

# Grundlagen der BWL und Buchführung

*(Teil A: Grundlagen der BWL)*

## Inhalt

2	Unternehmen .....	2
2.1	Standortwahl .....	2
2.1.1	Standortfaktoren: .....	2
2.1.2	Wirtschaftsstandort Deutschland .....	3
2.2	Unternehmensgründung .....	3
2.2.1	Existenzgründe für ein Unternehmen .....	3
2.2.2	Probleme und Grenzen rationaler Entscheidungen .....	6
2.2.3	Arbeitsaufgaben im Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung 13	
2.2.4	Markt- und Wettbewerbsanalyse; Branchenanalyse .....	16
2.2.5	Folgerung aus einer Branchenanalyse ziehen: Kostenführerschaft, Differenzierungsstrategie oder Nischenstrategie .....	21
2.2.6	Wahl der Rechtsform .....	24
2.2.7	Ausgewählte Beispiele.....	49
2.2.8	Ergänzungen zu Unternehmensgründungen und Rechtsformen .....	58
2.2.9	Systematische Identifikation der geeigneten Rechtsform - Techniken zur Bewertung von Alternativen .....	61
2.2.10	Beispiele und Aufgaben.....	75
2.3	Unternehmensführung .....	84
2.3.1	Echte Führungsentscheidungen .....	89
2.3.2	Führungskräfte.....	89
2.3.3	Künftige Themen der Entrepreneurship-Forschung .....	89
2.4	Einfluss des Unternehmensumfeldes auf die Unternehmensentwicklung .	90
2.4.1	Entscheidungen zur Erreichung von Zielen bei unvollkommener Information treffen .....	91
2.4.2	Umgang mit Risiken.....	108

## 2 Unternehmen

### 2.1 Standortwahl

Standort ist der Ort, an dem sich eine Betriebsstätte (Produktionshallen, Verwaltungsgebäude, Verkaufsräumlichkeiten) auf Dauer befindet.

Geschäftssitz: Ort, an dem sie Geschäftsleitung bzw. Unternehmensführung residiert.

Standortwahl zählt zu den konstituierenden Führungsentscheidungen (bindet hohe Investitionssummen in Grundstücke, Gebäude, Betriebsmittel und ist deshalb nur schwer revidierbar).

Der Betrieb sollte den Standort wählen, an dem die standortabhängigen Leistungen die standortabhängigen Kosten am stärksten übersteigen (Kosten und Leistungen nur schwer abzuschätzen -> Entscheidung unter Unsicherheit).

#### 2.1.1 Standortfaktoren:

- Logistikkosten (für Beschaffung von RHB, Halbfabrikaten (i.d.Industrie) bzw. Fertigfabrikaten (im Handel)) und beim Absatz.
- Kosten der Arbeitskräfte (Lohnniveau, Personalzusatzkosten, Produktivität) -> Lohnstückkosten. Beispiel: Lohnstückkosten und Produktivität (normiert auf Dtl.)

	Lohnstückkosten	Produktivität
Deutschland	100	100
GB	101	68
F	97	94
I	97	69
DK	92	109
USA	78	103
Japan	78	77
Südkorea	71	37
Ungarn	61	24

(iwd vom 23.12.2010; S. 4)

Beispiel: Welches Land ist günstiger für das Unternehmen?

	Land A	Land B
Stundenlohn [€]	30	25
Produktivität	100	70
Lohnstückkosten [€]	0,3	0,36

- Wechselkurseffekte
- Abschreibungs- und Zinsbelastungen
- Energiekosten
- Clusterleistungen (Kooperationspartner)
- Absatzleistungen (Marktpotenzial, Agglomerationseffekte – auch Einkaufsattraktivität für Mitarbeiter, Omnibus-Mentalität (nach mir die Tür

zu – keine weiteren Ansiedlungen von Konkurrenten, Just-in-Time, City-Management zur Belebung der Innenstädte)

- Handelshemmnisse, protektionistische Maßnahmen
- Steuern (auch Doppelbesteuerungen) und Subventionen (direkt: Zuschüsse, Kredite, Bürgschaften; indirekt: Steuererlasse, Steuerbefreiungen, Zollermäßigungen usw.)
- Staatsleistungen (Effizienz der öffentlichen Verwaltung, tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse, Umweltschutzaufgaben, ökologisches Dumping, ...)

## 2.1.2 Wirtschaftsstandort Deutschland

Umfang der Direktinvestitionen von Ausländern

Made in Germany

Basarökonomie (H.-W. Sinn) (Dtld. als reine Handelsdrehscheibe; keine eigene Produktion; Beispiele)

## 2.2 Unternehmensgründung

### 2.2.1 Existenzgründe für ein Unternehmen

Sehr oft wird als Grund für eine Unternehmensgründung die „Gewinnerzielungsabsicht“ genannt, so z.B. auch Hutschenreuter 2011, S. 9.

Auf welchen Zeitraum bezieht sich der „Gewinn“ in der Regel? Was könnte das Problem sein, wenn die „kurzfristige“ Gewinnerzielungsabsicht im Vordergrund steht. Denken Sie hierbei z.B. an die CO<sub>2</sub>-Problematik, die Problematik mit ausgebrannten Kernbrennstäben in AKWs etc.

Welche weiteren (sinnvolleren) Ziele könnten somit in Verbindung mit einer Unternehmensgründung stehen?

Unternehmensgründung:

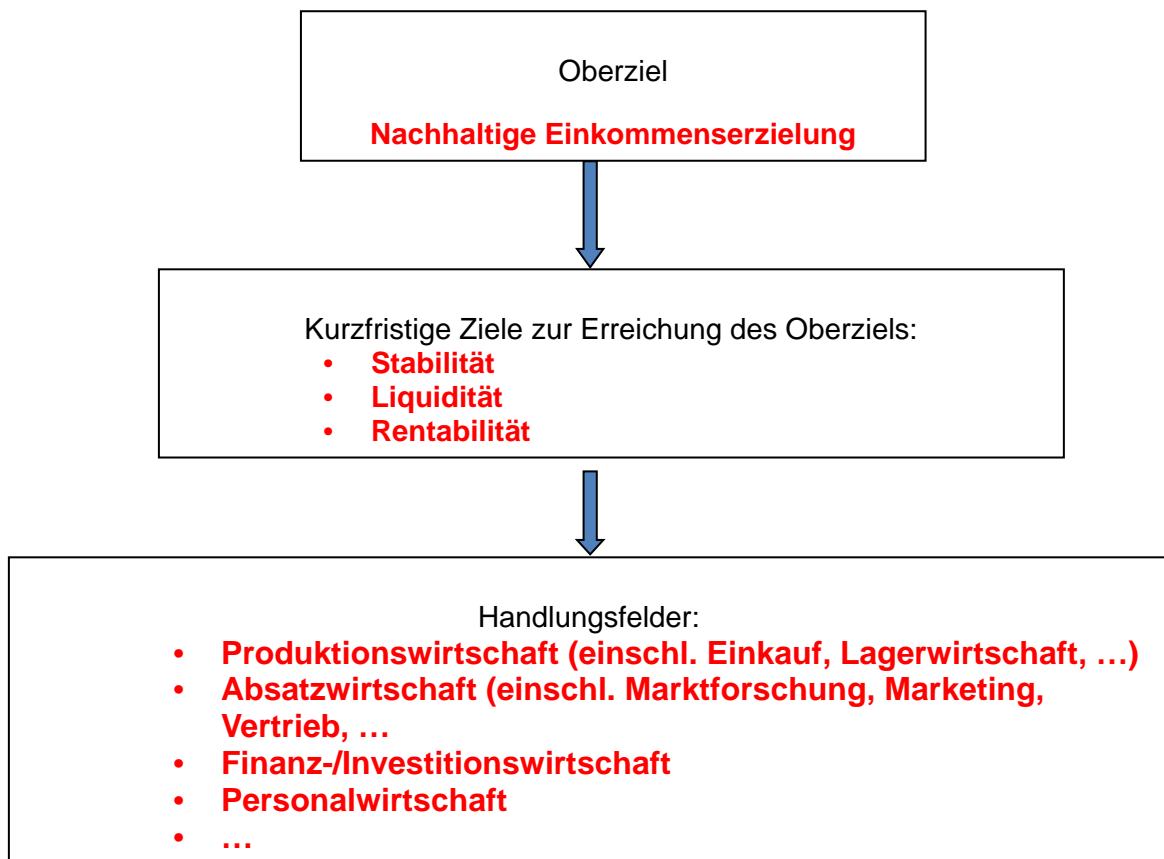
- Gründungsakt als notwendige Bedingung
- Art der Eigentümer (privates oder öffentliches Eigentum) – vgl. z.B. Stromnetze, Bahnnetze
- Rechtsformen (Einzelunternehmen, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft)
- Unternehmensgröße: KMU, Großunternehmen, ...

### Aufgabe:

Welche Größeneinteilungen (Quellen?) mit welchen Kriterien kommen in der Praxis bez. der Größeneinteilung von Unternehmen zur Anwendung?

In Kapitel 1 hatten Sie die Ziele und Handlungsfelder unternehmerischen Handelns bereits kennengelernt. Hier zur Wiederholung nochmals die Darstellung:

Abbildung 1: Unternehmensziele

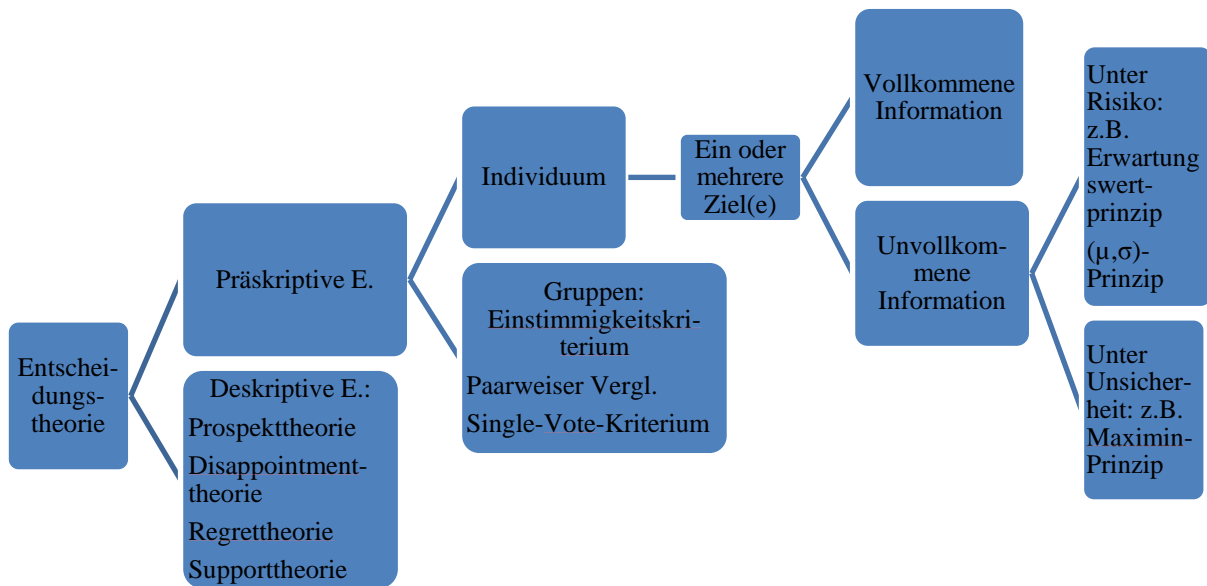


Bezogen auf die Unternehmensgründung sind u.a. folgende Handlungsfelder relevant:

1. Wahl der Rechtsform
2. Standortwahl
3. Finanzierung der Gründung
4. ...

Für derartige Entscheidungen bieten verschiedene Spezialgebiete der BWL Entscheidungshilfen - beispielsweise die Entscheidungstheorie, die Spieltheorie, die Investitionstheorie, ... . Zudem handelt es sich z.B. bei der Wahl der "richtigen" Rechtsform um eine Frage, die auch die Rechtswissenschaften betrifft.

Abbildung 2: Gebiete der Entscheidungstheorie



Bevor auf Techniken, Verfahren, Methoden zur Entscheidungsunterstützung näher eingegangen wird, sollen nachfolgend zunächst jedoch ausgewählte Probleme und Grenzen rationaler und richtiger Entscheidungen aufgezeigt werden.

### 2.2.2 Probleme und Grenzen rationaler Entscheidungen

Entscheidungen beziehen sich meist auf Handlungsoptionen, die die Zukunft betreffen. Wenn Sie sich z.B. heute entscheiden, Sie gründen mit ihrer Verwandtschaft eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts, dann hat dies Konsequenzen für die Zukunft - z.B. hinsichtlich der Haftung. Stellt sich nach der Gründung heraus, dass Ihre Verwandtschaft sich in kürzester Zeit zu "faulen Schmarotzern" entwickelt hat, dann ist es nicht so einfach möglich, die Rechtsform wiederum so zu ändern, dass Ihrer Verwandtschaft weniger Rechts zustehen.

Die Wahl der Rechtsform ist also nicht trivial, sondern vielmehr komplex, denn Sie müssen auch eine Reihe von Annahmen über die zukünftige Entwicklung (hier z.B. das Verhalten Ihrer Verwandtschaft) treffen.

Und in die Zukunft "blicken zu können", das ist nicht leicht. Der Mensch hat dies zwar bereits seit tausenden von Jahren versucht (z.B. Orakel befragen, Karten legen, Vogelflug analysieren, Kaffesatz lesen, ...), allerdings mit mäßigem Erfolg.

Zudem gilt es Gegenspieler (Konkurrenz, Neider, ...) mit in die Betrachtung zu ziehen:

Grenzen des (rationalen) wirtschaftlichen Handelns sind bedingt durch

- Psyche der Handelnden?

- Wettbewerb?

Die Folge sind Denkfehler des Managements im Umgang mit komplexen Problemsituationen:

**Tabelle 1: Denkfehler des Managements**

Schritt	Denkfehler	empfohlene Problemlösungsschritte
1. Abgrenzung des Problems	Probleme: Objektiv gegeben; müssen nur klar formuliert werden.	Situation aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten; verschiedene Standpunkte zu einer ganzheitlichen Abgrenzung integrieren.
2. Ermittlung der Vernetzung	Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer Ursache.	Zwischen den verschiedenen Elementen einer Problemsituation die Beziehungen erfassen und in ihrer Wirkung analysieren.
3. Erfassung der Dynamik	Um Situation zu verstehen, genügt „Photographie“ des Ist-Zustandes.	Zeitliche Aspekte sind zu berücksichtigen. Die Bedeutung der Beziehungen ist im Netzwerk zu erfassen.
4. Interpretation der Verhaltensmöglichkeiten	Verhalten ist prognostizierbar, notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis.	Alternative künftige Entwicklungspfade erarbeiten und in ihren Auswirkungen simulieren.
5. Bestimmung der Lenkungsmöglichkeiten	Problemsituationen lassen sich beherrschen (lediglich Frage des Aufwandes).	Unterscheidung in lenkbare, nichtlenkbare und zu überwachende Aspekte einer Situation.
6. Gestaltung der Lenkungseingriffe	Ein „Macher“ kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen.	Entsprechend systemischen Regeln: Lenkungseingriffe so bestimmen, dass situationsgerechte Eingriffe mit optimalem Wirkungsgrad möglich sind.
7. Weiterentwicklung der Problemlösung	Mit Einführung einer Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden.	Veränderungen in einer Situation sind in Form lernfähiger Lösungen vorwegzunehmen.

Aber auch ein und dieselbe Entscheidungssituation (z.B. ist es vertretbar, dass im AKW Isar 1 der Rückbau beginnt, obwohl die alten Brennstäbe noch im Abklingbecken lagern?) kann von unterschiedlichen Personen ganz unterschiedlich bewertet werden.

Nachfolgend ist hierzu aufgeführt, welche Unterschiede in der mentalen Repräsentation von Risikoproblemen bei "Experten" und "Laien" auftreten (können).

Tabelle 2: Mentale Repräsentation von Risikoproblemen

„Experten“ (Linkshirndominanz)	„Laien“ (Rechtshirndominanz)
(1) Enge wissenschaftliche Problemdefinition	(1) Umfassende Problemdefinition
(2) Komplexes wissenschaftliches Modell	(2) Einfaches wissenschaftliches Modell
(3) „Naives“ soziales Modell	(3) Komplexes soziales Modell
(4) Hohe Differenziertheit wissenschaftlicher Aussagen	(4) Geringe Präzision technischer Aussagen
(5) Wissenschaftliche Aussagen vom Anspruch her deskriptiv	(5) Keine klare Trennung von Beschreibung und Wertung
(6) Kosten-Nutzen-Perspektive	(6) Vielfalt an Perspektiven.

Die von "Experten" und "Laien" unterschiedliche "Herangehensweise" bei der Lösung von Problemen ist u.a. durch die unterschiedliche Dominanz einer der beiden Hirnhälften bedingt:

Ideal wäre eine gleiche Ausprägung beider Gehirnhälften. Die Dominanz einer der beiden Gehirnhälften führt hingegen dazu, dass die betreffende Gehirnhälfte das Denken und damit auch das Agieren verstärkt beeinflusst,

Tabelle 3: Charakterisierung der beiden Gehirnhälften

Die linke Gehirnhälfte	Die rechte Gehirnhälfte
kontrolliert die rechte Seite des Körpers;	kontrolliert die linke Seite des Körpers;
nimmt Details wahr;	hat den Überblick;
verarbeitet jeweils <b>eine</b> Information;	denkt in Bildern - visualisiert - spielt;
verarbeitet Informationen in logischer Reihenfolge;	setzt die Dinge zusammen;
kontrolliert die mündliche Darstellung, Grammatik und Wortstellung;	beschäftigt sich mit Ganzheiten und nicht mit Details; regelt Körpersprache,
steuert verbale und mathematische Informationen;	Bewegungen und physische Aktivität (Sport, Tanz); regelt künstlerische Leistungen und Erlebnisse, Zeichnen und Malen;
spezielles Gedächtniszentrum für Wörter u. Zahlen; analysiert, beurteilt und kritisiert;	spezielles Zentrum für Intuition, Spontaneität und Gefühle;
die wichtigere Hirnhälfte für Analytiker und Mathematiker;	die wichtigere Hirnhälfte für Maler, Designer, Musiker und andere Künstler;

Etwas pauschal ausgedrückt:

Linkshirndominante sind tendenziell sachlich, analytisch - dafür mangelt es teilweise an Kreativität, Gefühl, Überblick.

Rechtshirndominante sind tendenziell kreativ, gefühlvoll, intuitiv, künstlerisch veranlagt - dafür mangelt es teilweise an analytischem Denken.

Hier stellt sich die Frage, ob Unternehmer diese o.g. Probleme rationalen Entscheidens kompensieren können oder nicht.

Wie kommen Unternehmer zu ihren Entscheidungen?

Empirisch wurde festgestellt, dass

- Impulshandlungen
  - a) Emotionales Verhalten
  - b) Intuitives Verhalten dominieren.
- Echte Entscheidungen (Willenshandlungen) treten in der betrieblichen Praxis nur gelegentlich auf (vgl. Marwede 1967, S. 167).
- Gewohnheitsverhalten ist weit verbreitet

Andererseits, wer sich mit Publikationen zur Entscheidungsfindung beschäftigt, wird feststellen, dass diese Publikationen einen Fokus auf „Methoden“, „Werkzeugkoffern“, „Toolboxes for Managers“ haben: Entscheidungsbäume, Nutzwertanalysen, Zeitreihenanalysen, Szenarioanalysen, Simulationstechniken, Delphi-Befragungen, ...

Andererseits wurde empirisch festgestellt, dass Intuition jedoch häufig gerade in schwierigen Entscheidungssituationen genutzt wird.

**Tabelle 4: Intuitives vs. rationales Entscheiden**

	Intuitives Entscheiden	Rationales Entscheiden
Hoher Zeitdruck	wahrscheinlicher	
Umfassende Erfahrung	wahrscheinlicher	
Dynamische Bedingungen (Änderungen des Umfeldes)	wahrscheinlicher	
Unklare Ziele	wahrscheinlicher	
Rechtfertigungsbedürfnis		wahrscheinlicher
Konfliktlösung (versch. Interessensgruppen)		wahrscheinlicher
Optimierung		wahrscheinlicher
Hohe Komplexität		wahrscheinlicher
Große Bedeutung		wahrscheinlicher

Erschwerend für rationale Entscheidungen sind zudem Einflüsse und Verhalten von Kunden und Wettbewerbern und nicht nur des eigenen Unternehmens.

Bei den Akteuren handelt es sich um:

- Kunden (mit Präferenzen; Wert-Preis-Verhältnis für Handlungen entscheidend; Bewertung erfolgt jedoch nicht nur nach objektiven Kriterien)
  - Aktionen am Markt:
    - rational und ehrlich
    - nicht-rational aber ehrlich
    - rational und unehrlich
    - nicht-rational und unehrlich
- Eigenes Unternehmen (Welche Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale hat das eigene Unternehmen?)
- Wettbewerber
  - Wettbewerbsformen
  - Aktionen am Markt:
    - rational und ehrlich
    - nicht-rational aber ehrlich
    - rational und unehrlich
    - nicht-rational und unehrlich

Mit Hilfe der Spieltheorie<sup>1</sup> wird versucht, auch für die Fälle, dass das (mögliche) Verhalten von "Gegenspielern" für die eigene Entscheidung eine Auswirkung haben kann, Handlungsanweisungen für die Entscheider zu geben. Vielfach können jedoch keine konkreten Handlungsanweisungen abgeleitet werden, sondern es können lediglich Erklärungen geliefert werden. Dies soll nachfolgendes Beispiel verdeutlichen.

Beispiel für spieltheoretische Analysen: Gefangenendilemma (*Eigennutzorientierte Rationalität contra kollektiv rationale Entscheidung*)

- Nehmen wir folgenden Fall an: Sie sind mit Ihrem "Karpaten-Windpark" insolvent geworden. In einem Insolvenzverfahren sollen sich Ihre zwei Kreditgeber (KomPost-Bank und HypoAlpeBalkan-Bank) an einer Strategie für die Sanierung Ihres Windparks beteiligen.
- Eine Sanierung ist nur möglich, wenn beide Banken dem Sanierungsplan zustimmen. Die Banken können nicht zur Beteiligung an den Sanierungsbemühungen gezwungen werden. Und: Beide Banken verhandeln (aufgrund schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit) grundsätzlich nicht miteinander.
- Stimmen beide Banken einer Sanierung zu, wird Ihr Windpark gerettet und jede Bank verdient letztlich 2 Mio Euro an Zinserträgen.
- Stimmt nur eine Bank der Sanierung zu, stimmt jedoch die andere Bank gegen die Sanierung, so **verdient die Bank, die sich nicht an der Sanierung beteiligt**, 4 Mio. Euro. Die andere Bank verliert 15 Mio. Euro

<sup>1</sup> Ein [Spiel im Sinne der Spieltheorie](#) ist

- eine Entscheidungssituation mit mehreren Beteiligten,
- die sich mit ihren Entscheidungen *gegenseitig* beeinflussen.

- (Sanierung mit nur 1 Bank scheitert).
- Verweigern beide Banken eine Sanierung, verliert jede 10 Mio. Euro.

Diese Situation lässt sich übersichtlich folgendermaßen darstellen. Stimmen beide Banken zu, "verdient" jede der beiden Banken 2 Mio. Euro

	KomPost stimmt zu		KomPost verweigert	
HypoAlpeBalkan stimmt zu		2		4
	2	→	-15	
HypoAlpeBalkan verweigert		-15		-10
	4		-10	

Verweigern sich beide Banken einer Lösung, verliert jede 10 Mio. Euro.

Es wäre insgesamt also sinnvoll, wenn beide Banken der Sanierung zustimmen würden, denn dann würden beide Banken davon profitieren.

Jede Bank überlegt für aber die Konsequenzen.

Die KomPost-Bank überlegt sich nun: Wenn ich zustimme, dann verdiene ich 2 Mio. Zinsen, falls die HypoAlpeBalkan auch der Sanierung zustimmt. Stimme ich zu, die HypoAlpeBalkan verweigert jedoch die Sanierung, dann verliere ich 15 Mio.

Ich (als KomPost-Bank) würde mich (in beiden Fällen) besser stellen, wenn ich verweigere: Ich verdiene 4 Mio., wenn die HypoAlpeBalkan der Sanierung zustimmt und ich verliere weniger, nämlich nur 10 Mio., wenn sie die Sanierung verweigert. Damit ist es für mich als KomPost-Bank besser, zu verweigern.

	KomPost stimmt zu		KomPost verweigert	
HypoAlpeBalkan stimmt zu		2		4
	2		-15	
HypoAlpeBalkan verweigert		-15		-10
	4		-10	

KomPost-Bank  
Ergebnisse

Die HypoAlpeBalkan-Bank überlegt sich nun gleichermaßen:

Wenn ich zustimme, dann verdiene ich 2 Mio. Zinsen, falls die KomPost-Bank auch der Sanierung zustimmt. Stimme ich zu, die KomPost-Bank verweigert jedoch die Sanierung, dann verliere ich 15 Mio.

Ich (als HypoAlpeBalkan-Bank) würde mich (in beiden Fällen) besser stellen, wenn ich verweigere: Ich verdiene 4 Mio., wenn die KomPost-Bank der Sanierung zustimmt und ich verliere weniger, nämlich nur 10 Mio., wenn sie die Sanierung verweigert. Damit ist es für mich als HypoAlpeBalkan-Bank besser, zu verweigern.

	KomPost stimmt zu		KomPost verweigert	
HypoAlpeBalkan stimmt zu	2	2	-15	4
HypoAlpeBalkan verweigert	4	-15	-10	-10


HypoAlpeBalkan Ergebnisse

7Nachdem sich beide Banken, wenn sie (eigennutzorientiert) rational handeln, somit einer kollektiv rationalen Entscheidung, nämlich der Sanierung verweigern, verliert jede Bank 10 Mio., das ist insgesamt mehr, als bei allen anderen Konstellationen. Gesamtwirtschaftlich ist die (aus Angst vor einem Nachteil) eigennutzorientierte rationale Lösung also die schlechteste Lösung.

	KomPost stimmt zu		KomPost verweigert	
HypoAlpeBalkan stimmt zu	2	2	-15	4
HypoAlpeBalkan verweigert	4	-15	-10	-10

KomPost-Bank Entscheidung

HypoAlpeBalkan Entscheidung



Nachdem einige Probleme eines rationalen Entscheidens in der Praxis aufgezeigt worden sind, wird nachfolgend in der Weise weiter vorgegangen, dass diese o.g. Probleme ausgeklammert werden und zunächst einmal die notwendigen Arbeitsaufgaben im Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung erläutert werden.

### 2.2.3 Arbeitsaufgaben im Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung

Die Gründung eines Unternehmens umfasst zwei Akte. Zunächst einmal gilt es die ökonomischen Rahmenbedingungen zu analysieren und darauf aufbauend zu entscheiden, ob eine Unternehmensgründung sinnvoll ist (Alleinstellungsmerkmale des eigenen Produktes, der Dienstleistung ...).

Anschließend gilt es, die geeignete Rechtsform zu identifizieren und zu wählen.

- Unternehmensgründung als ökonomischer Akt
  - a) den Faktormärkten
  - b) Kapitalmärkten
  - c) Produktmärkten
- Unternehmensgründung als rechtlicher Akt

Unternehmertum zeigt sich im Erkennung von Marktchancen und ihre Ausnutzung durch innovative Produkte und Dienstleistungen. Dabei sind auch Risiken zu beachten:

- Marktrisiko (Kundenwünsche richtig eingeschätzt?)
- Technologierisiko (richtige Produktspezifikation?)
- Wettbewerbsrisiko (besseres Kundenverständnis als der Wettbewerb?)
- Managementrisiko (niedrigere Kosten, schnellere Prozesszeiten, ... als der Wettbewerb?)

Die Berücksichtigung unterschiedlicher Chancen und Risiken, die durch unterschiedliche (ökonomische, rechtliche, ...) Rahmenbedingungen bedingt sein können, erfordert es, dass unterschiedliche Pläne (als Szenarien) unter Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Rahmenbedingungen erstellt werden.

Ein wesentliches Hilfsmittel hierbei bildet der Businessplan.

### **Businessplan (1. Zweck)**

- Der BP beschreibt das Geschäftskonzept des neu zu gründenden Unternehmens
- Zwecke:
  - a) Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument in der Gründungsphase
  - b) Akquisition von Kapital (Fremd- und/oder Eigenkapital)

### **Businessplan (2. Aufbau)**

- Kurzzusammenfassung (Executive Summary)
- Produktidee vorstellen
- Unternehmerteam vorstellen (Investoren investieren i.d.R. in „Menschen“, nicht in „Ideen“)
- Markt und Wettbewerbsanalyse
- Eigene Strategie und Marketing vorstellen
- Geschäftssystem, Personal und Organisation, Rechtsform erläutern (welche Tätigkeiten sind zur Realisierung der Produktidee notwendig?)
- Realisierungsplan
- Risiken darstellen
- Ergebnis- und Finanzplanung, Finanzierung

Am Anfang des Businessplans steht eine Kurzzusammenfassung (sog. Executive Summary), um dem Leser einen schnellen Überblick (auf ca. 2 Seiten) zu verschaffen: Welches Ziel wird verfolgt, wer ist das Gründungsteam, um welches Produkt handelt es sich?

Anschließend ist die Produktidee zu erläutern – und zwar in einfachen Worten. Sie müssen davon ausgehen, dass die Leser (als Investoren, Kreditgeber) keine Fachleute des jeweiligen Produkts sind. Wichtig aber ist es, herauszustellen, was das Besondere an Ihrem neuen Produkt ist, welchen Nutzen die Kunden haben etc. Stellen Sie sich vor, Sie hätten ein neues Verfahren (mikrobiologisches Verfahren) entwickelt, um aus Wasserstoff und CO<sub>2</sub> Methan herzustellen: Was sind die Vorteile gegenüber dem aus der Schule bekannten Sabatier-Prozess?

Allerdings sind Banken und auch viele Investoren risikoscheu. Wagniskapital, um eine wirklich neue Produktidee zu realisieren, wird von konservativen Investoren nicht gegeben. Bei einer (Geschäfts-) Bank würde ich für einen Bioreaktor, der aus Wasserstoff und Kohlendioxid Methan produziert, kein Geld bekommen. Hierfür müsste ich Investoren ansprechen, die Wagniskapital einsetzen würden – und damit eine wesentlich höhere Rendite für ihr eingesetztes Kapital erzielen möchten.

Investoren „investieren“ nicht nur in die Produktidee, sondern auch in die Menschen, die diese Idee umsetzen wollen. Mit der Vorstellung des Teams, seinen Erfahrungen etc. wollen Sie Vertrauen schaffen.

Würden Sie dieser „illustren Gesellschaft“ einen Cent leihen? Raten Sie mal, um wen es sich handelt.



(Quelle: [http://www.mausketiere.at/blog/image.axd%3Fpicture%3D70.jpg&imgrefurl=http://www.mausketiere.at/blog/post/2008/06/Kurzer-Ausflug-in-die-Geschichte---Microsoft-Gr%25C3%25BCnder.aspx&h=251&w=375&tbnid=xG6GvzoYfkQHjM:&zoom=1&tbnh=90&tbnw=134&usg=\\_\\_Tu9H84ipZRasjBgu-OPoWo2n4d0=&docid=ROV1Spx4UaP9dM&client=firefox-a&sa=X&ei=mcs6VlytJ8jfPbOngNgJ&ved=0CCUQ9QEwAA&dur=101](http://www.mausketiere.at/blog/image.axd%3Fpicture%3D70.jpg&imgrefurl=http://www.mausketiere.at/blog/post/2008/06/Kurzer-Ausflug-in-die-Geschichte---Microsoft-Gr%25C3%25BCnder.aspx&h=251&w=375&tbnid=xG6GvzoYfkQHjM:&zoom=1&tbnh=90&tbnw=134&usg=__Tu9H84ipZRasjBgu-OPoWo2n4d0=&docid=ROV1Spx4UaP9dM&client=firefox-a&sa=X&ei=mcs6VlytJ8jfPbOngNgJ&ved=0CCUQ9QEwAA&dur=101))

Oder würden Sie stattdessen diesen Herren Ihr Vermögen anvertrauen?



(Quelle: [http://alte-sap.de/images/1982029.jpg&imgrefurl=http://alte-sap.de/&h=664&w=1024&tbnid=XzmP8D\\_kolFMfM:&zoom=1&tbnh=90&tbnw=139&usg=\\_\\_Zhke76vwtDAz-6G9OQDNICS7FFA=&docid=nvpsqHj1OE0EM&client=firefox-a&sa=X&ei=6ss6VLDgJsLuO8y2gYgD&ved=0CCUQ9QEwAA&dur=467](http://alte-sap.de/images/1982029.jpg&imgrefurl=http://alte-sap.de/&h=664&w=1024&tbnid=XzmP8D_kolFMfM:&zoom=1&tbnh=90&tbnw=139&usg=__Zhke76vwtDAz-6G9OQDNICS7FFA=&docid=nvpsqHj1OE0EM&client=firefox-a&sa=X&ei=6ss6VLDgJsLuO8y2gYgD&ved=0CCUQ9QEwAA&dur=467))

Bei der Markt- und Wettbewerbsanalyse geht es um eine Branchenanalyse, die an späterer Stelle noch ausführlicher dargestellt wird. Gerade bei hart umkämpften Märkten, wie beispielsweise bei PV-Modulen mit einem erheblichen Preisdruck, ist es wichtig, das noch mögliche Marktpotenzial realistisch darzustellen.

Strategie und Marketing: Hierbei geht es um Alleinstellungsmerkmale ggü. dem Wettbewerb und wie diese genutzt werden sollen.

Beim Kapitel „Geschäftssystem, Personal und Organisation, Rechtsform“ geht es um den inneren Aufbau und auch die Risiken für einen Investor oder einen Kreditgeber.

Betrachten wir das Thema „Risiken“: Stellen Sie sich eine GmbH mit einem Eigenkapital in Höhe von 30.000 Euro vor, bei der das Stammkapital 25.000 Euro beträgt. Diese GmbH möchte einen Kredit in Höhe von 500.000 Euro aufnehmen. Überlegen Sie sich bitte, welche Bedenken ein Kreditgeber haben könnte.

Realisierungsplan: Hierbei handelt es sich um einen Ablaufplan (Projektplan) mit Aufgabenpaketen und Meilensteinen, bis wann welche Aufgaben von wem mit wem erledigt werden sollen. Es geht hierbei aber nicht nur um den zeitlichen Ablauf, vielmehr kann aus diesem Plan auch abgeleitet werden, wann welches Geld und anderen Ressourcen (z.B. Personal) zur Verfügung stehen muss. Aus dem Realisierungsplan leiten sich somit auch die Risiken und der Finanzierungsplan ab.

