

# Betriebswirtschaftslehre (Summary)

## Inhaltverzeichnis

<b>1. Die Bilanz</b> .....	2
<b>2. Die Erfolgsrechnung</b> .....	4
<b>3. Inventar</b> .....	6
1.1 Physische Bestandesaufnahme.....	6
1.2 Bewertung.....	6
1.3 OR-Vorschriften.....	6
1.4 Abschlussbuchungen.....	7
1.5 Abschreibungen.....	7
1.5.1 Direkte Abschreibung.....	7
1.5.2 Indirekte Abschreibung.....	7
<b>4. Buchungssätze</b> .....	8
<b>5. Kennzahlen des Finanzmanagements (Übersicht)</b> .....	10
1.5.3 Liquidität.....	10
1.5.4 Vermögensstruktur.....	10
1.5.5 Kapitalstruktur.....	10
1.5.6 Deckung der Anlagen.....	10
1.5.7 Rentabilität (siehe auch "Du Pont - Kennzahlensystem").....	10
1.5.8 Externe Finanzkennzahlen.....	11
1.5.9 Beurteilung der Finanzkennzahlen.....	11
1.5.10 Materialwirtschaft.....	11
<b>6. Du Pont - Kennzahlensystem</b> .....	12
<b>7. Formeln und Kennzahlen</b> .....	13
<b>8. Massnahmen zur Verbesserung der finanziellen Lage</b> .....	22
<b>9. Break even-Point / Break even-Analyse</b> .....	23
<b>10. Ziele einer Unternehmung</b> .....	24
<b>11. Massnahmen zum Erreichen der Ziele</b> .....	26
<b>12. Hierarchie der Gesellschaftsformen</b> .....	27
<b>13. Gesellschaftsformen</b> .....	28
<b>14. Weitere Gesellschaftsformen</b> .....	33
<b>15. Kriterien für die Wahl der Gesellschaftsform</b> .....	34
<b>16. Handelsregister (HR)</b> .....	35
<b>17. Firmenrecht</b> .....	36
<b>18. Gesellschaftsvertrag / Statuten (AG)</b> .....	37
<b>19. Zusammenschlüsse von Unternehmungen</b> .....	38
1.6 Partizipation.....	38
1.7 Konsortium.....	39
1.8 Kartell.....	39
1.9 Interessengemeinschaft.....	39
1.10 Joint-venture.....	39
1.11 Strategische Allianz.....	39
1.12 Konzern.....	40
<b>20. Merkmale von Unternehmungsverbindungen</b> .....	41
<b>21. Ziele / Gründe für Unternehmungsverbindungen</b> .....	42
<b>22. Vorteile von Unternehmungsverbindungen</b> .....	44
<b>23. Nachteile von Unternehmungsverbindungen</b> .....	44
<b>24. Gesetzliche Grundlagen für Unternehmungsverbindungen</b> .....	44
<b>25. Revision</b> .....	45
<b>26. Begriffe</b> .....	46

# 1. Die Bilanz

<b>Bilanz vom 31.12.19xx</b>	
<p>Vermögens- / Investitionsseite: Zeigt das für die Unternehmungstätigkeit zur Verfügung stehende Vermögen. Gibt Auskunft darüber, wie das verfügbare Kapital angelegt wurde.</p>	<p><b>AKTIVEN (Vermögen)</b></p>
<p>Flüssige Mittel und Vermögensteile, die innerhalb 1 Jahres zur Umwandlung in flüssige Mittel bestimmt sind. Geordnet nach der Liquidierbarkeit.</p>	<p><b>UMLAUFVERMÖGEN</b></p>
<p>Liquide Mittel</p> <p>bei Banken: Guthaben gegenüber Kunden; Darstellungsart, falls Bilanz in "Berichtsform" ==&gt; Bank: Vergabe von Krediten</p>	<p>liquide Mittel <i>Kasse, Post, Bank Forderungen Kontokorrentdebitoren übrige Debitoren ./ Delkredere Ausleihungen (Kontokorrente, Darlehen, Hypotheke)</i></p>
<p>Vorauszahlungen an Lieferanten</p>	<p><i>Anzahlungen an Lieferanten Besitzwechsel Wertschriftenbestand</i></p>
<p>Versicherungen legen hier u.a. Prämienzahlungen an</p>	<p><i>Vorräte Rohmaterial Fertigfabrikate</i></p>
<p>Vorräte, Warenbestand</p>	<p><b>ANLAGEVERMÖGEN</b></p>
<p>Vermögensteile, die für lange Zeit (meistens &gt; 1 Jahr) zur Nutzung bereitstehen.</p>	<p><i>Gebäude Mobilen / Mobiliar EDV-Anlage Fahrzeuge Maschinen ./ Wertberichtigung Maschinen Werkzeuge Patente, Lizenzen</i></p>
<p>Büro- &amp; Ladeneinrichtungen</p>	<p><i>Immobilien</i></p>
<p>Liegenschaften (Gebäude &amp; Grundstücke)</p>	<p><b>BILANZSUMME</b></p>
<p>Total der in Fr. bewerteten Aktiven (muss dem Total der Passiven entsprechen!)</p>	<p><b>TOTAL DER PASSIVEN</b></p>
<p>Kapital- / Finanzierungsseite: Ansprüche der Geldgeber am Unternehmungsvermögen. Zeigt, wer der Unternehmung Kapital zur Verfügung gestellt hat.</p>	<p><b>PASSIVEN (Schulden)</b></p>
<p>Ansprüche aussenstehender Geldgeber am Unternehmungsvermögen. Geordnet nach der Fälligkeit der Rückzahlung.</p>	<p><b>FREMDKAPITAL (Schulden)</b></p>
<p>(Schuld)</p> <p>bei Banken:</p>	<p>kurzfristiges Fremdkapital <i>Bank Kontokorrentkreditoren übrige Kreditoren, Divid.</i></p>
<p>bei Banken: Entgegennahme von Kundengeldern</p>	<p><i>Kundengelder (Sparhefte, Depositen, Anlagehefte)</i></p>
<p>Schulden bei Lieferanten</p>	<p><i>Rückstellungen Kreditoren</i></p>
<p>Vorauszahlungen von Kunden</p>	<p><i>Anzahlungen von Kunden</i></p>
<p>z.B. Bankschuld</p> <p>Darlehen, bei dem die Liegenschaft als Pfand haftet</p>	<p>langfristiges Fremdkapital <i>Darlehensschuld Hypothekendarlehen Obligationenanleihen Transitorische Passiven Rückstellungen</i></p>
<p>Eigentümeransprüche am Unternehmungsvermögen (Vermögen ./ Schulden) Bei Einzelunternehmung</p>	<p><b>EIGENKAPITAL (Reinvermögen)</b> <i>Eigenkapital</i></p>
<p>Bei Kollektivgesellschaft</p>	<p><i>Kapital A, Kapital B, ...</i></p>
<p>Bei AG; Grundkapital, das die Aktionäre einbezahlt haben</p>	<p><i>Aktienkapital</i></p>
<p>Bei AG; Gewinne, die nicht an die Aktionäre ausgeschüttet wurden</p>	<p><i>Gesetzliche Reserven</i></p>
<p>Bei AG; kleiner Gewinnrest, der auf das nächste Jahr übertragen wird</p>	<p><i>Freie Reserven Gewinnvortrag</i></p>

<b>AKTIVKONTO (Vermögen)</b>		<b>PASSIVKONTO (Schulden)</b>	
<i>SOLL</i> <i>Zunahme</i> +	<i>HABEN</i> <i>Abnahme</i> ./.	<i>SOLL</i> <i>Zunahme</i> ./.	<i>HABEN</i> <i>Abnahme</i> +

<b>VORGANG</b>		<b>BILANZSUMME</b>	<b>GESCHÄFTSFALL (Beispiele)</b>
Kapitalbeschaffung	+ Aktiven + Passiven	nimmt zu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liegenschafts Kauf auf Kredit (+ Immobilien / + Hypotheken)</li> <li>• Maschinenkauf auf Kredit (+ Maschinen / + Kreditoren)</li> </ul>
Kapitalrückzahlung	- Aktiven - Passiven	nimmt ab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothekarrückzahlung über die Post (./. Hypotheken / ./. Post)</li> <li>• Lieferant (Kreditor) wird via Bank (Guthaben) bezahlt (./. Kreditoren / ./. Bank)</li> </ul>
Aktivtausch	- Aktiven + Aktiven	unverändert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barkauf von Mobilien (+ Mobilien / ./. Kasse)</li> <li>• Bargeldbezug von Bank / Post (+ Kasse / ./. Bank oder Post)</li> <li>• Debitoren zahlen auf das Postkonto ein (+ Post / ./. Debitoren)</li> </ul>
Passivtausch	- Passiven + Passiven	unverändert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bareinlage des Inhabers zur Tilgung der Bankschuld (./. Bankschuld / + Eigenkapital)</li> <li>• Darlehensrückzahlung durch Eigenkapitalerhöhung (./. Darlehensschuld / + Eigenkapital)</li> <li>• Bezahlung Kreditor durch Erhöhung der Bankschuld (./. Kreditoren / + Bank(Schuld))</li> </ul>

