg.
AG AktG	notarielle Beurkundung 1 Person	Personen- oder Sachfirma (mit Gesellschaftszusatz)	Grundkapital: mind. 50.000,-€ Aktie: mind 1,-€	Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung	beschränkt auf Gesellschaftsvermögen	im Verhältnis der Aktiennennbeträge (nach "Gewinnfeststellung" und Bildung von Rücklagen)	KSt, GewSt bei Gesellschaft; EST bei Gesellschaftern	Kündigung nicht erforderlich; AE verkauft Anteil; Eintritt problemlos!	siehe § 267 HGB



Tutorium: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

GmbH GmbHG	notarielle Beurkundung 1 Person	Personen- oder Sachfirma (mit Gesellschaftszusatz)	Stammkapital: mind. 25.000,-€ (GmbH-Anteil: mind. 100,-€)	Organe: Geschäftsführer, Gesellschafterversammlung (sowie ggf. Aufsichtsrat)	beschränkt auf Gesellschaftsvermögen	im Verhältnis der Anteile	wie AG	a) analog mit OHG b) Übertragung von Anteilen per notariellem Vertrag c) Handelbarkeit von GmbH-Anteilen zu erleichtern ist im Gespräch anstelle des Vollhafters tritt GmbH, mit ihrem gesamten Vermögen, faktisch aber beschränkt haftend	nach § 267 HGB abhängig von Größe der GmbH; "kleine" Kapitalgesellschaft: Bilanzsumme < 3.480.000 € Umsatzerlöse < 6.875.000 € Arbeitnehmer < 50 mittelgroße KG: Bilanzsumme < 13.750.000 € Umsatzerlöse < 27.500.000 € Arbeitnehmer < 250 große Kapitalgesellschaft
GmbH & Co.KG	siehe GmbH und KG	anstelle des Vollhafters tritt GmbH, die mit ihrem gesamten Vermögen, faktisch aber beschränkt haftet.						anstelle des Vollhafters tritt GmbH, die mit ihrem gesamten Vermögen, faktisch aber beschränkt haftet	gemäß Beschluss der EG publizitätspflichtig wie Kapitalgesellschaften
eG GenG	Schriftform 7 Personen	Sachfirma (mit Gesellschaftszusatz)	nicht vorgeschrieben	Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Generalversammlung (bzw. Vertreterversammlung)	beschränkt auf Gesellschaftsvermögen (bzw. "Haftsumme")	im Verhältnis des Gesellschaftsguthabens	wie Kapitalgesellschaften (mit gewissen Besonderheiten)	Anteilswerb durch Antrag; Kündigung durch Rückgabe des Anteils	§ 33 GenG §§ 36 - 339 HGB
PartG PartGG	Schriftform 2 (nur natürliche Pers.)	Name eines Partners mit Zusatz	nicht vorgeschrieben	Einzelgeschäftsführung und Vertretung	unbeschränkt, unmittelbar und solidarisch	nicht vorgeschrieben	EST bei Gesellschaftern		

Legende:

AG = Aktiengesellschaft
 AktG = Aktiengesetz
 BGB = Bürgerliches Gesetzbuch
 eG = eingetragene Genossenschaft
 GbR = Gesellschaft bürgerlichen Rechts
 GenG = Genossenschaftsgesetz
 GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 GmbHG = GmbH Gesetz
 HGB = Handelsgesetzbuch
 KG = Kommanditgesellschaft
 OHG = offene Handelsgesellschaft
 PartG = Partnergesellschaft
 PartGG = Partnerschaftsgesetz
 PubLG = Publizitätsgesetz
 RL = Rechnungslegung

Quelle: Zdrowomyslaw, Norbert (Hrsg.) (2005): Von der Gründung zur Pleite. Unternehmens-Lebenszyklus und Management der Unternehmensentwicklung, Gernsbach 2005



	Personengesellschaften		
Rechtsform	Einzelunternehmer	GbR	OHG
Rechtsgrundlagen		§§ 705-740 BGB	§§ 105-160 HGB §§ 705-740 BGB
Handelsregister- eintragung	abhängig von der Art des Unternehmens	nein	ja (§ 6 HGB)
Mindestanzahl Gesellschafter	1	2	2
Haftung	persönlich unbegrenzt	Gesellschafter haften unbeschränkt, unmittelbar und solidarisch	Gesellschafter haften unbeschränkt, unmittelbar und solidarisch
Mindesteigen- kapital	keine gesetzliche Untergrenze	keine gesetzliche Untergrenze, Festlegung durch Gesellschaftsvertrag möglich	keine gesetzliche Untergrenze, Festlegung durch Gesellschaftsvertrag möglich
Mindestein- zahlung	keine gesetzlichen Festlegungen	lt. Gesellschaftsvertrag	lt. Gesellschaftsvertrag
Geschäfts- führung	Unternehmer	alle Gesellschafter gemeinsam (§ 709 BGB), durch Vertrag auf einzelne Gesellschafter übertragbar (§ 710 BGB)	alle Gesellschafter (§ 114 Abs. 1 HGB), Ausschluß einzelner Gesellschafter durch Gesellschaftsvertrag möglich (§ 114 Abs. 2 HGB)
Vertretungs- macht	Unternehmer	i.d.R. Geschäftsführer (§ 714 BGB)	alle Gesellschafter, durch Vertrag Ausschluß einzelner Gesellschafter möglich (§ 125 HGB)