Soll die Geschäftsidee nicht nur einem kleinen Kreis von Kreditgebern oder Investoren vorgestellt werden, dann genügt ein Businessplan  
(Beispiel: <https://www.b-p-w.de/fileadmin/redakteur/dokumente/business->

plaene/beispiel-businessplan\_02.pdf)

nicht mehr. Es muss, wenn eine größere Gruppe von potenziellen Investoren angesprochen werden, ein Verkaufsprospekt erstellt werden

(Beispiel: <http://www.vcd->

[service.de/fileadmin/user\\_upload/redaktion/beteiligung/pdf/windpark\\_odenwald/Verkaufsprospekt\\_Windpark\\_Bayerischer\\_Odenwald.pdf](http://www.vcd-service.de/fileadmin/user_upload/redaktion/beteiligung/pdf/windpark_odenwald/Verkaufsprospekt_Windpark_Bayerischer_Odenwald.pdf))

Weil Verkaufsprospekte für Projekte im Zusammenhang mit der Errichtung von EE-Anlagen sehr wichtig sind, werden wir im 6. Semester sehr detailliert darauf eingehen. Im Augenblick genügt die Kenntnis über den groben Aufbau und zu erkennen, wie wichtig die Definition einer Unternehmensstrategie ist. Hierfür sind die Chancen und Risiken sowie die Stärken und Schwächen kritisch zu analysieren, um eine zukunftsfähige Strategie zu entwickeln. Es gilt, Fehler zu vermeiden und „viel Geld in den Sand zu setzen“, denn nur eine von 10 Neugründungen ist erfolgreich (<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/gruenden-und-scheitern-bei-start-ups-ist-erfolg-die-ausnahme/7768500.html>)

Weil die einzelnen Elemente eines Businessplans Gegenstand unterschiedlichster Lehrveranstaltungen im Laufe Ihres Studiums sein werden, wollen wir uns an dieser Stelle nur exemplarisch mit folgenden zwei ausgewählten (sehr wichtigen) betriebswirtschaftlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung beschäftigen:

1. Markt und Wettbewerbsanalyse; Branchenanalyse

2. Rechtsformenwahl

#### **2.2.4 Markt- und Wettbewerbsanalyse; Branchenanalyse**

Essentiell für die Gründung eines Unternehmens ist die Festlegung

Unternehmensziels und einer Unternehmensstrategie um dieses Ziel zu erreichen.

- a) Welche Chancen/Risiken der Umwelt (global, Geschäftsfeld/Branche, regional, ..., sind zu beachten.  
Bezogen auf erneuerbare Energien: Sonneneinstrahlung, Windverhältnisse, ...):  
Welche Vorteile besitze ich ggü. meinen Wettbewerbern?  
Welche Bedrohungen habe ich zu erwarten?
- b) Welche Stärken/Schwächen hat mein Unternehmen:  
Welche Wettbewerbsstrategien kann ich konzipieren? (Beispiel PV-Module)  
Welche Reaktionen sind von meinen Wettbewerbern zu erwarten (Antizipation von Reaktionen)?
- c) Was folgt daraus für die Wahl der „richtigen(?)“ Strategie für mein Unternehmen.

Um Antworten auf die o.g. Fragen zu geben, ist es erforderlich, eine Branchenanalyse durchzuführen. Die Ergebnisse dieser Analyse fließen wiederum in den Businessplan (als Markt- und Wettbewerbsanalyse) ein.

Gemäß Porter (1992) sind für die Markt- und Wettbewerbsanalyse fünf Wettbewerbskräfte zu analysieren:

- (1) Verhandlungsstärke der Lieferanten?
- (2) Verhandlungsstärke der Kunden?
- (3) Ersatzprodukte – Verdrängung d. eigenen Produkte?
- (4) Neue Anbieter auf dem Markt?
- (5) Konkurrenz – Bedrohung durch Anbieter? Konkurrenz zwischen Anbietern?

[Quelle: Porter, M.E. (1992): Wettbewerbsstrategien (Competitive Strategy), 7. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/M., New York]

Diese fünf Wettbewerbskräfte werden nachfolgend näher erläutert.

- (1) Verhandlungsmacht der Lieferanten: Der Begriff Lieferanten steht hier für alle Bezugsquellen der zur Erbringung der Unternehmensleistungen erforderlichen Inputs. Von einer hohen Verhandlungsmacht der Lieferanten ist auszugehen, wenn
  - Der Markt von wenigen großen Lieferanten dominiert wird,
  - Keine Substitute für diesen Input existieren,
  - Der Abnehmer für den Lieferanten kein wichtiger Kunde ist
  - Eine Vorwärtsintegration des Lieferanten möglich ist.

Die Bedrohung durch eine Vorwärtsintegration der Lieferanten besteht insbesondere, wenn

- Die beziehende Branche eine höhere Profitabilität aufweist, als die liefernde Branche,
- Die Vorwärtsintegration für die Lieferanten zu Skaleneffekten oder Synergieeffekten führen würde
- Die beziehende Branche die liefernde Branche in ihrer Entwicklung behindert (z.B. Weigerung der Abnahme neuer Produkte)
- Die beziehende Branche niedrige Eintrittsbarrieren aufweist.

In solchen Situationen sieht sich die abnehmende Branche meist einem hohen Margendruck durch die Lieferanten gegenüber. Die Beziehung zu wichtigen Lieferanten und deren Verhandlungsmacht kann den strategischen Entscheidungsspielraum eines Unternehmens u.U. erheblich beeinflussen.

- (2) Verhandlungsmacht der Kunden: In ähnlicher Weise bestimmt die Verhandlungsmacht der Kunden, in welchem Maße diese die Unternehmen einer Branche durch Druck auf Margen und Abnahmemengen beeinflussen können. Kunden haben eine hohe Verhandlungsmacht, wenn
  - sie große Volumina beziehen,
  - die produzierende Branche hohe Fixkosten hat,
  - das Produkt undifferenziert ist und durch Substitute ersetzt werden kann,

- der Wechsel zu einem alternativen Produkt relativ einfach und kostengünstig ist,
- die Margen der Kunden relativ gering sind,
- die Kunden das Erzeugnis auch selbst herstellen könnten,
- das Produkt für die Kunden nicht von hoher Bedeutung ist,
- der Kunde die Herstellungskosten des Produktes kennt,
- für die Kunden eine Rückwärtsintegration möglich und sinnvoll ist.

### (3) Bedrohung durch neue Wettbewerber

Der Wettbewerbsdruck auf die vorhandenen Unternehmen in einer Branche ist umso größer, je einfacher es für andere Unternehmen ist, in diesen Markt einzutreten. In einer solchen Situation können wichtige Elemente des Marktumfeldes (z.B. Marktanteile, Preisniveau, Kundenstamm) jederzeit durch neue Marktteilnehmer erändert werden. Es besteht stets ein latenter Reaktions- und Anpassungsdruck auf die vorhandenen Unternehmen.

Die Bedrohung durch neue Wettbewerber wird insbesondere bestimmt durch branchentypische Markteintrittsbarrieren. Diese bestehen z.B. in

- Skaleneffekten (Größenerfordernissen für eine effektive Tätigkeit),
- hohen Anfangsinvestitionen und Fixkosten,
- bestehende Unternehmen haben Kostenvorteile durch Erfahrungskurveneffekte oder die Arbeit mit voll abgeschriebenen, aber noch funktionsfähigen Anlagen,
- Markentreue der Kunden,
- geschütztem Know-How, wie Patente, Lizenzen etc.,
- Knappheit wichtiger Ressourcen, z.B. qualifizierte Arbeitskräfte,
- Kontrolle der Rohmaterialien durch bestehende Unternehmen,
- Kontrolle der Vertriebswege durch bestehende Unternehmen,
- enge Kundenbindung an bestehende Unternehmen, z.B. durch Service- und Wartungsverträge,
- Wechsel der Kunden zu einem neuen Lieferanten wäre mit hohen Umstellungsaufwendungen verbunden

### (4) Bedrohung durch Ersatzprodukte oder –leistungen / Substitute: Die

Bedrohung durch Substitute besteht insbesondere darin, das kostengünstigere oder leistungsfähigere Ersatzprodukte einen wesentlichen Teil des Absatzvolumens auf sich ziehen können und damit das Absatzpotenzial bestehender Unternehmen erheblich einschränken. In dieser Kategorie sind weiterhin Komplementärprodukte zu betrachten, die mit dem Absatz der eigenen Erzeugnisse gekoppelt sind und diesen beeinflussen können.

Ähnlich wie bei der Bedrohung durch neue Wettbewerber hängt auch die Bedrohung durch Substitute ab von Faktoren wie:

- Markentreue der Kunden,
- Intensität der Kundenbindung,
- Für den Kunden entstehende Umstellungsaufwendungen.

### (5) Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern: Diese Triebkraft beschreibt die Intensität des Wettbewerbes zwischen vorhandenen

Marktteilnehmern. Ein hoher Wettbewerbsdruck führt zu einem hohen Druck auf Gewinnmargen und die Profitabilität jedes einzelnen Unternehmens. Der Wettbewerb zwischen den in einer Branche vorhandenen Unternehmen ist besonders hoch wenn

- Es viele Unternehmen von etwa gleicher Größe gibt,
- Die Unternehmen sehr ähnliche Strategien aufweisen,
- Die Branche ein geringes Wachstum aufweist (Umsatzsteigerungen sind nur auf Kosten von Wettbewerbern möglich),
- Die Erzeugnisse der einzelnen Unternehmen kaum differenziert sind und der Wettbewerb somit hauptsächlich über den Preis ausgetragen wird,
- Die Barrieren für den Ausstieg aus der Branche bzw. Wechsel in ein anderes Geschäftsfeld sehr hoch sind (z.B. hochspezialisierten Anlagen oder Personal).

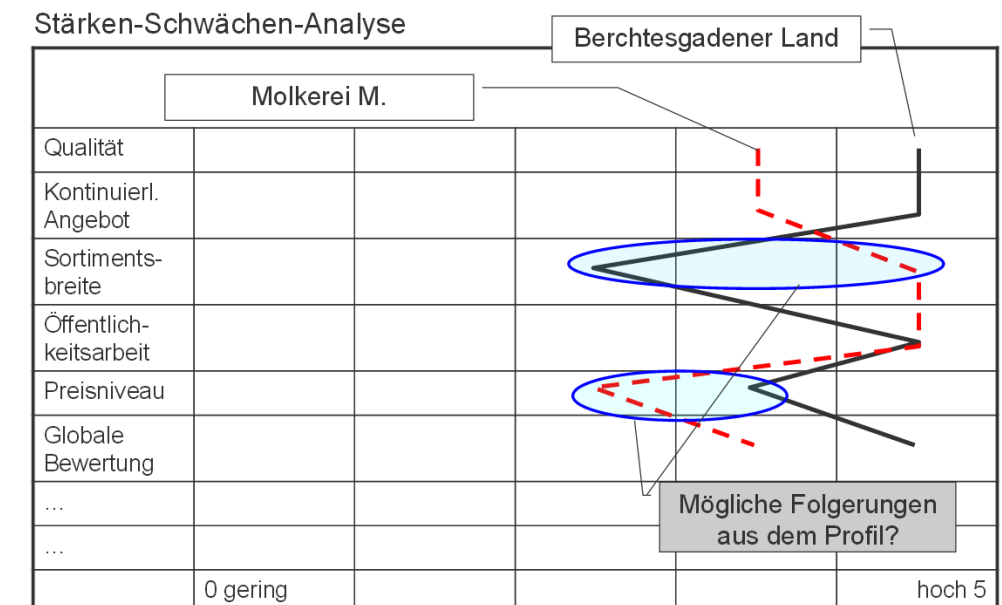
## Kurzbeispiel für eine Branchenanalyse

Das Prinzip einer Branchenanalyse soll an einem eingängigen Beispiel aus dem Lebensmittelsektor erläutert werden:

**Tabelle 5:** Auszug aus der Branchenanalyse für Milch / Milchprodukte („Berchtesgadener Land“)

Wettbewerbskräfte	Entwicklungen
Bedrohung durch (neue) Anbieter	Original Kitzbüheler <b>Bergbauern Milch</b> Allgäuer Bergbauermilch Faire Milch Biomilch von Handelsketten
Abnehmeranalyse	Starke Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels Veränderung der Konsumgewohnheiten der Verbraucher
Lieferantenanalyse	Klein- bis mittelbetriebliche Struktur Einflüsse des BDM Einzugsgebiete mit anderen Molkereien überlappend Genossen
Substitutionsprodukte	Ziegenmilch „Sojamilch“

**Abbildung 3:** Fiktive Stärken-Schwächen-Analyse



## 2.2.5 Folgerung aus einer Branchenanalyse ziehen: Kostenführerschaft, Differenzierungsstrategie oder Nischenstrategie

Ziel einer Branchenanalyse ist es u.a., die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb zu identifizieren und die richtigen Maßnahmen einzuleiten, die Schwächen abzubauen und die Stärken auszubauen. Das hat Auswirkungen auf die Strategie. Sehe ich mein eigenes Unternehmen beispielsweise im Wettbewerb mit Billiganbietern (Discounter im Lebensmitteleinzelhandel), dann werde ich die Kostenführerschaft anstreben. Falls dies nicht der Fall ist, dann werde ich als Unternehmer eine Differenzierungs- oder vielleicht auch eine Nischenstrategie wählen.

- a. **Kostenführerschaft** (z.B. Strategie von Aldi: Ich möchte der „billigste“ Discounter sein)
  - Preis (bestes Preis/Leistungsverhältnis ist die Grundlage für die Kostenführerschaft)
  - Kosten (technologischer Vorsprung bei der Produktion, Kostendegression durch hohe Stückzahl, günstige Einkaufspreise)
  - Finanzierung (attraktive Finanzierungsangebote)
  
- b. **Differenzierungsstrategie** (z.B. Strategie von Enercon: Angestrebt wird eine Qualitätsführerschaft; es geht darum, sich klar von den Konkurrenten abzugrenzen: „Anders und/oder besser als die anderen“ ist das Motto. Die eigenen Produkte weisen Alleinstellungsmerkmale auf.)
  - Produkt (Differenzierung durch Qualität, Leistung, Image, Design, Lebensdauer, etc.)
  - Service (Differenzierung durch Servicequalität, Lieferung, Zusatzleistungen)
  - Personal (Differenzierung durch Kompetenz, Höflichkeit)
  - Vertrieb (Differenzierung bei Lieferung, Montage, Lieferzeiten)
  - Image (Differenzierung beim Design, Symbole, Veranstaltungen, Testimonials etc.)

c. **Nischenstrategie** (z.B. Strategie von Gildemeister energy mit den Cell-Cube Redox-Flow Batterien: Stabile Notstromlösungen in Schwellenländern – z.B. für Krankenhäuser)

- Kundenfokus (bei der Unternehmensstrategie Nische noch wichtiger als bei der Differenzierungsstrategie)
- Ansprechendes Preis/Leistungsverhältnis (der Preis darf nicht zu tief angesetzt werden, um bei geringen Mengen ertragsstark zu sein; andererseits sollte der Preis auch nicht zu hoch sein, da sonst schnell neue Anbieter in den Markt drängen)
- Kommunikation (klare Kommunikation des Kundennutzens)
- Image (Imagebildung als Spezialist in dem Segment Nische ist ein wichtiger Bestandteil dieser Unternehmensstrategie)

**Frage:** Wie lassen sich Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie hinsichtlich der Faktoren „Qualität“, „Produktion“, ..., „Information“ charakterisieren?

	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie	Nischenstrategie
Qualität			
Produktion			
Beschaffung			
Personal / Organisation			
Information			

Unternehmensstrategien sind jedoch nicht nur hinsichtlich der eigenen Produkte und ihrer Vermarktung zu definieren, sondern u.a. auch hinsichtlich der Beschaffung – z.B. wenn Sie als Unternehmer/in auf den Erwerb von Grund und Boden angewiesen sind, um Ihre EE-Anlagen errichten zu können. Zu berücksichtigen sind u.a. die folgenden Tatsachen/Einflüsse:

- Boden ist immobil (Was hat dies für Folgen bei den Bodenpreisen, Pachtpreisen ...)
- Welche Folgen auf die Verhandlungsposition der Verpächter und Verkäufer könnten sich daraus ergeben.
- Ggf. Konkurrenz zwischen Nachbarn (auf die man aber z.B. bei der gemeinsamen Maschinennutzung vielleicht angewiesen ist)
- Folgen von versunkenen Kosten bei Arbeit und/oder Kapital auf die Boden-/Pachtpreisbildung
- Folgen ungenutzter Skalenerträge und Unteilbarkeit komplementärer Faktoren
- Z.T. zersplitterte Eigentumsstrukturen, wenn Sie ein Stromkabel bis zum nächsten Einspeisepunkt verlegen müssen (Realteilungsgebiete)
- Auswirkungen steuerlicher Regelungen auf die Kaufpreise von Boden
- Auswirkungen erneuerbarer Energien auf den Bodenpachtmarkt

Versuchen Sie bitte, sich die Folgen zu den o.g. Punkten selbst zu erarbeiten.

**Aufgabe:** Überlegen Sie sich mögliche Beschaffungsstrategien (und ihre Vor- und Nachteile) für den Fall, dass Sie

- a) eine Biogasanlage mit zugekauftem Substrat,
- b) ein Biomasseheizkraftwerk mit Altholz

betreiben.

Beispiele für Unternehmensstrategien

- Verringerung fixer Kosten beim Personal durch Beschäftigung von Mitarbeitern von Zeitarbeitsfirmen
- Integration von Lagerhaltung, Trocknung, ... im eigenen Betrieb
- Horizontale Kooperation zur Fixkostendegression (Bewirtschaftungsverträge, Gemeinschaftsmaschinen, Maschinenringe, Maschinenkauf über Wasser- und Bodenverbände in Hessen)
- Diversifizierung in der Landwirtschaft (erneuerbare Energien, Urlaub auf dem Bauernhof, Partyservice, kommunale Arbeiten, ...)

**Aufgabe:** Überlegen Sie sich bitte mögliche Unternehmensstrategien für einen Hersteller von Speicherbatterien für PV-Strom in EFH.

Eine weitere wichtige Entscheidung im Rahmen einer Unternehmensgründung stellt die richtige Wahl der Rechtsform dar.

### 2.2.6 Wahl der Rechtsform

Wahl der Rechtsform ist konstitutive Führungsentscheidung des Unternehmers.

Faktoren, die bei der Wahl der Rechtsform zu beachten sind:

1. Leitungs- und Kontrollbefugnis
2. Haftung
3. Mindestkapital
4. Finanzierungsmöglichkeiten (zu unterscheiden bez. EK und FK)
5. Fungibilität
6. Gewinn- und Verlustbeteiligung
7. Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften
8. Steuerliche Belastung

#### 2.2.6.1 Einleitung

Eine Unternehmensgründung kann z.T. sehr leicht erfolgen. Nehmen wir an, Sie beabsichtigen zusammen mit einigen Kommiliton(inn)en ein neues Verfahren zur Methangewinnung aus  $\text{CO}_2$  und  $\text{H}_2$  mit Hilfe von Methanbakterien auf den Markt zu bringen: Methan soll ggü. dem Sabatierprozess nur mit einem Bruchteil der Kosten erzeugt werden können. Einige Ihrer Kommiliton(inn)en bringen ihr Fachwissen ein, andere das Geld für die Anschaffung der Reaktoren, andere wiederum verfügen über eine geeignete Immobilie. Eine einfach zu realisierende Rechtsform wäre z.B. die Gesellschaft bürgerlichen Rechts.

Die Gründung des Unternehmens erfolgt am Küchentisch. Man ist sich einig, was man will und wie man reich werden kann und verzichtet auf einen ausgearbeiteten Gesellschaftsvertrag. An die Möglichkeit des Scheiterns, des „Auseinanderbrechens“ der Gesellschaft und damit den Zwang zur Auflösung der Gesellschaft, denkt niemand. Stattdessen fließt der „Schampus in Strömen“ etc.

Nach einiger Zeit, obwohl das Unternehmen Gewinne erwirtschaftet hatte, „kriselt“ es, denn die Gesellschafter vermuten, dass einzelne Gesellschafter auf Kosten der anderen Gesellschafter sich ein angenehmes Leben bereiten. Beispielsweise: Ein gewisser „ewiger Student“ mit dem Namen Ulf Bodmer hatte Ihnen den Vorschlag zu dieser Unternehmensgründung gemacht und das Management übernommen [Geld und/oder Fachwissen konnte er nur in „rudimentärst“ beisteuern. Sein Beitrag bestand ausschließlich in „Klugscheißerei“ und der Repräsentation ggü. Kunden. Auf diese Weise (z.B. schneller Firmen-Ferrari, Verkaufsveranstaltungen in Las Vegas etc.) konnte er tatsächlich große und gewinnbringende Aufträge abschließen].

Das Zerwürfnis innerhalb der Gesellschaftergruppe nimmt aber immer bedrohlichere Maße an. Die Gesellschaft beschließt deshalb ihre Auflösung – und nun beginnen die eigentlichen Schwierigkeiten: Weil die Auflösung der Gesellschaft gar nicht bedacht worden war, gibt es Schwierigkeiten, das Vermögen der Gesellschaft zu

verteilen.

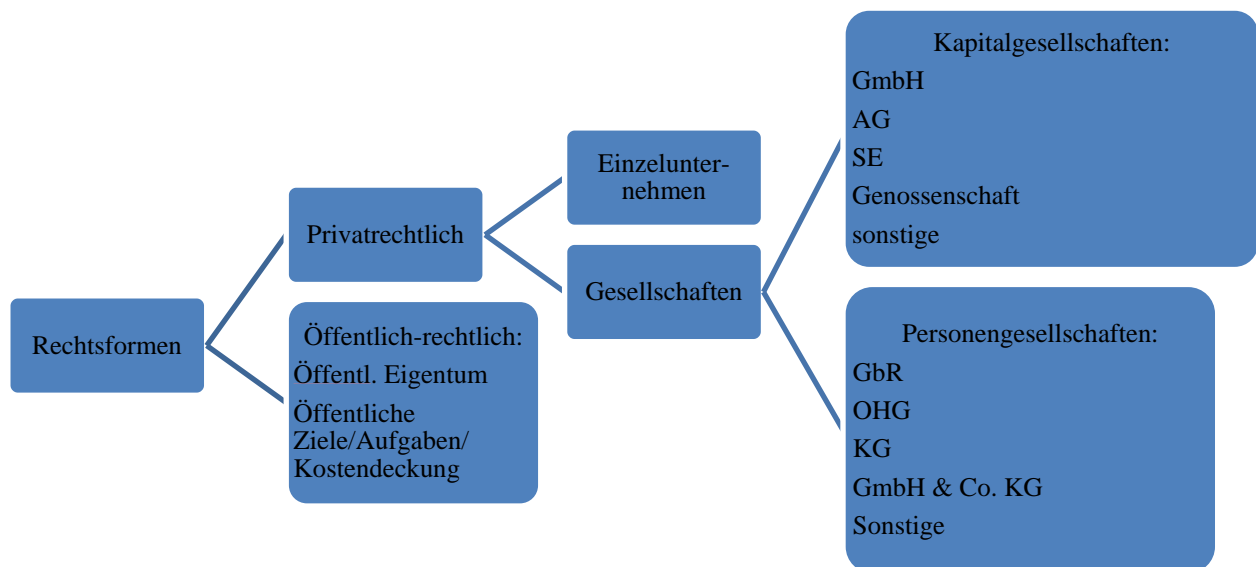
Ulf Bodmer beansprucht das gesamte Vermögen der Gesellschaft für sich, denn schließlich war er es, der die Unternehmensgründung initiiert hatte, die Aufträge abgeschlossen hatte und ganz allgemein spielt er „in der Liga“ von Joe Kaeser, Jürgen Fitchen und Anshu Jain ...

Wichtig wäre vor der Gründung eine detaillierte Auseinandersetzung mit den möglichen Rechtsformen gewesen, um im Krisenfall Probleme zu vermeiden.

Deshalb wollen wir uns nachfolgend mit wichtigen Rechtsformen und insbesondere ihren Vor- und Nachteilen beschäftigen.

Im einfachsten Fall wird ein Unternehmen in der Rechtsform des Einzelunternehmens gegründet. Aber auch andere Rechtsformen können in Frage kommen. Nachfolgende Darstellung gibt einen groben Überblick über die Bandbreite. Darüber hinaus waren zeitweise auch ausländische Rechtsformen „in Mode“, z.B. die Ltd., eine Art GmbH – aber nach britischem Recht, einfacher zu gründen als eine deutsche GmbH etc.

Abbildung 4: Rechtsformenübersicht



Die öffentlich-rechtlichen Unternehmen befinden sich im Eigentum des Bundes, der Länder oder der Kommunen. Ihre Aufgaben, z.B. eine regionale Trinkwasserversorgung, sind i.d.R. nicht die Erzielung von Gewinn, sondern eine kostendeckende Versorgung der Bevölkerung. Allerdings, weil hier i.d.R. keine Konkurrenz herrscht, sind auch diese Unternehmen nicht problemfrei.

Wir wollen nachfolgend jedoch nur privatrechtliche Unternehmen betrachten. Im einfachsten Fall handelt es sich um ein Einzelunternehmen, wenn eine natürliche Person allein ein Unternehmen gründet und die Geschäfte unter seinem Namen abwickelt. Handelt es sich hingegen um Vereinigungen von natürlichen Personen

und/oder juristischen Personen (also z.B. Gesellschaften mit beschränkter Haftung), so handelt es sich um Gesellschaftsunternehmen (oder einfach „Gesellschaften“).

Wenn in einer Gesellschaft mindestens eine natürliche oder juristische Person mit dem gesamten eigenen Vermögen haftet, handelt es sich um eine Personengesellschaft. Hafteten hingegen alle Gesellschafter nur beschränkt mit einem fest definierten Betrag, handelt es sich um Kapitalgesellschaften.

### **Warum ist eine Beschäftigung mit Rechtsformen bei der Gründung wichtig?**

Bei der Entscheidung für die Rechtsform gibt es wichtige Kriterien:

- Gründungmitglieder: Erfolgt die Gründung allein oder mit Partnern?
- Welche Außenwirkungen sind mit einer bestimmten Rechtsform verbunden?
- Welche Haftungsrisiken bestehen?
- Ist ein bestimmtes (Mindest-)Gründungskapital vorgeschrieben?
- Wie hoch/gering ist der Verwaltungsaufwand?
- Wie hoch sind die Gründungskosten?
- Welche steuerlichen Aspekte sind zu berücksichtigen?

Die Rechtsform findet sich im Firmennamen wieder. Man unterscheidet die Rechtsformen in:

- Einzelunternehmer
- Personengesellschaften
- Kapitalgesellschaften
- Sonstige Rechtsformen sind beispielsweise Stiftung, Verein oder Genossenschaft

Die Wahl der Unternehmensform ist nicht auf Dauer bindend. Da der Verwaltungsaufwand und die Kosten einer Umwandlung jedoch etwa so hoch wie bei einer Neugründung sind, sollte die Wahl wohl überlegt sein.

### **Was wird unter dem Begriff „Rechtsform“ verstanden?**

Alle wesentlichen Merkmale der rechtlichen Organisation eines Unternehmens

1. Gestaltungsmöglichkeiten Gesellschaftsverträge (Ist ein/sind mehrere Partner vorhanden? Wer hat das Sagen?)
2. Haftung (Wer haftet – in welchem Umfang?)
3. Eigenkapitalausstattung und Finanzierungsmöglichkeiten (mit Eigen- und Fremdkapital)
4. Gewinn- und Verlustbeteiligung, Entnahmerechte
5. Leitungsbefugnisse (Vertretung nach außen, Geschäftsführung, Mitbestimmung/Kontrollbefugnis)
6. Flexibilität bei der Änderung der Beteiligungsverhältnisse sowie Eintritt/Ausscheiden von Gesellschaftern
7. Steuerbelastung
8. Aufwendungen der Rechtsform (z.B. Gründungs- und Kapitalerhöhungskosten; Aufwendungen für Rechnungslegung, Prüfung, Publizität)

### 2.2.6.2 Überblick über wichtige Rechtsformen

Nachfolgend erhalten Sie einen groben Überblick (Quelle: Verändert nach <http://www.bfz-existenzgruendung.de/informationen/rechtsform.html>) über unterschiedliche Rechtsformen. Anschließend werden die verschiedenen gängigen Rechtsformen jedoch noch vertieft erläutert.

#### **Aufgabe:**

Überlegen Sie sich bitte zunächst grob: In der Stadt Freising soll zur Umsetzung der Energiewende ein Unternehmen mit der „passenden Rechtsform“ gegründet werden. Welche der nachfolgenden Rechtsformen eignen sich wie gut bzw. wie schlecht? Und warum?

- Aktiengesellschaft (AG)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Unternehmergesellschaft (UG)
- BGB-Gesellschaft (GbR)
- Einzelunternehmen
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Eingetragener Verein (e.V.)
- GmbH & Co KG
- Eingetragene Genossenschaft

Beantworten Sie die Frage zunächst grob auf der Basis Ihrer bisherigen Kenntnisse über Rechtsformen, lesen Sie sich dann die nachfolgenden Erläuterungen zu den verschiedenen Rechtsformen durch und überlegen Sie sich dann ein Schema, anhand dessen Sie systematisch eine Beurteilung der o.g. Rechtsformen für die Stadt Freising vornehmen.

2.2.6.2.1 Rechtsformenübersicht: Einzelunternehmen und Personengesellschaften  
Einzelunternehmen bilden mit rund 68% den größten Anteil der Unternehmen in Deutschland. Allerdings erzielen sie nur rund 10% der Umsätze aller Unternehmen in Deutschland.

Bei rund 82% der Unternehmen in Deutschland handelt es sich um Einzelunternehmen oder Personengesellschaften) – aber auch diese erweiterte Gruppe von Unternehmen erzielt nur ca. 1/3 der Umsätze aller Unternehmen in Deutschland.

Die große Zahl von Einzelunternehmen und Personengesellschaften zeigt jedoch, dass sie eine hohe Bedeutung haben und dass es Gründe für die Wahl dieser Rechtsformen geben muss. Wir werden uns deshalb auch mit diesen Rechtsformen auseinander setzen.

Tabelle 6: Rechtsformen "in Zahlen"



## Rechtsformstruktur der Unternehmen – KMU nach Definition der EU-Kommission

**Rechtsformstruktur der Unternehmen**  
**2012 in Deutschland nach Unternehmensgröße**  
**– Alle Unternehmen, KMU und Großunternehmen nach Definition der EU-Kommission,**  
**Anzahl, Vertikal- und Horizontalstruktur in %**

Rechtsform	2012					
	Unternehmen <sup>1)</sup>					
	insgesamt	KMU				Große Unternehmen insgesamt
		insgesamt	Kleinste Unternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	
Anzahl						
Einzelunternehmen	2.338.778	2.338.623	2.271.081	64.538	3.004	155
Personengesellschaften	451.500	447.363	375.925	56.576	14.862	4.137
Kapitalgesellschaften	656.975	644.886	453.649	147.670	43.567	12.089
Sonstige Rechtsformen	216.179	213.886	177.628	28.610	7.648	2.293
<b>Alle Rechtsformen</b>	<b>3.663.432</b>	<b>3.644.758</b>	<b>3.278.283</b>	<b>297.394</b>	<b>69.081</b>	<b>18.674</b>
Vertikalstruktur in %						
Einzelunternehmen	63,8	64,2	69,3	21,7	4,3	0,8
Personengesellschaften	12,3	12,3	11,5	19,0	21,5	22,2
Kapitalgesellschaften	17,9	17,7	13,8	49,7	63,1	64,7
Sonstige Rechtsformen	5,9	5,9	5,4	9,6	11,1	12,3
<b>Alle Rechtsformen</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Horizontalstruktur in %						
Einzelunternehmen	100,0	99,99	97,1	2,8	0,1	0,007
Personengesellschaften	100,0	99,1	83,3	12,5	3,3	0,9
Kapitalgesellschaften	100,0	98,2	69,1	22,5	6,6	1,8
Sonstige Rechtsformen	100,0	98,9	82,2	13,2	3,5	1,1
<b>Alle Rechtsformen</b>	<b>100,0</b>	<b>99,5</b>	<b>89,5</b>	<b>8,1</b>	<b>1,9</b>	<b>0,5</b>

© IfM Bonn

1) Unternehmen mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2012, Auswertungstichtag 31.05.2014.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Sonderauswertung des Unternehmensregister-Systems 95 im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden 2014; Berechnungen des IfM Bonn

Nachfolgende Übersicht fasst die grundlegenden Regelungen für Einzelunternehmen und wichtige Personengesellschaften zusammen.

**Tabelle 7: Überblick Einzelunternehmen und Personengesellschaften (1)**

	<b>Einzelunternehmen</b>	<b>OHG</b>	<b>KG</b>
<b>Gesetz</b>	HGB	§§ 105-160 HGB; §§ 705-740 BGB	§§ 161-177 HGB und §§ 705-740 BGB
<b>Mindestpersonenzahl</b>	1	2	
<b>Eigene Rechtspersönlichkeit</b>	Nein		
<b>Registereintragung</b>	Handelsregister		
<b>Verfassungsvereinbarung</b>	-	Gesellschaftsvertrag (formfrei)	
<b>Eigenkapitalgeber</b>	Inhaber	Gesellschafter	Komplementär(e) Kommanditist(en)
<b>Geschäftsführung und Vertretung bzw. Gesellschaftsorgane</b>	Inhaber (dispositiv)	Gesellschafter (dispositiv)	Komplementär(e) (dispositiv)
<b>Einlagen der Eigenkapitalgeber</b>	Kapitaleinlage (eff. Einlagenbetrag des Inhabers)	Kapitalanteile (eff. Einlagenbeträge der Gesellschafter)	Kapitalanteile (eff. Einlagenbeträge der Komplementäre und Kommanditisten)
<b>Gestaltungsmöglichkeit Gesellschafts-verträge</b>	Entfällt	Große Spielräume (Geschäftsführung, Vertretung, Kontrolle, Gewinn-/ Verlustverteilung), weil rechtl. Regelungen dispositiver Natur	
<b>Haftungsverhältnisse</b>	Es haftet das Unternehmensvermögen und der Inhaber mit seinem gesamten Privatvermögen	Es haften das Unternehmervermögen und alle Gesellschafter unbeschränkt als Gesamtschuldner mit ihrem ges. Privatvermögen	Es haften das Unternehmervermögen und alle Komplementäre un-beschränkt als Gesamtschuldner mit ihrem ges. Privatvermögen Kommanditisten haften in Höhe ausstehender Kommanditeinlagen

Tabelle 8: Überblick Einzelunternehmen und Personengesellschaften (2)

	Einzelunternehmen	OHG	KG
<b>Eigenkapital-ausstattung</b>	Kapitaleinlage des Inhabers; variabel durch Entnahmen/Einlagen sowie Gewinne/Verluste	Kapitaleinlagen der Gesellschafter; variabel durch Entnahmen/Einlagen, Gewinne/Verluste  Kündigung ist möglich	Komplementäre: Einlagen in beliebiger Höhe; Veränderung wie OHG Kommanditisten: vertragl. vereinbarte Höhe der Kommanditeinlagen; Veränderung ggf. bis zur vereinbarten Höhe Kündigung ist Komplementären und Kommanditisten möglich
<b>Geschäftsführung</b>	Inhaber	Alle Gesellschafter; Widerspruch möglich	Alle Komplementäre; Widerspruch möglich
<b>Vertretung</b>			
<b>Kontrolle</b>		Von der Geschäftsführung ausgeschlossene Gesellschafter haben umfassende Auskunftsrecht	Wie OHG; Kommanditisten haben nur Informationsrechte
<b>Gewinn- und Verlustbeteiligung</b>	Gesamter Gewinn und Verlust entfällt auf Inhaber	Gewinn: 4% auf EK-Anteile; Rest nach Köpfen; Verlust nach Köpfen Aber dispositives Recht	Komplementäre: wie OHG Kommanditisten: 4% auf EK-Anteile; Rest im angemessenen Verhältnis; Verlust im angemessenen Verhältnis – aber nur bis zur Höhe d. Kommanditeinlage
<b>Rechnungslegung, Prüfung, Publizität</b>	Wenig strenge Rechnungslegungsvorschriften; keine Prüfungs- und Publizitätspflichten – Ausnahme: Großunternehmen		
<b>Einmalige Aufwendung</b>	Anmeldung bei Behörden	Vertragsabschluss; Anmeldung bei Behörden	
<b>Laufende Aufwendungen</b>	Entfallen (ausgenommen Rechnungslegungs-, Prüfungs- und Publizitätspflichten bei Großunternehmen)		
<b>Steuerbelastung</b>	Einkommensteuer bis zum max. Grenzsteuersatz auf den Gewinn		

Hinweis zu den Haftungsverhältnissen bei einer OHG: S. §160 Abs. 3 HGB: Ein Gesellschafter möchte nicht mehr unbeschränkt haften. Eine Umwandlung der OHG in eine KG ist möglich. Der betreffende Gesellschafter wird Kommanditist. Es besteht aber eine Haftung nach §160 Abs. 1 für bis dahin begründete Verbindlichkeiten in einem Zeitraum von 5 Jahren.