## 2. Die Erfolgsrechnung

<b>Erfolgsrechnung für 19xx</b> (oder <i>Gewinn- und Verlustrechnung</i> )			
Wertverzehr infolge der Produktion von Gütern und Dienstleistungen.	<b>AUFWAND</b>	Wertzuwachs infolge Verkauf von Gütern und Dienstleistungen.	<b>ERTRAG</b>
bei Warenhandel: Beschaffungskosten für die den Kunden in der Abrechn.-Periode gelieferte Ware	<i>Warenaufwand</i>	bei Warenhandel: Verkaufserlös für Ware	<i>Warenenertrag</i>
Rücksendung mangelhafte Ware, Lieferanten gewähren Rabatte / Skonti bei Fabrikationsbetrieb	<i>./. Warenaufwand</i>	Rücknahme mangelhafter Ware, wir gewähren Rabatte / Skonti bei Fabrikationsbetrieb:	<i>./. Warenenertrag</i>
Rohstoffeinkauf	<i>Materialaufwand</i>	Erlös der verkauften Fabrikate	<i>Fabrikateverkaufserlös</i>
Lohn, Gehalt, Salär, Sozialversicherungen (AHV, IV, EO, ALV, UV, PK)	<i>Lohn-, Personalaufwand</i>		
	<i>Sozialleistungen</i>		<i>betrieblicher Nebenertrag</i>
Mietzins	<i>Mietaufwand</i>		
Miete, Heizung, Reinigung, Elektrisch	<i>Raumaufwand</i>		
	<i>Forschungsaufwand</i>		
	<i>Hilfsmaterialaufwand</i>		
Für Bankschuld, Hypothek	<i>Zinsaufwand</i>		
	<i>Unterhalt &amp; Reparatur Auto</i>		
Wertverzehr infolge Abnutzung von während mehrerer Jahre gebrauchten Anlagegüter (Fahrzeuge, Mobilien, Maschinen, Immobilien)	<i>Abschreibungen</i>		
Telefon, Verpackung, Heizung, Werbung, Fachzeitschriften, Berufskleider, Versicherungsprämien	<i>übriger Betriebsaufwand</i>		
	<b>BETRIEBSERFOLG</b>		<b>BETRIEBSERFOLG</b>
	<i>Steuern / Versicherungen</i>		<i>Gewinn aus Verkauf von Grundstücken</i>
	<i>Treibstoffverbrauch</i>		<i>Wertschriftenerfolg</i>
Ausgaben für Büromaterial, Telefon, Porti, Drucksachen, Inserate, etc.	<i>Büro-, Verwaltungs-, Vertriebsaufwand</i>		
	<i>Inserate</i>		
positiver Erfolg; Saldo zum Ausgleich	<b>GESAMTERFOLG (GEWINN)</b>	negativer Erfolg; Saldo zum Ausgleich	<b>VERLUST</b>
muss dem Total des Ertrages entsprechen!	<b>TOTAL AUFWAND</b>	=	<b>TOTAL ERTRAG</b>

<b>AUFWANDSKONTO</b> (Vermögenabnahme / Schuldenzunahme)		<b>ERTRAGSKONTO</b> (Vermögenszunahme / Schuldenabnahme)	
<i>SOLL</i>	<i>HABEN</i>	<i>SOLL</i>	<i>HABEN</i>
Zunahme	Aufwandsminderung	Ertragsminderung	Zunahme
+	./.	./.	+

### 3. Inventar

#### 1.1 Physische Bestandesaufnahme

Kasse	Inhalt zählen
Post / Bank	Saldomeldung bzw. Kontoauszug vergleichen
Debitoren / Kreditoren	Offene Rechnungen addieren, allenfalls Kontokorrentprobe
Wertpapiere / Darlehen	Dokumente prüfen
Vorräte / Anlagen	An Ort und Stelle nachzählen und wägen

#### 1.2 Bewertung

Steuerbehörde / Aktionäre	Wünschen eine möglichst hohe Bewertung, denn je höher die Aktiven, um so grösser der ausgewiesene Gewinn
Arbeitnehmer / Öffentlichkeit / Grossaktionäre / fremde Kapitalgeber	Neigen zu vorsichtiger Bewertung, denn Überbewertungen führen zu Scheingewinnen. Werden diese ausbezahlt, wird der Unternehmung Eigenkapital entzogen, wodurch deren Existenz gefährdet wird.
Geschäftsleitung	Strebt eine möglichst objektive Bewertung an, denn die Zahlen der Buchhaltung können nur dann eine Entscheidungshilfe sein, wenn sie stimmen.
OR	Zielt darauf ab, die Substanz der Unternehmung zu erhalten und setzt für die Bewertung des Vermögens eine obere Grenze fest und lässt ganz bewusst eine tiefere Bewertung zu.

#### 1.3 OR-Vorschriften

Aktienrechtliche Vorschriften gelten auch für Personengesellschaften und Einzelfirmen	
Anlagen (OR 665)	Höchstens Anschaffungs- bzw. Herstellkosten abzüglich angemessener Abschreibungen.
Vorräte (OR 666)	Rohstoffe und Handelswaren zu Beschaffungskosten (Einstand) oder geltendem Marktpreis, immer der tiefere der beiden. Fabrikate höchstens zu Herstellkosten.
Wertpapiere / Beteiligungen (OR 667)	Höchstens zum Durchschnittskurs des vergangenen Monats (letzter Bilanzmonat!); nicht kotierte Papiere höchstens zum Ertragswert.  Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Damit können für schlechtere Geschäftszeiten still Reserven gebildet werden. Die Risiken sind bei Beteiligungen hoch, also kann man sich mit einer Reservenbildung diese Risiken selbst etwas abfangen.</li> <li>• Die Gläubiger werden vor zu riskanten Beteiligungen geschützt und der Unternehmer wird teilweise für sein Kapitalengagement belohnt.</li> <li>• Steuertechnisch kann die Kapital- und Gewinnsteuer minimiert werden.</li> </ul>