	Personengesellschaften		Kapitalgesellschaften
Rechtsform	KG	Partnerschaftsgesellschaft	GmbH
Rechtsgrundlagen	§§ 177a – 230 HGB §§ 105 – 160 HGB §§ 705 – 740 BGB	PartGG	GmbHG
Handelsregister-eintragung	ja (§ 106 HGB; § 162 HGB)	Eintragung in das Partnerschaftsregister (§ 4 PartGG)	ja (§ 7 Abs. 1 GmbHG)
Mindestanzahl Gesellschafter	2	2	1
Haftung	Komplementär unbeschränkt, Kommanditisten nur bis zur Höhe ihrer Einlagen	Gesamtschuldnerisch (§ 8 PartGG)	Gesellschafter haften bis zur Höhe ihrer Einlage (§ 13 Abs. 2 GmbHG)
Mindesteigenkapital	keine gesetzliche Untergrenze, Festlegung durch Gesellschaftsvertrag möglich	keine gesetzliche Untergrenze	25.000 € (§ 5 GmbHG)
Mindesteinzahlung	lt. Gesellschaftsvertrag	keine gesetzlichen Festlegungen	25% der Stammeinlagen, mindestens 12.500 € (§ 7 Abs. 2 GmbHG)
Geschäftsführung	Komplementäre (§ 164 HGB), durch Vertrag auf die Kommanditisten übertragbar (§ 163 HGB)	alle Gesellschafter gemeinsam (§ 6 Abs. 2 PartGG)	Gesellschafter oder andere Personen (§ 6 Abs. 3 GmbHG)
Vertretungsmacht	nur Komplementär (§ 170 HGB)	alle Gesellschafter gemeinsam (§ 7 PartGG)	Geschäftsführer (§ 35 GmbHG)



19 Vor- und Nachteile von Zusammenschlüssen

Ein Unternehmenszusammenschluß ist eine **Verbindung** von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten

Vorteile:

- Ausnutzung von Beschaffungs- und **Absatzmöglichkeiten**
- Auslastung von **Kapazitäten**, Finanzierung von Großprojekten
- Bessere **Forschungs-** und Entwicklungsmöglichkeiten
- Preis-/Kostensenkungsmöglichkeiten
- Existenzsicherung **gefährdeter** Unternehmen
- Förderung der **internationalen** Wettbewerbsfähigkeit

Nachteile

- Überhöhte **Preise** durch Absprachen
- Hemmung des technischen **Fortschritts**
- Beschränkung des **Angebots** von Leistungen



20 Shareholder Value

- Eigenkapitalgeber (= Anteilseigner)
- Ausrichtung der Unternehmensstrategie am Shareholder Value ist wertorientierte Unternehmensführung, d.h. Maximierung des Wertes des Eigenkapitals zum Schutz gegen „feindliche Übernahmen“
- erwirtschaftete Gewinn muß größer sein als erwartete Mindestverzinsung
- Höhe der gewünschten Mindestverzinsung ist abhängig von Höhe des Risikos

Prämissen:

- Unternehmensziel ist Steigerung des Marktwertes der Beteiligung der Eigenkapitalgeber
- Eigenkapitalgeber beanspruchen uneingeschränkte Kompetenz zur Unternehmensführung
- ist Unternehmensführung auf Management übertragen, sollen Entscheidungen ausschließlich die Interessen der Eigenkapitalgeber vertreten
- wenn 3. dann Shareholder Value-konformes Anreizsystem
- d.h. Management an Aktienkurentwicklung beteiligen

Was sind Stakeholder?

- verschiedene Interessengruppen
- Einzelpersonen
- z.B. Arbeitnehmer, Gesellschafter, Kunden, Lieferanten, Staat, Bürgerinitiativen
- bekommen von Unternehmen Anreiz und leisten Beitrag
- z.B. Arbeitnehmer bekommt Lohn und leistet Arbeit

Warum Stakeholder-Ansatz?

Unternehmenspolitik nicht allein auf Interessen der Anteilseigner richten
bei Dominanz des Gewinnziels soziale und ökologische Aspekte vernachlässigt
sonst Gefahr dass:

- Fremdkapitalgeber zu wenig Zinsen
- Arbeitnehmer zu niedrige Löhne, zu geringe Sozialleistungen
- Kunden schlechte Lieferkonditionen
- Lieferanten unzuverlässige Zahlung
- zu wenig Umsicht beim Umgang mit knappen Ressourcen

Einfluß auf das Unternehmen?

- viele Individuen oder Gruppen wirken auf Unternehmen mit Wünschen ein
- nötig einen Kompromiß zwischen den Interessengruppen zu finden, sonst schlechte Zusammenarbeit oder Imageschaden
- z.B. Erfüllung der Kundenerwartungen, Beurteilungen von Umweltwirkungen
- **Kompromiß führt zum Zielsystem des Unternehmens**
- subjektive Ziele immer in Einklang mit objektiven wirtschaftlichen Anforderungen des Wirtschaftssystem