## Einzelunternehmen

- Der Eigentümer in der Einzelunternehmung setzt das Wirtschaftsziel und stellt die erforderlichen Geldmittel und das investierte Kapital zur Verfügung
- er leitet den Betrieb und trägt die damit verbundene Verantwortung
- Einzelunternehmung ist sehr beweglich, trägt aber zugleich auch wirtschaftliche Risiken, insbes. bei der Kreditaufnahme - kleine und mittlere Betriebe haben häufig die Rechtsform eines „Kannkaufmanns“ (§3 HGB). Danach gilt: Unternehmer ist berechtigt, aber nicht verpflichtet, sein Unternehmen in das Handelsregister eintragen zu lassen
- man kann davon ausgehen, dass nahezu alle kleinen und mittleren Betriebe nicht im Handelsregister eingetragen sind
- Folge: erhebliche Erleichterungen hinsichtlich der Art und des Umfangs der **Buchführung** einschließlich der **Steuererklärungen**

Wann bin ich Unternehmer?

Unternehmer ist typischerweise jeder, der eine gewerbliche oder freiberufliche Tätigkeit ausübt und Einnahmen erzielt. Eine gewerbliche oder freiberufliche Tätigkeit setzt voraus, dass Lieferungen oder Dienstleistungen nachhaltig ausgeführt werden. Das bedeutet, dass die Tätigkeit auf Güterumschlag oder auf Wiederholung ausgelegt ist und ein Entgelt dafür verlangt wird. Es spielt keine Rolle, ob die Tätigkeit regelmäßig oder nur gelegentlich ausgeführt wird, oder ob durch die Tätigkeit ein Gewinn erzielt wird. Die Erzielung von Einnahmen reicht bereits aus. (Quelle: [http://www.fm.nrw.de/allgemein\\_fa/steuerzahler/fragen/5faq\\_ust/02.php](http://www.fm.nrw.de/allgemein_fa/steuerzahler/fragen/5faq_ust/02.php))

Wer sich selbstständig macht, betreibt entweder ein Gewerbe oder gehört zu den freien Berufen.

Für freie Berufe gilt: Keine Gewerbeanmeldung erforderlich.

Aber: Freiberuflich Tätige sind ggf. umsatzsteuerpflichtig.

Die freiberufliche Tätigkeit ist spätestens vier Wochen nach Aufnahme der Tätigkeit dem Finanzamt formlos anzeigen.

Aufgrund der für Freiberufler geltenden Besonderheiten ist es für sie wichtig, zu Beginn Ihrer Selbstständigkeit verbindlich feststellen zu lassen, dass sie Freiberufler sind und keiner gewerblichen Tätigkeit nachgehen. Für diese Klärung ist das Finanzamt zuständig. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine förmliche Anerkennung der Freiberuflichkeit durch das Finanzamt. Vielmehr besteht die Möglichkeit, beim Finanzamt eine sogenannte "verbindliche Auskunft" über die Einstufung als Freiberufler im steuerrechtlichen Sinne zu beantragen. Eine derartige Festlegung der Finanzbehörden ist jedoch mit sehr hohen Anforderungen verbunden.

Als wesentliches Abgrenzungsmerkmal einer freiberuflichen gegenüber einer gewerblichen Tätigkeit zählt die persönliche Arbeitsleistung. Sind Freiberufler aufgrund eigener Fachkenntnisse leitend und eigenverantwortlich tätig, führt auch

die Mitwirkung von fachlich vorgebildeten Arbeitskräften, die womöglich ihrerseits freiberuflich tätig sind, nicht zu einer gewerblichen Tätigkeit.

Die leitende und eigenverantwortliche Tätigkeit muss sich auf die Gesamttätigkeit und nicht nur auf einen Teilaspekt der Berufspraxis erstrecken. Unter Leitung ist nicht nur die Festlegung der Grundzüge für Organisation und Durchführung der Tätigkeit, sondern auch die Entscheidung und Überwachung grundsätzlicher Fragen nach festgelegten Grundzügen, also die volle fachliche Verantwortung für jeden einzelnen Auftrag, zu verstehen.

Es gibt auch die Möglichkeit, sowohl [freiberuflich als auch gewerblich](#) tätig zu sein.

**Tabelle 9: Gewerbetreibender vs. Freiberuflicher**

	<b>freiberufliche Tätigkeit</b>	<b>gewerbliche Tätigkeit</b>
<b>Eintrag ins Handelsregister</b>	nein (nicht möglich)	nur wenn Kaufmann gem. HGB
<b>Gewerbebeanmeldung</b>	nein	ja
<b>Firma</b>	Name und Vorname des Unternehmers sowie Personen- oder Unternehmenszusatz: „Ingenieurbüro Willi Müller“	Freie Wahl der Firma; Name darf nicht über die realen Verhältnisse irreführend sein. Bei Eintrag im Handelsregister: Zusatz e.K. (bzw. e.Kfm., e.Kfr.) - eingetragener Kaufmann / eingetragene Kauffrau enthalten: „Solar-Handel Willi Müller / Solar-Handel Willi Müller e.K.“
<b>Geschäftsführung</b>	Unternehmer, allein; Delegation durch „Prokura“ (Handlungsvollmacht)	
<b>Haftung</b>	Unternehmer persönlich mit Privat- und Geschäftsvermögen	
<b>Steuern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommensteuer</li> <li>• Lohnsteuer (für Angestellte)</li> <li>• Umsatzsteuer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerbesteuer</li> </ul>
<b>Sonstiges</b>	nur für freie Berufe gem. §18 EStG	

## Offene Handelsgesellschaft (OHG)

- Ist eine Personengesellschaft
- Zusammenschluss von mindestens zwei Gesellschaftern
- Gesellschafter einer OHG: **natürliche** oder **juristische** Personen

### **Haftung in der OHG:**

- für die Gründung einer OHG ist kein Mindestkapital vorgeschrieben.
- Gesellschafter der OHG haften **uneingeschränkt** mit ihrem gesamten Vermögen
- Gesellschafter haften für alle Verbindlichkeiten der OHG, d.h. sowohl das **Gesellschaftsvermögen** als auch das **Privatvermögen**.

### **Vorteile der OHG:**

- relativ freie Gestaltung des Gesellschaftsvertrages
- flexible Unternehmensführung
- hohe Kreditwürdigkeit

**Nachteile der OHG:** volle unbeschränkte Haftung aller Gesellschafter

## Kommanditgesellschaft (KG)

- Die **Kommanditgesellschaft** ist eine **Personengesellschaft**, die aus zwei Arten von Gesellschaftern besteht. Das ist mindestens ein Komplementär (Vollhafter) und mindestens ein **Kommanditist - der Teilhafter**. Kommanditisten legen einen Teil ihres Vermögens als Kapitaleinlage ein und haften beschränkt nur bis zu der Höhe dieser Kapitaleinlage.
- Rechte der Kommanditisten beziehen sich auf den Zweck des Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma.
  - A) **Kontrollrecht** sowie Recht zur Einsicht in alle Bücher der Finanzbuchhaltung und der Bilanzen.
  - B) Bei außergewöhnlichen Geschäften **Widerspruchsrecht**.
  - C) Recht auf Gewinnanteil: Prinzipiell 4 Prozent vom eingebrachten Kapital. Andere vertragliche Vereinbarungen sind jedoch möglich.
- Pflichten: In erster Linie **Erbringen der vereinbarten Kapitaleinlage** und, wenn aus betrieblichen Gründen notwendig, die Pflicht zur Beteiligung und Ausgleich von Verlusten in angemessenem Verhältnis (**Nachschusspflicht** – wenn vertraglich vereinbart).
- Bei der KG handelt es sich um eine Umwandlungsform der OHG, die durch Aufnahme eines Kommanditisten entsteht
- Kommanditisten haften nur mit ihrer Einlage.

### **Haftung in der KG:**

- mindestens ein Gesellschafter (**Komplementär**) haftet persönlich und unbeschränkt
- mindestens ein Gesellschafter (**Kommanditist**) haftet nur mit seiner im Gesellschaftsvertrag bestimmten Einlage
- es kann nicht ein Gesellschafter zugleich Komplementär und Kommanditist sein
- für die Gründung ist kein Mindestkapital vorgeschrieben

### **Vorteile der KG:**

- breite Kapitalbasis durch Kommanditisten
- Geschäftsführung verbleibt beim unbeschränkt Haftenden
- hohe Kreditwürdigkeit

**Nachteile der KG:** weiterhin volle unbeschränkte Haftung der Komplementäre

Tabelle 10: Erläuterungen zu weiteren Personengesellschaften

	<b>GbR</b>	<b>Partnergesellschaft</b>
<b>Bedeutung</b>	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts gem. BGB	Partnergesellschaft gem. PartGG
<b>Eintrag ins Handelsregister</b>	nein	Ja (Partnerschaftsregister)
<b>Gewerbeanmeld.</b>	ja, bei gewerbl. Tätigkeit	nein
<b>Firma</b>	keine	Name mind. eines Partners mit Zusatz „und Partner oder Partnerschaft“ sowie alle vertretenen Berufe: „Müller und Partner, Unternehmensberater und Projektingenieure“
<b>Geschäftsführung</b>	alle Gesellschafter gemeinschaftlich	alle Partner jeweils für ihre Tätigkeit; vertragliche Regelung möglich; kein Partner kann von Geschäftsführung ausgeschlossen werden
<b>Haftung</b>	Gesellschafter persönlich u. solidarisch mit Privat- und Gesellschaftsvermögen	Partner persönlich und solidarisch mit Privat- und Partnerschaftsvermögen; Haftung kann vertraglich beschränkt werden
<b>Steuern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommensteuer</li> <li>• Lohnsteuer (für Angestellte)</li> <li>• Umsatzsteuer</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerbesteuer, wenn gewerbliche Tätigkeit</li> </ul>	
<b>Sonstiges</b>		nur für freie Berufe gem. §18 EStG

## **Exkurs: Zusammenstellung von Informationen zu „Personengesellschaften“**

Eine Personengesellschaft ist der Zusammenschluss von mindestens zwei Personen oder Gesellschaftern, die gemeinsam ein Unternehmen führen und am Markt tätig werden. Die Rechtsformen für Personengesellschaften sind vielfältig. Formvorschriften, Haftungsrisiken, Gründungskosten und Verwaltungsaufwand sind sehr unterschiedlich. Die wichtigsten Personengesellschaften sind:

### **1. Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder auch BGB-Gesellschaft**

- Schriftlicher Gesellschaftsvertrag nicht erforderlich, aber aus Beweisgründen empfehlenswert
- Es gelten die Vorschriften §§ 705 ff des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB)
- Bei einem Gewerbebetrieb muss von allen Gesellschaftern die Gewerbeanmeldung erfolgen
- Freiberufler melden die Tätigkeit gemeinsam beim zuständigen Finanzamt an
- Jeder Gesellschafter haftet uneingeschränkt mit seinem Privatvermögen auch für unternehmerische Verfehlungen des anderen Gesellschafters
- Gründungskosten können sein: Gewerbeanmeldung, Kosten für die Prüfung bzw. Erstellung eines Gesellschaftsvertrages oder Handelsregistereintrag als eingetragener Kaufmann oder Firma

### **2. Partnerschaftsgesellschaft (PartG)**

- Es sind nur Freiberufler als Gesellschafter möglich
- Schriftlicher Gesellschaftsvertrag erforderlich
- Es gelten die Vorschriften des Partnerschaftsgesellschaftsgesetzes (PartGG)
- Eintragung in das Partnerschaftsregister
- Keine Haftungsbeschränkungen, Ausnahme: Ist nur ein Partner mit der Bearbeitung eines Auftrags befasst, haftet nur er neben der Partnerschaft für seine Tätigkeit

### **3. Gewinnermittlung von Personengesellschaften**

Gesellschaften bürgerlichen Rechts mit einem Umsatz bis EUR 350.000 oder einem Gewinn bis EUR 30.000 oder solche, in der alle Gesellschafter Freiberufler sind, und Partnerschaftsgesellschaften sind nicht buchführungspflichtig. Der Gewinn dieser Gesellschaften kann mit einer Einnahmen-Überschuss-Rechnung ermittelt werden. Alle anderen Personengesellschaften sind grundsätzlich zur Gewinnermittlung mittels Buchführung bzw. Bilanzierung verpflichtet.

### **4. Steuerpflicht von Personengesellschaften**

Gesellschaften bürgerlichen Rechts, in der alle Gesellschafter Freiberufler sind, Partnerschaftsgesellschaften und vermögensverwaltende Personengesellschaften sind von der Gewerbesteuer freigestellt. Alle anderen Personengesellschaften erzielen Gewinne aus Gewerbebetrieb, für die Gewerbesteuer zu zahlen ist. Bei diesen Personengesellschaften wird zunächst ein betriebsbezogener Freibetrag von 24.500 Euro in Abzug gebracht. Aus dem verbleibenden Ertrag wird nach einem Staffeltarif der Gewerbesteuermessbetrag ermittelt und darauf der jeweilige Hebesatz der Gemeinde aufgeschlagen. Die Höhe der Gewerbesteuer ist also vom Ort des Betriebes abhängig bzw. kann mit Verlegung in eine Gemeinde mit niedrigem Hebesatz erheblich gemindert werden. Die Gewerbesteuer ist eine betriebliche Steuer und als Betriebsausgabe abzugsfähig, d. h. sie mindert den

## Gewinn der Personengesellschaft.

Jeder Gesellschafter einer Personengesellschaft erhält in der Regel entsprechend seiner Beteiligungsquote einen Anteil vom Gewinn der Gesellschaft zugerechnet. Bei Gesellschaften bürgerlichen Rechts, in der alle Gesellschafter Freiberufler sind, und bei Partnerschaftsgesellschaften zählt dieser Gewinnanteil zu den Einkünften aus selbstständiger Arbeit bei dem jeweiligen Gesellschafter. Bei allen anderen, also den gewerblichen Personengesellschaften, zählt der Gewinnanteil zu den Einkünften aus Gewerbebetrieb bei dem jeweiligen Gesellschafter. Die Gewinnanteile sind somit auf die Person des Gesellschafters bezogen und unterliegen der Einkommensteuer, dem Solidaritätszuschlag und ggf. der Kirchensteuer. Bei der Berechnung der Einkommensteuer und ihrer Zuschläge sind alle Einkünfte des Gesellschafters zu berücksichtigen, so z. B. auch Einkünfte aus Kapitalvermögen, Vermietung oder nichtselbstständiger Tätigkeit, also angestellter Beschäftigung. Die Gewerbesteuer ist anteilig auf die Einkommensteuer des Gesellschafters anzurechnen.

## Exkurs: Grundzüge der Unternehmensbesteuerung

1. Ertragsteuern (Einkommensteuer, Körperschaftsteuern)
  - a. Transparenzprinzip bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften -> Gewinne versteuern  
Thesaurierungsbegünstigung: Hat Unternehmer bzw. Gesellschafter einen Anteil  $\geq 10\%$  und wird ein Betrag von  $\geq 10.000$  Euro thesauriert, dann fester Einkommensteuersatz von 28,75% (plus SOLI); bei späterer Entnahme: Nachversteuerung mit 25%.
  - b. Trennungsprinzip bei Körperschaften und Genossenschaften; 15% KSt-Satz (plus SOLI).
2. Verkehrssteuern (z.B. Grunderwerbsteuer, Umsatzsteuer)
3. Verbrauchsteuern (z.B. Mineralölsteuer, Stromsteuer)
4. Substanzsteuern (z.B. Grundsteuer)

## Exkurs: Zusammenstellung von Informationen zu Einzelunternehmen (Gewerbetreibende und freie Berufe)

### 1. Gewerbliche Einzelunternehmen

Die einfachste, schnellste und preiswerteste Unternehmensgründung ist das Einzelunternehmen. Einzelunternehmer tragen das uneingeschränkte Haftungsrisiko für ihr Handeln: Sie haften auch mit ihrem Privatvermögen.

**Wer ist Gewerbetreibender** (Quelle: <http://cms.ihksaarland.de/ihksaarland/Integrale?SID=CRAWLER&MODULE=Frontend.Media&ACTION=ViewMediaObject&Media.PK=1271&Media.Object.ObjectType=full>)?

„Gewerbe“ ist kein allgemein gültiger Begriff. Es gibt unterschiedliche gesetzliche Ausprägungen. Die Verwaltungsgerichte haben nach der Gewerbeordnung folgende Kriterien für den Gewerbebegriff entwickelt:

- a) die Tätigkeit ist nicht verboten,
- b) mit der Absicht, Gewinn zu erzielen unternommen wird,
- c) auf Dauer angelegt ist (das tatsächliche Ende nach kurzer Zeit ist nicht entscheidend, Absicht zählt!),
- d) wird selbständig ausgeübt (also kein Arbeitsverhältnis),
- e) keine Urproduktion (Land- und Forstwirtschaft),
- f) nicht bloße Verwaltung eigenen Vermögens und

g) kein freier Beruf ist.

Beispiele sind: produzierende Betriebe, Handelshäuser, Vermittlungstätigkeiten (z. B. Maklers oder Handelsvertreter), Gaststättenbetriebe. usw. Aber: Die Rechtsprechung zum Gewerbebegriff schweigt gerade zu dem letzten Kriterium, dem Begriff des freien Berufs. Deshalb muss auf das Steuerrecht zurückgegriffen werden, um eine Abgrenzung strikt durchzuführen. Eine Abgrenzung kann anhand der gesetzlichen Definitionen in den Paragraphen 15 und 18 des Einkommensteuergesetzes erfolgen.

Wer ist Freiberufler?

Paragraph 18 des Einkommenssteuergesetzes nennt als Definition der freiberuflichen Tätigkeit die selbständig ausgeübte wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende oder erzieherische Tätigkeit. Außerdem werden – nicht abschließend – einige Berufe aufgezählt, die zu den freien Berufen gehören. Dies sind die sogenannten Katalogberufe, nämlich:

Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte, Rechtsanwälte, Notare Patentanwälte, Vermessungsingenieure, Ingenieure, Architekten, Handelschemiker, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, beratenden Volks- und Betriebswirte, vereidigten Buchprüfer (vereidigten Bücherrevisoren), Steuerbevollmächtigten, Heilpraktiker, Dentisten, Krankengymnasten, Journalisten, Bildberichterstatler, Dolmetscher, Übersetzer und Lotsen.

Der Gesetzgeber verweist zudem auf „ähnliche Berufe“. Bei vergleichbaren Berufsbildern muss die Abgrenzung demnach für jeden Einzelfall anhand der oben genannten Kriterien erfolgen.

Die Zugehörigkeit zu einem freien Beruf setzt nicht unbedingt ein Hochschulstudium voraus. Es muss sich jedoch immer um eine Ausbildung wissenschaftlicher Art handeln. Darunter fallen auch das Selbststudium oder durch Berufstätigkeit erworbene Kenntnisse, wobei diese Kenntnisse dem Niveau eines Hochschulstudiums entsprechen müssen.

Freiberufler müssen kein Gewerbe anmelden; sie sind nicht gewerbesteuerpflichtig.

Sie beantragen die Vergabe einer Steuernummer direkt beim Finanzamt.

Liegt ein Gewerbebetrieb vor und wird dieser gewerbesteuerpflichtig, hat zwangsweise auch eine Mitgliedschaft in der zuständigen IHK (Industrie- und Handelskammer) zu erfolgen (Quelle: <http://www.dihk.de/themenfelder/recht-steuern/info/fragen-und-antworten-zur-ihk-zugehoerigkeit>):

Die IHK-Zugehörigkeit knüpft an die Veranlagung zur Gewerbebesteuer an. Diese ist grundsätzlich immer dann gegeben, wenn ein Gewerbe ausgeübt wird. Das Gewerbe muss beim Ordnungsamt der zuständigen Kommune angemeldet werden. Eine Durchschrift der Anmeldung wird der zuständigen IHK übermittelt.

Gewerbesteuerpflichtig sind aber auch die juristischen Personen des Handelsrechts ohne Rücksicht darauf, ob sie ein Gewerbe ausüben oder nicht. Für die IHK-Zugehörigkeit ist es unerheblich, ob tatsächlich Gewerbebesteuer gezahlt werden muss. Die Feststellungen des Finanzamtes über das Bestehen oder Nichtbestehen der Gewerbebesteuerpflicht sind für die IHK verbindlich.

**Allerdings beschäftigt die Frage der (Un-)Zulässigkeit von IHK-Zwangsbeiträgen immer wieder die Gerichte:** Das Verwaltungsgericht Koblenz erklärt die IHK Beiträge für Unrecht. (Quelle: <http://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2014/01/14/gerichtsurteil-ihk-zwangsbeitraege-sind-rechtswidrig/>)

#### **Abgrenzung Gewerbetreibender / Freiberufler**

Viele berufliche Tätigkeiten weisen sowohl Merkmale der freien als auch der gewerblichen Berufe auf. Steht in einem solchen Fall die geistige schöpferische Arbeit im Vordergrund, ist von einer freiberuflichen Tätigkeit auszugehen.

Weitere Abgrenzungsschwierigkeiten ergeben sich, wenn der Berufstätige gleichzeitig sowohl freiberuflich als auch gewerblich tätig ist. Wenn zwischen beiden Tätigkeiten kein Zusammenhang besteht, so kann eine getrennte steuerliche Beurteilung durch das zuständige Finanzamt erfolgen (insbesondere bei getrennter Buchführung).

Besteht zwischen den beiden ausgeübten Tätigkeiten ein sachlicher und wirtschaftlicher Zusammenhang, ist in der Regel von einer sog. gemischten Tätigkeit auszugehen, die zur Annahme eines die gesamte Tätigkeit umfassenden

Gewerbebetriebes führen kann. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich die freiberufliche Tätigkeit lediglich als Ausfluss einer gewerblichen Betätigung darstellt oder wenn ein einheitlicher Erfolg geschuldet wird und in der dafür erforderlichen gewerblichen

Tätigkeit auch freiberufliche Leistungen enthalten sind.

Die Entscheidung über die steuerliche Einordnung soll die Finanzbehörde unter Würdigung aller Umstände nach dem Gesamtbild der gemischten Tätigkeit treffen. Nach der Rechtsprechung ist in diesem Zusammenhang der Ankauf und Verkauf von Waren grundsätzlich der freiberuflichen Tätigkeit derart wesensfremd, dass von einer Gewerblichkeit der Tätigkeit auszugehen ist. Eine einheitliche Veranlagung als Gewerbebetrieb kann vermieden werden, wenn man dem zuständigen Finanzamt gegenüber glaubhaft machen kann, dass kein sachlicher und wirtschaftlicher Zusammenhang zwischen den ausgeübten Tätigkeiten besteht.

### **1.1. Gewerbebetriebe**

Sind z. B. Ladengeschäfte, Dienstleistungen, Werkstätten oder Handwerksbetriebe. Jede gewerbliche Tätigkeit ist bei der zuständigen Gemeinde anzumelden. Die Gebühr beträgt zwischen 20 Euro und 40 Euro. Jede Gewerbebeanmeldung wird dem für den Betrieb zuständigen Finanzamt direkt von der Gemeinde bekannt gegeben.

### **1.2. Der eingetragene Kaufmann**

Nach dem Handelsgesetzbuch muss er die Eintragung in das Handelsregister von einem Notar beurkunden lassen.

**Kaufmann** im Sinne des Handelsgesetzbuches (HGB) ist nach §1 Abs. 1 HGB, wer ein Handelsgewerbe betreibt. Handelsgewerbe ist nach §1 Abs. 2 HGB jeder Gewerbebetrieb, es sei denn, daß das Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert. „Das HGB betrifft dabei den Kaufmann im Rechtssinne. Es werden sechs Kaufmannsarten unterschieden: Istkaufmann nach §1 HGB, Kannkaufmann nach §2 HGB, Kannkaufmann nach §3 HGB, Fiktivkaufmann nach §5 HGB, Scheinkaufmann und Formkaufmann nach §6 HGB.“

### **1.3. Gewinnermittlung**

Gewerbebetriebe, die einem Umsatz bis 350.000 Euro oder einem Gewinn bis 30.000 Euro ausweisen, sind nicht buchführungspflichtig. Der Gewinn des Unternehmens kann mit einer so genannten Einnahmen-Überschuss-Rechnung ermittelt werden.

Gewerbebetriebe, die einem Umsatz über 350.000 Euro oder einen Gewinn von mehr als 30.000 Euro erwirtschaften, sowie im Handelsregister eingetragene Kaufleute sind zur Gewinnermittlung durch die Erfassung aller Geschäftsvorfälle in der Buchführung bzw. Bilanzierung verpflichtet.

### **1.4. Steuerpflicht**

Auf den Gewinn ist Gewerbesteuer zu zahlen. Bei Einzelunternehmern wird zunächst ein Freibetrag von EUR 24.500 abgezogen. Aus dem verbleibenden Ertrag wird nach einem Staffeltarif der Gewerbesteuermessbetrag ermittelt und darauf der jeweilige Hebesatz der Gemeinde aufgeschlagen. Die Höhe der Gewerbesteuer ist vom Ort des Betriebes abhängig. Die Gewerbesteuer ist eine betriebliche Steuer und als Betriebsausgabe abzugsfähig, d. h. sie mindert den Gewinn des Unternehmens.

Neben der Gewerbesteuer unterliegen die Einkünfte aus Gewerbebetrieb der Einkommensteuer, dem Solidaritätszuschlag und ggf. der Kirchensteuer. Bei der Berechnung der Einkommensteuer und ihrer Zuschläge sind alle Einkünfte des Steuerpflichtigen zu berücksichtigen, so z. B. auch Einkünfte aus Kapitalvermögen, Vermietung oder nicht selbstständiger Tätigkeit (also angestellter Beschäftigung).

## **2. Freiberufliche Einzelunternehmer**

sind Selbstständige, die einen der sog. "Katalogberufe" oder der "ähnlichen Berufe" ausüben. Im Einzelfall muss hier Klärung durch einen Berufsverband oder die Finanzverwaltung geschaffen werden.

Wer eine solche Tätigkeit aufnimmt, hat dies von sich aus innerhalb eines Monats dem zuständigen Wohnsitzfinanzamt mitzuteilen.

### **2.1. Gewinnermittlung von „Freiberuflern“**

Freiberufler sind grundsätzlich nicht buchführungs- bzw. bilanzierungspflichtig. Der Gewinn aus der freiberuflichen Tätigkeit wird in der Regel über eine Einnahmen-Ausgaben-Überschuss-Rechnung ermittelt: alle Einnahmen abzüglich aller Ausgaben ergeben den

Gewinn über einen Zeitraum, grundsätzlich das Kalenderjahr.

## **2.2. Steuerpflicht von „Freiberuflern“**

Freiberufliche Einkünfte aus selbstständiger Arbeit unterliegen der Einkommensteuer, dem Solidaritätszuschlag und ggf. der Kirchensteuer. Bei der Berechnung der Einkommensteuer und ihrer Zuschläge sind alle Einkünfte des Steuerpflichtigen zu berücksichtigen, so z. B. auch Einkünfte aus Kapitalvermögen, Vermietung oder nicht selbstständiger Tätigkeit, also angestellter Beschäftigung. Die Einkommensteuer ist eine personenbezogene Steuer und stellt daher eine nicht abzugsfähige Ausgabe dar. Folglich hat sie keine Auswirkungen auf die Höhe des Gewinns aus der freiberuflichen Tätigkeit.

Tabelle 11: Rechtsformenübersicht Kapitalgesellschaften

	<b>GmbH /UG</b>	<b>AG</b>	<b>eG</b>
<b>Gesetz</b>	GmbHG	AktG	GenG
<b>Mindestpersonenzahl</b>	1	5	3
<b>Eigene Rechtspersönlichkeit</b>	Ja		
<b>Registereintragung</b>	Handelsregister		Genossenschaftsregister
<b>Verfassungsvereinbarung</b>	<b>Gesellschaftsvertrag</b> (notariell beurkundet)	<b>Satzung</b> (notariell beurkundet)	<b>Statut</b> (Schriftform)
<b>Eigenkapitalgeber</b>	<b>Gesellschafter</b>	<b>Aktionäre</b>	<b>Genossen</b>
<b>Geschäftsführung und Vertretung bzw. Gesellschaftsorgane</b>	<b>Geschäftsführer</b>  <b>Aufsichtsrat</b> (evtl.) <b>Gesellschafterversammlung</b>	<b>Vorstand</b>  <b>Aufsichtsrat</b> <b>Hauptversammlung</b>	<b>Vorstand</b>  <b>Aufsichtsrat</b> (evtl.) <b>Generalversammlung</b> (Vertreterversammlung)
<b>Einlagen der Eigenkapitalgeber</b>	<b>Stammkapital</b> ( $\Sigma$ der Nennbeträge aller v.d. Gesellschaftern übernommenen Geschäftsanteile)	<b>Grundkapital</b> (Summe der Nennbeträge aller ausgegebenen Aktien)	<b>Geschäftsguthaben</b> (eff. Einlagenbeträge der Genossen auf die übernommenen Geschäftsanteile)

Mögliches Problem bei GmbH: Unter einer "verdeckten Sacheinlage" versteht man oberflächlich die Verschleierung einer Sacheinlage indem eine Bargründung vollzogen wird, im zeitlichen Anschluss jedoch die Gesellschaft Sachen von den Gesellschaftern oder von den Gesellschaftern nahstehenden Personen erwirbt. Folge kann hierbei u.a. sein, dass die Gesellschafter diese Werte in Bar nachleisten müssen.

**Überblick zu den Rechtsformen "Gesellschaft mit beschränkter Haftung" (GmbH) und "Unternehmergesellschaft" (UG) (haftungsbeschränkt) (Mini-GmbH)**

- durch die Gründung einer (GmbH bzw. UG (haftungsbeschränkt = Mini-GmbH) wird eine juristische Person mit eigenen Rechten und Pflichten und einem eigenen Namen geschaffen.
- GmbH ist eine Kapitalgesellschaft: Gesellschafter haftet nur mit dem eingesetzten Kapital ist Stammeinlage von 25.000 Euro im Falle der GmbH aufgebraucht muss der Geschäftsführer Insolvenz anmelden. Bei der UG beträgt die Stammeinlage i.d.R. weniger als 25.000 Euro – z.T. nur 1 Euro.

### **Vorgehensweise der Gründung:**

- Satzung des Gesellschaftsvertrages bei einem **Notar** beurkunden lassen
- Geschäftsführer festlegen
- Anmeldung der GmbH im **Handelsregister** durch die Geschäftsführung

**Vorteil:** kein Gesellschafter haftet mehr persönlich, sondern nur der Gesellschaft gegenüber mit seiner Einlage

### **Nachteile:**

- Mindestkapital für die Gründung: 25.000 Euro; weniger bei UG
- aufwendigere Gründungsformalitäten; notarielle Beurkundung

**Ein Aufsichtsrat kann freiwillig eingerichtet werden, wobei in diesem Fall die Vorschriften des AktG nach § 52 GmbHG entsprechend gelten.** Unter bestimmten Voraussetzungen ist ein Aufsichtsrat aber auch bei der GmbH zwingend vorgeschrieben. Dies kann aus Gründen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer oder wegen erhöhter Publikumsschutzinteressen erforderlich sein. Eine Mitbestimmung durch Arbeitnehmer im Aufsichtsrat ist grundsätzlich zwingend, wenn die GmbH in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmer hat, § 1 Abs. 1 Nr. 3 [DrittelbG](#). In Deutschland besteht bezüglich der Unternehmenskontrolle das [Dualistische System](#), d. h. [Vorstand](#) und Aufsichtsrat sind gesonderte Gremien. In anderen Ländern besteht teilweise das [Monistische System](#), d. h. die Aufsicht und Leitung sind in einem Gremium zusammengefasst. Dieses Gremium wird als "board" bezeichnet.

## **Überblick zur Rechtsform Aktiengesellschaft (AG)**

- mind. 1 Aktionär (§2 AktG) (= natürliche, juristische Pers. oder Personengesellschaften)
- Kleine AG: Auch eine Person darf allein eine AG gründen
- Bei Gründung: Satzung (= Gesellschaftsvertrag; Gründungsurkunde) beschließen (muss notariell beglaubigt sein)
- Kapitaleinlagen von mind. 50.000 Euro (i.d.R. Bareinlagen; aber auch Sacheinlagen möglich) = Grundkapital = gezeichnetes Kapital
- Dividende
- Thesaurierung, Rücklagen
- Kapitalerhöhung
- Börsenkurs
- AG hat **3** Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung
- **Vorstand:** Leitet das Unternehmen eigenverantwortlich, vertritt die Gesellschaft, beruft Hauptversammlung ein und erstellt den JA; wird vom Aufsichtsrat für max. 5 Jahre bestellt.
- Fungibilität der Aktien
- **Aufsichtsrat:** Je nach Größe der AG 3 bis 21 Personen; Mitglieder von der Hauptversammlung für max. 4 Jahre gewählt; Wiederwahl möglich; Kontrolle der Geschäftsführung des Vorstands; Beratung des Vorstands; Bestellung, Abberufung und Gehaltsfestsetzung des Vorstands; Entscheidung bei zustimmungspflichtigen Geschäften (in Satzung festgelegt), Feststellung des JA; entscheidet über die Verwendung des Jahresüberschusses (bis zu 50%)

- des JÜ); Einberufung a.o. Hauptversammlung
- Mitbestimmung: Auch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
- **Hauptversammlung:** Beschlüsse über wesentliche Veränderungen beim EK (z.B. Kapitalerhöhung); Beschlüsse über Fusionen, Satzungsänderungen, Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat; Wahl der Aufsichtsratsmitglieder (Nominierungsausschuss); Wahl des Abschlussprüfers; Beschlussfassung über die Verwendung desjenigen Teils des JÜ, über den Vorstand und Aufsichtsrat im Rahmen der Feststellung des JÜ noch nicht disponiert haben.
- Beschlüsse der Hauptversammlung bedürfen der Mehrheit; bei Entscheidungen zu Veränderungen im EK oder bei Fusionen: 75% des anwesenden gezeichneten Kapitals; Sperrminorität: Anteil von mehr als 25%

**Vorteile:**

- Gesellschaftsanteile (Aktien) sind leicht zu übertragen (Fungibilität gut)
- Rechtsform der AG ermöglicht es für Familienunternehmen, den Einfluss auf das Unternehmen dauerhaft mittels Stammaktien abzusichern □  
Unternehmenskontinuität

**Nachteile:**

- erhöhter Planungs- und Finanzaufwand bei der Gründung der AG (Grundkapital von 50.000 Euro erforderlich)
- erhöhter organisatorischer Aufwand, da 3 Gremien nebeneinander arbeiten

**Vorstand:**

- -leitet die Gesellschaft eigenverantwortlich & nicht weisungsgebunden
- -vertritt die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich
- -Vorstand braucht nicht Aktionär sein
- -Wahl auf max. 5 Jahre

**Aufsichtsrat:**

- -Kontrollorgan der AG.
- -Hauptaufgabe: Überwachung des Vorstandes
- -Wahl für 5 Jahre

**Hauptversammlung:**

- -Versammlung aller Aktionäre der Gesellschaft, in der sie ihre Rechte gegenüber der AG ausüben
- -Wahl der Aktionärsvertreter für den Aufsichtsrat
- -Einberufung einmal im Jahr

Tabelle 12: Vergleich der Rechtsformen GmbH/UG und AG

	<b>GmbH / UG</b>	<b>AG</b>
<b>Haftung</b>	Beschränkt auf Firmenkapital, mindestens auf Stammkapital	Beschränkt auf Firmenkapital, mindestens auf Grundkapital

<b>Steuern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperschaftsteuer</li> <li>• Einkommensteuer (Gesellschafter)</li> <li>• Gewerbesteuer</li> <li>• Umsatzsteuer</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohnsteuer (für Angestellte - auch Gesellschafter Geschäftsführer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohnsteuer (für Angestellte)</li> </ul>
<b>Sonstiges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stammkapital mind. € 25.000,- bei GmbH; nur 1,- Euro bei UG (haftungsbeschr.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundkapital mind. € 50.000,-</li> </ul>
	Notarieller Gesellschaftsvertrag	

## Eingetragene Genossenschaft (e.G.)

- Zweck einer Genossenschaft: i.d.R. Förderung der Mitglieder; keine eigene Gewinnerzielungsabsicht
- Geringer Eigenkapitalbedarf
- Geringe Gefahr von fremdgesteuerten Übernahmen
- Gute Möglichkeit der Kreditbeschaffung
- Personenstimmrecht
- Geringe Insolvenzgefährdung durch Verbandsprüfungswesen
- Gemeinsamer Fördergeschäftsbetrieb mit den eigenen Mitgliedern

Vorteile einer eG:

- Demokratische Strukturen
- Haftungsbeschränkung auf Einlage (aber Nachschusspflicht möglich)
- Vergleichsweise unkomplizierte Gründung
- Flexible Handhabung von Mitgliederveränderungen

(Allein im Jahr 2009 wurden ca. 150 Energiegenossenschaften ins Leben gerufen.)