## 4. Buchungssätze

<b>GESCHÄFTSFALL (TEXT)</b>	<b>SOLL-KONTO</b>	<b>A N</b>	<b>HABEN-KONTO</b>
Abschreibungen auf Einrichtungen	Abschreibungen	/	Mobilien
Abschreibungen auf Kundenforderung (direkte Abschreibung)	Debitorenverluste	/	Debitoren
Abschreibungen auf Kundenforderung (indirekte Abschreibung)	Debitorenverluste	/	Delkredere
Abschreibungen auf Liegenschaft	Immobilienenerfolg	/	Immobilien
Abschreibungen auf Maschinen (direkte Abschreibung)	Abschreibungen	/	Maschinen
Abschreibungen auf Maschinen (indirekte Abschreibung)	Abschreibungen	/	Wertberichtig. Maschinen
Abschreibungen auf Mobilien (Einrichtungen) (direkte Abschreibung)	Abschreibungen	/	Mobilien
Abschreibungen auf Waren	Warenaufwand	/	Warenbestand
Abschreibungen auf Wertschriften	Wertschriftenerfolg	/	Wertschriften
Aufwand-Nachtrag (z.B. Rechnung für Reparatur Oelbrenner ausstehend)	Immobilienaufwand	/	Transitorische Passiven
Aufwand-Vortrag (z.B. Lohnvorschüsse wurden bereits gebucht)	Transitorische Aktiven	/	Lohnaufwand
Bankauszug ist < als der von uns geführte Bank-Kontostand	"Aufwandskonto"	/	Bank
Bankzahlung an Lieferant	Kreditoren	/	Bank
Bankzahlung von Kunde	Bank	/	Debitoren
Barbezug am Postomat	Kasse	/	Post
Bestandesänderung Halb- & Fertigfabrikate-Abnahme	Bestandesänderungen Halb- & Fertigfabrikate	/	Halb- & Fertigfabrikate- Bestand
Bestandesänderung Halb- & Fertigfabrikate-Zunahme	Halb- & Fertigfabrikate- Bestand	/	Bestandesänderungen Halb- & Fertigfabrikate
Bestandesänderung Rohmaterial-Abnahme	Rohmaterialaufwand	/	Rohmaterialbestand
Bestandesänderung Rohmaterial-Zunahme	Rohmaterialbestand	/	Rohmaterialaufwand
Bestandesänderung Vorratsabnahme	Warenaufwand	/	Warenvorrat
Bestandesänderung Vorratzunahme	Warenvorrat	/	Warenaufwand
Bezugskosten in bar bezahlen	Warenaufwand	/	Kasse
Eigenmiete verrechnen	Mietaufwand	/	Immobilienenerfolg
Eröffnung des Unternehmens	Bank	/	Eigenkapital
Ertrags-Nachtrag (z.B. Darlehenszins noch ausstehend)	Transitorische Aktiven	/	Zinsertrag
Ertrags-Vortrag (z.B. Mieteinnahmen wurden im voraus bezahlt)	Immobilienenerfolg	/	Transitorische Passiven
Gewinn in bar ausbezahlen	Erfolgsrechnung	/	Kasse
Gewinn zum EK schlagen	Erfolgsrechnung	/	Eigenkapital
Gewinn als offene Reserven	Erfolgsrechnung	/	Reserven
Habenzins von Bank	Bank	/	Zinsertrag
Lieferantenrechnung	Warenaufwand	/	Kreditoren
Maschine wird nach Abschreibungen definitiv ausgebucht	Wertberichtig. Maschinen	/	Maschinen
Mietzinseinnahmen	Bank	/	Miete
Nachtrag Aufwand (z.B. Rechnung für Reparatur Oelbrenner ausstehend)	Immobilienaufwand	/	Transitorische Passiven
Nachtrag Ertrag (z.B. Darlehenszins noch ausstehend)	Transitorische Aktiven	/	Zinsertrag
OP-Korrekturbuchung Abnahme des Bestandes an offenen Kundenrechnungen	Warenenertrag	/	Debitoren
OP-Korrekturbuchung Abnahme des Bestandes an offenen Lieferantenrechnungen	Kreditoren	/	Warenaufwand
OP-Korrekturbuchung Zunahme des Bestandes an offenen Kundenrechnungen	Debitoren	/	Warenenertrag
OP-Korrekturbuchung Zunahme des Bestandes an offenen Lieferantenrechnungen	Warenaufwand	/	Kreditoren
Private Zahlung an Kreditor durch Geschäftsinhaber	Kreditoren	/	Eigenkapital
Rabatt an Kunde	Warenenertrag	/	Debitoren
Rabatt von Lieferant	Kreditoren	/	Warenaufwand
Rücknahme mangelhafter Ware	Warenenertrag	/	Debitoren
Rücksendung von Ware an Lieferant	Kreditoren	/	Warenaufwand
Schrottwert für Maschine	Kasse	/	Maschinen
Skonto an Kunde	Warenenertrag	/	Debitoren

<b>GESCHÄFTSFALL (TEXT)</b>	<b>SOLL-KONTO</b>	<b>A N</b>	<b>HABEN-KONTO</b>
Skonto von Lieferant	Kreditoren	/	Warenaufwand
Sollzins an Bank	Zinsaufwand	/	Bank
Verlust vom EK abziehen	Eigenkapital	/	Erfolgsrechnung
Verrechnungssteuer auf Habenzins	Debitor (VSt.)	/	Bank
Versandfracht in bar bezahlen	Warenertag	/	Kasse
Vorauszahlung an Lieferant	Anzahlungen an Lieferanten	/	Flüssige Mittel
Vorauszahlung von Kunde	Flüssige Mittel	/	Anzahlungen von Kunden
Vortrag Aufwand (z.B. Lohnvorschüsse wurden bereits gebucht)	Transitorische Aktiven	/	Lohnaufwand
Vortrag Ertrag (z.B. Mieteinnahmen wurden im voraus bezahlt)	Immobilienertag	/	Transitorische Passiven
Waren haben weniger Wert als verbucht	Wareneinkauf	/	Warenbestand
Warenbestand ist effektiv grösser als verbucht	Warenbestand	/	Wareneinkauf
Wareneinkauf auf Kredit	Warenaufwand	/	Kreditoren
Warenverkauf auf Kredit	Debitoren	/	Warenertag
Wertschriftenbestand hat mehr Wert als verbucht	Wertschriften	/	Wertschriftenerertag

## 5. Kennzahlen des Finanzmanagements (Übersicht)

### 1.5.3 Liquidität

Zur Beurteilung und Steuerung der Zahlungsbereitschaft einer Unternehmung.

a) **absolute** Liquidität (Zusammenfassung der Bilanzpositionen, die für die Liquidität von Bedeutung sind)

- Liquiditätsstufe 1: Bar- / Kassaliquidität
- Liquiditätsstufe 2:
- Liquiditätsstufe 3: Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital)

b) **relative** Liquidität (Verhältnis zwischen Vermögensteilen und Verbindlichkeiten)

- Liquiditätsgrad 1: Cash Ratio
- Liquiditätsgrad 2: Quick Ratio
- Liquiditätsgrad 3: Current Ratio

### 1.5.4 Vermögensstruktur

Zeigen das Verhältnis zwischen einzelnen Vermögensteilen.

Von der Branche, der Finanzierungsart des Vermögens (und damit den Eigentumsverhältnissen) sowie dem individuellen Anteil betrieblicher und nichtbetrieblicher Vermögenswerte abhängig.

- Investitionsverhältnis
- Umlaufintensität
- Anlageintensität

### 1.5.5 Kapitalstruktur

Zur Analyse und Gestaltung der Kapitalstruktur.

Werden sehr stark durch die jeweiligen Unternehmungsziele geprägt.

- Verschuldungsgrad
- Eigenfinanzierungsgrad
- Finanzierungsverhältnis
- Anspannungskoeffizient

### 1.5.6 Deckung der Anlagen

Zur Analyse und Finanzierung des Anlagevermögens.

- Anlagendeckungsgrad 1
- Anlagendeckungsgrad 2
- Anlagendeckungsgrad 3

### 1.5.7 Rentabilität (siehe auch "Du Pont - Kennzahlensystem")

Kann entweder für das Eigen- oder das Gesamtkapital berechnet werden.

- Eigenkapitalrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität: Return on Investment (ROI)

### **1.5.8 Externe Finanzkennzahlen**

Sind vor allem bei der externen Finanzanalyse von Aktiengesellschaften eine grosse Bedeutung und deshalb auch von der Unternehmung zu beachten.

- Gewinn / Aktie: earnings per share
- Kurs-Gewinn-Verhältnis: price earnings ratio, P/E

### **1.5.9 Beurteilung der Finanzkennzahlen**

Sollte unter besonderer Berücksichtigung der unternehmungsspezifischen Situation sowie der allgemeinen Umweltbedingungen (z.B. wirtschaftliche Lage, Inflation) erfolgen:

- a) zeitvergleich
- b) Unternehmungsvergleich (der gleichen oder ähnlichen Branche)

- Debitorenumschlag
- Ø Debitorenfrist
- Kreditorenumschlag
- Ø Kreditorenfrist

### **1.5.10 Materialwirtschaft**

- a) Lieferbereitschaftsgrad der Lagerhaltung

- Anforderungsbereitschaftsgrad
- Mengenerbereitschaftsgrad

- b)

- Lagerbestand (bei gleichbleibenden Zu- und Abgängen)
- Lagerumschlagshäufigkeit
- Ø Lagerdauer (in Tagen)



## 7. Formeln und Kennzahlen

<b>Anforderungsbereitschaftsgrad.</b>	
<b>Kennzahl / Materialwirtschaft</b>	$\frac{\text{Anzahl der sofort ausgeführten Anforderungen}}{\text{Anzahl Anforderungen pro Jahr}} * 100$

<b>Anlagedeckungsgrad I</b>	
<b>Kennzahl / Deckung der Anlagen (Sicherheit)</b> <i>Eigenkapital erhöhen, Abschreibungen kontrollieren, mieten statt kaufen</i>	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$ <p>Richtwert: ca. 90 - 120 % (Produktion) ca. 75 - 100 %</p> <p>Auswirkungen:            ↑ Eigenfinanzierungsgrad            ↑ Kapitalumschlag            ↑ ROI            ↓ Eigenkapitalrendite            ↓ Aufwand an Reparaturen            Leasingaufwände</p>