### **Exkurs:**

#### I. Gründungsprozess und erste Projekte einer e.G. (Teil 1)

1. Initiator(en) stellen Interesse weiterer Personen fest
2. Ressourcen in der Region
3. Projektidee in die Öffentlichkeit bringen (Projekt soll zu allg. Gesprächsthema in der Region werden)
  - Presse
  - Bildung Interessengemeinschaft (IG)
  - Arbeitsgruppen (Öffentlichkeitsarbeit, Technik, ..., Treffen mit Ingenieurbüros)
  - Anlagenbesichtigungen
  - Zielgruppenspezifische Ansprache
  - Information auf Festen, Messen, ...
  - Koppelung des Themas mit anderen Info-Veranstaltungen
  - Einbeziehung von „Zugpferden“
4. Gründung einer Vorgesellschaft (Ziele: Vorverträge abschließen und Betreibergesellschaft vorbereiten)  
Einfache Rechtsform (meist GbR)

#### II. Gründungsprozess und erste Projekte einer e.G. (Teil 2)

1. Festlegung des Genossenschaftszwecks (in der Satzung)  
Erwerb Mitgliedschaft:
  - a) Bis zur Anmeldung der Gen. durch Unterzeichnung der Satzung
  - b) Danach durch schriftliche, unbedingte Beitrittserklärung. Über Zulassung entscheidet i.d.R. der Vorstand
2. Erstellung Unternehmenskonzept (Geschäftsplan, Business-Plan)
3. Besetzung Vorstand und Aufsichtsrat  
1 Vorstand bei Gen. mit max. 20 Mitgliedern – ansonsten mind. 2 Vorstände  
Satzung bestimmt Wahl des Vorstands (ob Aufsichtsrat oder Generalvers.)  
Aufsichtsrat: Mind. 3 Personen; bei Gen. mit max. 20 Mitgliedern ist ein Aufsichtsrat nicht zwingend erforderlich.
4. Generalversammlung
5. Satzung und Geschäftsordnungen

#### III. Gründungsprozess und erste Projekte einer e.G. (Teil 3 – Inhalte Business-Plan)

1. Zusammenfassende Darstellung
2. Geschäftsidee: Klarer Mitgliedernutzen, Marktpotenzial, Machbarkeit, wirtschaftlicher Erfolg, Eintrittsbarrieren
3. Unternehmensziel/Förderzweck: Vorteile für Genossenschaftsmitglieder beschreiben, kurz- und mittelfristige Ziele
4. Unternehmerteam (mit CV und Kompetenzen) beschreiben
5. Satzungen und Geschäftsordnungen
6. Marketing und Vertrieb (Zielmarkt, Kundenbedürfnisse, Marktentwicklung; Argumente zur Mitgliedergewinnung)
7. Organisation und Personal (Betriebsorg., Auftragsbeschaffung, Auftragsabwicklung, Personal und Qualifikation, Einkauf von Beratungsleistung, Mitarbeiterbeteiligung insbes. am Anfang)
8. Planung der ersten Geschäftsjahre (bis hin zu 20 Jahren)
9. Risikoabschätzung
10. Finanzierung
11. Controlling

#### IV. Ausschüttungspolitik

1. Mind. ein bis zwei Jahre Anlaufphase
2. Teil des Überschusses dann zunächst in Rücklagen überführen
3. Oft „Ausschüttungen“ von 8% - Interpretation
4. Leverage-Effekt bei Einsatz von Fremdkapital?

#### V. Biogasgenossenschaften – Stand

- Biogasanlagen überwiegend als GmbH & Co. KG.
- Steuerliche Gleichstellung der Genossenschaften zu den Kapitalgesellschaften bezogen auf Sacheinbringungen
- Steuerfreiheit gem. § 5 Abs. 1 Nr. 14 Satz 1 Buchstabe c KStG, wenn ausschließlich Verwertung der Urproduktion der Mitglieder erfolgt
- Analogie zu landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaften
- Individuelle Satzungsgestaltung (Gestaltung des Statuts) – z.B.
  - Mehrstimmrechtsgestaltung in Abhängigkeit von Lieferumfang
  - Genossenschaftl. Bindungsdauer 10 Jahre kann Kündigungsfrist sein
  - Bei weniger als 20 Genossen: 1 Vorstand; kein Aufsichtsrat
  - Genossenschaftliche Rückvergütung
  - Einfacher Ein-/Austritt; keine Probleme mit Bewertung
  - Kein Nachhaftungsrisiko wie bei GmbH & Co. KG
- Nachhaftung bei GbR, oHG, Komplementär einer KG, Partner einer Partnerschaftsgesellschaft
- Alt-Gesellschafter unterliegt einer sog. „Nachhaftung“ von 5 Jahren. Dies folgt aus den folgenden gesetzlichen Regelungen:
- GbR: § 736 Abs. 3 BGB i.V.m. § 160 Abs. 1 HGB oHG: § 160 Abs. 1 HGB KG: § 161 Abs. 2 HGB i.V.m. § 160 Abs. 1 HGB Partn
- Nach dem Ausscheiden haften Sie gemäß [§ 160 HGB](#) im Außenverhältnis für alle Verbindlichkeiten ("Altschulden") der Gesellschaft, die vor ihrem Ausscheiden begründet wurden. Diese Nachhaftung endet erst nach Ablauf einer Frist von fünf Jahren. Eine Haftungsbeschränkung hat im Außenverhältnis keine Wirkung, sondern könnte nur durch eine Individualvereinbarung mit den jeweiligen Gläubigern geschlossen werden.
- Nachhaftung bei GmbH
- GmbH: Beispiele für eine persönliche Haftung »Werden keine Sozialabgaben (Renten-, Kranken-, Pflege-, Unfall- und Arbeitslosenversicherung) abgeführt, haftet der Geschäftsführer u. U. in Höhe des Arbeitnehmeranteils persönlich.«Werden Steuern der

Gesellschaft (Körperschafts- / Gewerbesteuer / Lohnsteuer für Mitarbeiter) nicht gezahlt, haftet der Geschäftsführer u. U. persönlich §§ 34 + 69 AO Auch eine verschuldensabhängige Haftung für Umsatzsteuer ist zu beachten. [www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de) »Aufnahme zusätzlicher Kredite, ohne die völlige Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung der Gesellschaft anzugeben

- Weitere Beispiele einer persönlichen Haftung »Verletzen Mitarbeiter ihre Pflichten - haftet der Geschäftsführer u. U. persönlich. »Hat ein Vertragspartner berechnigte Ansprüche aus Lieferungs- und Leistungsverträgen wegen fehlerhafter Arbeiten - oder weil vereinbarte Arbeiten nicht oder nicht rechtzeitig erfolgen - haftet der Geschäftsführer u. U. auch persönlich, wenn er Sorgfaltspflichten nicht beachtet hat. »Ist der Geschäftsführer zugleich Gesellschafter, kann er haften, wenn er Firmen- und Privatkonten nicht hinreichend trennt (Durchgriffshaftung) »Für die Ein-Personen-GmbH gilt außerdem: Beim Verkauf von Geschäftsanteilen besteht für den Geschäftsführer eine fünfjährige Nachhaftung. § 736 Abs. 2 BGB in V. m. § 160 Abs. 1 HGB »Falsche Prospektangaben (Prospekthaftung) »Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht

### **§ 5 des GenG: Befreiungen**

(1) Von der Körperschaftsteuer sind befreit ...

Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften sowie Vereine, soweit sich ihr Geschäftsbetrieb beschränkt

a) auf die gemeinschaftliche Benutzung land- und forstwirtschaftlicher Betriebseinrichtungen oder Betriebsgegenstände,

b) auf Leistungen im Rahmen von Dienst- oder Werkverträgen für die Produktion land- und forstwirtschaftlicher Erzeugnisse für die Betriebe der Mitglieder, wenn die Leistungen im Bereich der Land- und Forstwirtschaft liegen; dazu gehören auch Leistungen zur Erstellung und Unterhaltung von Betriebsvorrichtungen, Wirtschaftswegen und Bodenverbesserungen,

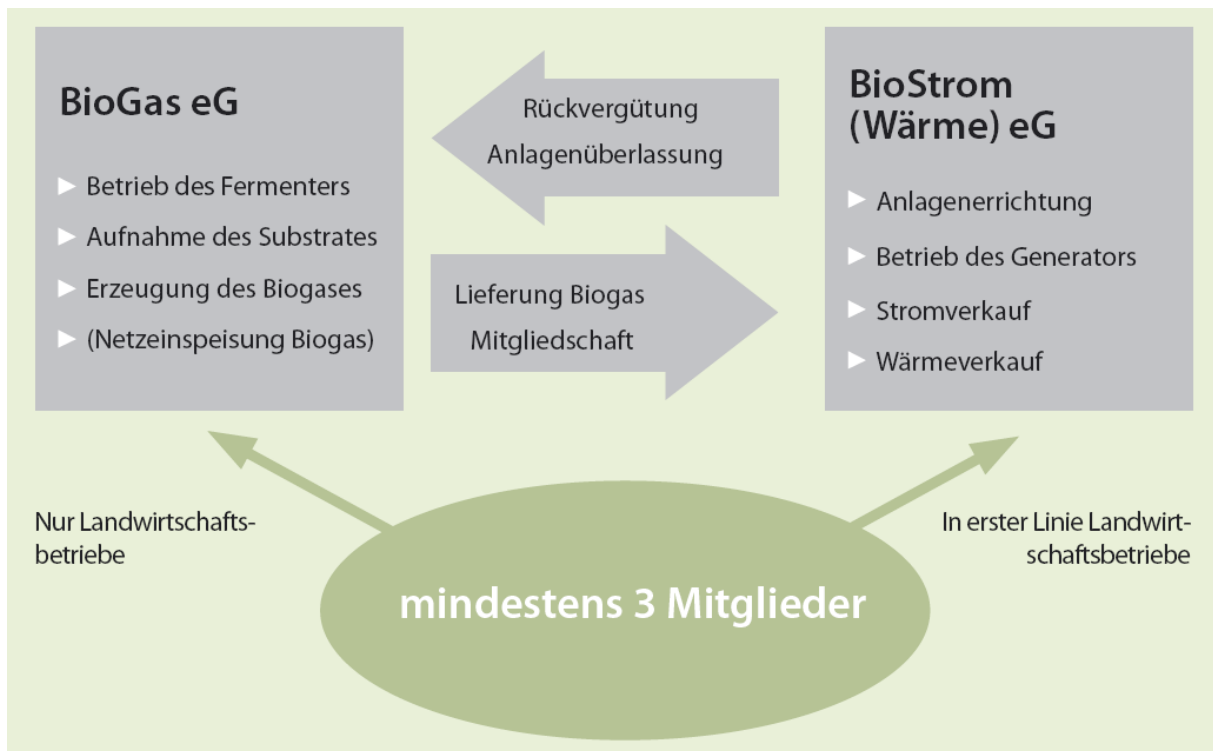
c) auf die Bearbeitung oder die Verwertung der von den Mitgliedern selbst gewonnenen land- und forstwirtschaftlichen Erzeugnisse, wenn die Bearbeitung oder die Verwertung im Bereich der Land- und Forstwirtschaft liegt, oder

d) auf die Beratung für die Produktion oder Verwertung land- und forstwirtschaftlicher Erzeugnisse der Betriebe der Mitglieder.

<sup>2</sup> Die Steuerbefreiung ist ausgeschlossen, wenn die Einnahmen des Unternehmens aus den in Satz 1 nicht bezeichneten Tätigkeiten 10 Prozent der gesamten Einnahmen übersteigen.

<sup>3</sup> Bei Genossenschaften und Vereinen, deren Geschäftsbetrieb sich überwiegend auf die Durchführung von Milchqualitäts- und Milchleistungsprüfungen oder auf die Tierbesamung beschränkt, bleiben die auf diese Tätigkeiten gerichteten Zweckgeschäfte mit Nichtmitgliedern bei der Berechnung der 10-Prozentgrenze außer Ansatz;

Abbildung 5: Betrieb der Biogasanlage in zwei verschiedenen Genossenschaften



Rückvergütung ist die typische Form der Überschussverteilung an die Genossenschaftsmitglieder auf der Basis der Mitgliederumsätze mit dem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb. Rückvergütung ist keine Gewinnausschüttung, sondern eine im Geschäftsverkehr mit den Mitgliedern erwirtschaftete Verteilung von Überschüssen. Gewissermaßen ist es eine Reduzierung der im Zweckgeschäft von den Mitgliedern berechneten Preise. Es handelt sich jedoch um keinen Rabatt, da Rückvergütungen keine Preissenkungen für einzelne Geschäftsabschlüsse sind. Nach § 22 KStG wird die genossenschaftliche Rückvergütung dann steuerlich akzeptiert, wenn sie im Mitgliedergeschäft - im Sinne einer wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder - erwirtschaftet worden ist. In der Genossenschaftspraxis sind Rückvergütungen bei landwirtschaftlichen Waren-, Nutzungs- und Produktionsgenossenschaften und bei gewerblichen Handelsgenossenschaften verbreitet. Sie können jedoch auch bei Kreditgenossenschaften in Form von Zinsnachzahlungen und/oder Zinsrückvergütungen an die Mitglieder auftreten.

Exkurs:

### **§ 22 des GenG: Genossenschaftliche Rückvergütung**

(1) <sup>1</sup>Rückvergütungen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften an ihre Mitglieder sind nur insoweit als Betriebsausgaben abziehbar, als die dafür verwendeten Beträge im Mitgliedergeschäft erwirtschaftet worden sind. <sup>2</sup>Zur Feststellung dieser Beträge ist der Überschuss

1. bei Absatz- und Produktionsgenossenschaften im Verhältnis des Wareneinkaufs bei Mitgliedern zum gesamten Wareneinkauf,
2. bei den übrigen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften im Verhältnis des Mitgliederumsatzes zum Gesamtumsatz

aufzuteilen. <sup>3</sup>Der hiernach sich ergebende Gewinn aus dem Mitgliedergeschäft bildet die obere Grenze für den Abzug. <sup>4</sup>Überschuss im Sinne des Satzes 2 ist das um den Gewinn aus Nebengeschäften geminderte Einkommen vor Abzug der genossenschaftlichen Rückvergütungen und des Verlustabzugs.

(2) <sup>1</sup>Voraussetzung für den Abzug nach Absatz 1 ist, dass die genossenschaftliche Rückvergütung unter Bemessung nach der Höhe des Umsatzes zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaft bezahlt ist und dass sie

1. auf einem durch die Satzung der Genossenschaft eingeräumten Anspruch des Mitglieds beruht oder
2. durch Beschluss der Verwaltungsorgane der Genossenschaft festgelegt und der Beschluss den Mitgliedern bekannt gegeben worden ist oder
3. in der Generalversammlung beschlossen worden ist, die den Gewinn verteilt.

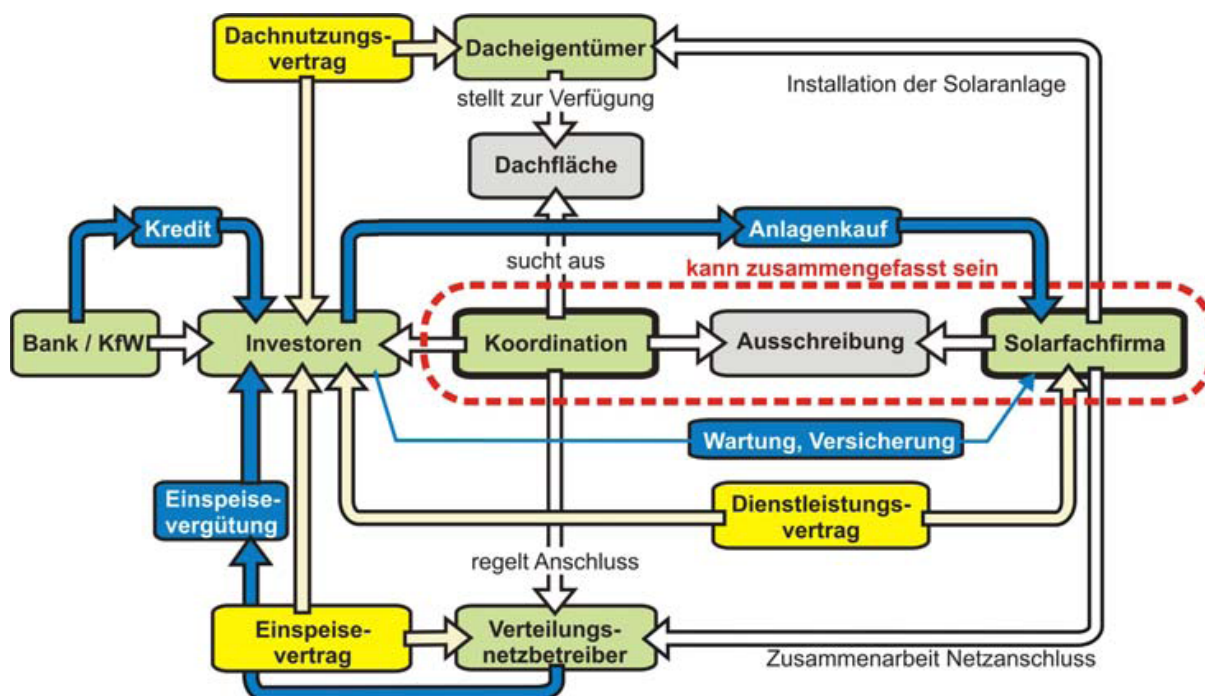
<sup>2</sup> Nachzahlungen der Genossenschaft für Lieferungen oder Leistungen und Rückzahlungen von Unkostenbeiträgen sind wie genossenschaftliche Rückvergütungen zu behandeln.

## 2.2.7 Ausgewählte Beispiele

### 2.2.7.1 Bürgersolarstromanlage (BSA)

- Ansammlung privater, technisch gleichartiger Solarstromanlagen auf fremdem Dach
- Jeder Investor erwirbt seine eigene vollständige Anlage, ist also als Unternehmer verantwortlich für seine Anlage (auch steuerlich, haftungsrechtlich etc.)
- Jede Anlage hat eigenen Zähler und Einspeisepunkt
- Ggü. z.B. GmbH & Co KG oder GbR: BSA sind keine Verwaltungsinstanz und kein Geschäftsführer erforderlich;  
Verbleibende Verwaltungsaufgaben:
  - Versicherung und Wartung: übernimmt ausführende Solarfachfirma.
  - Überwachung der Zustands- und Ertragsdaten über Internetanbieter
- Jeder Investor ist und bleibt Eigentümer seiner Anlage - mit sämtlichen Rechten und Pflichten (Abschreibungsmöglichkeiten, Finanzierungsabwicklung und die Identifikationsmöglichkeit mit eigener Anlage auf einem fremden Dach)
- Jeder Betreiber erhält volle EEG-Vergütung
- Gemeinsamer Einkauf sorgt für geringere Investitionskosten bei Installation, Inbetriebnahme

Abbildung 6: Schema Bürgersolarstromanlage



Ablauf: Zur Errichtung der Anlage wird von den Investoren eine Solarfachfirma mit der Koordination und Ausschreibung der Anlage betraut (oder die Solarfachfirma übernimmt direkt die Koordination, um mit dem Eigentümer eines geeigneten Daches einen Dachnutzungsvertrag und mit dem Verteilungsnetzbetreiber einen Einspeisevertrag abzuschließen).

Nach Abschluss des Kreditvertrages mit der Bank installiert die Solarfachfirma die Anlage und schließt die Anlage zusammen mit dem Verteilungsnetzbetreiber ans Netz an.

### **2.2.7.2 Unternehmergesellschaft / 1-Euro-GmbH / Mini GmbH**

#### **Was ist eine Mini GmbH?**

- Kapitalgesellschaft mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit (= juristischen Person)
- Haftung begrenzt auf das Gesellschaftsvermögen
- tritt im Geschäftsverkehr selbstständig auf und wird durch ihre Geschäftsführung vertreten (anders als bei GmbH nur 1 Geschäftsführer)
- kann selbst klagen, aber auch verklagt werden
- kann Eigentum erwerben und ein eigenes Vermögen besitzen

#### **Alternative für Gründer**

- Stammkapital der Mini GmbH muss mindestens einen Euro betragen
- Alternative zu ausländischen Rechtsformen mit geringem Stammkapital (z.B. Limited - Ltd.), bei denen sich der Existenzgründer oder schon vorhandene Unternehmer unbekanntenen ausländischen Rechtsvorschriften zu unterwerfen hätte.

#### **Unterschied GmbH und Mini GmbH**

- bei GmbH beträgt das Stammkapital 25.000 Euro
- ansonsten gleicht die Mini GmbH weitgehend der GmbH
- Mini GmbH kann sich zu einer GmbH umwandeln, wenn sie ein Stammkapital in Höhe von 25.000 Euro erreicht hat
- Mini GmbH ist verpflichtet, jedes Jahr ein Viertel ihres Gewinnes (Jahresüberschusses), abzüglich eines eventuellen Verlustvortrages aus dem Vorjahr, in ihre Rücklagen einzustellen. Erreicht die Gesamtrücklage dann das Stammkapital von 25.000 Euro, kann sie ohne einen Namenswechsel zu einer GmbH umgewandelt werden, wobei sich der Rechtsformzusatz entsprechend ändert.

#### **Haftungsbeschränkung bei einer Mini GmbH**

- Ab Eintragung in das Handelsregister haftet nur das Gesellschaftsvermögen, nicht aber das persönliche Vermögen der Gesellschafter.
- Gesellschafter tragen nur das Risiko des Verlustes der im Gesellschaftsvertrag vereinbarten Einlage.
- Ist Stammeinlage noch nicht in voller Höhe erbracht worden oder eine kurzfristige Entnahme durch einen Gesellschafter erfolgt? Gesellschafter müssen maximal den noch ausstehenden Differenzbetrag entrichten oder die Entnahme wieder ausgleichen.
- Ausnahmen von der Haftungsbeschränkung stellen typische Missbrauchsfälle, die Insolvenzverschleppung oder nicht gezahlte Sozial- und Steuerabgaben dar (dann werden die Gesellschafter der Mini GmbH mit ihrem gesamten privaten Vermögen in Regress genommen).

#### **Gründungskosten der Mini GmbH**

- Gründungskosten der Mini GmbH sind vom Stammkapital, Geschäftswert und davon abhängig, ob das kostengünstigere Musterprotokoll oder ein individueller Gesellschaftsvertrag verwendet wird.
- Bei einem Stammkapital von einem Euro, ergeben sich bei Verwendung des Musterprotokolls folgende Notarkosten:
- Beurkundung des Gesellschaftsvertrages: ca. 20 - 30 Euro
- Anmeldung zum Handelsregister und Beglaubigung: ca. 10 bis 15 Euro  
Auslagen des Notars: ca. 35 Euro

- Eintragung der Gesellschaft ins Handelsregister: ca. 100 Euro.
- Veröffentlichung der Eintragung im Bundesanzeiger: ca. 100 bis 300 Euro

### Exkurs: Körperschaftsteuer

- Fällt ausschließlich für Kapitalgesellschaften (GmbH, UG (haftungsbeschränkt), AG) oder Genossenschaften auf deren Gewinn an Gewinn kann ausgeschüttet oder thesauriert werden.  
Alle Gewinne werden (seit 2008) mit 15 Prozent besteuert + 5,5% Solidaritätszuschlag von der Körperschaftsteuer.
- Körperschaftsteuer müssen Sie (als Geschäftsführer/in) pro Vierteljahr an das für das Unternehmen zuständige Finanzamt voranzahlen.  
Jahresabrechnung erfolgt mit Körperschaftsteuer-Erklärung nach Ablauf des Kalenderjahres.

- **"Verdeckte Gewinnausschüttungen"**: Vorsicht bei überhöhten Zahlungen an Gesellschafter (z.B. Gehalt, Nutzungsvergütung, Sachleistung).

Wann sind Zahlungen überhöht?

Wenn sie nicht in gleicher Art und Höhe an einen Fremden geleistet worden wären.

Diese Zahlungen kann das Finanzamt (teilweise) dem zu versteuernden Einkommen der Körperschaft zurechnen.

#### 2.2.7.2.1 GmbH & Co KG bzw. UG (haftungsbeschränkt) & Co KG

- Eine Kapital- oder eine Personengesellschaft?
- Wer ist Komplementär?
- Wer ist Kommanditist?
- Wer haftet somit in welchem Umfang? Was ist die Folge davon?
- Personengesellschaft, da es sich um eine KG handelt
- Alleinige Komplementärin ist die GmbH
- Die GmbH haftet somit uneingeschränkt mit ihrem gesamten Vermögen (Folge?)

#### 2.2.7.2.2 Warum eine GmbH & Co. KG gründen und nicht einfach nur eine GmbH?

- Mit einer GmbH könnte doch auch eine begrenzte Haftung der Gesellschafter erreicht werden

Aber:

- Weil GmbH & Co. KG eine Personengesellschaft: Die Körperschaftsteuer (früher 45% bei Gewinnausschüttung; 30% bei Thesaurierung) konnte weitgehend umgangen werden
- Zwischenzeitlich ist das kein Argument für die GmbH & Co KG mehr (Warum?)
- Keine Vorteile bei Publizitätsvorschriften mehr.

#### 2.2.7.2.3 Was ist ungewöhnlich an der GmbH & Co. KG

- GmbH ist Komplementär der KG

- Damit steht ihr die Geschäftsführeraufgabe zu:  
Bildlich: Die GmbH sitzt auf dem Chefsessel der KG  
Tatsächlich: Der Geschäftsführer der GmbH sitzt auf dem Chefsessel der KG
- Folge: Die KG betreibt ein Unternehmen (z.B. Stromproduktion)  
Unternehmensgegenstand der GmbH ist nicht (!) die Stromproduktion, sondern die „Ausübung einer Geschäftsführertätigkeit“ („Verwaltungs-GmbH“).
- Weil die GmbH die Geschäftsführertätigkeit ausübt: Ihr Geschäftsführer handelt auch als Geschäftsführer der KG (!)

Doppelstellung des Geschäftsführers als Problem: Muss sich immer überlegen, ob er für die GmbH oder die KG handelt.

#### 2.2.7.2.4 Strukturelle Planung bei der Gründung einer GmbH & Co. KG

Ziele oftmals:

- Der KG hohe Gewinne verschaffen, die mit dem Einkommensteuersatz zu versteuern sind
- Hohe Kosten der GmbH überlassen

Wie können diese Ziele erreicht werden?

- Verwaltungsapparat gehört der GmbH. Diese stellt den Verwaltungsapparat mehr oder weniger kostenlos der KG zur Verfügung
- Folge: Gewinne der GmbH bleiben klein; Körperschaftsteuer wird gering gehalten

#### Strukturelle Planung bei der Gründung der GmbH & Co. KG

Ziel teilweise aber auch:

- Die GmbH stellt nur den Geschäftsführer
- Die GmbH führt die eigentliche unternehmerische Tätigkeit (inkl. Verwaltungsapparat) aus.

Vorteil

- Haftungsrechtlicher Vorteil (wenn GmbH weitgehend vermögenslos bleibt)

#### Versteuerung des Gewinns der GmbH & Co. KG

- Der einheitlich und gesondert festgestellte Gewinn ist auf die einzelnen Gesellschafter zu verteilen und dort als Einkommen aus Gewerbebetrieb zu versteuern.

#### 2.2.7.3 Wann ist ein Geschäftsführer einer GmbH sozialversicherungspflichtig?

- Geschäftsführer einer GmbH ist in der
  - Unfall-
  - Renten-
  - Arbeitslosen- und
  - Krankenversicherung
 versicherungspflichtig, wenn er als Arbeitnehmer anzusehen ist (nur dann sind auch die Arbeitgeberanteile einkommensteuerfrei § 3 Nr. 62 EStG)
- Die Frage ob ein GmbH-Geschäftsführer Arbeitnehmer ist, die ist zu verneinen, wenn er weisungsfrei ist und maßgeblichen Einfluss auf die Geschicke der Gesellschaft hat:
  - Ist immer der Fall bei Einmann-GmbH
  - Ist z.B. auch bei 25%-Anteil der Fall, wenn für Gesellschafterbeschlüsse eine  $\frac{3}{4}$ -Mehrheit vorgeschrieben ist.

## Exkurs: Aufsichtsrat

### Pflichten des Aufsichtsrats

Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, den Vorstand zu überwachen. Er muss dazu die Bücher, Geschäftsvorgänge und Vermögen der Gesellschaft einsehen und prüfen.

Die Aufsichtsratsposition ist eine persönliche Aufgabe.

#### **1. Aufsichtsratssitzung**

Je Kalenderjahr mindestens zwei Aufsichtsratssitzungen - man muss sich persönlich treffen.

#### **2. Pflicht zur Überwachung**

Der Aufsichtsrat hat die Pflicht, die Geschäftsführer zu überwachen. Wenn er diese Pflicht nicht erfüllt und der Gesellschaft dadurch Schaden entsteht, so kann er persönlich in Regress genommen werden.

#### **3. Zustimmungspflichtige Rechtsgeschäfte**

Aufsichtsrat legt in Geschäftsordnung fest, welche Rechtsgeschäfte des Vorstands der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.

#### **4. Schadensersatzansprüche gegen den Vorstand**

Aufsichtsrat prüft eigenverantwortlich, ob die Gesellschaft Schadensersatzansprüche gegen den Vorstand geltend machen kann.

#### **5. Geschäftsgeheimnisse**

Der Aufsichtsrat hat Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse vertraulich zu behandeln, §§ 106, 404 AktG.

#### **6. Insiderkenntnisse**

Insiderverstöße können mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren geahndet werden.

### **II. Beginn der Aufsicht: Bei Gründung**

Die Pflicht zur Aufsicht ergibt sich bereits bei Gründung der Gesellschaft. Geprüft werden müssen alle Angaben der Gründer über die Übernahme der Aktien, über Einlagen auf das Grundkapital und über die Festsetzungen nach §§ 26 und 27 Aktiengesetz. Das gleiche gilt für Sacheinlagen und Sachübernahmen. Es muss auch geprüft werden, ob der Wert der Sacheinlagen oder Sachübernahmen mindestens den Ausgabebetrag erreicht.

## **Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft: Risiken und Haftung**

Rechtsgebiet: [Handels- & Gesellschaftsrecht](#)

Rechtstipp vom **27.08.2008**

Wer hoch qualifiziert ist und unternehmerisches Geschick hat, kann in

kaufmännischen oder technischen Berufen die Karriereleiter erklimmen und kann zum Vorstand oder Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft bestellt bzw. berufen werden. Oft werden Aufsichtsräte aus der Unternehmerfamilie oder aus dem Parteienkreis bestellt. Die Bestellung und Abberufung des Aufsichtsrats ist in §§ 101, 103, 133 AktG geregelt. Die zahlreichen Pflichten und Risiken, die mit der Position des Aufsichtsrats zusammenhängen, werden jedoch verkannt, weil sie aus dem Aktiengesetz für diejenigen, die nicht Jura studiert und zwei Staatsexamen absolviert haben, nicht klar hervorgehen. Nachfolgend sollen einige Pflichten und Risiken dargestellt werden.

### **I. Pflichten des Aufsichtsrats**

Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, den Vorstand zu überwachen. Er muss dazu die Bücher, Geschäftsvorgänge und Vermögen der Gesellschaft einsehen und prüfen.

Die Aufsichtsratsposition ist eine persönliche Aufgabe.

#### **1. Aufsichtsratssitzung**

In jedem Kalenderjahr müssen mindestens zwei Aufsichtsratssitzungen stattfinden. Man muss sich persönlich treffen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Telefon- oder Videokonferenzen stattfinden.

#### **2. Pflicht zur Überwachung**

Der Aufsichtsrat hat die Pflicht, die Geschäftsführer zu überwachen. Wenn er diese Pflicht nicht erfüllt und der Gesellschaft dadurch Schaden entsteht, so kann er persönlich in Regress genommen werden.

#### **3. Zustimmungspflichtige Rechtsgeschäfte**

Der Aufsichtsrat legt in der Geschäftsordnung fest, welche Rechtsgeschäfte des Vorstands der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.

#### **4. Schadensersatzansprüche gegen den Vorstand**

Auf Grund seiner Überwachungspflicht prüft der Aufsichtsrat eigenverantwortlich, ob die Gesellschaft Schadensersatzansprüche gegen den Vorstand geltend machen kann. Wenn eine Schadensersatzklage Erfolg verspricht, muss der Anspruch auch geltend gemacht werden.

#### **5. Geschäftsgeheimnisse**

Der Aufsichtsrat hat Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse vertraulich zu behandeln, §§ 106, 404 AktG.

#### **6. Insiderkenntnisse**

Aufsichtsräte unterliegen den Beschränkungen nach § 14 WpHG. Insiderverstöße können mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren geahndet werden.

### **II. Beginn der Aufsicht: Bei Gründung**

Die Pflicht zur Aufsicht ergibt sich bereits bei Gründung der Gesellschaft. Geprüft werden müssen alle Angaben der Gründer über die Übernahme der Aktien, über Einlagen auf das Grundkapital und über die Festsetzungen nach §§ 26 und 27 Aktiengesetz. Das gleiche gilt für Sacheinlagen und Sachübernahmen. Es muss auch geprüft werden, ob der Wert der Sacheinlagen oder Sachübernahmen mindestens den Ausgabebetrag erreicht.

Allein hier zeigen sich, aufgrund der umfassenden Rechtsprechung zur

verdeckten Sachgründung, die Risiken der Aufsichtsräte.

### **III. Haftung des Aufsichtsrats**

**1. Beweislast und Beweislastumkehr** Entsteht der Gesellschaft durch pflichtwidriges Verhalten des Aufsichtsrats Schaden, so haften die Aufsichtsratsmitglieder persönlich und gesamtschuldnerisch. Die Aufsichtsräte trifft die Beweislast, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben.

**2. Beweismittel** Geeignete Beweismittel sind Urkunden, Belege, Sachverständigengutachten, Zeugen

**3. Haftungsvermeidung: Bedenken anmelden oder Mandat niederlegen** Wenn ein Beschluss des Aufsichtsrats gegen ein Gesetz oder die Satzung verstößt, ist jeder Aufsichtsrat verpflichtet, dagegen vorzugehen. Um zu vermeiden dass ein Aufsichtsratsmitglied hier haftet, muss er seine Bedenken äußern und alle möglichen Maßnahmen zur Abwendung ergreifen. Es sollte eine Niederschrift der Sitzung gefertigt werden, in der die Bedenken aufgeführt sind. Der Aufsichtsrat kann, wenn er erkennt, dass pflichtwidrig gehandelt wird und er es nicht verhindern kann, sein Aufsichtsratsmandat niederlegen.

**4. Haftpflichtversicherung** Jeder Aufsichtsrat sollte eine Haftpflicht- und Rechtsschutzversicherung abschließen. Die Kosten muss die Gesellschaft tragen.

### **IV. Sonstiges**

**1. Klage gegen Aufsichtsrat** Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) im November 2005 können Aktionäre unter bestimmten Bedingungen gegen einen Aufsichtsrat klagen.

**2. Effizienz der Aufsicht** Der Abschnitt 5.6 des Corporate Governance Kodex fordert, dass die Aufsichtsräte regelmäßig die Effizienz ihrer Tätigkeit prüfen.

**3. Keine Rechtsberatung** Aufsichtsräte, die für das von Ihnen kontrollierte Unternehmen zugleich als Berater tätig werden, stellen ihr unabhängiges Aufsichtsratsmandat, das ja Kontrollinstanz darstellen soll, in Frage.

## **Zusammenstellung von Informationen zu wichtigen Kapitalgesellschaften**

### **Kapitalgesellschaften**

Kapitalgesellschaften sind juristische Personen und daher für sich und in vollem Umfang rechtsfähig. Nicht die Gesellschafter oder Aktionäre einer

Kapitalgesellschaft vertreten das Unternehmen nach außen, sondern der Geschäftsführer oder der Vorstand vertritt die Kapitalgesellschaft. Kapitalgesellschaften sind:

### **1. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**

- Schriftlicher Gesellschaftsvertrag erforderlich
- Es gelten die Vorschriften des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG)
- Eintragung in das Handelsregister
- Gesellschafter können natürliche oder juristische Personen oder Personengesellschaften sein
- Gründung einer Ein-Personen-GmbH ist möglich
- Die Gesellschafter haften bis zur Höhe ihres Anteils am Stammkapital
- Das Stammkapital muss mindestens 25.000 Euro betragen
- Der Geschäftsführer vertritt die GmbH nach außen

### **2. Aktiengesellschaft (AG)**

- Schriftlicher Gesellschaftsvertrag erforderlich
- Es gelten die Vorschriften des Aktiengesetzes (AktG)
- Eintragung in das Handelsregister
- Aktionäre können natürliche oder juristische Personen oder Personengesellschaften sein
- Gründung einer Ein-Personen-AG möglich
- Die Aktionäre haften bis zur Höhe ihres Anteils am Grundkapital
- Das Grundkapital muss mindestens 50.000 Euro betragen
- Der Vorstand vertritt die AG nach außen
- Der Aufsichtsrat ist Kontrollorgan des Vorstands
- Die Hauptversammlung ist die Versammlung aller Aktionäre, die den Aufsichtsrat bestellt und u. a. über Gewinnverwendungen entscheidet

### **3. Gewinnermittlung von Kapitalgesellschaften**

Kapitalgesellschaften sind grundsätzlich zur Gewinnermittlung mittels Buchführung bzw. Bilanzierung verpflichtet. Die Gewinne unterliegen der Körperschaftsteuer. Ausgeschüttete Gewinne sind auf der Ebene der Gesellschafter mit dem individuellen Einkommensteuersatz zu versteuern

### **4. Steuerpflicht von Kapitalgesellschaften**

Auf den Gewinn der Kapitalgesellschaft ist Gewerbesteuer zu zahlen. Kapitalgesellschaften können keinen Freibetrag zum Abzug bringen. Die Höhe der Gewerbesteuer ist also vom Ort des Sitzes der Gesellschaft abhängig. Die Gewerbesteuer ist eine betriebliche Steuer und als Betriebsausgabe abzugsfähig, d. h. sie mindert den Gewinn der Kapitalgesellschaft. Der Gewinn der Kapitalgesellschaft ist um die berechnete, aber noch nicht gezahlte Gewerbesteuer zu mindern. Auf den verbleibenden Gewinn ist dann Körperschaftsteuer (stets 25%, unabhängig von der Höhe des Gewinns) und Solidaritätszuschlag zu leisten. Wird der nach Abzug der Körperschaftsteuer und des Solidaritätszuschlags verbleibende Gewinn an die Gesellschafter oder Aktionäre ausgeschüttet, so sind diese Gewinnanteile zur Hälfte (Halbeinkünfteverfahren) als Einkünfte aus Kapitalvermögen bei der personenbezogenen

Einkommensteuer des Gesellschafters zu versteuern. Die Körperschaftsteuer der Kapitalgesellschaft ist dabei nicht (mehr) anrechenbar.

### **5. Organe der Kapitalgesellschaft**

Geschäftsführer oder Vorstand als Vertreter der Kapitalgesellschaft sind immer weisungsgebundene Arbeitnehmer der Gesellschaft. Sie können - müssen aber nicht - Gesellschafter oder Aktionäre sein. Bei der Ein-Personen-Kapitalgesellschaft hat der alleinige Gesellschafter oder Aktionär zumeist auch die Position des Geschäftsführers oder Vorstands inne. Da Geschäftsführer oder Vorstand weisungsgebundene Arbeitnehmer der GmbH oder AG sind, können sie für ihre Tätigkeit ein angemessenes Gehalt erhalten. Dieses Gehalt stellt Personalkosten dar, die Betriebsausgaben sind und so den Gewinn der Kapitalgesellschaft mindern.

### Prospektpflicht

Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen im Bereich der erneuerbaren Energien bieten oftmals öffentlich Beteiligungen an. Werden solche Beteiligungen nicht nur einem geschlossenen Personenkreis angeboten, muss ein Verkaufsprospekt erstellt werden (vgl. [http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/Prospekte/ProspekteWertpapiere/Prospektpflicht/prospektpflicht\\_node.html](http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/Prospekte/ProspekteWertpapiere/Prospektpflicht/prospektpflicht_node.html) und <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/308/prospekt-v12.html>). Hierbei handelt es sich nicht um einen Werbeprospekt i.e.S., sondern um eine Darstellung insbes. der Risiken, die mit der betreffenden Beteiligung verbunden ist. Ein Beispiel solch eines Prospektes zum geschlossenen Fonds „Bamboo Energy 1“ findet sich in diesem Kurs.

Zu beachten ist die Gefahr der Haftung für das emittierende Unternehmen aufgrund von Angaben in solch einem Prospekt.

Dass Anspruch (bez. der Rentabilität einer Beteiligung) und Wirklichkeit nicht in jedem Fall deckungsgleich sind, zeigen z.B. die Probleme bei PROKON in 2013/14 sowie auch der nachfolgende Beitrag zu dem o.g. Fonds „Bamboo Energy 1“ (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 7: Beispiel für die Bewertung eines Fonds



## 2.2.8 Ergänzungen zu Unternehmensgründungen und Rechtsformen

### 2.2.8.1 Corporate Governance

Auslöser: Spektakuläre Unternehmenspleiten (Beispiele) aufgrund von Managementfehlern, Versagen der Kontrollfunktion im Aufsichtsrat, ... haben seit ca. 1990 dazu geführt, sich mit der Verbesserung bei den Führungs- und Kontrollstrukturen zu beschäftigen (vgl. VW - ideal und real)

VW ideal: s. als Beispiel Corporate-Governance-Bericht von VW

VW real: s. Beispiel des Beitrages im Tagesspiegel zu VW

Weitere Problembereiche: Insidergeschäfte, mangelhafte Kontrolle der Abschlussprüfer (Testate über die Ordnungsmäßigkeit der Jahresabschlussstellung), nicht neutrale Bewertungen von Rating-Agenturen.

Insidergeschäfte: Personen, die exklusive Informationen über anstehende, noch geheime Entscheidungen in Unternehmen besitzen und dieses Wissen für eigene Geschäfte an der Börse nutzen.

Insider: Geschäftsführer, Aufsichtsräte, Mitarbeiter im Controlling, Rechnungswesen, Journalisten.

**Inhalte der Corporate Governance:** Regelungen auf freiwilliger und gesetzlicher Basis, die Transparenz und Kontrolle der Unternehmensführung sowie der Kapitalmarktvorgänge um eine Gesellschaft zu erhöhen.

Bei Corporate Governance (Herrschaft im Unternehmen) ist eine betriebswirtschaftliche und eine juristische Dimension zu unterscheiden.

- Betriebswirtschaftlich: effiziente/erfolgreiche Unternehmensführung und -kontrolle.
- Juristisch: Regelungen zu Rechten und Pflichten der Unternehmensorgane.

**Problem der Trennung von Eigentum (Risikoübernahme) und Leitung in Kapitalgesellschaften** -> Problem von Prinzipal (Geschäftsherr; Eigentümer) und Leitung (Agent) -> Informationsasymmetrien, opportunistisches Verhalten, Anreizverträge (z.B. erfolgsabhängige Entlohnung -> aber: mögliche Nachteile hierbei beachten -> z.B. "Bilanzpolitik")

**Zielsetzungen der Corporate Governance:** Investor-Relations verbessern (Informationsversorgung der Investoren, Transparenz, Kontrolle)

**Regelungen der Corporate Governance:**

- Vielzahl von neuen Gesetzen (z.B. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG), Anlegerschutz, Bilanzrechtsreform, Abschlussprüferaufsichtsgesetz, ...)
- Pflicht zur Einrichtung eines Überwachungssystems in AGs (§91 Abs. 2 AktG)
- Veröffentlichung der Bezüge von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Kapitalgesellschaften
- Aufsichtsräte müssen pro Kalenderjahr mindestens zwei Mal tagen
- Pflicht, die Anleger über nicht-öffentliche Insider-Informationen, auf die das Unternehmen keinen Einfluss hat, aber die es unmittelbar betreffen, zu informieren.
- usw.

**Haftung von Organmitgliedern:**

- Teil der Corporate-Governance-Regelungen beschäftigt sich mit der Erleichterung von Schadensersatzklagen, die sich auf Pflichtverletzungen von Organmitgliedern (Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsräte) stützen
- Innenhaftung (Haftung der Organmitglieder ggü. dem Unternehmen): Business Judgement Rule: Definiert haftungsfreien Ermessensspielraum (safe harbour) für unternehmerische Entscheidungen.
- Gegenstand der Business Judgement Rule sind unternehmerische Entscheidungen (auch z.B. bez. Unterlassung), nicht Handlungen, die sorgfältig vorbereitet worden sind und nicht durch sachfremde Einflüsse oder Eigeninteressen geleitet worden sind.

- Directors & Officers (D&O-)Versicherungen (Managerhaftpflichtversicherung)  
Im Aktiengesetz ist ein Selbstbehalt für Vorstandsmitglieder vorgeschrieben, der nicht niedriger als das 1,5-Fache der jährlichen Festvergütung sein darf. Aber: Vorstandsmitglied kann diesen Selbstbehalt durch eine weitere (selbst zu bezahlende) D&O-Versicherung abdecken, für deren Policen er selbst aufkommen muss.  
Vorstandsmitglieder drängen deshalb oft auf hohe variable Vergütungskomponenten.

### 2.2.8.2 Kooperationen und Konzentration von Unternehmen

Unterscheidungen von Kooperationen im angelsächsischen Bereich:

- Joint Operations (z.B. gemeinsame Projekte)
- Joint Assets (gemeinsame Verwertungsrechte an Vermögensgegenständen)
- Joint Ventures (Partner gründen eine gemeinsame rechtliche Einheit)

Formen der Kooperation in Dtl.:

- Informelle Kooperation (z.B. BDI – Bund der Deutschen Industrie; ZVEI – Zentralverband der elektronischen Industrie, Unternehmensverbände, Arbeitgeberverbände)
- Arbeitsgemeinschaft (oft am Bau anzutreffen; Konsortium bei Banken – z.B. für Wertpapieremissionen); moderne Versionen sind „virtuelle Partnerschaften“.
- Interessensgemeinschaft (z.B. Forschungsk Kooperationen, Einkaufskooperationen)
- Vertikale Kooperationen (z.B. Supply-Chain Management – vgl. Just-in-Time-Konzept)
- Joint Venture: Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens durch zwei oder mehr eigenständige Unternehmen. Das Joint Venture Unternehmen soll Aufgaben, die im gemeinsamen Interesse der Gesellschafterunternehmen sind, ausführen. Das Gemeinschaftsunternehmen ist rechtlich selbständig, steht aber unter der gemeinsamen Leitung der Gesellschafterunternehmen
- Strategische Allianz und Netzwerke: Kooperationen der „Global Player“
- Kartell: Absprachen rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen mit dem Ziel, den Wettbewerb zwischen den beteiligten Unternehmen zu beschränken oder zu verfälschen.

Zentrale Normen für die wettbewerbsrechtliche Würdigung von Kooperationen sind das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) sowie Artikel 81 des Vertrages zur Gründung der Europäischen Union (EGV) (regelt freien Warenverkehr zwischen den Staaten der EU).

§1 GWB: Vereinbarungen zwischen Unternehmen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Beschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken, sind verboten.

Insbesondere Kartelle sind wettbewerbsrechtlich kritisch zu sehen.

### 2.2.8.3 Formen der Unternehmenszusammenschlüsse

- Verbundene Unternehmen: Sind – bei Wahrung der rechtlichen Selbständigkeit – miteinander eng wirtschaftlich verflochten; Verflechtung basiert (anders als bei Kooperationen) auf gemeinsame Eigentumsverhältnisse
- §16 AktG: Mehrheit ist gegeben, wenn ein Unternehmen mehr als 50% Stimmrechte bzw. Kapitalanteile an einem anderen Unternehmen hält.
- §17 AktG: Bei Mehrheitsbeteiligung liegt ein herrschender Einfluss vor.
- §18 AktG: Ein Konzern liegt vor, wenn die zusammengeschlossenen Unternehmen unter einer gemeinsamen Leitung stehen. Wird z.T. auch als „Unternehmensgruppe“ bezeichnet.
- Sperrminorität: ein Unternehmen ist mit mind. 25% an einem anderen Unternehmen beteiligt (§19 AktG)
- Konzerne haben eine eigene Rechnungslegung
- Weitere Begriffe:
  - Management-Buy-Out
  - Fusion (Verschmelzung, Merger)
  - Betriebswirtschaftliche Probleme von Mergers and Acquisitions: Bewertung (mittels Due Diligence), Finanzierung und Integration
  - Feindliche Übernahmen (Gegensteuerung durch Poison Pills; Selbstverstümmelung, Carve-Out (Tochterunternehmen wird ausgegliedert), Forderung nach Abgangsentschädigungen für Top-Manager in Form von „goldenem Fallschirm“, „goldenem Handschlag“. Verteidigungsstrategie auch durch „Weiße Ritter“ durch Erwerb von Aktienpaketen mit mind. Sperrminorität; Rückkauf eigener Aktien, um Übernehmer abzuschrecken...

### 2.2.9 Systematische Identifikation der geeigneten Rechtsform - Techniken zur Bewertung von Alternativen

Wenn bei der Gründung eines Unternehmens als Rechtsform mehr als eine Person beteiligt ist, es sich also nicht um ein Einzelunternehmen oder eine "Ein-Mann-GmbH" handelt, dann bestehen oftmals unterschiedliche Vorstellungen, welches die richtige Rechtsform sei. Zur Entscheidungsvorbereitung bietet es sich an, Techniken zu Bewertung der möglichen und sinnvoll wählbaren Rechtsformen zu wählen.

Allen Techniken liegt zunächst einmal zugrunde, dass die beteiligten Personen ihre Vorstellungen (Meinungen, Einstellungen, ...) über die alternativen Rechtsformen in geeigneter (vergleichbarer) Weise artikulieren. Dies erfolgt meist mittels numerischer Codierung der Antworten. Die Problematik hierbei: Es handelt sich i.d.R. um eine Ordinalskalierung, die jedoch oftmals als Intervallskalierung verarbeitet wird.

Als Beispiele werden Rating- und Likert-Skalen sowie Scoringmodelle vorgestellt.

### 1. Rating-Skala

Eine Ratingskala dient dazu, rangbasierte Aussagen eines Befragten zu erfassen. Ratingskalen bestehen häufig aus Schritten von 1 bis 7, es können aber auch mehr oder weniger Schritte sein. Mindestens die Enden der Skala werden jeweils mit einer Textaussage belegt. Bei einer ungeraden Anzahl von Antwortmöglichkeiten besteht jedoch bei den Antwortenden eine Tendenz "zur Mitte" (hier also die Antwort 4). Eine gerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten hingegen zwingt die Antwortenden zumindest eine Tendenz in eine Richtung

Frage x: welche Mitspracherecht fordern Sie im Falle einer Beteiligung an der Firma BODMER-PV?

1	2	3	4	5	6
keine				umfangreiche	

### 2. Lickert Skala

Verfahren zur Messung von Einstellungen einer Person mittels sog. Items. Die Items sind positiv oder negativ formulierte Aussagen über einen Sachverhalt, zu dem die Befragten Zustimmung oder Ablehnung in mehreren, vorgegebenen Abstufungen äußern können. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sind so konstruiert, dass der „Abstand“ zwischen den Antwortmöglichkeiten möglichst gleich ist. In der Praxis ist diese Äquidistanz nur schwer erreichbar.

Frage y: Mit Kommanditisten sollte generell eine Nachschusspflicht vereinbart werden

1	2	3	4	5
stimme zu	stimme eher zu	weder - noch	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu

Eine sinnvolle Auswertungsmöglichkeit stellen Übersichten über die Anwerthäufigkeiten dar, beispielsweise in der folgenden Form:

Frage z: Die Vermarktungschancen für PV-Anlagen werden (zukünftig) im Jahr 20xx sein:

1	2	3	4	5	6
sehr groß	groß	eher groß	eher gering	gering	sehr gering

16%

80%

4%

### 3. Scoring-Modell

Erläuterung (Quelle:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nutzwertanalyse.html?referenceKeywordName=Scoring-Modell>)

1. *Begriff*: Verfahren zur Alternativenbewertung bei mehreren Zielgrößen, wobei Alternativen auch an solchen Bewertungskriterien gemessen werden, die nicht in Geldeinheiten ausdrückbar sind. Berücksichtigt werden bei der Nutzwertanalyse z.B. technische, psychologische und soziale Bewertungskriterien, die sich an quantitativen und qualitativen Merkmalen orientieren (multiattributive Nutzenbetrachtung).

2. *Kennzeichen*: Die Nutzwertanalyse versetzt die bewertende(n) Person(en) in die Lage, die Alternativenbewertung sowohl unter Berücksichtigung eines multidimensionalen Zielsystems als auch spezifischer Zielpräferenzen vorzunehmen.

3. *Ablauf*:

(1) *Aufstellen eines Zielprogramms*: Ein Gesamtziel, z.B. die Anschaffung eines Informations- und Kommunikationssystems (IuK-System) wird in einzelne Subziele differenziert (z.B. Zeitraum bis zum Abschluss des Projekts, strategische Notwendigkeit, Verbesserung des Marktanteils) und nach ihrer Bedeutung für die Zielsetzung des Unternehmens gewichtet (z.B. null für überhaupt nicht wichtig bis zehn für sehr wichtig). Gleichzeitig werden verschiedene Projektalternativen, z.B. IuK-System des Herstellers X, IuK-System des Herstellers Y sowie Eigenentwicklung etc. aufgeführt. Ergebnis dieses Schrittes ist eine Matrix, die in den Zeilen die Zielkriterien und in den Spalten die Alternativen aufführt.

(2) *Angabe der Zielerträge (ZE) für die jeweiligen Alternativen*: Jede Alternative wird für sich hinsichtlich jedes Zielkriteriums direkt bewertet.

*Beispiel*: Beurteilung des IuK-Systems des Herstellers X im Hinblick auf die Erfüllung der angegebenen Kriterien. Die Bewertungen sind die sog. Zielerträge. Sie zeigen den Grad der Erfüllung der einzelnen Kriterien der jeweiligen Alternative und nehmen i.d.R. einen Wert zwischen null (kein Erfüllungsgrad) und zehn (hoher Erfüllungsgrad) an.

*Beispiel*: Erfüllt das IuK-System des Herstellers X das Kriterium „strategische Notwendigkeit“ nur zu einem mittleren Grad, erhält diese Alternative den Wert fünf.

(3) *Ermittlung der Zielwerte (ZW)*: In einem weiteren Bewertungsvorgang werden sog. Zielwerte ermittelt. Der Zielwert bildet sich aus der Multiplikation von Gewichtung und Zielertrag.

*Beispiel*: Wird das Kriterium „strategische Notwendigkeit“ mit zehn gewichtet und erfüllt das IuK-System des Herstellers X dieses Kriterium mit einem Wert von fünf (mittlerer Erfüllungsgrad), ergibt sich ein Zielwert von 50.

(4) *Ermittlung der Nutzwerte pro Alternative*: Werden die einzelnen Zielwerte der Alternativen aggregiert, bekommt man als Ergebnis den Nutzwert von einer Alternative. Diejenige Alternative mit dem höchsten Nutzwert wird ausgewählt. Vor dem Hintergrund der gegebenen Prämissen und Einschätzungen ist sie als optimal anzusehen.

4. *Nachteile*: a) Die Wertsynthese der Teilnutzwerte ( $n_{ij}$ ) zu Gesamtnutzwerten  $N_i$  mithilfe der i.d.R. angewandten Additionsregel ist problematisch, da vorausgesetzt wird, dass die Teilnutzen einheitlich kardinal messbar und die Zielkriterien voneinander nutzenunabhängig sind.

b) Die auf subjektiven Urteilen fußende Zielkriteriengewichtung ( $k_j-g_j$ ) und Teilnutzenbestimmung; da damit das Ergebnis entscheidend beeinflusst werden kann, kommt es hier i.d.R. bei Mehrpersonenentscheidungen zu Konflikten.

5. *Vorteile:* Die Nutzwertanalyse ist als eine heuristische Methode zur systematischen Entscheidungsfindung wegen ihres nachvollziehbaren und überprüfbaren Ablaufs als vorteilhafte Ergänzung anderer Methoden zu betrachten, die dem Abbau der Entscheidungsproblematik bei der Bewertung und Auswahl komplexer Alternativen dienen. Sie ist häufig das einzig anwendbare Hilfsmittel zur Analyse einer Entscheidungssituation, wenn eine Zielvielfalt zu beachten ist und/oder ein monetärer Projektwert nicht bestimmt werden kann.

6. *Beurteilung der mittels Nutzwertanalyse gefundenen Lösung* durch Variation der Parameter ([Sensitivitätsanalyse](#)).

7. Eine *Weiterentwicklung* der Nutzwertanalyse stellt die [Kosten-Wirksamkeits-Analyse](#) dar.

Beispiel: In der nachfolgenden Tabelle sind einige quantitative und qualitative Parameter aufgeführt, nach denen Kunden bewertet werden sollen (hier die Kunden I bis III). Wichtig ist, dass die Gewichtungen vorgegeben werden, damit die Kunden einigermaßen einheitlich bewertet werden.

		Kunde I			Kunde II		Kunde III	
		Gewichtungen	Bewertung	Scores	Bewertung	Scores	Bewertung	Scores
Quantitative Parameter	Kundenumsatz	20	6	120	5	100	4	80
	Kundendeckungsbeitrag	30	8	240	7	210	6	180
	Serviceintensität	15	3	45	3	45	5	75
	Bedarfvolumen	10	5	50	6	60	4	40
	Lieferanteil	10	3	30	4	40	3	30
	Lieferkontinuität	5	4	20	7	35	6	30
	Bonität	10	3	30	3	30	8	80
I	<b>Summe quantitative Scores</b>	<b>100</b>	<b>53,5%</b>	<b>535</b>	<b>62%</b>	<b>520</b>	<b>51,5%</b>	<b>515</b>
Qualitative Parameter	Kundentreue	10	4	40	3	30	4	40
	Kooperationspotenzial	15	6	90	7	105	2	30
	Weiterempfehlungspotenzial	5	4	20	5	25	6	30
	Strategische Bedeutung	20	3	60	6	120	9	180
	Entwicklungspotenzial	20	5	100	3	60	10	200
	Innovationspotenzial	15	3	45	2	30	3	45
	Kundenzufriedenheit	15	6	90	4	60	7	105
II	<b>Summe qualitative Scores</b>	<b>100</b>	<b>44,5%</b>	<b>445</b>	<b>43%</b>	<b>430</b>	<b>63%</b>	<b>630</b>
III	<b>Scores insgesamt (200)</b>		<b>49%</b>	<b>980</b>	<b>47,5%</b>	<b>950</b>	<b>57,25%</b>	<b>1145</b>

### Beispiel für die Beurteilung von Rechtsformen mittels eines Scoringmodells (Nutzwertanalyse)

- Drei Personen, nämlich A, B und C, wollen ein mittelständisches Unternehmen der Holzverarbeitung betreiben und suchen hierfür die „optimale“ Rechtsform.
- Gesamtkapitalbedarf: 1 Mio. Euro
- A kann 300.000, B kann 100.000 und C nur 10.000 Euro aufbringen, wobei aber nur C die erforderlichen technischen Kenntnisse besitzt.
- Zwei weitere Eigenkapitalgeber (D und E) könnten (mit insgesamt 90.000 Euro) ggf. gewonnen werden.

- Künftige Ertragserwartungen: A, B und C: sehr gut; D und E: skeptisch
- A besitzt großes Privatvermögen und wäre ggf. bereit, unbeschränkt zu haften.
- Alle anderen bevorzugen Haftungsbeschränkung
- Aber: C, D und E möchten eine spätere Erhöhung der Eigenkapitalbasis leicht ermöglichen.
- B, D und E haben kein Interesse an Geschäftsführung/Vertretung – haben aber höchste Ansprüche an Rechnungslegung, Prüfung und Publizität.
- A und C schätzen hingegen Verpflichtungen hinsichtlich Rechnungslegung, Prüfung und Publizität überhaupt nicht.

Kriterien: Möglichst ...	Rechtsformen			Gesellschafter			
	KG	GmbH	AG	A	B	C	D,E
freie Gestaltung Gesellschaftsverträge	X			3	2	1	0
große Haftungsbeschränkung	X	X	X	0	3	3	3
leichte Beschaffung Eigenkapital			X	1	1	3	3
leichte Beschaffung Fremdkapital			X	3	3	3	3
große Einflussnahme auf Geschäftsführung und Vertretung	X	X		3	0	3	0
freie Verfügung über Gewinn	X	X		3	3	3	0
geringe Anforderung an Rechnungslegung, Prüfung, Publizität	X			3	0	3	0
geringe einmalige und laufende Aufwendungen	X			3	0	3	0
geringe Steuerbelastung bei Gewinnthesaurierung	(X)	X	X	3	3	3	3

## Ergebnis

Rechtsform	Summe der Bewertungspunkt für Gesellschafter			
	A	B	C	D,E
KG	18	11	19	6
GmbH	9	9	12	6
AG	7	10	12	12
Präferenz für ...	KG	KG	KG	AG

Welche Probleme können mit dem gewählten Vorgehen zur Bestimmung der Rechtsform verbunden sein?

Welche Argumente können in einem Verhandlungsprozess zwischen A,B und C einerseits und D und E andererseits zu einer Einigung (=Gründung) führen?

Welche Argumente können in einem Verhandlungsprozess zwischen A,B und C einerseits und D und E andererseits nicht zu einer Einigung (= Unterlassung der Gründung) führen?

Eine einheitliche Gewichtung der Parameter bzw. Kriterien führt i.d.R. aber auch dazu, dass im Vorfeld genau über diese Gewichtungsfaktoren Diskussionen entstehen.

Denkbar wäre es jedoch auch, dass jeder Befragte seine Gewichtung selbst mitteilt (welche Folgen ergeben sich daraus?):

Beispiel für derartige Frageformulierungen

Wie wichtig ist eine geringe Haftung für Sie? (das wäre die Gewichtung)

0	2,5	5	7,5	10
ganz unwichtig				sehr wichtig

Wie umfangreich schätzen Sie die Haftung als Kommanditist/-in einer KG ein? (das wäre die Bewertung im Falle der Gründung einer KG)

0	2,5	5	7,5	10
sehr hoch				gering

Wie umfangreich schätzen Sie die Haftung als Genosse/Genossin in einer eG ein? (das wäre die Bewertung im Falle der Gründung einer eG)

0	2,5	5	7,5	10
sehr hoch				gering

Eine Auswertung der Antworten kann mittels des sog. Trommsdorf-Modells erfolgen.

Nähere Informationen: [https://www.marketing.tu-berlin.de/fileadmin/fg44/download\\_kv/ss11/KV\\_04\\_05\\_Einstellungen\\_Werte.pdf](https://www.marketing.tu-berlin.de/fileadmin/fg44/download_kv/ss11/KV_04_05_Einstellungen_Werte.pdf)

Abbildung 8: Imagedifferential von Trommsdorff

## Einstellung erklärt aus Real-Ideal-Imagedifferenzen

### Imagedifferential von Trommsdorff (1974)

$$A_{ij} = \sum_k |B_{ijk} - I_{ik}|$$

A	Rating 1 – 5 gut-schlecht O-O-O-O-O	Wert einer Einstellung (von Person i zu Rechtsform j, die durch verschiedene Merkmale, wie z.B. Haftung, charakterisiert werden kann)
B	Rating 1 – 5 wenig-viel O-O-O-O-O	„reale“ subjektiv empfundene Ausprägung eines Merkmals (Eindruck von Person i über Merkmal k (z.B. Haftung) an Rechtsform j)
I	Rating 1 – 5 wenig-viel O-O-O-O-O	„ideale“ Vorstellung von diesem Merkmal (Idealvorstellung von Person i über Merkmal k)
i		Eine Person (befragte Zielperson)
j		Ein „Objekt“ (hier eine bestimmte Rechtsform)
k		Ein Merkmal (z.B. Haftung)

### Fiktives Beispiel zum Messmodell von Trommsdorff: Einstellungen gegenüber Getränkemarken (A, B)

Die Marktforschung möge herausgefunden haben: Konsumenten achten auf:  
Süße, Kohlensäuregehalt, Kaloriengehalt, Saftgehalt und Preis. Ergebnisbeispiel:

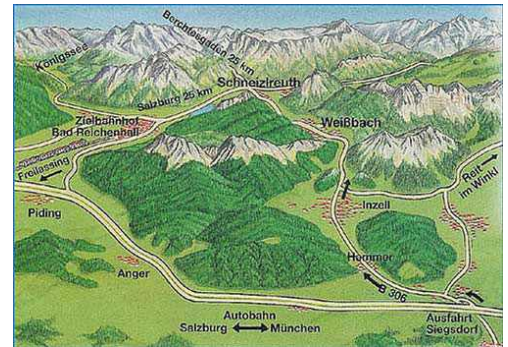
Eigenschaften K	Idealausprägung I	Überzeugungsrating B	
		A-Getränk	B-Getränk
<b>Geschmack</b> süß(1)–wässrig(7)	2	2	3
<b>Kohlensäuregehalt</b> hoch(1)–gering(7)	3	2	6
<b>Kaloriengehalt</b> hoch(1)–gering(7)	5	4	5
<b>Saftgehalt</b> hoch(1)–gering(7)	1	2	7
<b>Preis</b> hoch(1)–niedrig(7)	5	4	3
$\sum  B_{ijk} - I_{ik} $		4	12

#### Begriffsklärung:

Kognitiv: Bezeichnet solche Funktionen des Menschen, die mit Wahrnehmung, Lernen, Erinnern und Denken, also der menschlichen Erkenntnis- und Informationsverarbeitung in Zusammenhang stehen. Neben den kognitiven

Funktionen sind die emotionalen Gesichtspunkte und der Bereich der Motive für die menschliche Erkenntnisverarbeitung von Bedeutung.

# Fragebogen zur richtigen Wahl der Rechtsform



Gemeinsam wollen wir am 1.1.20XY mit der Gründung unsere **Schneitzreuther Bürgerenergie DAS Zeichen für eine nachhaltige Energiewende** in Deutschland setzen.

Sie wollen sich als Investor beteiligen und deshalb ist uns Ihre Meinung zur Wahl der richtigen Rechtsform wichtig.

Um die für unsere Schneitzreuther Bürgerinnen und Bürger sowie die „zuag’roasten“ Touristen geeignete Rechtsform zu finden, beantworten Sie uns bitte die nachfolgenden Fragen:

Beispiel: Wie wichtig ist für Sie ein klangvoller Name unseres Unternehmens?

1	2	3	4	5
ganz unwichtig			✗	sehr wichtig

Dem Investor ist ein klangvoller Name wichtig - es gibt für ihn aber noch

1. Wie wichtig ist für Sie eine geringe Haftung (auch keine Nachhaftung)?

1	2	3	4	5
ganz unwichtig				sehr wichtig

a) Wie gut eignet sich dafür eine GmbH?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

b) Wie gut eignet sich dafür eine Genossenschaft?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

2. Wie wichtig ist Ihnen eine Kündigungsmöglichkeit Ihrer Beteiligung?

1	2	3	4	5
ganz unwichtig				sehr wichtig

a) Wie gut eignet sich dafür eine GmbH?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

b) Wie gut eignet sich dafür eine Genossenschaft?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

3. Wie wichtig ist Ihnen die Umsetzung des Demokratieprinzips in unserem neuen Unternehmen?

1	2	3	4	5
ganz unwichtig				sehr wichtig

a) Wie gut eignet sich dafür eine GmbH?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

b) Wie gut eignet sich dafür eine Genossenschaft?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

4. Wie wichtig ist Ihnen die Möglichkeit, einer unabhängigen Prüfung durch Externe?

1	2	3	4	5
ganz unwichtig				sehr wichtig

a) Wie gut eignet sich dafür eine GmbH?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

b) Wie gut eignet sich dafür eine Genossenschaft?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

Vielen Dank für Ihre Mithilfe - Die Gründungs-GbR der SB (Schneitzelreuther Bürgerenergie)

Wie werden nun die Antworten der Befragten ausgewertet?

Betrachten wir die ersten drei Fragen des Fragebogens und öffnen Sie gleichzeitig die Datei "Umfrage zu Kapitel 2\_1 - Rechtsformen.xlsx" und sehen Sie sich die Antworten des 1. Fragebogens an:

1. Wie wichtig ist für Sie eine geringe Haftung (auch keine Nachhaftung)?

1	2	3	4	5
ganz unwichtig				sehr wichtig

Mit dieser ersten Frage legt der Befragte die für ihn gültige Punkt-Gewichtung dieses Kriteriums fest. Im Fragebogen 1 wurde der Wert 5 angekreuzt.

2. Wie gut eignet sich dafür eine GmbH?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

Im Fragebogen 1 hatte der Befragte hier den Wert 2 vergeben.

3. Wie gut eignet sich dafür eine Genossenschaft?

1	2	3	4	5
Gar nicht				Sehr gut

Im Fragebogen 1 hatte der Befragte hier den Wert 4,5 vergeben.

Die eG kommt somit den Vorstellungen des Befragten hinsichtlich der für ihn näher als die GmbH.

Warum kann man jetzt nicht einfach als Differenz der GmbH vom Idealwert die 5 aus der Frage 1 abzüglich der 2 aus der Frage 2 rechnen und analog für die eG rechnen  $5 - 4,5 = 0,5$ ?

Es handelt sich um zwei verschiedene Sachverhalte: Die erste Frage dient dazu, dass Sie notieren, wie (un)wichtig ein Kriterium ist, die zweite und auch die dritte Frage dienen dazu, wie stark dieses Kriterium bei der jeweiligen Rechtsform ausgeprägt ist.