<b>Anlagedeckungsgrad II</b>	
<b>Kennzahl / Deckung der Anlagen (Sicherheit)</b> <i>Darlehen erhöhen, Eigenkapital erhöhen</i>	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$ <p>Richtwert: ca. 120 - 160 % (Produktion) mind. 100 %</p> <p>Auswirkungen:            ↑ Eigenfinanzierungsgrad            ↓ Darlehenszins            ↓ Eigenfinanzierungsgrad            ↓ Fremdfinanzierungsgrad            ↓ Eigenkapitalrendite</p>

<b>Anlagedeckungsgrad III</b>	
<b>Kennzahl / Deckung der Anlagen (Sicherheit)</b> <i>Darlehen erhöhen, Eigenkapital erhöhen</i>	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{eiserne Bestände des UV}} * 100$ <p>Richtwert: ca. 120 - 160 % (Produktion) mind. 100 %</p> <p>Auswirkungen:            ↑ Eigenfinanzierungsgrad            ↓ Darlehenszins            ↓ Eigenfinanzierungsgrad            ↓ Fremdfinanzierungsgrad            ↓ Eigenkapitalrendite</p>

<b>Anlageintensität</b>	
<b>Kennzahl / Vermögensstruktur</b>	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$

<b>Anspannungskoeffizient</b>	
<b>Kennzahl / Kapitalstruktur</b>	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Fremdkapital} + \text{Eigenkapital}} * 100$

<b>Bestellmenge, optimal</b>	
<p><math>X = \text{Bestellmenge}</math>  <math>M = \text{gesamte Menge (Jahres- bzw. Periodenbedarf)}</math>  <math>B = \text{fixe Kosten pro Bestellung}</math>  <math>p = \text{Einstandspreis pro Stück}</math>  <math>q = \text{Zins \&amp; Lagerkosten in \%}</math></p> <p><math>M = \text{Meldemenge}</math>  <math>S = \text{Sicherheitsbestand}</math>  <math>L = \text{durchschnittliche Lieferfrist in Tagen}</math>  <math>V = \text{durchschnittliche Lagerabgang je Tag}</math></p>	<p><b>Optimale Bestellmenge:</b></p> $X_{opt} = \sqrt{\frac{200 * M * B}{p * q}} \quad \begin{matrix} 1) \text{ multiplizieren} \\ 2) \text{ dividieren} \\ 3) \text{ die Wurzel ziehen} \end{matrix}$ <p><b>Bestellzeitpunkt:</b></p> $M = S + L * V$

<b>Break even</b>	
<p>Siehe Beispiel Seite 100!</p> <p><math>G = \text{angestrebter Gewinn}</math>  <math>K_{fix} = \text{Fixkosten}</math>  <math>K_{var} = \text{variable Stückkosten}</math>  <math>x = \text{geschätzte Absatzmenge}</math>  <math>p = \text{Stückpreis}</math></p>	$G = x * (p - K_{var}) - K_{fix}$ <p><math>p - K_{var} = \text{Deckungsbeitrag}</math></p>

<b>Bruttogewinn</b>									
<p>= Nettoerlös          ./.. Warenaufwand</p>	<p style="text-align: center;"><u>Erfolgsrechnung</u></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Warenaufwand</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">Nettoerlös</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Bruttogewinn</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">- Gemeinaufwand</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">- Reingewinn</td> <td></td> </tr> </table>	Warenaufwand	Nettoerlös	Bruttogewinn		- Gemeinaufwand		- Reingewinn	
Warenaufwand	Nettoerlös								
Bruttogewinn									
- Gemeinaufwand									
- Reingewinn									

<b>Bruttogewinnmarge</b>	
<b>Kennzahl / Umsatzzahl</b>	$\frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Nettoerlös}} * 100$

<b>Bruttogewinnumschlag</b>	
<b>Kennzahl / Umsatzzahl</b>	$\frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Einstandspreis}} * 100$

<b>Cash-Flow in % des Umsatzes</b>	
<b>Kennzahl / Rentabilität</b> Indirekte und direkte Berechnung. Aufwände kontrollieren	$\frac{\text{Cash-Flow} * 100}{\text{Verkaufsumsatz}}$ Direkter Cashflow: Warenertrag ./ Liquiditätswirksamer Aufwand Indirekter Cashflow: Nichtliquiditätswirksamer Aufwand ./ Reingewinn  Richtwert: 3 - 5 % höher als Umsatzrendite

<b>Ø Debitoren(-Kredit)frist (durchschnittlich)</b>	
<b>Kennzahl / Umsatzzahl</b> Debitorenmanagement, Warenertrag erhöhen (Marketing)	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Debitorenumschlagshäufigkeit (DUH)}}$ Verringerung durch: LSV, Gegengeschäft, Frist verringern, Bestellung mit gleichzeitiger Kontobelastung (im Internet möglich)  Auswirkungen: ↑ Liquiditätsgrad II & III ↑ DUH ↓ Personalaufwände

<b>Debitorenumschlag(shäufigkeit) (DUH) (Umlaufgeschwindigkeit)</b>	
<b>Kennzahl / Umsatzzahl</b> Debitorenmanagement, Warenertrag erhöhen (Marketing)	$\frac{\text{Kreditverkäufe, d.h. Warenertrag (ohne zusätzliche Erträge)}}{\text{Ø Debitorenbestand (ohne Delkredere)}}$ Auswirkungen: ↑ Liquiditätsgrad II & III ↑ DUH ↓ Personalaufwände

<b>Deckungsbeitrag (absoluter Bruttogewinnzuschlag)</b>	
	Preis pro Stück ./ variable Kosten pro Stück

<b>Devisen- und Notenkurse</b>	
<b>Devisen</b>	Buchgeld (Fremdwährungskonten, Schecks)
<b>Noten</b>	Bargeld (Noten und Münzen)
<b>Kauf</b>	Die Bank kauft fremde Währungen ( <b>Geldkurs</b> )
<b>Verkauf</b>	Die Bank verkauft fremde Währungen ( <b>Briefkurs</b> )

<b>Eigenfinanzierungsgrad</b>	
<b>Kennzahl / Kapitalstruktur</b> Eigenkapital erhöhen durch De-Investition und somit mieten von Liegenschaften	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$ (FK + EK)  Richtwert: 30 - 60 %  Auswirkungen: ↑ Immobilienzinsen ↑ Immobilienaufwand ↓ Eigenkapitalrendite ↓ Mietaufwände

<b>Eigenkapitalrendite</b>	
<b>Kennzahl / Rentabilität</b> Eigenkapital verringern	<p>aus der ER: <math>\frac{\text{Gewinn (Reingewinn + Eigenzins)}}{\emptyset \text{ Eigenkapital}} * 100</math></p> <p><i>Eigenzins: Bei Einzelfirma &amp; Personengesellschaften muss der ausbezahlte Eigenzins fürs eingebrachte Kapital hinzugezählt werden.</i></p> <p><i>∅ Eigenkapital: Falls Eigen- bzw. Gesamtkapital bekannt, mit Durchschnittswerten rechnen.</i></p> <p><i>Richtwert: mind. 8 %</i></p> <p><i>Auswirkungen:</i>            ↑ <i>Eigenfinanzierungsgrad</i>            ↑ <i>Kapitalumschlagshäufigkeit</i>            ↓ <i>Fremdfinanzierungsgrad</i>            ↓ <i>Anlagedeckungsgrad</i></p>

<b>Einkaufs-Kalkulation</b>	
	<p><i>Bruttokreditankauf (Katalogpreis) = 100 %</i></p> <p><i>./. Rabatt = 25 %</i></p> <p><i>= Nettokreditankauf (Faktura/Rechnung) = 75 % =&gt; 100%</i></p> <p><i>./. Skonto = 2%</i></p> <p><i>= Nettobarankauf (Zahlung) = 98%</i></p> <p><i>+ Bezugskosten</i></p> <p><i>= Einstandspreis</i></p>
<b>Verkaufs-Kalkulation</b>	
Der Bruttoverkaufspreis muss so angesetzt werden, dass nach allen Erlösminderungen noch ein Nettoerlös verbleibt, der den Einstandspreis sowie die allgemeinen Aufwendungen deckt und zudem noch einen angemessenen Gewinn ermöglicht.	
<b>Abbauende Kalkulation:</b> vom grossen zum kleinen Wert rechnen (Brutto -> Netto)	<p><i>Bruttokreditverkauf (Katalogpreis) = 100 %</i></p> <p><i>./. Rabatt = 20 %</i></p> <p><i>= Nettokreditverkauf (Faktura/Rechnung) = 80 % =&gt; 100%</i></p> <p><i>./. Skonto = 2%</i></p> <p><i>= Nettobarverkauf (Zahlung) = 98% =&gt; 110%</i></p>
<b>Aufbauende Kalkulation:</b> vom kleinen zum grossen Wert rechnen (Netto -> Brutto)	<p><i>+ Verkaufssonderkosten = 10%</i></p> <p><i>= Nettoerlös = 100%</i></p>