Überlegen wir uns: Sie würden die Frage 1 z.B. mit 5 bewerten (Haftung sei für sie sehr wichtig). Unabhängig von Ihrer persönlichen Bewertung könnte nun die Frage 2 maximal (von irgendeiner Person) ebenfalls mit 5 bewertet werden (die GmbH würde dieses Kriterium voll erfüllen), dann wäre die maximal erreichbare Punktzahl  $5 \times 5 = 25$

Wäre die Haftung für Sie jedoch nur teilweise wichtig (Wert = 3), dann wäre bei jeder möglichen Rechtsform und der o.g. fünfstufigen Skala (Frage 2 bzw. Frage 3) trotzdem eine Antwort mit dem Wert 5 möglich. In diesem Fall wäre die ideale Ausprägung  $3 \times 5 = 15$

Genau diese "Idealwerte" finden sich in den Spalten B, E, H und K des Registerblattes "Bewertungen" der Datei "Umfrage zu Kapitel 2\_1 - Rechtsformen.xlsx"

Hier einige Zahlenbeispiele aus der Datei

**Wahl der richtigen Rechtsform (Antworten der 22 Befragten)**

	Kriterium 1: Eine geringe Haftung ist für mich ...	
	GmbH ...	eG ...
1 unwichtig	1 gar nicht	1 gar nicht
5 sehr wichtig	5 sehr gut	5 sehr gut
Frage 1	Frage 1a	Frage 1b
1	5	2
2	3	4

Fragebogen

Ausschnitt aus Registerblatt "Antworten"

**Wahl der richtigen Rechtsform (Ideal und Bewertung)**

	Ideal für Kriterium 1: Eine geringe Haftung ist für mich ...	
	GmbH ...	eG ...
Frage 1	Frage 1a	Frage 1b
1	25	10
2	15	12

Person x bzw. Fragebogen

$5 * \text{max. Bewertung für eine Rechtsform (5)} = 25$

$5 * \text{tatsächliche Bewertung für die Rechtsform (2)} = 10$

Dies ist es, die Rechtsform zu finden, die dem Ideal möglichst nahe kommt, d.h. die Differenzen vom Ideal müssen möglichst gering sein.

Betrachten wir die Antworten zum Fragebogen 1:

Ausschnitt aus Registerblatt "Bewertungen"

## Wahl der richtigen Rechtsform (Ideal und Bewertung)

Person x bzw. Fragebogen

	Ideal für Kriterium 1: Eine geringe Haftung ist für mich ...	Bewertung der Person x bez. "eine geringe Haftung erreicht eine ..."	
		GmbH ...	eG ...
	Frage 1	Frage 1a	Frage 1b
1	25	10	22,5
2	15	12	6

Ausschnitt aus Registerblatt "Differenzen"

## Wahl der richtigen Rechtsform (Differenz zwischen Ideal und Bewertung)

Person x bzw. Fragebogen

	Ideal für Kriterium 1: Eine geringe Haftung ist für mich ...	Abweichung vom Ideal in der Wahrnehmung der Person x bez. "eine geringe Haftung erreicht eine ..."	
		GmbH ...	eG ...
	Frage 1	Frage 1a	Frage 1b
1	25	15	2,5
2	15	3	9

Ideal wäre eine Bewertung von 25. Die GmbH erreicht jedoch nur die Bewertung 10, damit beträgt der Abstand zum Idealwert  $25 - 10 = 15$

Die eG ist bez. des 1. Kriteriums (bei Fragebogen 1) näher am Idealwert als die GmbH.

In Fragebogen 2 hingegen erachtet der Befragte die GmbH hinsichtlich des ersten Kriteriums in geringerem Abstand zum Ideal als es in seinen Augen die eG ist.

Es müssen also für alle Fragebögen und für alle Kriterien je Rechtsform die Differenzen zum Ideal ermittelt werden.

Diese "Summen Abweichungen vom Ideal" finden sich in den Zellen N26 und O26 des Registerblattes "Differenzen" der Datei "Umfrage zu Kapitel 2\_1 -

Rechtsformen.xlsx". Die Rechtsform mit den geringeren Abweichungen vom Ideal hier die eG (mit dem Wert 475,25) wäre also zu wählen.

## 2.2.10 Beispiele und Aufgaben

### 2.2.10.1 Aufgabe: Passende Rechtsform identifizieren

**Aufgabe:** In der Stadt Freising soll zur Umsetzung der Energiewende ein Unternehmen mit der „passenden Rechtsform“ gegründet werden.

Rechtsform	Bewertung der Kriterien, wie Haftung, Kosten, Komplexität, EK-Erfordernis, ...	
AG		
GmbH / UG		
GbR		
OHG		
KG		
e.V.		
GmbH / UG & Co. KG		
e.G.		

Kriterien für die Wahl der Rechtsform:

- Haftung
- Kosten
- Geschäftsführung
- Publizitätsvorschriften
- Kreditwürdigkeit
- Steuersatz, steuerliche Regelungen
- Geschäftsleitung
- Prüfung durch Externe
- Nachschusspflicht im Insolvenzfall
- Komplexität

**2.2.10.2 Aufgabe: Vergleichen Sie eine Genossenschaft mit Pers.- und Kapitalgesellschaften**

<b>Element</b>	<b>Personengesellschaft</b>	<b>Genossenschaft</b>	<b>Kapitalgesellschaft</b>
Gesellschaftszweck			
Gesellschaftsvermögen			
Organisationsstruktur			
Mitgliedschaftsrechte			
Mitgliedschaftspflichten			
Mitgliederwechsel			
Beendigung der Mitgliedschaft			
Prüfung			

### 2.2.10.3 Beispiel für eine Klausuraufgabe zur Wahl der Rechtsform

Sie möchten in Freising Bürgerenergieanlagen errichten. Sie rechnen dabei mit einer großen Zahl (> 1000) von Interessenten, die sich potenziell daran beteiligen könnten. In Bürgerversammlungen, Bürgerfesten etc. wollen Sie die Interessenten bez. der Planung und Realisierung dieser Bürgerenergieanlagen informieren.

In die nähere Auswahl möglicher Rechtsformen kommen

1. Gesellschaft bürgerlichen Rechts
2. GmbH & Co. KG
3. AG
4. Genossenschaft

**Teilaufgabe 1:** Erläutern Sie in Stichpunkten, unter welchen Voraussetzungen jede der o.g. vier Rechtsformen vorteilhaft ist bzw. Nachteile besitzt und was unter welchen Bedingungen zu beachten ist (z.B. in einem Verkaufsprospekt).

**Teilaufgabe 2:** Im Laufe der Zeit erkennen Sie, welche Wünsche seitens der Bürger und Ihrer Mitstreiter bei der Vorbereitung der Bürgerenergieanlagen bestehen. Argumentieren Sie **in Stichpunkten unter Bezugnahme auf die folgenden Randbedingungen**, die Sie und Ihre Geschäftspartner gesetzt haben (d.h., sie äußern sich zu jeder der nachfolgenden Randbedingung, welche Rechtsform sich eignet bzw. sich nicht eignet und begründen Ihre Antwort kurz):

A) Es handelt sich um ein risikoreiches Projekt, so dass niemand unbeschränkt haften möchte.

B) Sie selbst wären ggf. dazu bereit, die Leitung zu übernehmen – wohingegen die Bürger primär an einer demokratischen Vorbereitung, Umsetzung und einem demokratischen Geschäftsbetrieb interessiert sind.

C) Eine gute Beratung bei der Vorbereitung und Umsetzung der Bürgerenergieanlage muss gewährleistet sein.

D) Es muss Transparenz bei der wirtschaftlichen Tätigkeit gewährleistet werden.

E) Sie und Ihre Kolleg(inn)en, die sich um die Vorbereitung der Bürgerenergieanlage kümmern, möchten als Folge der aktuellen Probleme bei PROKON die unkontrollierte Liquidation des Unternehmens unbedingt von Anfang an unterbinden.

F) Sie und Ihre Geschäftspartner möchten die Belastung mit Einkommensteuer gering halten und Gewinne in den nächsten Jahren primär thesaurieren und nicht ausschütten.

G) Sie möchten den erzeugten Strom auch lokal wieder verkaufen – möglichst auch an die Anteilseigner - und dabei den Anteilseignern Vorteile gewähren (in welcher Form wäre das bei den Rechtsformen möglich?)

#### 2.2.10.4 Exkurs: Eigenkapital (EK) und Haftung

- Haftungsvolumen: Unternehmensvermögen – das ist zu unterscheiden vom Eigenkapital
- (finanzierungsbezogenes) EK: Vermögensbetrag, den die Gesellschafter
  - als Pflichteinlage versprechen zu übernehmen oder
  - in Form von Bar- oder Sacheinlagen tatsächlich einbringen
- (bilanzierungsbezogenes) EK: Gesamtheit der bilanziell ausgewiesenen Eigenkapitalpositionen (Grund- oder Stammkapital, Rücklagen, ...)
- Gründungszeitpunkt: bilanzielles EK = finanzierungsbezogenes EK
- Gewinne, Verluste, Entnahmen oder Ausschüttungen sowie Einlagen verändern das bilanzielle Eigenkapital im Laufe der Zeit
- Einlagenerhöhung mit Bruttoverbuchung:

	Summe		Summe		Summe
Summe	insges.		e aller	Summe	aller
bilanziell	übernommen		erzielte	aller	Entnahme
er	er Einlagen	+	n	eingetreten	n bzw.
Eigenka	= erbrachte		Gewinn	en Verluste	Ausschüttu
pi-	+ ausstehende		e		n-gen
talposten	Einlagen				

### 2.2.10.5 Beispiel: Bestimmung der Haftungsmasse einer KG

- Die Karwendel-Power-KG besteht aus sechs Gesellschaftern. A ist der einzige Komplementär und ist mit 300.000 Euro am Eigenkapital der Gesellschaft beteiligt.
- Überblick der Einlagenverpflichtung der Kommanditisten zum Beginn des Geschäftsjahres '01

Kommanditist	(1)	(2)	(3)
B	150.000	+150.000	90.000
C	70.000	+70.000	60.000
D	<b>80.000</b>	+80.000	30.000
E	40.000	+25.000	-
F	50.000	0	-

(1) = gesellschaftsvertraglich vereinbarte und ins Handelsregister eingetragene Einlage.  
 (2) = geleistete Einlage im Sinne von §172 HGB  
 (3) = auf den Kommanditisten entfallender Verlustanteil aus den Vorjahren

Mit Ausnahme des Kommanditisten F sind vor dem 1.1.01 keine Gewinnanteile an die

Kommanditisten ausgezahlt oder Einlagen zurückbezahlt worden. Auf die 5

Kommanditisten entfällt im Geschäftsjahr '01 ein Gewinnanteil von 200.000€, der

entweder zur Auffüllung ausstehender Einlagen bzw. zum Ausgleich des

Verlustanteilkontos verwendet oder ausbezahlt wird:

Kommanditist	(1)	(2)	(3)
B	80.000	60.000	20.000
C	50.000	50.000	-
D	40.000	30.000	10.000
E	10.000	10.000	-
F	20.000	-	20.000

(1) = gesamter Gewinnanteil = (2) +(3)  
 (2) = zur Auffüllung ausstehender Einlagen bzw. zum Ausgleich des Verlustanteilkontos verwandt  
 (3) = an die Kommanditisten ausgezahlt

- Abgesehen von der Gewinnverteilung in '01 wurden die Kapitalkonten der Kommanditisten in '01 unverändert fortgeführt.
- Das realisierbare Vermögen der Karwendel-Power-KG (Sachanlagen, ...) beläuft sich nach vollzogener Gewinnauszahlung Anfang '02 auf 1 Mio. Euro.
- Das separate Privatvermögen von A beträgt zum gleichen Zeitpunkt 180.000 €
- Das Privatvermögen der einzelnen Kommanditisten reicht jeweils zur Begleichung ihrer Haftungsverpflichtungen aus.
- Beziffern Sie die Haftungsmasse (Stand Anfang '02), die den Gläubigern der Karwendel-Power-KG zur Befriedigung ihrer Ansprüche zur Verfügung steht und begründen Sie Ihre Antwort.
- §§ 171, 172 HGB beachten

**Lösung – Haftungsmasse setzt sich aus folgenden Teilmassen zusammen:**

Gesellschaftsvermögen der A-KG:	1.000.000,-
Privatvermögen des Komplementärs A.	180.000,-
Akquirierbares Vermögen der Kommanditisten aufgrund von Haftungsverpflichtungen	
Kommanditist B	20.000,-
Kommanditist C	-
Kommanditist D	-
Kommanditist E	5.000,-
Kommanditist F	50.000,-
<hr/>	
Summe	1.255.000,-

Die Haftungsmasse setzt sich aus folgenden Teilmassen zusammen:

- a) Gesellschaftsvermögen der A-KG
- b) Privatvermögen des Komplementärs
- c) Aufgrund der Haftungsverpflichtungen der Kommanditisten akquirierbares Vermögen

Zu a) Das Vermögen der AG beträgt 1 Mio.

Zu b) Komplementär ist A. Dessen separates Privatvermögen beträgt 180.000

Zu c) Individuelle Prüfung bei jedem Kommanditisten notwendig.

B hat Einlagenverpflichtung voll erfüllt -> haftet nicht mehr für Verbindlichkeiten der KG; B hat aber Gewinnanteile entnommen, obwohl der Kapitalanteil durch Verlust unter den Betrag der geleisteten Einlage herabgemindert wurde. B haftet somit in Höhe des Auszahlungsbetrages von 20.000.

C erhält keine Ausschüttung. Solange trotz eines belasteten Verlustanteilkontos keine Ausschüttungen erfolgen, entsteht bei voll geleisteter Einlage keine Haftungsverpflichtung

D: Da der noch zu Beginn des Jahres '01 vorhandene Saldo des Verlustanteilkontos durch den Gewinnanteil '01 ausgeglichen wurde, ist die Auszahlung der Gewinne aus Sicht des Kommanditisten haftungsunschädlich

E: Nach Auffüllung durch den Gewinnanteil von 10.000 für '01 beläuft sich die haftungsbegründende ausstehende Einlage auf 5.000

F Die haftungsbegründende ausstehende Einlage beträgt weiterhin 50.000,-

### 2.2.10.6 Aufgabe: Bestimmung der Haftungsmasse einer GmbH & Co. KG

Die MWH-RE GmbH & Co. KG besteht aus vier Gesellschaftern. Die MWH-Energie GmbH (mit 25.000 Euro Stammkapital) ist der einzige Komplementär. Weiteres Vermögen besitzt die Komplementär-GmbH nicht.

Nachfolgende Tabelle zeigt die Einlagenverpflichtungen der Kommanditisten zum Beginn des Geschäftsjahres ´13

Kommanditist	(1)	(2)	(3)
Anton A.	100.000	+100.000	80.000
Beate B.	70.000	+50.000	50.000
Christoph C.	80.000	-	-

(1) = gesellschaftsvertraglich vereinbarte und ins Handelsregister eingetragene Einlage

(2) = geleistete Einlage im Sinne von §172 HGB

(3) = auf den Kommanditisten entfallender Verlustanteil aus den Vorjahren

Es sind vor dem 1.1.13 keine Gewinnanteile an die Kommanditisten ausgezahlt oder Einlagen zurückbezahlt worden. Auf die 3 Kommanditisten entfällt im Geschäftsjahr ´13 ein Gewinnanteil von 150.000€, der entweder zur Auffüllung ausstehender Einlagen bzw. zum Ausgleich des Verlustanteilkontos verwendet oder ausbezahlt wird, wie nachfolgende Tabelle zeigt:

Kommanditist	(1)	(2)	(3)
Anton A.	60.000	50.000	10.000
Beate B.	50.000	50.000	-
Christoph C.	40.000	30.000	10.000

(1) = gesamter Gewinnanteil = (2) +(3)

(2) = zur Auffüllung ausstehender Einlagen bzw. zum Ausgleich des Verlustanteilkontos verwandt

(3) = an die Kommanditisten ausgezahlt

Ergänzende Hinweise:

- Abgesehen von der Gewinnverteilung in ´13 wurden die Kapitalkonten der Kommanditisten in ´13 unverändert fortgeführt.

- Das realisierbare Vermögen der MWH-RE GmbH & Co. KG (Sachanlagen, ...) beläuft sich nach vollzogener Gewinnauszahlung Anfang '14 auf 2 Mio. Euro.
- Das Privatvermögen der einzelnen Kommanditisten reicht jeweils zur Begleichung ihrer Haftungsverpflichtungen aus.

**Aufgabenstellung:** Ermitteln Sie die Haftungsmasse (Stand Anfang '14), die den Gläubigern der MWH-RE GmbH & Co. KG zur Befriedigung ihrer Ansprüche zur Verfügung steht und begründen Sie Ihre Antwort.

Gesellschaftsvermögen der MWH-RE GmbH & Co. KG	2.000.000,- €
Vermögen des Komplementärs MWH-Energie GmbH €	25.000,-
Akquirierbares Vermögen der Kommanditisten aufgrund von Haftungsverpflichtungen:	
• Kommanditist A .....	
• Kommanditist B .....	
• Kommanditist C .....	
<hr/>	
Summe	

## Verständnisfragen

1. Was ist der Unterschied zwischen einer Personen- und einer Kapitalgesellschaft?
2. Was sind wesentliche Merkmale sowie Vor- und Nachteile von
  - einer Einzelunternehmung
  - einer offenen Handelsgesellschaft
  - einer Kommanditgesellschaft
  - einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung
  - einer Aktiengesellschaft
3. Was ist der Unterschied zwischen einem Kommanditisten und einem Komplementär?

## 2.3 Unternehmensführung

Im Rahmen der Lehrveranstaltung "Unternehmensführung" im 6. Semester ME sollen sie die wesentlichen Wissen, Methoden und Instrumente zur Bewältigung der Managementaufgaben kennen lernen und in einfachen Fallbeispielen anwenden, d.h. Management“ als lehrbare und damit lernbare Qualifikation

In diesem Teil des Skripts zur Lehrveranstaltung „Grundlagen der BWL und Buchführung“ beschäftigen Sie sich jedoch nur mit einigen wenigen Aspekten der Unternehmensführung. Weil dieses Thema im 6. Semester vertieft behandelt wird, sollen hier nur einige Hinweise gegeben werden, welche Aufgaben einen Manager/eine Managerin im späteren Berufsleben erwarten.

### Arbeitsdefinition „Unternehmensführung“ bzw. „Management

Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure, die die Gestaltung und Abstimmung (**Koordination**) der Unternehmens-Umwelt-Interaktionen im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben.

(Einschränkung: **Nicht alle Handlungen, sondern nur diejenigen, die grundsätzlicher Art** sind, mit hoher Bindungswirkung für das gesamte Unternehmen, mit hohem monetären Wert und durch stake Wertbeladenheit und niedrigen Strukturierungsgrad gekennzeichnet sind).  
Die für Unternehmensführungshandlungen verantwortlichen Akteure umfassen die Mitglieder des **oberen und obersten Managements**.

Zu unterscheiden sind die traditionellen Ansätze der Unternehmensführungslehre und moderne Ansätze.

Die traditionelle Unternehmensführungslehre lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

1. Sie ist zielorientiert:
  - Was ist das Ziel für die Zukunft?
  - Bestandsaufnahme
  - Analyse der als entscheidungsrelevant erachteten Umwelt- und Unternehmensfaktoren
  - Entwicklung von Handlungsalternativen
  - Weitgehend rationale Bewertung der Handlungsalternativen
  - Auswahl und Umsetzung der Handlungsalternative, die die Zielkriterien am besten erfüllt
2. Sie hat ein rationales Weltbild:
  - Es existiert eine Zielfunktion
  - Vollständiges Wissen über mögliche Umweltzustände
  - Vollständiges Wissen über Handlungsalternativen
  - Konsequenzen der Handlungsalternativen: Zumindest mit subjektiver Wahrscheinlichkeit abschätzbar
  - Umfassende, kardinale Nutzenfunktion
  - Optimierung der Zielfunktion mittels Algorithmus

Beispiele für die klassischen Managementfunktionen finden sich bei

- Henri Fayol (1929): Funktionskatalog des Managements
- Gulick (1937): POSDCORB-Konzept
  - a) **P**lanning
  - b) **O**rganizing
  - c) **S**taffing
  - d) **D**irecting
  - e) **C**oordinating
  - f) **R**eporting
  - g) **B**udgeting

Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle (Soll-Ist-Vergleiche)

Anmerkung: Kritik am rationalen Weltbild betrifft die Annahme rationaler Entscheider. In der Lebenswirklichkeit sind i.d.R. begrenzt rationaler Entscheider anzutreffen.

Darüber hinaus trifft die Annahme von Individualentscheidungen heutzutage oftmals nicht mehr zu. Vielfach handelt es sich um Gruppenentscheidung, denen ein entsprechender aufwendiger Prozess der Entscheidungsfindung vorangeht.

In der Lebenswirklichkeit fließen bei Gruppenentscheidungen Interessen interner und externer Koalitionspartner ein. Einen Überblick gibt die nachfolgende Tabelle:

**Tabelle 13: Interessen von Stakeholdern**

Top Management	Einfluss, Prestige, hohes Einkommen, Ideen verwirklichen
Bereichsleitung Spezialisten	Einfluss, Kenntnisse erweitern, Prestige, hohes Einkommen
Übrige Mitarbeiter	Hohes Einkommen, soziale Sicherheit, Selbstentfaltung, zwischenmenschliche Beziehungen
Eigenkapitalgeber	Hohe Gewinnausschüttung, Teilnahme an Wertsteigerungen, Einfluss auf Topmanagement
Fremdkapitalgeber	Hohe Verzinsung, vereinbarungsgemäße Rückführung der Kredite
Lieferanten	Günstige Lieferkonditionen, nachhaltige Geschäftsbeziehungen, Zahlungsfähigkeit
Kunden	Qualitativ hochwertige Leistungen zu günstigen Preisen, Nebenleistungen, Ersatzteile, Beratung
Kommunalbehörden	Arbeitsplätze, Beiträge zur Infrastruktur sowie zu Kultur- und Bildungseinrichtungen
Staat	Einhaltung gesetzl. Vorschriften, Steuereinnahmen
Gewerkschaften	Anerkennung als Verhandlungspartner, Verhandlungsfairness, gewerkschaftliche Tätigkeit im Unternehmen
Arbeitgeberverbände	Adäquate unternehmerische Entscheidungen, Beitragszahlungen

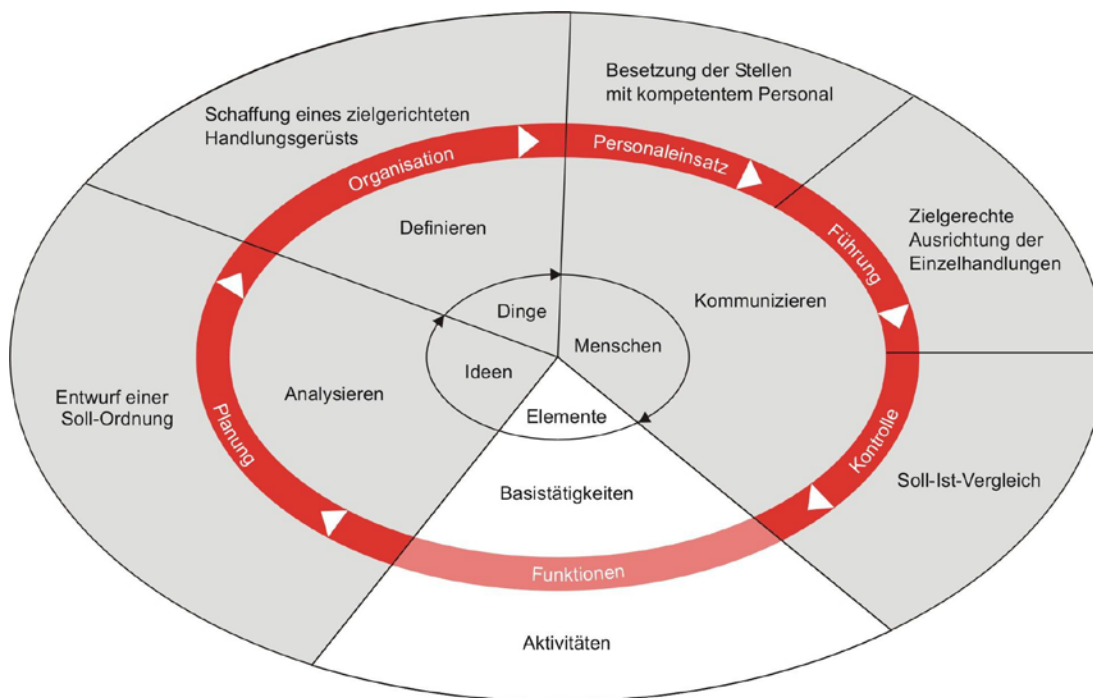
(Erweitert nach Macharzina und Wolf 2005, S. 13)

Weiterhin lassen sich die Rahmenbedingungen der Unternehmensführung (des Managements) folgendermaßen charakterisieren:

1. Diskontinuität der Umweltentwicklung
2. Umweltdifferenzierung
  - a. Aufgabenumwelt (Lieferanten, Kunden, Kapitaleigner und –geber, Arbeitnehmer)
  - b. Ökonomische Umwelt:
    - Abnehmende Wachstumsraten des Bruttonationaleinkommens (früher Bruttosozialprodukt)
    - Branchenentwicklung (Landwirtschaft)
    - Arbeitslosigkeit (H.W. Sinn vs. P. Bofinger); vgl. z.B. Sinns Vorschlag zum Kombilohn -> Drehtüreffekt z.B. bei Gartenbauunternehmen
    - Erfahrungskurvenkonzept
    - Finanzierung (Basel II, Basel III)
  - c. Rechtliche Umwelt: Unternehmensverfassung, Patentrecht
  - d. Gesellschaftliche Umwelt
  - e. Technische Umwelt
    - Innovations- und Technologiemanagement
    - Informations- und Kommunikationstechniken
    - Biotechnologie, Life Science, Umwelttechnologie, Verkehrssysteme
  - f. Politische Umwelt
  - g. Instabilität
  - h. Ineffizienz (Subventionen, ...)
  - i. Ökologische Umwelt

Bei der Unternehmensführung handelt es sich nicht um keine lineare Aufgabemit definiertem Anfang und Ende. Es handelt sich vielmehr um einen (Management)Prozess (vgl. nachfolgende Abbildung)

Abbildung 9: Managementprozess



Der moderne Managementprozess lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

**Bezogen auf die Umwelt:**

- Diagnose: Ungewiss/ nur begrenzt verstehbar
- Folge: Unsicherheit und Diskontinuitäten

**Bezogen auf die Unternehmung:**

- Diagnose: Komplex, keine „Trivialmaschine“ ; Überraschungen
- Folge: Flexibles, nur begrenzt planbares System
  - Planung tritt als Steuerungsinstrument ggf. In den Hintergrund
  - Planung und Selektion
  - Planung kein einmaliger Akt
  - Strategische und operative Planung
  - Selektionsrisiko (Planung als unsichere Vorsteuerung; Kontrolle als Kompensationsfunktion)
  - Anpassungsfähigkeit (Wachsamkeit, Anpassungsfähigkeit, Eigeninitiative)
  - Personaleinsatz (Kreativität, organisationales Lernen)

**Die Folgen und Konsequenzen:**

- Planung als unsichere Selektion von Handlungsalternativen
- Kontrolle/Monitoring als Sicherungsverfahren
- Flexibilität und Responsivität zentral
- Planung verliert Primat
- Managementfunktionen gleichrangig
- Einsatz je nach Problemlage
- Balance zwischen Aktion und Reaktion sowie „Commitment“ (=Verpflichtung/Bindung) und Flexibilität

Zusammenfassend gilt für die Kernaufgaben der Unternehmensführung:

Herkömmliche Betrachtung:

- Innenbeziehung

- Optimale Leistungserstellung
- Bestmögliche Faktorkombination
- Anteilseigner besitzen alleinige Entscheidungsgewalt (Shareholder-Ansatz)

Erweiterungen der Betrachtung:

- Auseinanderfallen der Unternehmerfunktion:  
Eigentum – Verfügungsgewalt; Agency-Ansatz
- Stakeholder-Ansatz
- Umweltorientierung
- Internationalisierung
- Zentrale Aufgabe des Management: Unternehmen in seinem Bestand dauerhaft zu sichern.
- Unternehmens-Umwelt-Koordination

Unternehmensführung erfordert folgende Managementkompetenzen:

1. Technische Kompetenz (gemeint ist Managementwissen – Techniken u. Methoden auf den Einzelfall anwenden)
2. Soziale Kompetenz [Teamfähigkeit mit Kollegen anderer Abteilungen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Umwelt (Kunden, Lieferanten, Behörden ...)] (Handlung und Durchsetzung)
3. Konzeptionelle Kompetenzen
  - Strukturierungsvermögen
  - Multiperspektivität
  - Lernfähigkeit

Von Seiten der Wissenschaft wurde in der Vergangenheit eine Vielzahl von Unternehmensführungstheorien entwickelt, nicht zuletzt deshalb, um die praktische Unternehmensführung (weiter) zu verbessern. Die Auseinandersetzung mit Unternehmensführungstheorien ist kein wissenschaftlicher Selbstzweck.

- Unternehmensführung ist ein (nicht zufrieden stellend gelöstes) Problem
- Angebot der Problemlösung durch „Heilsbringer“: Unternehmensberater, Coaches, ...
- Ziel der Auseinandersetzung mit ausgewählten Theorien ist es, Schwachstellen zu verdeutlichen, Kritik zu fördern, Wachsamkeit zu schärfen, welche Theorieansätze Erfolg in der Praxis haben und welche nicht, Neugierde zu wecken, Elemente von diesen Theorien auszuprobieren, zu verknüpfen, weiter zu entwickeln (auch im Rahmen der eigenen wissenschaftlichen Betätigung - z.B. im Rahmen der Bachelorarbeit).

Hinter den verschiedenen Managementtheorien (vgl. z.B. Macharzina und Wolf 2005, S. 129) verbergen sich auch unterschiedliche Menschenbilder.

Beispiel: Ein überaus vorsichtiger Manager mit Furcht vor juristischen Auseinandersetzungen wird sein Unternehmen auch entsprechend führen (vgl. z.B. Personal zeitlich befristet beschäftigen: Furcht vor Kettenarbeitsverträgen und den daraus möglicherweise resultierenden Konsequenzen).

Hierauf soll jedoch erst im 6. Semester detailliert eingegangen werden.

## **Aufgaben der Unternehmensführung**

Führung umfasst die Initiierung von Entscheidungs- und Handlungsprozessen  
Willensbildung und –durchsetzung

Der Prozess der Führung umfasst folgende Phasen:

- Initiierungsphase (Identifikation von Problemen im Unternehmen und Formulierung von Zielen - z.B. Auslaufen der garantierten EEG-Vergütung in x Jahren. Ziel ist es z.B., die Anlage auch nach diesem Auslaufen der EEG-Vergütung weiter zu betreiben, um (Ziele) Stromkosten einzusparen und den Eigenverbrauch zu erhöhen)
- Entscheidungsphase (Suche nach Handlungsalternativen, um die o.g. Ziele zu erreichen)
- Umsetzungsphase (Operationalisierung der Handlungsalternativen: Kosten, Zeitrahmen für die Umsetzung ...)
- Kontrollphase (Soll-Ist-Vergleich, ggf. Formulierung neuer Ziele etc.)

### **2.3.1 Echte Führungsentscheidungen**

Echte Führungsentscheidungen umfassen die Gestaltung der

- Strategien (langfr. Geschäftsziele, Marktstellung, Ressourcenzuteilung, ...)
- Strukturen (Mitarbeiterzusammenarbeit)
- Systeme (Planungs- und Kontrollinstrumente)
- Prozesse (Abläufe der Geschäftsvorgänge)

Führungsentscheidungen sind auf diejenigen Objekte (z.B. Strukturen) gerichtet, die langfristig das Unternehmensgeschehen beeinflussen und grundsätzliche Bedeutung für den Fortbestand des Unternehmens haben.

### **2.3.2 Führungskräfte**

- 1) Koordinationsaufgaben bei arbeitsteiligen Prozessen
- 2) Eigentum und Führung (Unternehmer-Eigentümer oder Fremdmanager als Führungskräfte)
- 3) Bedeutung von Führungskräften
  - a. Koordination
  - b. Motivation
  - c. Wahrnehmung von Marktchancen und Anpassung des Leistungsprogramms
  - d. Verwaltungsleistung
  - e. Entscheidungsneigung (deliberative oder intuitive Entscheidungen)
- 4) Gefahren: u.a. Burn-out (Leistungsdruck, Lean-Management, Flexibilität, Erreichbarkeit, ...)

### **2.3.3 Künftige Themen der Entrepreneurship-Forschung**

- 1) rechtliche Aspekte
- 2) finanzielle Aspekte
- 3) Umgang mit Komplexität
- 4) Eingeschränkte Rationalität (kognitive Verzerrungen)
- 5) Gruppendynamik (Auswirkungen auf Entscheidungen)
- 6) Stakeholder (Berücksichtigung der verschiedenen Anspruchsgruppen - nicht nur der Shareholder)

## 2.4 Einfluss des Unternehmensumfeldes auf die Unternehmensentwicklung

Die Entwicklung eines Unternehmens ist kein Ergebnis autonomer Entscheidungen, sondern wird in erheblichem Maße vom Unternehmensumfeld beeinflusst.

Unternehmen stehen mit ihrem Umfeld nicht nur über materiellen Austausch in Beziehung. Bekannt z.B. die Einflüsse der Politik aus dem „Unternehmensumfeld“ auf die Entwicklung von Unternehmen aus dem Bereich der erneuerbaren Energien.

Das Unternehmensumfeld besteht aus ...

- Makroumfeld: ökonom. Umfeld, technolog. Umfeld, polit. Umfeld, gesellschaftl. Umfeld, ökolog. Umfeld
- Wettbewerbsumfeld: Kunden, Wettbewerber

Aufgabe: Vgl. Sie die Entwicklung bei Prokon: Wer hatte wann welchen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens?

Aufgabe: Analysieren Sie den Prozess der Unternehmensentwicklung von juwi anhand der Meldung auf „potovoltaik-guide.de“:  
<http://www.photovoltaik-guide.de/juwi-baut-zukuenftig-keine-photovoltaik-dachanlage-mehr-25929>

Wissenschaftler und Unternehmer sind daran interessiert, Unternehmensentwicklungen vorherzusagen, zu beeinflussen etc.

Daraus leiten sich Forschungsthemen für die Zukunft ab:

- Welche Beziehungen bestehen zwischen den Umfeldern (z.B. Auswirkung des ökologischen Umfeldes (z.B. Klimawandel) auf das gesellschaftliche Umfeld) und Entwicklung von Frühwarnsystemen
- Identifikation von Pfadabhängigkeiten mit der Folge von struktureller Trägheit (welche Entwicklungen ergeben sich zwangsläufig, wenn ein bestimmter Entwicklungspfad eingeschlagen wurde; welche Kosten entstehen, wenn diese Entwicklung revidiert werden soll – vgl. Atomausstieg)
- Handlungsspielräume analysieren
- Change Management und organisationales Lernen

Für die Bewertung, ob eine Unternehmensentwicklung erfolgreich ist oder nicht, sind Zielgrößen wichtig. Zwei wichtige Zielgrößen sind der Unternehmenserfolg und die Liquidität des Unternehmens.

Zielgrößen müssen operationalisiert werden (in der Regel quantifiziert) – z.B. soll die Bodmer GmbH ihren Gewinn innerhalb von 2 Jahren von 0 Mio. Euro auf 4 Mio.

Euro steigern. Diese Planzahlen dienen dann im Rahmen eines Controllings, eine Bewertung der Unternehmensentwicklung vorzunehmen.

### 1. Unternehmerische Zielgrößen (1. Unternehmenserfolg)

- Erfolg bzw. Misserfolg sind subjektive Größen, die sich relativ zu Zielen und Erwartungen ergeben.
- Beispiel: „Sinkender Aktienkurs trotz steigendem Umsatz und Gewinn“:  
Anfang 2007 veröffentlichte SAP sein vorläufiges Ergebnis für 2006:  
Produktumsatz stieg um 11 %. Konzerngewinn legt zu.  
Trotzdem verliert die Aktie ca. 9%.
- Unternehmenswert nach Gordons „Dividendenmodell“:
- $$\text{Unternehmenswert} = \frac{\text{Dividende } D}{\text{Kapitalkostensatz } i - \text{Wachstumsrate } g} = UW = \frac{D}{i-g} \text{ (mit } i > g)$$
- Hat ein Unternehmen z.B. einen Kapitalkostensatz von 10%, eine Wachstumsrate von 5% und schüttet eine Dividende von 100 aus, dann beträgt der Unternehmenswert
- $$UW = \frac{100}{0,1-0,05} = 2.000$$
- Sinkt das Wachstum auf 2,5%, dann beträgt der Unternehmenswert nur mehr 1.333 und die Aktionäre verkaufen ihre Aktien, der Aktienkurs sinkt.

### 2. Unternehmerische Zielgrößen (Liquidität)

- Ausreichende Liquidität ist Voraussetzung für erfolgreiches Rentabilitätsstreben.
- Der Umkehrschluss gilt jedoch nicht: Aus Rentabilität folgt nicht die Einhaltung der Liquidität.
- Konkursgrund bei Einzelunternehmen und Personengesellschaft: Illiquidität
- Konkursgrund bei Kapitalgesellschaften: Illiquidität und Überschuldung

Illiquidität		Überschuldung		
Aktiva	Passiva	Aktiva	Passiva	
Vermögen ohne Zahlungsmittel	EK	Vermögen	Schulden	Negat. EK
	FK			

Zur Erreichung seiner Ziele bzw. der Ziele für das Unternehmen ist es erforderlich, Entscheidungen zu treffen. Nur in Ausnahmefällen handelt es sich um Entscheidungen unter vollständiger Information, d.h. die Annahme, dass ein Homo Oeconomicus entscheiden würde, entsprechen i.d.R. nicht der Realität.

#### 2.4.1 Entscheidungen zur Erreichung von Zielen bei unvollkommener Information treffen

- Ist es überhaupt möglich, Entscheidungen bei unvollkommener Information zu treffen?

- Werden die Entscheidungen „aus dem Bauch heraus getroffen“?
- Ich kann doch nicht in die Zukunft blicken – das haben Menschen zwar immer wieder versucht (Kaffeersatz, Vogelflug, Spielkarten, aus der Hand lesen ...) – „das ist doch Quatsch“!
- Unvollkommene Information – nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance sehen

Aufgabe: Suchen Sie aus dem Internet die Verläufe von Preisen heraus.  
Beispielsweise Preisverläufe bei erneuerbaren Energien

- PV-Anlagen
- Ölsaaten
- Hackschnitzel

Um Entscheidungen nachvollziehbar treffen zu können, sind Entscheidungsregeln erforderlich. Handelt es sich nicht um Entscheidungen, die unter Sicherheit zu treffen sind, ist zu unterscheiden, ob es sich um Entscheidungen unter Ungewissheit handelt oder ob es sich um Entscheidungen unter Risiko handelt.

#### 2.4.1.1 *Umweltsituationen*

- Ungewissheitssituationen:  
Situationen, in denen den alternativ möglichen Ergebnissen von Handlungsalternativen eines Entscheiders keine Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet werden können
- Risikosituationen:  
Für das Eintreten von Umweltzuständen (z.B. Temperaturhöhe für die Tage im August) liegen Eintrittswahrscheinlichkeiten vor (z.B. aus statistischen Analysen der Vergangenheit; oder es handelt sich um subjektive Wahrscheinlichkeiten). Damit lassen sich den möglichen Handlungsalternativen eines Entscheiders die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Ergebnissen zuordnen.

### 2.4.1.2 Entscheidungen unter Ungewissheit

#### Beispiel für eine Entscheidungssituation unter Ungewissheit

Sie verfügen über ein Bankguthaben (z.B. 50.000 €), das Sie investieren möchten. Ihnen stehen 5 Handlungsalternativen offen ( $a_1$  bis  $a_5$ ). Je nach Umweltzustand ( $s_1$  bis  $s_4$ ) führt jede Alternative zu einem unterschiedlichen Einkommen (in 1.000 Euro), wie nachfolgende Tabelle (Ergebnismatrix) zeigt:

Umweltzustände -> Handlungsalternativen	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$
$a_1$ Geldanlage i.d. Schweiz	100	0	0	0
$a_2$ Beteiligung an Stiftung auf den Cayman Islands	20	10	20	30
$a_3$ Beteiligung an Windpark auf Sylt	85	3	3	4
$a_4$ Kauf einer Industriefinanzierung von Orthomol-Functional-Food Inc.	110	10	-20	0
$a_5$ Ausbau des heimischen Bauernhofes für UadB	30	20	0	15

(Hinweis: Haben Sie die Alternative  $a_1$  gewählt und tritt der Umweltzustand  $s_1$  ein, dann beträgt das Ergebnis  $e_{ij} = e_{11} = 100$ )

Um mit diesen o.g. Zahlen eine „richtige“ Entscheidung treffen zu können, ist es notwendig, dass Sie sich selbst einschätzen können – z.B.:

- Sind Sie sehr vorsichtig/pessimistisch?
- Sind Sie sehr optimistisch?
- Schätzen Sie sich irgendwo zwischen Optimist und Pessimist ein?
- Können Sie sich „tierisch ärgern“ und „schimpfen wie ein Rohrspatz“, wenn das tatsächliche Ergebnis am Ende schlechter ist, als Sie es erwartet hatten?
- Frohlocken Sie, wenn das Ergebnis letztlich nicht so schlecht wurde, wie Sie es befürchtet hatten?

Nachfolgend sehen wir uns ausgewählte Entscheidungsregeln an:

**Sind Sie sehr vorsichtig/pessimistisch?**

Wenn Sie sich als sehr vorsichtig/pessimistisch einschätzen, bietet Ihnen die Auswahl der Handlungsalternative nach dem **Maxi-Min-Kriterium eine sinnvolle Entscheidungsregel.**

- Ihnen stehen 5 Handlungsalternativen offen ( $a_1$  bis  $a_5$ ). Je nach Umweltzustand ( $s_1$  bis  $s_4$ ) führt jede Alternative zu einem unterschiedlichen Einkommen (in 1000 Euro), wie nachfolgende Tabelle (Ergebnismatrix) zeigt:

	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	Zeilenminimum
$a_1$	100	0	0	0	0
$a_2$	20	10	20	30	10
$a_3$	85	3	3	4	3
$a_4$	110	10	-20	0	-20
$a_5$	30	20	0	15	0
Gewählt wird die Alternative, bei der das Zeilenminimum maximal ist, also $a_2$					10

Die gesamte Ergebnisverteilung wird nur durch ihren schlechtesten Wert (eindimensionale Entscheidungsregel) repräsentiert. Der ganze Rest der möglichen Ergebnisse wird einfach ignoriert.

Würden Sie nach diesem Kriterium tatsächlich in der Praxis entscheiden?

**Sind Sie überaus optimistisch?**

Wenn Sie der Frage zustimmen, wäre wahrscheinlich eine Auswahl der Handlungsalternative nach dem **Maxi-Max-Kriterium** für Sie richtig.

Ihnen stehen 5 Handlungsalternativen offen ( $a_1$  bis  $a_5$ ). Je nach Umweltzustand ( $s_1$  bis  $s_4$ ) führt jede Alternative zu einem unterschiedlichen Einkommen (in 1000 Euro), wie nachfolgende Tabelle (Ergebnismatrix) zeigt:

	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	Zeilenmaximum
$a_1$	100	0	0	0	100
$a_2$	20	10	20	30	30
$a_3$	85	3	3	4	85
$a_4$	110	10	-20	0	110
$a_5$	30	20	0	15	30
Gewählt wird die Alternative, bei der das Zeilenmaximum maximal ist, also $a_4$					110

Die gesamte Ergebnisverteilung wird nur durch ihren besten Wert (eindimensionale Entscheidungsregel) repräsentiert. Der ganze Rest der möglichen Ergebnisse, die ihr Einkommen mindern könnten, wird einfach ignoriert.

Würden Sie nach diesem Kriterium entscheiden?

Orientieren Sie sich an den besten und den schlechtest möglichen Ergebnissen und möchten diese gewichten?

Auswahl der Handlungsalternative nach dem **HURWICZ-Kriterium**

- Ihnen stehen 5 Handlungsalternativen offen ( $a_1$  bis  $a_5$ ). Je nach Umweltzustand ( $s_1$  bis  $s_4$ ) führt jede Alternative zu einem unterschiedlichen Einkommen (in 1000 Euro), wie nachfolgende Tabelle (Ergebnismatrix) zeigt.
- Die maßgeblichen Präferenzwerte werden als gewichteter Durchschnitt aus Zeilenmaximum und Zeilenminimum gebildet. Sie müssen für die Gewichtung einen Optimismusparameter  $\lambda$  nennen können ( $0 \leq \lambda \leq 1$ ).
- Der Präferenzwert errechnet sich dann  $\max_i : \phi(a_i) = \lambda \max_j(e_{ij}) + (1 - \lambda) \min_j(e_{ij})$
- In nachfolgender Tabelle ist die Identifikation der Optimalhandlung bei einem  $\lambda=0,2$  und einem  $\lambda=0,7$  aufgeführt.

	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$\lambda=0,2$	$1-\lambda=0,8$	gewichteter Durchschn.
$a_1$	100	0	0	0	20	0	20
$a_2$	20	10	20	30	6	8	14
$a_3$	85	3	3	4	17	2,4	19,4
$a_4$	110	10	-20	0	22	-16	6
$a_5$	30	20	0	15	6	0	6
Gewählt wird die Alternative, bei der Präferenzwert (berechnet aus $\lambda$ sowie den Zeilenmaxima und – minimal) maximal ist							$a_1=20$

Mittels Excel lassen sich die Ergebnisse leicht berechnen:

	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$\lambda=0,2$	$1-\lambda=0,8$	gewichteter Durchschn.
$a_1$	100	0	0	0	=0,2*MAX(B2:E2)	=0,8*MIN(B2:E2)	=F2+G2
$a_2$	20	10	20	30	=0,2*MAX(B3:E3)	=0,8*MIN(B3:E3)	=F3+G3
$a_3$	85	3	3	4	=0,2*MAX(B4:E4)	=0,8*MIN(B4:E4)	=F4+G4
$a_4$	110	10	-20	0	=0,2*MAX(B5:E5)	=0,8*MIN(B5:E5)	=F5+G5
$a_5$	30	20	0	15	=0,2*MAX(B6:E6)	=0,8*MIN(B6:E6)	=F6+G6

	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$\lambda=0,7$	$1-\lambda=0,3$	gewichteter Durchschn.
$a_1$	100	0	0	0	70	0	70
$a_2$	20	10	20	30	21	3	24
$a_3$	85	3	3	4	59,5	0,9	60,4
$a_4$	110	10	-20	0	77	-6	71
$a_5$	30	20	0	15	21	0	21
Gewählt wird die Alternative, bei der Präferenzwert (berechnet aus $\lambda$ sowie den Zeilenmaxima und –minimal) maximal ist							$a_4=71$

### Ärgern Sie sich über vergangene Erfolgchancen?

In diesem Fall bietet sich die Auswahl der „richtigen“ Handlungsalternative nach dem **SAVAGE-NIEHANS-Kriterium** an:

- Versetzen Sie sich in die Situation eines Angestellten, eines Vermögensverwalters, eines Wirtschaftsberaters, ..., also eine Person, die letztlich über fremdes Vermögen entscheiden soll und den Erfolg bzw. Misserfolg auch hinterher zu verantworten hat.
- Solche Person möchte ggf. den relativen Misserfolg minimieren (Mini-Max-Regret-Kriterium)
- Solch eine Person würde anhand einer Bedauernsmatrix entscheiden: An die Stelle der ursprünglichen  $e_{ij}$ -Werte treten die Differenzbeträge zwischen dem jeweiligen Spaltenmaximum und den  $e_{ij}$ .

$$= 110 - 100$$

Ursprüngliche Entscheidungsmatrix					Bedauernsmatrix					Zeilenmax. der Bedauernsmatrix
	s <sub>1</sub>	s <sub>2</sub>	s <sub>3</sub>	s <sub>4</sub>	s <sub>1</sub>	s <sub>2</sub>	s <sub>3</sub>	s <sub>4</sub>		
a <sub>1</sub>	100	0	0	0	10					
a <sub>2</sub>	20	10	20	30						
a <sub>3</sub>	85	3	3	4						
a <sub>4</sub>	110	10	-20	0						
a <sub>5</sub>	30	20	0	15						
Spaltenmax.	110	20	20	30						
Minimierung des Bedauerns										

**Freuen Sie sich, wenn's in einer Situation nicht so schlimm gekommen ist, wie es hätte schlimmstenfalls kommen können?**

Hier empfiehlt sich eine Auswahl der Handlungsalternative auf der Basis von „Frohlockens“-Werten

= 100-20

Ursprüngliche Entscheidungsmatrix					Frohlockensmatrix					Zeilenmax.	Min.	$\lambda=0,4$	
	s <sub>1</sub>	s <sub>2</sub>	s <sub>3</sub>	s <sub>4</sub>		s <sub>1</sub>	s <sub>2</sub>	s <sub>3</sub>	s <sub>4</sub>				
a <sub>1</sub>	100	0	0	0		80	0	20	0	80	0	32	
a <sub>2</sub>	20	10	20	30		0	10	40	30	40	0	16	
a <sub>3</sub>	85	3	3	4		65	3	23	4	65	3	27,8	
a <sub>4</sub>	110	10	-20	0		90	10	0	0	90	0	36	
a <sub>5</sub>	30	20	0	15		10	20	20	15	20	10	14	
Spalten max.	20	0	-20	0									
Optimum											90	10	36

- Wie beurteilen Sie „Frohlockens-Werte“ als Entscheidungsgrundlage? Sind diese Werte plausibel?
- Auf die Frohlockenswerte kann das Maxi-Min-Prinzip angewendet werden – oder das maximale Frohlocken wird maximiert oder es wird gemäß der Hurwicz-Regel ein Durchschnitt aus minimalem und maximalem Frohlocken maximiert.

Welches ist denn nun das richtige Kriterium ???

Sieht man sich die vorherigen Beispiele an, dann war je nach Entscheidungskriterium oft eine andere Handlungsalternative optimal.

„Die einzig richtige Handlungsanweisung gibt es somit nicht“

Was sind dann die Aufgaben der präskriptiven Entscheidungstheorie?

- 1) Entwicklung von
  - breitem Katalog unterschiedlicher Entscheidungskriterien
  - alternativen Ausgestaltungsformen von Entscheidungsmaximen
- 2) Untersuchung dieser Kriterien/Entscheidungsmaximen hinsichtlich ihrer Implikationen
- 3) Verdeutlichung der Konsequenzen für das Entscheidungsverhalten

#### Aufgabe

- Nachfolgend sehen Sie die Naturalerträge [dt/ha] von Körnermais unterschiedlicher Sorten (von frühreif bis spätreif) in Abhängigkeit von den Witterungsbedingungen.
- In Abhängigkeit vom Preisniveau [€/dt] errechnen sich damit für die Umweltzustände und Handlungsalternativen unterschiedliche Umsätze je Hektar.
- Angenommen sei, dass der Entscheider das Ziel der Umsatzmaximierung anstrebt.

Welche Handlungsalternative empfehlen Sie ihm, wenn er sich

- a) nach der MAXI-MIN-Regel
- b) nach der MAXI-MAX-Regel
- c) dem Hurvicz-Kriterium mit  $\lambda = 0,5$
- d) dem Savage-Niehans-Kriterium richtet?

- Achtung: Darauf achten, dass die Umweltzustände in dieser Darstellung in den Zeilen und die Handlungsalternativen ( $a_1$  bis  $a_4$  d.h. die Wahl der Sorte „früh“ bis „spät“) in den Spalten aufgeführt sind.

Durchschnittlicher Marktpreis für Körnermais in Bayern

	Körnermais €/dt (netto)
<b>Ernte 2009<sup>1)</sup></b> (WJ. 2009/10)	<b>11.09</b>
Ernte 2008 <sup>2)</sup> (WJ. 2008/09)	11.72
Ernte 2007 <sup>2)</sup> (WJ. 2007/08)	20.92
Ernte 2006 <sup>2)</sup> (WJ. 2006/07)	13.81
Ernte 2005 <sup>2)</sup> (WJ. 2005/06)	10.26
<b>5-Jahres-Ø<sup>3)</sup></b>	<b>13.56</b>
<b>Erläuterung:</b>	
<sup>1)</sup> gewogenes Mittel der Preise ab Ernte bis Januar	
<sup>2)</sup> gewogenes Mittel der Preise über das jeweilige Wirtschaftsjahr	
<sup>3)</sup> einschließlich der vorläufigen Werte zum aktuellen Wirtschaftsjahr	
Quelle: BBV-Marktbericht, eigene Berechnungen (ILB)	

Rechnet man mit Brutto- oder Nettopreisen für betriebswirtschaftliche Aussagen?  
Exkurs:  
Pauschalierung/Optierung

[http://www.lfl.bayern.de/ilb/db/14249/db\\_berechnung.php?was=k\\_mais&PHPSESSID=5ab0343441c7a4579d76ec6e5a11fd12](http://www.lfl.bayern.de/ilb/db/14249/db_berechnung.php?was=k_mais&PHPSESSID=5ab0343441c7a4579d76ec6e5a11fd12)

früh mittelfrüh mittelspät spät

u <sub>1</sub>			Schwacher Preis	»»»	675,00	612,00	648,00	360,00
u <sub>2</sub>	Kühles Jahr		Mittlerer Preis	»»»	787,50	714,00	756,00	420,00
u <sub>3</sub>			Günstiger Preis	»»»	900,00	816,00	864,00	480,00
u <sub>4</sub>			Schwacher Preis	»»»	684,00	720,00	738,00	540,00
u <sub>5</sub>	Normales Jahr		Mittlerer Preis	»»»	798,00	840,00	861,00	630,00
u <sub>6</sub>			Günstiger Preis	»»»	912,00	960,00	984,00	720,00
u <sub>7</sub>			Schwacher Preis	»»»	738,00	837,00	900,00	720,00
u <sub>8</sub>	Warmes Jahr		Mittlerer Preis	»»»	861,00	976,50	1050,00	840,00
u <sub>9</sub>			Günstiger Preis	»»»	984,00	1116,00	1200,00	960,00
			MAXI-MIN-Regel					
			MAXI-MAX-Regel					
			Hurvicz-Kriterium mit $\lambda = 0,5$					
			Savage-Niehans-Kriterium					

Nach: Kuhlmann, F.: Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft (2008), S. 91

### 2.4.1.3 Entscheidungen in Risikosituationen

Hierbei handelt es sich um Unsicherheitssituation, bei der den alternativen Umweltzuständen subjektive oder objektive Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden können.

Beispiel: Sie besitzen ein Lotterielos, das sich mit 90% Wahrscheinlichkeit als Niete erweisen wird (Gewinn +/- 0 Euro), bei dem jedoch mit 10 % Wahrscheinlichkeit ein Gewinn von 1.000 Euro zu erwarten ist. Für welchen sicheren Betrag wären Sie bereit, das Lotterielos zu verkaufen?

Für 1 Euro?

Für 900 Euro?

#### 2.4.1.3.1 Das $\mu$ -Prinzip

- Es handelt sich um die bekannteste und einfachste Entscheidungsregel für Risikosituationen: Die Wahrscheinlichkeitsverteilung einer Handlungsalternative wird durch ihren Erwartungswert charakterisiert.
- Die Präferenzfunktion sieht also wie folgt aus  $\Phi(E_i) = \mu_i = \sum_{j=1}^n e_{ij} p_j$
- Optimierungskriterium: Maximierung (z.B. Gewinn) bzw. Minimierung (z.B. Kosten) des Erwartungswertes; ein Entscheider, der sich ausschließlich am Erwartungswert orientiert, ist risikoneutral.

$$\max_i : \Phi(a_i) = \mu_i$$

bzw.

$$\min_i : \Phi(a_i) = \mu_i$$

- Vgl. Lotteriebeispiel: Mit 90% Wahrscheinlichkeit handelt es sich um eine „Niete“; mit 10 % Wahrscheinlichkeit erhalten Sie einen „Gewinn von 1.000 Euro“  
 $\mu = 0,9 \cdot 0\text{€} + 0,1 \cdot 1000\text{€} = 100\text{€}$
- Jemand wäre bereit, Ihnen 150 Euro im Tausch für das Los zu geben. Ist diese Person risikofreudig oder risikoscheu? Warum?

### Beurteilung des $\mu$ -Prinzips bei häufigen Wiederholungen

- Gesetz der großen Zahlen: Beispiele für sinnvolle praktische Anwendungen:
  - Qualitätsbeurteilung vieler gleichartiger Werkstücke, die den gleichen Arbeitsbedingungen unterliegen.
  - Planung von Stillstandszeiten und Reparaturkosten bei einem Park mit mehreren hundert oder tausend gleichen Aggregaten (u.U. große Windparks)
  - bei der Ausrüstung einer großen Zahl von Gegenständen mit bestimmten Einzelteilen (z.B. Glühbirnen).

## Beurteilung des $\mu$ -Prinzips bei Einzelentscheidungen

- Glücksspiele, Versicherungen, ...
- Kommerzielle Glücksspiele: erwarteter Gewinn niedriger als der Einsatz.
- Versicherungsbeiträge (vereinfachend): Summe aus mittels Statistik ermittelter Schadenserwartung, Risiko- und Verwaltungskostenzuschlag.
- Beispiel: Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Krankheitskosten eines Versicherungsnehmers innerhalb eines Jahres:
- Erwartete Schadenssumme: 184,50 Euro/Jahr, bzw. ca. 15,40 Euro/Monat.
- Nach dem  $\mu$ -Kriterium wäre es also nur sinnvoll, eine Krankenversicherung abzuschließen, sofern die Monatsprämie unterhalb dieses Betrages läge. Entspricht dies Ihrer Lebenserfahrung?

Krankheitskosten	0	100	500	1.000	5.000	10.000	50.000
Wahrscheinlichkeit	30%	50%	19%	0,5%	0,39%	0,1%	0,01%

### 2.4.1.3.2 Das $\mu$ - $\sigma$ -Prinzip

Der für die Beurteilung einer Handlungsalternative  $a_i$  maßgebliche Präferenzwert wird als Funktion des mathematischen Erwartungswertes und der Streuung  $\sigma_i$  (oder der Varianz  $\sigma_i^2$ ) der zugehörigen Wahrscheinlichkeitsverteilung  $E_i$  ermittelt:

- Die Präferenzfunktion sieht also wie folgt aus:  $\Phi(a_i) = \Phi(\mu_i, \sigma_i)$

- Formen des  $\mu$ - $\sigma$ -Prinzips:  $\Phi(\mu_i, \sigma_i) = \mu_i + \alpha \sigma_i$

oder

$$\Phi(\mu_i, \sigma_i) = \mu_i + \alpha \sigma_i^2$$

oder

$$\Phi(\mu_i, \sigma_i) = \mu_i + \alpha (\mu_i^2 + \sigma_i^2)$$

wenn

$\alpha < 0$ : Risikoscheu

$\alpha > 0$ : Risikobereitschaft

Aufgabe: Jonny Fortuna

- Jonny Fortuna hat nahezu sein gesamtes Vermögen beim Spiel in Monte Carlo verloren. Nun besinnt er sich plötzlich auf seine Kenntnisse der Entscheidungstheorie und hofft, dadurch wieder zu Geld kommen zu können.
- Handlungsalternativen: ( $a_1$ ): Beteiligung am Roulette-Spiel; ( $a_2$ ): Black-Jack-Spiel; ( $a_3$ ): Kauf eines Super-Lotterieloses.
- Er meint, er könne die folgenden Wahrscheinlichkeitsverteilungen der erzielbaren Gewinne seiner Entscheidung zugrunde legen:

	$a_1$		$a_2$			$a_3$	
e (in 1000 Euro)	0	10	0	10	50	0	100
p	0,6	0,4	0,8	0,15	0,05	0,96	0,04

- a) Berechnen Sie die Erwartungswerte und Varianzen der drei Alternativen. Für welche Alternative würde sich Jonny Fortuna
- (1) bei risikoneutraler Einstellung
  - (2) bei risikoscheuer Einstellung
- entscheiden?
- b) Angenommen, Jonny Fortuna wolle sich nach der Entscheidungsregel  $\max : \Phi = \mu_i - 0,1\sigma_i^2$  richten. Ermitteln Sie die Präferenzwerte der drei Alternativen. Welches Spiel wählt Jonny Fortuna also?

	$a_1$		$a_2$			$a_3$	
$e_{ij}$ (in 1000 Euro)	0	10	0	10	50	0	100
$p_{ij}$							
$\mu_{ij}$							
$\sigma_i^2$							

$$\mu_i = \sum_{j=1}^n p_{ij} \cdot e_{ij}$$

$$\sigma_i^2 = \sum_{j=1}^n p_{ij} \cdot (e_{ij} - \mu_i)^2$$

Aufgabe: Solar-Security-Versicherungsgesellschaft AG

Die Solar-Security-Versicherungsgesellschaft AG bietet Eigentümern von Photovoltaikanlagen zwei Typen von Versicherungen gegen Diebstahl an:

- Typ A: Voller Ersatz aller gestohlenen Anlagenbestandteile. Die Prämie beläuft sich auf 5 % der Versicherungssumme
- Typ B: Teilweiser Ersatz der gestohlenen Gegenstände. Der Versicherungsnehmer muss 3.000 Euro Selbstbehalt tragen. Die Prämie beläuft sich auf 2 % der Versicherungssumme

Der stolze PV-Anlagenbesitzer J. Bond beabsichtigt, die zwei gleich großen PV-Anlagen auf der Garage und dem Wohnhaus gegen Diebstahl zu versichern (Wert jeder der beiden Anlagen 10.000 Euro).

Nach Rücksprache mit der örtlichen Polizeidienststelle rechnet er mit folgenden Wahrscheinlichkeiten eines Diebstahls

- 1 % Diebstahl beider Anlagen
- 5 % Diebstahl einer der beiden Anlagen (vermutlich Garage, weil besser zugänglich)
- 94 % kein Diebstahl.

a) J. Bond erwägt, sich den Versicherungsschutz zu sparen (Handlungsalternative  $a_1$ )

b) J. Bond erwägt den Abschluss einer Versicherung vom Typ A über 20.000 Euro ( $a_2$ )

c) J. Bond erwägt den Abschluss einer Versicherung vom Typ B über 20.000 Euro ( $a_3$ )

Teil 1: Erstellen Sie die Ergebnismatrix und berechnen Sie für alle drei Alternativen  $\mu$  und  $\sigma^2$ .

Teil 2: Im Rahmen eines Experiments wurde die Präferenzfunktion von J. Bond mit  $\Phi(a_i) = \mu_i - 0,001(\mu_i^2 + \sigma_i^2)$  ermittelt. Für welche Handlungsalternative  $a_1$  bis  $a_3$  wird sich J. Bond entscheiden?

$a_1$			
$a_2$			
$a_3$			

### Interpretation der Standardabweichung

Gegeben seien die nachfolgenden Aktienkurse in den verschiedenen Jahren.

Ganz offensichtlich schwanken die Kurse – und zwar innerhalb eines Jahres, aber auch im Vergleich der Jahre.

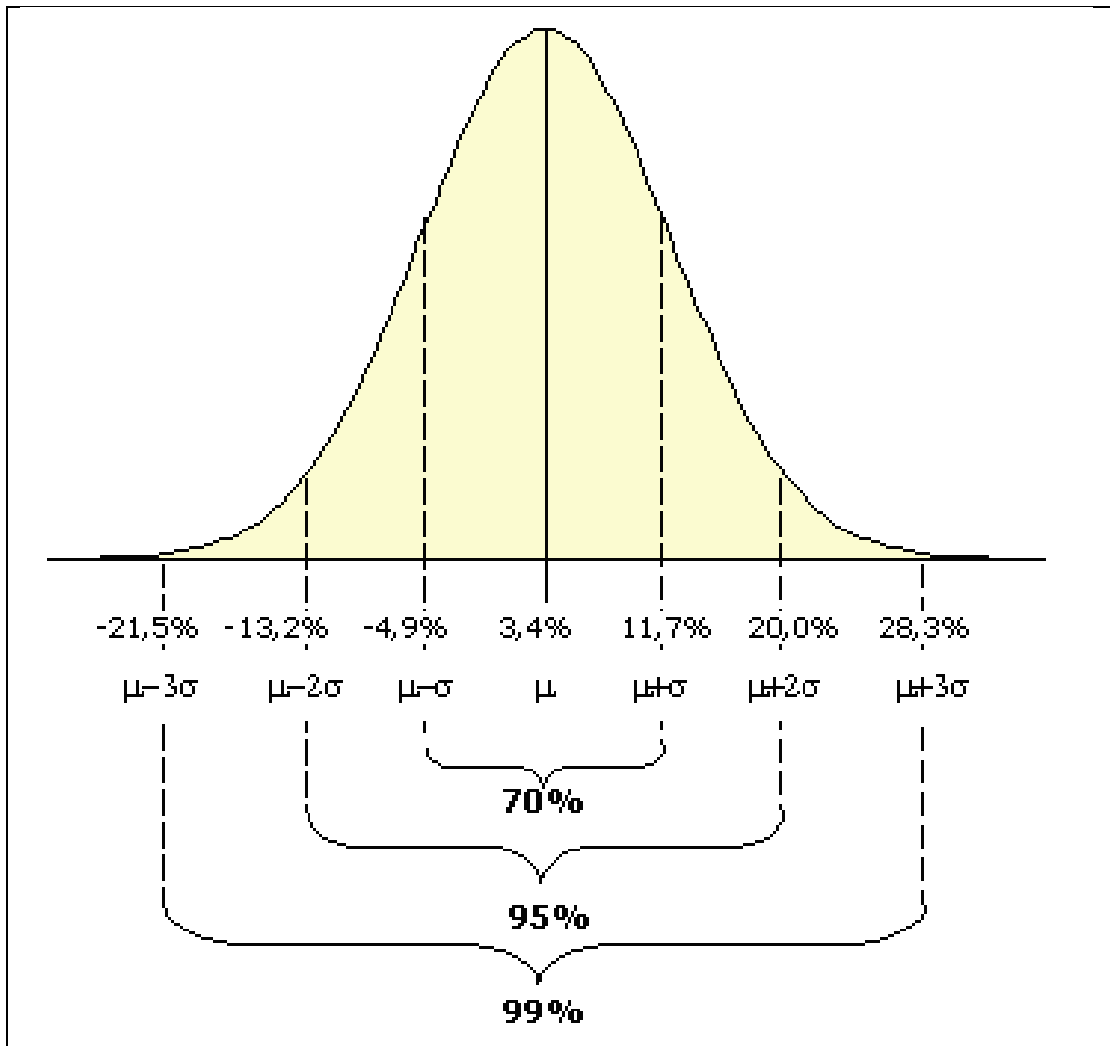
Der Erwartungswert der Rendite der Aktie beträgt in den vier Jahren  $(6,5\% + 12,1\% + 5,4\% - 10,3\%)/4 = 3,4\%$

Jahr	Kurs am Jahresbeginn	Kurs am Jahresende	Rendite
2007	62,- EUR	66,- EUR	+6,5%
2008	66,- EUR	74,- EUR	+12,1%
2010	74,- EUR	78,- EUR	+5,4%
2011	78,- EUR	70,- EUR	-10,3%

- Erwartungswert der Rendite der Aktie: 3,4%
- Standardabweichung der Aktie:

$$\begin{aligned}\sigma &= \sqrt{\frac{1}{4} \times \left( (6,5\% - 3,4\%)^2 + (12,1\% - 3,4\%)^2 + (5,4\% - 3,4\%)^2 + (-10,3\% - 3,4\%)^2 \right)} \\ &= \sqrt{\frac{1}{4} \times (9,6\% + 75,7\% + 4,0\% + 187,7\%)} = 8,3\%\end{aligned}$$

Normalverteilung mit Erwartungswert der Rendite von 3,4%



### Berechnung von Varianz, Kovarianz und Korrelation

Erwartungswert der Handlungsalternative  $a_i$  :  $\mu_i = \sum_{j=1}^J e_{i,j} \cdot p(u_j)$

Varianz der Handlungsalternative  $a_i$  :  $Var_i = \sigma_i^2 = \sum_{j=1}^J (e_{i,j} - \mu_i)^2 \cdot p(u_j)$

mit

$p(u_j)$  Eintrittswahrscheinlichkeit von Umweltzustand  $u_j$

$e_{i,j}$  Ergebnis der  $i$ -ten Handlungsalternative bei Umweltzustand  $u_j$

$\mu_i$  Erwartungswert der Ergebnisse der  $i$ -ten Handlungsalternative

Kovarianz zwischen zwei Handlungsalternativen :  $Cov[a_1, a_2] = \left( \sum_{j=1}^2 e_{1,j} \cdot e_{2,j} \cdot p(u_j) \right) - \mu_1 \cdot \mu_2$

mit

$p(u_j)$  verbundene Wahrscheinlichkeit, mit der das Einzelergebnispaar  $a_1$  und  $a_2$  gemeinsam auftritt

Standardabweichung  $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

Korrelation zwischen den beiden Handlungsalternativen :  $\rho(a_1, a_2) = \frac{Cov(a_1, a_2)}{\sigma(a_1) \cdot \sigma(a_2)}$

## 2.4.2 Umgang mit Risiken

### 2.4.2.1 Risikomanagement

Beim Risikomanagement handelt es sich um Maßnahmen zur systematischen

- Erkennung (Identifikation von Gefahren, aber auch von Chancen – sowie Beschreibung ihrer Art, der Ursachen und Auswirkungen),
- Analyse (Analyse der identifizierten Gefahren hinsichtlich ihrer [Eintrittswahrscheinlichkeiten](#) und möglichen Auswirkungen),
- Bewertung [[Risikobewertung](#) durch Vergleich mit zuvor festzulegenden Kriterien der Risiko-Akzeptanz (z. B. aus Standards und Normen)],
- Überwachung (Risikobewältigung/Risikobeherrschung durch Maßnahmen, die Gefahren und/oder Eintrittswahrscheinlichkeiten reduzieren oder die Folgen beherrschbar machen) und
- Kontrolle von Risiken (Risikoüberwachung mit Hilfe von Parametern, die Aufschluss über die aktuellen Risiken geben (Risikoindikatoren); Risikoaufzeichnungen zur Dokumentation aller Vorgänge, die im Zusammenhang der Risikoanalyse und -beurteilung stattfinden)

Beispiele für den Umgang mit Risiken: **vermeiden, abwälzen, tragen**

a) Versicherung

b) Vorhalten von Ressourcen (zusätzlichen Arbeitskapazitäten, Geld, ...)

c) Vorhalten von Lagerbeständen (Produktionsmittel)

d) Diversifizierung des Produktionsprogramms

e) Lieferverträge mit Preis- und Mengengarantien (vgl. Substratmais)

f) Abnahmeverträge mit Preis- und Mengengarantien (Vor-/Nachteile)

### 2.4.2.1.1 Risikomanagement durch Versicherung

**Aufgabe: Risikomanagement durch Versicherung**

SecurSolar bietet Privatpersonen mit PV-Anlagen bis 30 kWp Ertragsausfallversicherungen an. Unterschieden wird dabei in nachfolgend aufgeführte Bagatellschadens- bzw. Schadensklassen, die mit den angegebenen Wahrscheinlichkeiten eintreten können und ohne Versicherung zu den angegebenen Einkommensbeiträgen führen.

Dem stolzen PV-Besitzer U.B. Werden nun folgende Policen angeboten:

Police 1: Jahresversicherungsprämie 500 Euro. Hierbei werden alle negativen Einkommensbeiträge von der Versicherung kompensiert.

Police 2: Jahresversicherungsprämie 1000 Euro. Hierbei werden alle Schäden übernommen – allerdings mit einem Selbstbehalt von 500 Euro.

Daten siehe nachfolgende Folie.