<b>Finanzierungsverhältnis</b>	
<b>Kennzahl / Kapitalstruktur</b>	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$

<b>Fremdfinanzierungsgrad / Verschuldungsgrad</b>	
<b>Kennzahl / Strukturzahl</b> Eigenkapital erhöhen, Kreditorenmanagement	<p><math>\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital (EK + FK)}} * 100</math></p> <p><i>Richtwert: 40 - 70 %</i></p> <p><i>Auswirkungen:</i>            ↑ <i>Immobilienzinsen</i>            ↑ <i>Immobilienaufwand</i>            ↓ <i>Eigenkapitalrendite</i>            ↓ <i>Mietaufwände</i>            ± <i>Liquiditätsgrad</i></p>

<b>Gesamtkapitalrendite</b>	
<b>Kennzahl / Rentabilität</b> <i>Günstigere Finanzierung des Fremdkapitals</i>	$\frac{\text{Reingewinn} + \text{Fremdkapitalzins}}{\varnothing \text{ Gesamtkapital}} * 100$ <p>oder zerlegt in <b>Umsatzrendite</b> und <b>Kapitalumschlag</b> (s. ROI - weiter unten):</p> <p>aus der ER: <math>\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzins}}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} * 100</math></p> <p>Gewinn = Umsatz ./ betrieblicher Aufwand (Herstellung, Vertrieb, Verwaltung)</p> <p><i>Richtwert: in der Regel tiefer als die Eigenkapitalrendite ca. 10 %</i></p>

<b>Gewinn/Aktie (earnings per share)</b>	
<b>externe Finanzkennzahl</b>	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Anzahl Aktien}}$

<b>Investitionsverhältnis</b>	
<b>Kennzahl / Vermögensstruktur</b>	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$

<b>Kapitalumschlagshäufigkeit</b>	
Zeit wieviel Mal (= Ergebnis) das eingesetzte Kapital pro Jahr umgesetzt wird.	
<b>Kennzahl / Rentabilität</b> <i>Marketing verbessern</i>	$\frac{\text{Warenertrag}}{\text{Gesamtkapital}}$
	<i>Richtwert: ca. 2</i>

<b>Ø Kreditorenfrist (durchschnittlich)</b>	
<b>Kennzahl / Umsatzzahl</b>	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Kreditorenumschlag}}$

<b>Kreditorenumschlag</b>	
<b>Kennzahl / Umsatzzahl</b>	$\frac{\text{Wareneinkäufe auf Kredit}}{\varnothing \text{ Kreditorenbestand}}$

<b>Kurs-Gewinn-Verhältnis (price earnings ratio, P/E)</b>	
<b>externe Finanzkennzahl</b>	$\frac{\text{Börsenkurs Aktie}}{\text{Gewinn/Aktie}}$

<b>Ø Lagerbestand (durchschnittlich)</b>	
Zeigt, in welche Höhe Kapital im Durchschnitt einer Periode durch die Lagervorräte gebunden ist.	
<b>Kennzahl / Umsatzzahl</b> Lagerbewirtschaftung optimieren	$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$ <p>oder:</p> $\frac{\text{Anfangsbestand} + 12 \text{ Monatsendbestände}}{13}$ <p>Auswirkungen:            ↑ Lagerhaltungsaufwand            ↑ Lagerumschlagshäufigkeit            ↑ Liquiditätsgrad III            ↓ Lieferbereitschaft</p>

<b>Ø Lagerdauer (durchschnittlich)</b>	
Gibt an, wie lange eine Materialgruppe durchschnittlich im Lager ist und sagt aus, wie viele Verbrauchsperioden (Tage) ein durchschnittlicher Lagerbestand abdeckt.	
<b>Kennzahl / Umsatzzahl</b> Lagerbewirtschaftung optimieren	$\frac{\text{Zahl der Tage pro Periode}}{\text{Lagerumschlagshäufigkeit}}$ <p>auf ein Jahr berechnet:</p> $\frac{\text{Ø Lagerbestand pro Jahr} * 360 \text{ Tage}}{\text{Lagerabgang (Warenaufwand) pro Jahr}}$ <p>Auswirkungen:            ↑ Lagerhaltungsaufwand            ↑ Lagerumschlagshäufigkeit            ↑ Liquiditätsgrad III            ↓ Lieferbereitschaft</p>

<b>Lagerumschlagshäufigkeit (LUH) (Umlaufgeschwindigkeit)</b>	
Gibt an, wie häufig der Lagerbestand pro Jahr durch Ein- und Auslagerung gewechselt wird.	
<b>Kennzahl / Umsatzzahl</b> Lagerbewirtschaftung optimieren	$\frac{\text{Lagerabgang pro Jahr (Warenaufwand)}}{\text{Ø Vorräte (Rohstoffe) (= Lagerbestand)}}$ <p>Auswirkungen:            ↑ Lagerhaltungsaufwand            ↑ Lagerumschlagshäufigkeit            ↑ Liquiditätsgrad III            ↓ Lieferbereitschaft</p>

<b>Lieferbereitschaftsgrad.</b>	
<b>Kennzahl / Materialwirtschaft</b>	<p>a) Anforderungsbereitschaftsgrad:</p> $\frac{\text{Anzahl der sofort ausgeführten Anforderungen}}{\text{Anzahl Anforderungen pro Jahr}} * 100$ <p>b) Mengenbereitschaftsgrad:</p> $\frac{\text{sofort ausgelieferte Menge}}{\text{gesamte angeforderte Menge}} * 100$

<b>Liquiditätsgrad I (Cash Ratio)</b>	
<b>Kennzahl / Sicherheit</b> Cash-Management verbessern, Debitoren verringern	$\frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$ Richtwert: 10 - 35 %  Auswirkungen: ↑ Liquiditätsgrad ↑ Debitorenumschlagshäufigkeit ↑ Debitoren an liq. Mittel ↓ Lieferantenbindung beachten

<b>Liquiditätsgrad II (Quick Ratio)</b>	
<b>Kennzahl / Sicherheit</b> Cash-Management verbessern, Fremdkapital verringern, Debitoren verringern.	$\frac{\text{liquide Mittel} + \text{Geldforderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$ Richtwert: leicht über 100 %  Auswirkungen: ↑ Liquiditätsgrad ↑ Debitorenumschlagshäufigkeit ↑ Debitoren an liq. Mittel ↓ Lieferantenbindung beachten

<b>Liquiditätsgrad III (Current Ratio)</b>	
<b>Kennzahl / Sicherheit</b> Wie LQ I & II plus Lagerbewirtschaftung optimieren (Vorräte)	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$ Richtwert: ca. 150 - 200 %  Auswirkungen: ↑ Aufwände der Vorräte ↑ Lagerhaltungskosten ↓ Lieferbereitschaft

<b>Liquiditätsstufe 1 (Bar- / Kassaliquidität)</b>	
<b>Kennzahl / Liquidität</b>	Liquide Mittel ./ kurzfristiges Fremdkapital

<b>Liquiditätsstufe 2</b>	
<b>Kennzahl / Liquidität</b>	Liquide Mittel + Geldforderungen ./ kurzfristiges Fremdkapital

<b>Liquiditätsstufe 3 (Nettoumlaufvermögen - Net Working Capital)</b>	
<b>Kennzahl / Liquidität</b>	Umlaufvermögen ./ kurzfristiges Fremdkapital

<b>Mengenbereitschaftsgrad.</b>	
<b>Kennzahl / Materialwirtschaft</b>	$\frac{\text{sofort ausgelieferte Menge}}{\text{gesamte angeforderte Menge}} * 100$

**Nettoumlaufvermögen in % des Eigenkapitals (Risikofreiheitsgrad)**

$$\frac{(\text{Umlaufvermögen} \text{ ./. kurzfristiges Fremdkapital}) * 100}{\text{Eigenkapital}}$$

**Produktivität**

Arbeitszeit, Energie,  
Maschinen,  
Materialproduktivität

Output der Produktion  
Input der Produktion

**Rentabilität**

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{durchschnittlich eingesetztes Kapital}}$$

**Return on Investment (ROI) bzw. Gesamtkapitalrendite**

zerlegt in Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag (Umlaufgeschwindigkeit)

**Kennzahl / Rentabilität**  
Marketing verbessern

ROI = Umsatzrentabilität \* Umlaufgeschwindigkeit:

$$\text{aus der ER: } \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzins}}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

Richtwert: 10 %

Massnahmen:

- verbesserte Lagerbewirtschaftung (=> vermindert die Lieferantenschulden und bindet nicht so viel Kapital)
- Kreditfrist vermindern (Lastschriftverfahren, Vorauszahlung)
- Konto mit Zahlungsfristen, dann sofort Kreditzins verlangen
- durch Abschreibungen Anlagevermögen reduzieren
- viele fixe Kosten versuchen in der Funktion auszulagern
- Gemeinkostenanalyse (=> Verdacht: hoher Personalbedarf, hohe Verwaltungskosten)

**Selbstfinanzierungsgrad**

**Kennzahl / Strukturzahl**  
Aussenfinanzierung,  
Innenfinanzierung

$$\frac{\text{Zuwachskapital (Reserven \& Gewinnvortrag)} * 100}{\text{Grundkapital (Aktienkapital)}}$$

Richtwert: je älter, desto höher

Auswirkungen:

**Stückkosten**

Siehe Beispiel Seite 100!

$$P = \frac{G + K_{\text{fix}}}{X + K_{\text{var}}}$$

G = angestrebter Gewinn

U = Umsatz

K<sub>tot</sub> = Totalkosten

K<sub>fix</sub> = Fixkosten

K<sub>var</sub> = variable Stückkosten

X = geschätzte Absatzmenge

P = Preis pro Stück

<b>Umlaufintensität</b>	
<b>Kennzahl / Vermögensstruktur</b>	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$

<b>Umsatzrendite (ROS)</b>	
<b>Kennzahl / Rentabilität</b> <i>Alle Aufwände kontrollieren, anpassen Personalaufwand</i>	$\frac{\text{Reingewinn}}{\text{Verkaufsumsatz}} * 100$  <i>In der Praxis werden zum Reingewinn die Fremdzinsen hinzugerechnet.</i>  Richtwert: 4 - 8 % Handel $\geq 2.5\%$ Industrie $\geq 1.5\%$

<b>Verdienst (eines Einzelunternehmers)</b>	
	Lohn + Gewinn

<b>Verschuldungsgrad</b>	
<b>Kennzahl / Kapitalstruktur</b>	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$ (FK + EK)

<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
	$\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$

<b>Zahlungsfähigkeit</b>	
	Liquide Mittel (Kasse, Post, Bank) ./ $\frac{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}{\text{Unterdeckung 1. Stufe}}$ + $\frac{\text{Forderungen}}{\text{Unterdeckung 2. Stufe}}$

<b>Zinsrechnen</b>	
<b>Jahreszins</b>	$\frac{\text{Kapital} * \text{Zinsfuss}}{100}$
<b>Marchzins</b>	$\frac{\text{Kapital} * \text{Zinsfuss} * \text{Tage}}{100 * 360}$
<b>kaufmännische Zinsformel</b>	<p><u>Postenverzinsung</u> Die Nummern von jedem einzelnen Posten (Einlage, Rückzug) vom Valutadatum bis zum Abschluss berechnen. Alle Zinsnummern addieren, dann 2. Formel:</p> <p>a) <math>\frac{\text{Kapital} * \text{Tage}}{100} = \text{Zinsnummer}</math>      b) Summe der Zinsnummern * <math>\frac{\text{Zinsfuss}}{360}</math></p> <p><u>Saldoverzinsung</u> Nach jeder Bestandesänderung, den Saldo bis zur nächsten Änderung/Abschluss verzinsen. Alle Zinsnummern addieren, dann 2. Formel:</p> <p>a) <math>\frac{\text{Saldo} * \text{Tage}}{100} = \text{Zinsnummer}</math>      b) Summe der Zinsnummern * <math>\frac{\text{Zinsfuss}}{360}</math></p>

## 8. Massnahmen zur Verbesserung der finanziellen Lage

<b>Cash-Management</b>	Sicherung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft / ertragsoptimale Anlage überschüssiger Liquidität sowie kostengünstige Beschaffung fehlender liquider Mittel.
<b>Debitoren-Management</b>	Einhaltung der Zahlungsfristen der Kunden. Erkennbar an den Umsatzkennzahlen „Debitorenumschlagshäufigkeit“ und „ Ø Kreditfrist der Debitoren“.
<b>Kreditoren-Fristen</b>	Rechtzeitige Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen => positiv für eine langanhaltende Geschäftsbeziehung.
<b>Lager-Bewirtschaftung</b>	Optimale Steuerung der Materialflüsse und der Lagerhöhe, Massnahme z.B. einführen <b>Just-in-Time</b> .

## 9. Break even-Point / Break even-Analyse

Bei der gewinnorientierten Preisbestimmung wird versucht, ein Gewinnziel anzugeben, von dem der Preis abgeleitet wird.

Verfahren hat einen schweren Mangel: Der Preis wird aufgrund des geschätzten Absatzes bestimmt, obschon der Absatz wiederum vom Preis abhängt (= Zirkelschluss).

### Ausgangslage

- maximale Produktionskapazität pro Periode (x): 60'000 Stück
- Fixkosten pro Periode (Kfix): 50'000 Fr.
- variable Kosten pro Stück (Kvar): 2 Fr.
- Gewinnziel (G): 50'000 Fr.

a) Die Unternehmung schätzt den Absatz (x) der nächsten Periode auf 50'000 Stück. Wie hoch muss sie den Preis festsetzen?

$$p = \frac{G + K_{\text{fix}}}{x} + K_{\text{var}} = \frac{50'000 \text{ Fr.} + 50'000 \text{ Fr.}}{50'000 \text{ Stück}} + 2 \text{ Fr.} = 4 \text{ Fr./Stück}$$

b) Wie stark darf die abgesetzte Menge zurückgehen, bis ein Verlust eintritt?