1. Ermitteln Sie für die zwei Alternativen mit Versicherungspolice die Ergebnisse als Einkommensbeiträge
2. Ermitteln Sie für alle drei Alternativen die Erwartungswerte und Varianzen
3. Ermitteln Sie die von U.B. präferierte Alternative, wenn seine Präferenzfunktion lautet:  $\Phi(a_i) = \mu_i - 0,01\sigma_i^2$

Umweltzustände ( $u_j$ ):		Eintritts- wahrschein- lichkeiten $p(u_j)$ :		Handlungsalternativen ( $a_i$ ) mit Ergebnissen als Einkommensbeiträge in €:		
				$a_1$ (ohne Versicherung)	$a_2$ (mit Police 1)	$a_3$ (mit Police 2)
$u_1$	Schadenklasse 1	$p(u_1)$ :	0,001	-5.000,00		
$u_2$	Schadenklasse 2	$p(u_2)$ :	0,020	1.000,00		
$u_3$	Bagatellschaden	$p(u_3)$ :	0,100	3.000,00		
$u_4$	Normal	$p(u_4)$ :	0,879	3.500,00		
Erwartungswerte ( $\mu(a_i)$ ):		$\mu(a_1)$ :		$\mu(a_2)$ :		$\mu(a_3)$ :
Varianzen ( $\sigma^2(a_i)$ ):		$\sigma^2(a_1)$ :		$\sigma^2(a_2)$ :		$\sigma^2(a_3)$ :
Jahresversicherungsprämien in €:				500,00		1.000,00

**Lösung:**

Umweltzustände ( $u_j$ ):		Eintritts- wahrschein- lichkeiten $p(u_j)$ :		Handlungsalternativen ( $a_i$ ) mit Ergebnissen als Einkommensbeiträge in €:			
				$a_1$ (ohne Versicherung)	$a_2$ (mit Police 1)	$a_3$ (mit Police 2)	
$u_1$	Schadenklasse 1	$p(u_1)$ :	0,001	-5.000,00	-500,00	2.000,00	
$u_2$	Schadenklasse 2	$p(u_2)$ :	0,020	1.000,00	500,00	2.000,00	
$u_3$	Bagatellschaden	$p(u_3)$ :	0,100	3.000,00	2.500,00	2.000,00	
$u_4$	Normal	$p(u_4)$ :	0,879	3.500,00	3.000,00	2.500,00	
Erwartungswerte ( $\mu(a_i)$ ):		$\mu(a_1)$ :	3.391,50	$\mu(a_2)$ :	2.896,50	$\mu(a_3)$ :	2.439,50
Varianzen ( $\sigma^2(a_i)$ ):		$\sigma^2(a_1)$ :	210.478	$\sigma^2(a_2)$ :	151.538	$\sigma^2(a_3)$ :	26.590
Jahresversicherungsprämien in €:				500,00		1.000,00	

### 2.4.2.1.2 Risikomanagement durch Abnahmeverträge (Beispiel Landwirtschaft)

Produktmenge (St):	10.000	Vertragspreis (€/St):		13,00	Produktionskosten (€):		100.000,00
Handlungsalternativen (a <sub>i</sub> ) mit Ergebnissen als Einkommensbeiträge in €:							
Umweltzustände (u <sub>i</sub> ):		Markt- preise in €/St	Eintritts- wahrschein- lichkeiten p(u <sub>i</sub> ):		a <sub>1</sub> (ohne Vertrag)		a <sub>2</sub> (mit Vertrag)
u <sub>1</sub>	katastrophaler Marktpreis	2,00	p(u <sub>1</sub> ):	0,100	-80.000,00		30.000,00
u <sub>2</sub>	geringer Marktpreis	12,00	p(u <sub>2</sub> ):	0,200	20.000,00		30.000,00
u <sub>3</sub>	mittlerer Marktpreis	15,00	p(u <sub>3</sub> ):	0,400	50.000,00		30.000,00
u <sub>4</sub>	günstiger Marktpreis	17,00	p(u <sub>4</sub> ):	0,300	70.000,00		30.000,00
		Erwartungswerte (μ(a <sub>i</sub> )):		μ(a <sub>1</sub> ):	37.000,00	μ(a <sub>2</sub> ):	30.000,00
		Varianzen (σ <sup>2</sup> (a <sub>i</sub> )):		σ <sup>2</sup> (a <sub>1</sub> ):	1.821.000.000	σ <sup>2</sup> (a <sub>2</sub> ):	0
Risikoprämie für die vertragslose Handlungsalternative a <sub>1</sub> (€):					7.000,00		
							DECK224

Aus: Kuhlmann, F.: Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft (2006), S. 131

### 2.4.2.1.3 Risikomanagement durch Übergang auf weniger riskante Produktionszweige (Beispiel Landwirtschaft)

Wirtschaftsjahre	Futterbaubetriebe Gewinn je nicht- entlohnter AK in €	Ackerbaubetriebe Gewinn je nicht- entlohnter AK in €	Veredlungsbetriebe Gewinn je nicht- entlohnter AK in €
1996/1997	15.284	21.445	46.519
1997/9898	16.630	23.115	36.377
1998/1999	18.685	17.802	10.072
1999/2000	18.622	21.462	21.873
2000/2001	21.897	23.760	42.426
2001/2002	24.397	26.991	39.716
2002/2003	20.243	20.053	13.338
2003/2004	19.759	20.957	11.266
2004/2005	24.061	29.508	44.881
Erwartungswerte in €:	19.953	22.788	29.608
Varianzen:	8,53 Mio	11,46 Mio	208,24 Mio
Risikoprämien in €:	0	2.835	9.655
Quelle: n. Daten Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen: Buchführungsergebnisse Landw. Betriebe in Hessen, Kassel 2006, S.12f., berechnet.			
			DECK225

Aus: Kuhlmann, F.: Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft (2006), S. 134

- Vgl. aber aktuelle Probleme von Milchviehbetrieben!
- Und vgl. mit Schweineproduktion in den letzten Jahren!
- Und vgl. mit Getreidepreisen!

#### 2.4.2.1.4 Risikomanagement durch Diversifizierung (Beispiel Landwirtschaft)

Nachfolgende Tabelle zeigt im Teil I, die Ergebnisse von zwei Handlungsalternativen  $a_1$  und  $a_2$ , die vollständig positiv korrelieren, wenn es sich um ein kühles Jahr handelt, dann sind die Ergebnisse beider Handlungsalternativen schlecht, handelt es sich um ein warmes Jahr, zeigen beide Handlungsalternativen gute Ergebnisse.

Vereinfacht könnte man sich vorstellen:  $a_1$  ist die Handlungsalternative „Badehosenproduktion“ und  $a_2$  ist die Handlungsalternative „Badeanzugproduktion“

Eine Mischung der Handlungsalternative  $a_1$  und  $a_2$  zu jeweils 50% bringt keinen Vorteil.

I		Eintrittswahrscheinlichkeiten $p(u_i)$ :		Handlungsalternativen ( $a_i$ ):			
Umweltzustände ( $u_i$ ):				$a_1$	$a_2$	$a_3$	
$u_1$	Kühles Jahr	$p(u_1)$ :	0,250	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	
$u_2$	Normales Jahr	$p(u_2)$ :	0,500	45.000,00	45.000,00	45.000,00	
$u_3$	Warmes Jahr	$p(u_3)$ :	0,250	100.000,00	100.000,00	100.000,00	
Erwartungswerte ( $\mu(a_i)$ ):		$\mu(a_1)$ :	45.000,00	$\mu(a_2)$ :	45.000,00	$\mu(a_3)$ :	45.000,00
Varianzen ( $\sigma^2(a_i)$ ):		$\sigma^2(a_1)$ :	1.512.500.000	$\sigma^2(a_2)$ :	1.512.500.000	$\sigma^2(a_3)$ :	1.512.500.000
Kovarianz von $a_1$ und $a_2$ ( $Cov(a_1, a_2)$ ):				1.512.500.000	Anteil $a_1$ an $a_3$ ( $aa_1$ ) <sup>1</sup> :		0,50
Korrelation von $a_1$ und $a_2$ ( $\rho(a_1, a_2)$ ):				1,0000	Anteil $a_2$ an $a_3$ ( $aa_2$ ) <sup>1</sup> :		0,50
II		Eintrittswahrscheinlichkeiten $p(u_i)$ :		Handlungsalternativen ( $a_i$ ):			
Umweltzustände ( $u_i$ ):				$a_1$	$a_2$	$a_3$	
$u_1$	Kühles Jahr	$p(u_1)$ :	0,250	-10.000,00	100.000,00	45.000,00	
$u_2$	Normales Jahr	$p(u_2)$ :	0,500	45.000,00	45.000,00	45.000,00	
$u_3$	Warmes Jahr	$p(u_3)$ :	0,250	100.000,00	-10.000,00	45.000,00	
Erwartungswerte ( $\mu(a_i)$ ):		$\mu(a_1)$ :	45.000,00	$\mu(a_2)$ :	45.000,00	$\mu(a_3)$ :	45.000,00
Varianzen ( $\sigma^2(a_i)$ ):		$\sigma^2(a_1)$ :	1.512.500.000	$\sigma^2(a_2)$ :	1.512.500.000	$\sigma^2(a_3)$ :	0
Kovarianz von $a_1$ und $a_2$ ( $Cov(a_1, a_2)$ ):				-1.512.500.000	Anteil $a_1$ an $a_3$ ( $aa_1$ ) <sup>1</sup> :		0,50
Korrelation von $a_1$ und $a_2$ ( $\rho(a_1, a_2)$ ):				-1,0000	Anteil $a_2$ an $a_3$ ( $aa_2$ ) <sup>1</sup> :		0,50
Anmerkung: <sup>1</sup> ) Die Parameter $aa_1$ und $aa_2$ geben die Anteile der Handlungsalternativen $a_1$ und $a_2$ an der Handlungsalternative $a_3$ als quantitative Kombination der Alternativen $a_1$ und $a_2$ an.							
DECK226							

Obige Tabelle zeigt im Teil II hingegen die Ergebnisse von zwei Handlungsalternativen  $a_1$  und  $a_2$ , die vollständig negativ korrelieren: wenn es sich um ein kühles Jahr handelt, dann ist das Ergebnis der Handlungsalternative  $a_1$  schlecht, aber das Ergebnis der Handlungsalternative  $a_2$  ist gut usw.

Vereinfacht könnte man sich vorstellen:  $a_1$  ist die Handlungsalternative „Bademodenproduktion“ und  $a_2$  ist die Handlungsalternative „Regenschirmproduktion“

Eine Mischung der Handlungsalternative  $a_1$  und  $a_2$  zu jeweils 50% bringt einen Vorteil. Der Erwartungswert unterscheidet sich zwar nicht vom o.g. Teil I, aber ein Risiko, ausgedrückt in der Varianz gibt es nicht mehr. Es wurde – umgangssprachlich ausgedrückt – „wegdiversifiziert“.

In der Praxis gibt es diese ideale negative Korrelation kaum. Nachfolgende Tabelle zeigt das Prinzip der Risikominderung durch geeignete Diversifizierung am Beispiel von der

Kombination von Handlungsalternativen, die nicht vollkommen positiv bzw. negativ korrelieren.

I		Eintrittswahrscheinlichkeiten $p(u_j)$ :		Handlungsalternativen ( $a_i$ ):			
Umweltzustände ( $u_j$ ):				$a_1$	$a_2$	$a_3$	
$u_1$	Kühles Jahr	$p(u_1)$ :	0,250	-10.000,00	15.000,00	2.500,00	
$u_2$	Normales Jahr	$p(u_2)$ :	0,500	45.000,00	40.000,00	42.500,00	
$u_3$	Warmes Jahr	$p(u_3)$ :	0,250	100.000,00	70.000,00	85.000,00	
Erwartungswerte ( $\mu(a_i)$ ):		$\mu(a_1)$ :	45.000,00	$\mu(a_2)$ :	41.250,00	$\mu(a_3)$ :	43.125,00
Varianzen ( $\sigma^2(a_i)$ ):		$\sigma^2(a_1)$ :	1.512.500.000	$\sigma^2(a_2)$ :	379.687.500	$\sigma^2(a_3)$ :	851.171.875
Kovarianz von $a_1$ und $a_2$ ( $Cov(a_1, a_2)$ ):				756.250.000	Anteil $a_1$ an $a_3$ ( $aa_1$ ) <sup>1</sup> :		0,50
Korrelation von $a_1$ und $a_2$ ( $\rho(a_1, a_2)$ ):				0,9979	Anteil $a_2$ an $a_3$ ( $aa_2$ ) <sup>1</sup> :		0,50
II		Eintrittswahrscheinlichkeiten $p(u_j)$ :		Handlungsalternativen ( $a_i$ ):			
Umweltzustände ( $u_j$ ):				$a_1$	$a_2$	$a_3$	
$u_1$	Kühles Jahr	$p(u_1)$ :	0,250	-10.000,00	70.000,00	30.000,00	
$u_2$	Normales Jahr	$p(u_2)$ :	0,500	45.000,00	40.000,00	42.500,00	
$u_3$	Warmes Jahr	$p(u_3)$ :	0,250	100.000,00	15.000,00	57.500,00	
Erwartungswerte ( $\mu(a_i)$ ):		$\mu(a_1)$ :	45.000,00	$\mu(a_2)$ :	41.250,00	$\mu(a_3)$ :	43.125,00
Varianzen ( $\sigma^2(a_i)$ ):		$\sigma^2(a_1)$ :	1.512.500.000	$\sigma^2(a_2)$ :	379.687.500	$\sigma^2(a_3)$ :	94.921.875
Kovarianz von $a_1$ und $a_2$ ( $Cov(a_1, a_2)$ ):				-756.250.000	Anteil $a_1$ an $a_3$ ( $aa_1$ ) <sup>1</sup> :		0,50
Korrelation von $a_1$ und $a_2$ ( $\rho(a_1, a_2)$ ):				-0,9979	Anteil $a_2$ an $a_3$ ( $aa_2$ ) <sup>1</sup> :		0,50
<i>Anmerkung:</i> <sup>1</sup> ) Die Parameter $aa_1$ und $aa_2$ geben die Anteile der Handlungsalternativen $a_1$ und $a_2$ an der Handlungsalternative $a_3$ als quantitative Kombination der Alternativen $a_1$ und $a_2$ an.							
						DECK227	

Varianz der Handlungsalternative  $a_1$  :

$$Var_1 = \sigma_1^2 = (-10000 - 45000)^2 \cdot 0,25 + (45000 - 45000)^2 \cdot 0,5 + (100000 - 45000)^2 \cdot 0,25$$

$$Var_1 = \sigma_1^2 = 756250000 + 0 + 756250000 = 1512500000$$

Kovarianz zwischen den beiden Handlungsalternativen  $a_1$  und  $a_2$  :

$$Cov[a_1, a_2] = (-10000) \cdot 15.000 \cdot 0,25 + 45.000 \cdot 40.000 \cdot 0,5 + 100.000 \cdot 70.000 \cdot 0,25 - 45.000 \cdot 41.250 \\ = 756.250.000$$

#### **2.4.2.2 Risikomanagement mittels Terminkontrakten**

s. Exkurs

#### **2.4.2.3 Probleme**

- Prognose des Verhaltens von Entscheidungsträgern anhand von einfachen Wahlakten?
- Zeit- und Situationsabhängigkeiten?
- Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten möglicher Umweltzustände (insbesondere in Einzelfallentscheidungen) feststellbar?
- Aber: Bereits die Beschäftigung mit Einflussfaktoren auf Ergebnisse besitzt einen „Wert an sich“

# BWL – Zu Kapitel 2.4: Grundlagen Risikomanagement

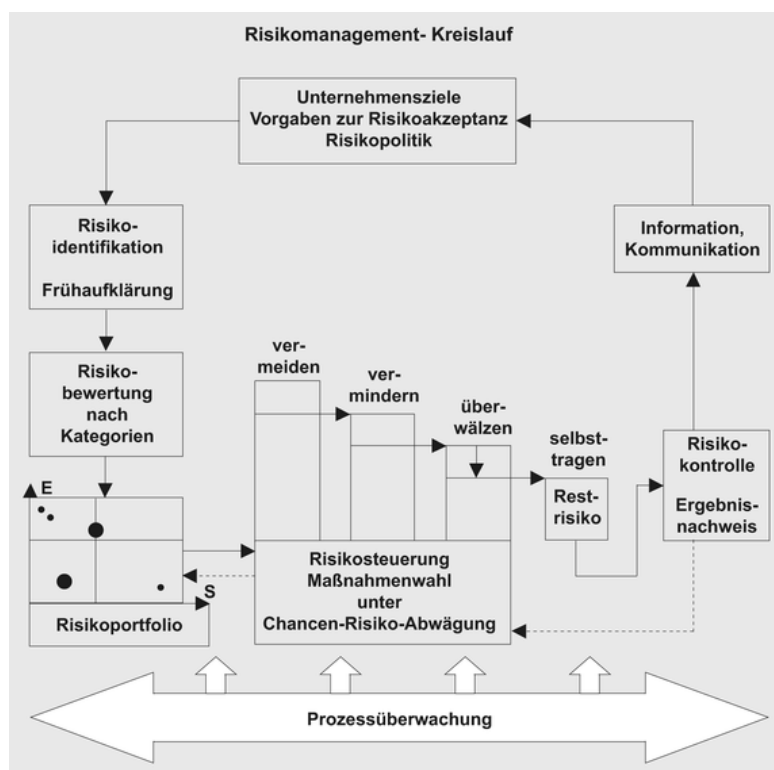
## Einführung

Risikomanagement umfasst den Umgang mit allen Risiken, die aus dem Führungsprozess und den Durchführungsprozessen in einer Unternehmung entstehen können (Gabler Wirtschaftslexikon <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v10.html>).

Die Notwendigkeit eines Risikomanagements ergibt sich für bestimmte Rechtsformen von Unternehmen aus einer Reihe gesetzlicher Bestimmungen (z.B. Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, Sarbanes-Oxley-Act, Mindestanforderungen an das Risikomanagement MARisk (BA), IFRS), aus Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), aus dem IDW PS 340 sowie den DIN ISO Normen 31000.

Risikomanagement umfasst die folgenden vier Phasen der Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikokontrolle unterscheiden, begleitet durch eine Risikopolitik und eine Prozessüberwachung (vgl. Abbildung „Risikomanagement-Kreislauf“).

Abbildung 1: Prozess des Risikomanagements



Hinweis zum Risikoportfolio: „S“ entspricht „Schadenshöhe“; „E“ entspricht der Eintrittswahrscheinlichkeit des Schadens

(Quelle: [http://wirtschaftslexikon.gabler.de/rMedia/222636\\_small.png](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/rMedia/222636_small.png))

Für Details wird auf die Erläuterung im Gabler Wirtschaftslexikon verwiesen: (Gabler Wirtschaftslexikon <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v10.html>)

Nachfolgend soll der Schwerpunkt auf die Risikosteuerung gelegt werden.

Im Rahmen der *Risikosteuerung* müssen Möglichkeiten gefunden werden, die eine Reaktion auf das identifizierte und bewertete Risikospektrum erlauben und gleichzeitig im Einklang mit der festgelegten Risikopolitik stehen. Durch unterschiedliche Strategien und Maßnahmen soll aktiv versucht werden, das Verhältnis von Chancen und Risiken auszugleichen und die Risikostrategie an die Gesamtunternehmensstrategie anzupassen. Dabei stehen einer Unternehmung grundsätzlich vier verschiedene Steuerungsmöglichkeiten zur Auswahl: **Vermeidung mit gleichzeitigem Geschäftsverzicht, Verminderung, Überwälzung** z.B. auf eine Versicherung **oder das Selbsttragen des Risikos** (Gabler Wirtschaftslexikon <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v10.html>).

Zur Verdeutlichung stellen Sie sich vor, Sie betreiben als Eigentümer(in) eine Biogasanlage, müssen jedoch Substrat zukaufen. Der Substratpreis schwankt. Sie dürften deshalb ein großes Interesse daran haben, sich vor Preissteigerungen beim Substrat abzusichern (Sie wollen das Risiko nicht selbst tragen).

Eine Strategie, das **Risiko** zu vermindern könnte z.B. darin bestehen, verschiedene Substrate, z.B. zusätzlich zu NawaRo auch Abfälle, sofern zulässig, in der Biogasanlage einzusetzen. Zudem werden Sie mit unterschiedlichen Lieferanten Geschäftsbeziehungen pflegen, um auch dadurch den Bezug der Substrate zu diversifizieren.

Eine Möglichkeit zur **Überwälzung des Risikos** auf **Lieferanten** stellen langfristige Verträge dar. Bei tendenziell sinkenden Substratpreisen wäre ein Lieferant sicher zu solch einem Vertrag bereit - dann aber wäre solch ein Vertrag für Sie von Nachteil, denn Ihnen entgeht die Chance, zu günstigen Preisen Substrat einkaufen zu können.

Ist mit steigenden Erzeugerpreisen zu rechnen, dann wird der Lieferant solch einen Vertrag sowieso ablehnen.

Eine **Überwälzung des Risikos** auf eine **Versicherung** ist in diesem Fall nicht möglich, weil es sich um ein allgemeines Geschäftsrisiko handelt.

Eine gängige Strategie im Risikomanagement stellt jedoch die **Überwälzung mittels Terminkontrakten** (Futures) dar. Hierzu ein Beispiel:

#### Beispiel 1: Hedging (Absicherung) des Substratmaispreises durch Terminkontrakte mit Marktfrüchten

Altus Hinterhuber betreibt eine Biogasanlage. Einen Teil des Substratmais kauft er vom Landwirt Georg Wimmer zu. Hierzu hat er mit diesem einen Anbau- und Liefervertrag abgeschlossen. Hinterhuber kalkuliert einen Ertrag je Hektar gemäß den Standarddeckungsbeitragsrechnungen der LfL. Die gesamte Menge an Mais, die ihm Georg Wimmer liefert, stammt von 50 Hektar Anbaufläche. Georg Wimmer schließt keinen Substratlieferungsvertrag mit einem festen Preis für den Substratmais ab. Vielmehr möchte er unbedingt auch von steigenden Erzeugerpreisen in der Landwirtschaft profitieren. Trotzdem kann Altus Hinterhuber, der Betreiber der Biogasanlage bereits im Frühjahr mit einem festen Preis im Herbst bei der Ernte des Mais rechnen.

Um den Substratmaispreis (keine Marktfrucht) an das allgemeine Preisniveau für Marktfrüchte zu koppeln, ist im Vertrag für die Substratlieferung und –abrechnung fixiert, dass der Substratpreis des Biogasmaises vom Rapspreis abzuleiten sei (möglich wären auch andere Marktfrüchte, wie z.B. Weizen).

Der Substratlieferant profitiert damit im Falle steigender Preise für Marktfrüchte.

Hinterhuber als Biogasanlagenbetreiber wiederum hat die Möglichkeit, an der Warenterminbörse Terminkontrakte mit Raps abzuschließen. Er kann sich damit vor Preissteigerungen beim Substratmais dadurch schützen, dass er an der Warenterminbörse Gewinne in gleicher Höhe durch Rapskontrakte erzielt.

Sehen wir uns den zeitlichen Ablauf an:

Wimmer und Hinterhuber vereinbaren im Frühjahr (zur Aussaat des Mais), dass für die Bestimmung des Substratmaispreises zum Zeitpunkt der Ernte im Herbst (wenn Hinterhuber den Mais erhält) der korrespondierende Rapspreis der ersten Oktoberwoche der Wochennotierung für Winterraps z.B. aus dem „Landwirtschaftlichen Wochenblatt“ herangezogen wird.

Ausgehend von einem bestimmten Rapspreis kann ein korrespondierender Substratmaispreis ermittelt werden. Hilfsmittel sind dazu Deckungsbeiträge (salopp gesagt: welchen Beitrag zum Gewinn des Unternehmens liefert die Rapsernte von 1 Hektar angebautem Raps). Zunächst wird der Deckungsbeitrag je ha Winterraps (bzw. die Marktfrucht, die im Substratlieferungsvertrag als korrespondierende Marktfrucht aufgeführt ist) ermittelt. Anhaltswerte für den Deckungsbeitrag liefert der Deckungsbeitragsrechner der LfL (<https://www.stmelf.bayern.de/idb/default.html>).

**Tabelle 1: Schritt 1: Deckungsbeitrag für Winterraps ermitteln**

=		<b>Winterraps</b>
Trockenmasse		92%
Ertrag	t/ha	3,0
(Markt)Preis	€/t	470,00 €
<b>(Markt)Leistung</b>	<b>€/ha</b>	<b>1.410,00 €</b>
<b>Variable Kosten</b>		
Saat- bzw. Pflanzgutkosten	€/ha	51,00 €
Düngemittel	€/ha	240,00 €
Pflanzenschutz	€/ha	140,00 €
Variable Maschinenkosten	€/ha	300,00 €
Aufbereitung	€/ha	31,00 €
Trocknung	€/ha	35,00 €
Silounterhalt	€/ha	- €
Hagelversicherung	€/ha	80,00 €
Gärrestausbringung	€/ha	- €
<b>Summe variable Kosten</b>	<b>€/ha</b>	<b>877,00 €</b>
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>€/ha</b>	<b>533,00 €</b>

Wichtig davon sind für unseren Zweck insbesondere folgende Zahlen:

Tabelle 1a: Verkürzte Tabelle 1

		<b>Winterraps</b>	
Trockenmasse		92%	Hinweis auf Qualität
Ertrag	t/ha	3,0	Ist hoch bei guten und niedrig bei schlechten Vegetationsbedingungen
(Markt)Preis	€/t	470,00 €	Ist hoch bei allgemein schlechten Vegetationsbedingungen und umgekehrt
<b>(Markt)Leistung</b>	<b>€/ha</b>	<b>1.410,00 €</b>	
<b>Variable Kosten</b>			
<b>Summe variable Kosten</b>	<b>€/ha</b>	<b>877,00 €</b>	Weitgehend unabhängig („konstant“) von den Vegetationsbedingungen
<b>Deckungsbeitrag</b>			
	<b>€/ha</b>	<b>533,00 €</b>	Diesen „Gewinnbeitrag“ möchte der Substratlieferant auch mit seinem Silomais je Hektar erzielen

Die Kopplung von Rapspreis und Substratmaispreis impliziert, dass der Lieferant Wimmer auf 1 ha Substratmais genau den gleichen Deckungsbeitrag erzielen will, wie auf 1 ha Raps, also auch 533 Euro.

**Tabelle 2: Schritt 2: Deckungsbeitrag Winterraps als Zieldeckungsbeitrag für Substratmais übernehmen**

		Winterraps	Substratmais
Trockenmasse		92%	35%
Ertrag	t/ha	3,0	49,8
(Markt)Preis	€/t	470,00 €	
<b>(Markt)Leistung</b>	<b>€/ha</b>	<b>1.410,00 €</b>	
<b>Variable Kosten</b>			
Summe variable Kosten	€/ha	877,00 €	
Deckungsbeitrag	€/ha	<b>533,00 €</b>	<b>533,00 €</b>

Nun müssen im nächsten Schritt die proportionalen Spezialkosten des Substratmaises ermittelt und zu dem Deckungsbeitrag addiert werden, um die erforderliche Marktleistung zu ermitteln. Hilfsmittel hierzu ist z.B. der Deckungsbeitragsrechner der LfL. Nachfolgende Tabelle enthält ein plausibles Beispiel.

**Tabelle 3: Schritt 3: Proportionale für Spezialkosten von Substratmais ermitteln**

		Winterraps	Substratmais	
Trockenmasse		92%	35%	
Ertrag	t/ha	3,0	49,8	
(Markt)Preis	€/t	470,00 €		Der Preis für Substratmais ist gewünschte Zielgröße
<b>(Markt)Leistung</b>	<b>€/ha</b>	<b>1.410,00 €</b>	<b>2.178,80 €</b>	
<b>Variable Kosten</b>				
Summe variable Kosten	€/ha	877,00 €	<b>1.645,80 €</b>	Dieser Betrag (1645,80 €) wurde von den LfL-Deckungsbeiträgen übernommen und ist weitgehend charakteristisch für den Silomaisenertrag von rund 50 t/ha
Deckungsbeitrag	€/ha	<b>533,00 €</b>	<b>533,00 €</b>	

Damit kann im letzten Schritt unter Verwendung des üblichen Substratmaisertrages je Hektar (hier knapp 50 t) der zum Rapspreis korrespondierende Substratmaispreis je Tonne ermittelt werden. Er beträgt in diesem Beispiel 43,75 €/t.

Tabelle 4: Schritt 4: zu einem gegebenen Marktpreis für die Marktfrucht die Zielmarktleistung je ha (hier 2178,80 €) und den Zielmarktpreis (hier 43,75 €/t) ermitteln

		Winterraps	Biogas-Mais
Trockenmasse		92%	35%
Ertrag	t/ha	3,0	49,8
(Markt)Preis	€/t	470,00 €	43,75 €
<b>(Markt)Leistung</b>	<b>€/ha</b>	<b>1.410,00 €</b>	<b>2.178,80 €</b>
<b>Variable Kosten</b>			
<b>Summe variable Kosten</b>	<b>€/ha</b>	<b>877,00 €</b>	<b>1.645,80 €</b>
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>€/ha</b>	<b>533,00 €</b>	<b>533,00 €</b>

Das bedeutet: Wenn im Herbst ein Marktpreis von 470 €/t Raps gilt, dann läge der „gerechte“ Preis für eine Tonne Silomais bei 43,75 Euro. Der Biogasanlagenbetreiber Hinterhuber müsste dem Landwirt Wimmer also 43,75 €/t Biogas-Mais zahlen.

Diese o.g. Deckungsbeitragsrechnungen werden von Wimmer und Hinterhuber im Frühjahr durchgeführt.

Beide einigen sich auch, dass im Herbst nach dem gleichen Schema auch für andere Winterrapspreise der korrespondierende Substratmais-Preis berechnet werden würde.

Beispiel: Im Herbst wird für eine Tonne Winterraps am Markt 500 € gezahlt.

Der korrespondierende Substratmaispreis würde dann ca. 45,56 €/t betragen.

		Winterraps	Biogas-Mais
Trockenmasse		92%	35%
Ertrag	t/ha	3,0	49,8
(Markt)Preis	€/t	500,00 €	Ca. 45,56 €
<b>(Markt)Leistung</b>	<b>€/ha</b>	<b>1.500,00 €</b>	<b>2.268,80 €</b>
<b>Variable Kosten</b>			
<b>Summe variable Kosten</b>	<b>€/ha</b>	<b>877,00 €</b>	<b>1.645,80 €</b>
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>€/ha</b>	<b>623,00 €</b>	<b>623,00 €</b>

Gleichfalls im Frühjahr wird eine Tabelle erstellt, aus der hervor geht, welche Substratmaispreise mit welchen Rapspreisen korrespondieren, wenn der Rapspreis niedriger bzw. höher liegt, als die o.g. 470 €/t.

Unter Nutzung von Excel und einer Datentabelle kann diese Aufgabe einfach gelöst werden.

Damit aber hat Hinterhuber bisher noch keine Absicherung bei dem Preis für seinen Substratmais erzielt. Es steht lediglich fest, wie der von ihm an Wimmer zu zahlende Substratmais-Preis im Herbst zu ermitteln ist.

Was muss Hinterhuber zusätzlich unternehmen, um sich gegen eine Zunahme des Substratmaispreises zu schützen?

Im Frühjahr (zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses), als der Rapspreis bei 470 €/t (47 €/dt) notierte, errechnete Hinterhuber, dass für ihn bei dem korrespondierenden Preisniveau für Substratmais (hier 43,75€/t) mit seiner Biogasanlage ein guter wirtschaftlicher Erfolg möglich wäre. Um die Ernte von 50 Hektar Silomais (50 Hektar sollen das notwendige Substrat für die Biogasanlage von Hinterhuber liefern) auf dem Niveau von 470 €/t Raps (bzw. dem korrespondierenden Preis für den Substratmais) abzusichern, beauftragt Hinterhuber seinen Broker im Frühjahr (Zeitpunkt des Abschlusses des Liefervertrages mit Wimmer) drei Raps-Kontrakte à 50 Tonnen mit dem Liefertermin November an der Warenterminbörse Matif/EURONEXT in Paris zu kaufen. Er unterstellt dabei einen „Vergleichsertrag“ von 3 t Raps/ha (zu 49,8 t Substratmais/ha).

50 ha Silomais erzielen den gleichen Deckungsbeitrag wie die 50 ha Raps (3 Rapskontrakte zu je 50 t ist identisch mit der Ernte von jeweils 3 t Raps/ha, geerntet von 50 ha).

Zum Zeitpunkt der endgültigen Preisermittlung für den Substratmais Anfang Oktober (wenn der Silomais auch geerntet wird) lässt Hinterhuber seine drei Raps-Kontrakte an der Matif/EURONEXT wieder verkaufen (er hat dabei allerdings keinen einzigen Hektar Raps angebaut; er verfügt selbst über keinerlei Raps).

Im Zeitverlauf sei die Notierung an der Terminbörse Matif/EURONEXT für den Winterraps auf 500 €/t gestiegen. Der zugehörige Substratmaispreis beträgt damit laut Vertrag (gerundet) 45,56 €/t.

Das bedeutet: Hinterhuber hat im Frühjahr an der Warenterminbörse zugesagt, für  $470 \text{ €/t} * 150 \text{ t} = 70.500 \text{ Euro}$  Raps zu kaufen.

Diese Kontrakte hatten im Herbst jedoch an Wert gewonnen. Er kann die Rapskontrakte zu  $500 \text{ €/t} * 150 \text{ t} = 75.000 \text{ Euro}$  wieder verkaufen.

Er hat damit an der Warenterminbörse 4.500 Euro Gewinn erzielt (Nebenkosten bleiben aus Gründen der Vereinfachung unberücksichtigt).

Andererseits muss Hinterhuber durch den an den Rapspreis gekoppelten nun höheren Substratmaispreis mehr für den Bezug des Maises an Wimmer zahlen, und zwar (bis auf einen kleinen Rundungsfehler auch 4500 Euro:

$49,80 \text{ t/ha} * 45,56 \text{ €/t} * 50 \text{ ha} - 49,80 \text{ t/ha} * 43,75 \text{ €/t} * 50 \text{ ha} = \text{ca. } 4.500 \text{ Euro}$  (kleine Rundungsdifferenz, die bei Berücksichtigung von mehr Nachkommastellen bei den Preisen in €/t entfällt)

Damit hat Hinterhuber insgesamt weder einen Gewinn, noch einen Verlust aus diesen zwei Geschäften (Warentermingeschäft und Substratmaiskauf) gemacht. Dieses Absicherungsgeschäft an der Warenterminbörse wird als Hedging bezeichnet.

Bei sinkenden Rapspreisen hätte Hinterhuber allerdings insgesamt auch keinen Gewinn erzielen können, denn dem monetären niedrigeren Substratmaispreis (geringere Kosten für Hinterhuber) wäre der Verlust an der Warenterminbörse in gleicher Höhe gegenüber gestanden.

- 1. Übungsaufgabe: Probieren Sie es aus, ob diese o.g. Aussage wirklich stimmt.**
- 2. Übungsaufgabe: Zeigen Sie, dass der risikoscheue Landwirt Wimmer gleichfalls mittels Rapskontrakten an der Warenterminbörse sein Risiko bez. fallender Silomaispreise eliminieren kann.**
- 3. Wenn entgegen den Erwartungen von Wimmer der Rapspreis (und damit auch der Silomaispreis) in der Zeit vom Frühjahr bis zum Stichtag im Herbst steigt, wie wirkt sich dies auf seinen Gewinn bzw. Verlust insgesamt (Warenterminbörse und Verkaufsgeschäft mit dem Silomais) aus?**

## Literatur

LfL (Bay. Landanstalt für Landwirtschaft): LFL-Deckungsbeiträge und Kalkulationsdaten; URL: <https://www.stmelf.bayern.de/idb/default.html> (Abrufdatum: 11.7.2014)

Weiterführende Literatur

Biogas Forum Bayern: Warenterminmärkte. Eine Möglichkeit für Biogasanlagenbetreiber? URL: <http://www.biogas-forum-bayern.de/publikationen/Warenterminmarkte.pdf> (Abrufdatum: 11.7.2014)