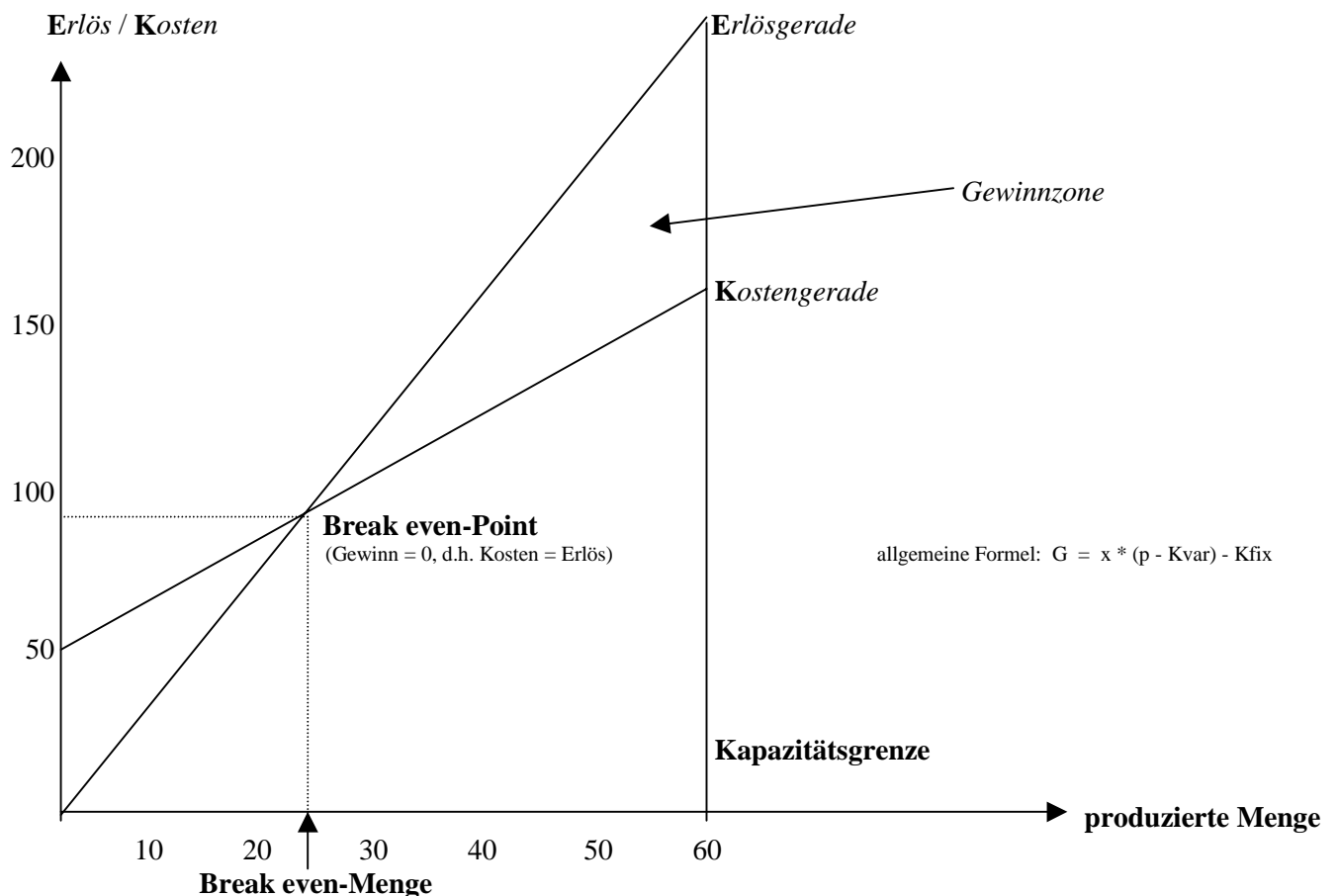
$$x = \frac{G + K_{\text{fix}}}{p - K_{\text{var}}} = \frac{0 + 50'000 \text{ Fr.}}{4 \text{ Fr.} - 2 \text{ Fr.}} = 25'000 \text{ (Stück)}$$

Die Unternehmung muss somit mehr als 25'000 Stück produzieren, um einen Gewinn zu erzielen!

c) Wie stark darf der Bruttogewinnzuschlag verkleinert werden, damit - ohne einen Verlust zu erleiden - ein drohender Absatzrückgang über eine Preissenkung aufgefangen werden kann?

$$p - K_{\text{var}} = \frac{G + K_{\text{fix}}}{x} = \frac{0 + 50'000 \text{ Fr.}}{50'000 \text{ Stück}} = 1 \text{ Fr./Stück}$$

Der kritische Preis ist somit bei 3 Fr. erreicht. Bei diesem Preis kann die Unternehmung die geplante Kapazitätsauslastung von 50'000 Stück aufrechterhalten, wobei sie weder einen Gewinn noch einen Verlust erzielt



# 10. Ziele einer Unternehmung

Thommen, Kapitel 3, Seiten 99 - 112

## Leistungswirtschaftliche Ziele (Quantitäten, Qualitäten)

### Marktziele

- Marktstellung, Marktanteil (Gewinnung neuer Kunden)
- Macht und Einfluss auf dem Markt (Marktführerschaft)
- Märkte (Ausweitung auf weitere geographische Gebiete)
- Marktsegmente
- Bedürfnisse
- Umsatzvolumen
- Kundenzufriedenheit (Verbesserung Kundenservice durch Ausbau der Infrastruktur, bessere Betreuung)
- Sicherung des Unternehmungsbestandes
- Wettbewerbsfähigkeit
- Kundenloyalität
- Verbraucherversorgung

### Produktziele

- Qualität des Angebots
- Art der Produkte
- Mengen
- Kapazitätsauslastung
- Sortiment (neue Dienstleistungen, um Kundschaft vollumfassend bedienen zu können)

## Finanzwirtschaftliche Ziele (Ertrag, Aufwand, Gewinn, Kapitaleinsatz)

- Liquidität (gesundes Liquiditätspolster)
- Rentabilität (des Gesamtkapitals)
- Unabhängigkeit (finanziell)
- Langfristige Gewinnerzielung
- Kurzfristige Gewinnerzielung
- Gewinnerzielung insgesamt
- Kosteneinsparung
- Sicherheit
- Steueroptimierung
- Produktivitätssteigerungen
- Flexibilität
- Image
- Umsatz
- Wachstum der Unternehmung

## Soziale Ziele (soziale Verantwortung)

- Mitarbeiter-Ziele - Mitarbeiterzufriedenheit
  - Leistungsfähigkeit (Potential bzw. Qualifikation)
  - Leistungsbereitschaft (Motivation)
  - Leistungsmöglichkeiten (strukturelle Bedingungen)
  - Gerechte und angemessene Entlohnung
  - Gewinnbeteiligung
  - Gute Arbeitsbedingungen
  - Arbeitsplatzsicherheit (Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen)
  - Mitbestimmungsmöglichkeiten
  - Freizeitgestaltung
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Gute Sozialleistungen
- Gesellschaftspolitische Ziele (Umweltschutz – Wahrnehmung ökologischer Verantwortung)
  - Ressourcenschutz
  - Emissionsbegrenzung
  - Risikobegrenzung
  - Ansehen in der Öffentlichkeit

## 11. Massnahmen zum Erreichen der Ziele

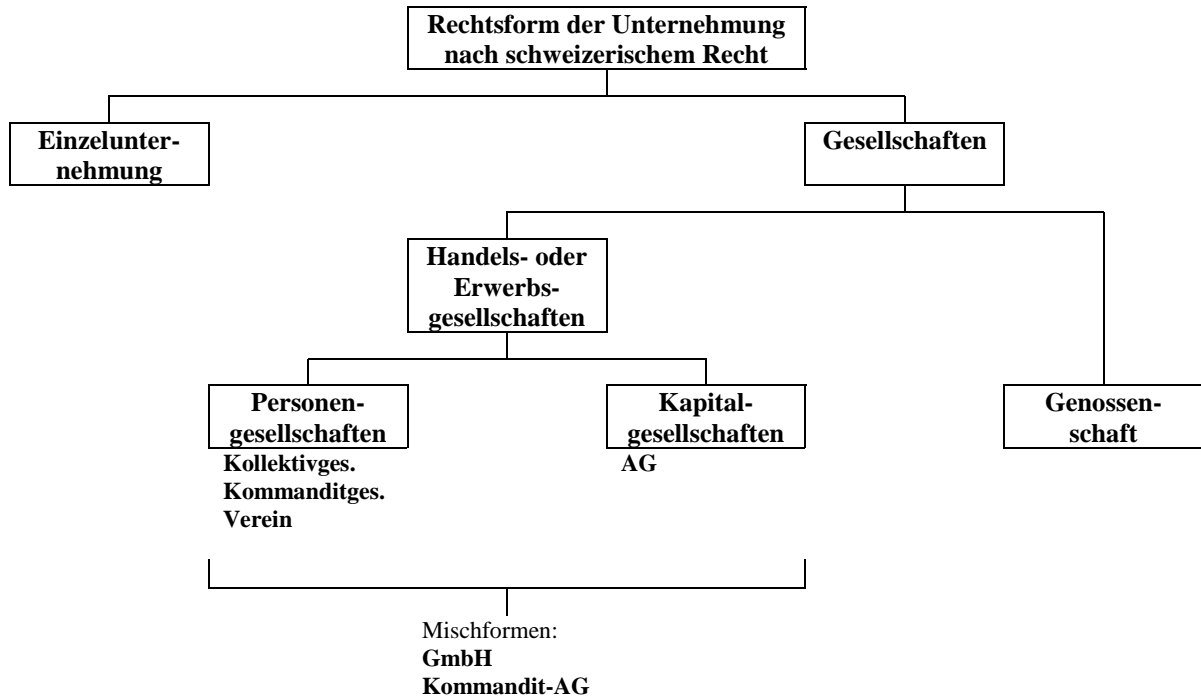
<i>Ziel</i>	<i>Massnahmen</i>
Absatz, Marktanteile	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akquisitionspolitik: Firmenaufkauf</li><li>• Produktpolitik: Produkt verändern</li><li>• Preispolitik: aggressive Politik = mehr Marktanteile</li><li>• Distributionspolitik: verschiedene Absatzkanäle</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>

# 12. Hierarchie der Gesellschaftsformen

Jean-Paul Thommen, „Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre“, Seiten 64 - 74

Guido Müller, „Einführung in die kaufmännische Rechtskunde“, Seiten 83 - 110

Rolf Böhm, „Das Unternehmen aus der Sicht der Wirtschaftsinformatik“, Seiten 339 - 367



- **Personengesellschaften**  
Vereinigungen natürlicher Personen (die Person steht im Vordergrund).  
Wegweisend für die Rechte und Pflichten in der Gesellschaft sind in erster Linie die an ihr beteiligten Personen mit ihren individuellen Eigenheiten. Risiken und die Haftung wird unter zwei oder mehreren Personen aufgeteilt. Rest wie bei Einzelfirma. Gründung durch Gesellschaftsvertrag.  
Gesellschafter stehen in einem engen persönlichen Verhältnis zueinander.
- **Kapitalgesellschaften (AG oder GmbH)**  
Vereinigungen natürlicher oder juristischer Personen.  
Die finanzielle Leistung der Person (Kapitalbeteiligung) steht im Vordergrund.  
Die AG ist die einzige reine Kapitalgesellschaft.  
Die mit der Mitgliedschaft verbundenen Rechte bemessen sich in der Hauptsache nach der Kapitalbeteiligung.
- **Mischform**  
Teils personen-, teils kapitalbezogene Gesellschaften
- **Einzelfirma**  
Gründung durch Aufnahme einer Tätigkeit. Inhaber trägt das Risiko und ist alleine Gewinnberechtigter.  
Besteuerung nach natürlichen Personen → Vorteil Steuerbegünstigung
- **Genossenschaft**  
Unternehmen mit Selbsthilfgedanken. Kein Erwerbszweck

## Shareholder Value

Verlangt, dass die Unternehmung bei Entscheidungen in erster Linie die Interessen der Eigentümer berücksichtigt.

## Gesellschaftsform

Beschreibt die Unternehmung und ihre Beziehungen zu den Teilhabern.

# 13. Gesellschaftsformen

	Einzelunternehm.	Gesellschaften						
	Rechtsgemeinschaften			Körperschaften				
	Einzelunternehmung (OR 530)	Kollektivgesellschaft (OR 552 - 593)	Kommanditgesellschaft (OR 594 - 619)	Genossenschaft (OR 828 - 926)	Verein (ZGB 52, 60 ff.)	GmbH (OR 772 - 827)	Kommanditaktiengesellschaft (OR 764)	Aktien-gesellschaft (OR 620 - 763)
<b>Entstehung durch</b>	Aufnahme einer Tätigkeit	Gesellschaftsvertrag (ist formlos gültig).  Ohne kaufmännisches Gewerbe gilt, dass für die Entstehung der HR-Eintrag konstitutive Wirkung hat!	Gesellschaftsvertrag	Statuten und Eintragung ins HR. Kein Erwerbszweck Freie Kapitalbasis Pro Kopf eine Stimme		Gesellschaft mit beschränkter Haftung entsteht → Analog Simultangründung bei AG und Eintragung ins HR.	Gesellschaftsvertrag / analog AG.	Simultan- oder Sukzessivgründung und Eintragung ins HR. Verwaltungsrat, Revision stelle und Statuten müssen definiert sein
<b>Gründungs-Mitglieder</b>	1 natürliche Person.	>= 2 natürliche Personen (Gesellschafter). Art. 552 Handelsgesellschaften und juristische Personen können sich nicht an einer Kollektivgesellschaft beteiligen.	mind. 1 Komplementär (nur natürliche Person) + mind. 1 Kommanditär (natürliche oder jurist. Person oder Handelsgesellschaften)	<b>Gründung:</b> mind. 7 Genossenschafter (natürl. oder jurist. Personen oder Handelsgesellschaften). <b>Nachher:</b> Mitgliederzahl ist nicht begrenzt, d.h. Ein- & Austritte dürfen nicht übermässig erschwert werden. Bei <b>Genossenschaftsverband</b> genügen 3 Genossenschafter.		<b>Gründung:</b> mind. 2 natürl. oder jurist. Personen oder Handelsgesellschaften. <b>Nachher:</b> sinkt die Zahl auf 1, kann der Richter auf Begehren die Auflösung verfügen. Gesellschafter sind Geschäftsführer	Analog AG.	<b>Gründung:</b> mind. 3 Aktionäre (natürl. oder jurist. Personen oder Handelsgesellschaften). <b>Nachher:</b> Sogar 1 (Einmannaktiengesellschaft) ist geduldet, solange kein Aktionär oder Gläubiger klagt. Stimm und Wahlrecht ist je Aktie gerechnet
<b>Grund-Kapital</b>	Offen. Ganzes Eigenkapital stammt vom Eigentümer allein. Der Kapitalbeschaffung sind relativ enge Grenzen gesetzt.	Kapitaleinlage & aktive Mitarbeit sind die Regel. EK jederzeit änderbar. Höhe und Anteile:  1) gemäss Vertrag 2) gleiche Anteile aller Gesellschafter Art. 559/3, 557 → 531 OR)	Wie Kollektivgesellschaft Kommanditsumme (Haftbetrag des Kommanditors Art. 596/2) ist im HR einzugetragen.	Grundkapital nicht obligatorisch, nur wenn in Statuten vorgesehen. Jederzeit veränderlich, wobei pro Genossenschafter 1 Anteilschein. Freie Kapitalbasis		Festes Stammkapital, das sich aus den Stamm-Anteilen der Gesellschafter zusammensetzt  Fr. 20'000.-- bis 2'000'000.--. Mind. 1 Stammanteil p/Gesellschafter = Fr. 1'000.-- oder Vielfaches. Jede Stammeinlage muss zu mind. 50 % einbezahlt sein. Rest ist Garantiekapital. Stammkapital kann erhöht und vermindert werden.	Grundkapital ist in Teilsommen (Aktien) zerlegt.	Grundkapital ist in Teilsommen (Aktien) zerlegt. OR 620/1 <b>Festes Aktienkapital:</b> mind. Fr. 100'000.--. <b>Mindesteinzahlung:</b> 20 % bzw. Fr. 50'000.--. OR 621 + 632) Rest ist Garantiekapital. <b>Nennwert pro Aktie:</b> mind. Fr. 10.--.(OR 622) Änderung über Statutenänderung möglich: muss von GV beschlossen, öffentlich beurkundet und dann ins HR eingetragen werden. (OR 626)
<b>Eigenkapital Zusammensetzung</b>	Eigenkapital	Kapital Müller Kapital Moser					Analog AG.	Aktienkapital Reserven Gewinnvortrag

	Einzelunternehm.	Gesellschaften						
	Rechtsgemeinschaften			Körperschaften				
	Einzelunternehmung (OR 530)	Kollektivgesellschaft (OR 552 - 593)	Kommanditgesellschaft (OR 594 - 619)	Genossenschaft (OR 828 - 926)	Verein (ZGB 52, 60 ff.)	GmbH (OR 772 - 827)	Kommanditaktiengesellschaft (OR 764)	Aktiengesellschaft (OR 620 - 763)
<b>Haftung / Risiko</b>	Inhaber ist Risikoträger. Für die Geschäftsschulden haftet er persönlich unbeschränkt, d.h. mit Geschäfts- und Privatvermögen.	1) Ges.-Vermögen 2) jeder Gesellschafter - persönlich - unbeschränkt - solidarisch (jeder haftet für die ganze Gesellschaftsschuld mit Regressrecht auf die anderen Gesellschafter; nach Auflösung noch während 5 Jahren!)	Primär Gesellschafts – Vermögen  Sekundär Gesellschafter mit ihrem Vermögen <b>Komplementär:</b> persönlich, unbeschränkt und solidarisch <b>Kommanditär:</b> bis zur Kommanditsumme gem. HR.	1) nur Ges.-Vermögen 2) falls in Statuten vorgesehen: beschränkt / unbeschränkt persönl. Haftung oder un-/ beschränkte Nachschusspflicht. Können kombiniert werden.	Es haftet ausschliesslich das Vereinsvermögen. Als juristische Person kann ein Verein auch betrieben werden. Ist er im HR eingetragen, unterliegt er der Betreibung auf Konkurs, andernfalls wird er auf Pfändung betrieben.	1) Ges.-Vermögen. 2) Wie Gesellschafter bei Kollektivges., aber nur bis Höhe Stammkapital. Für nicht einbezahltes Stammkapital haften Gesellschafter solidarisch. Statuten können auch Nachschusspflicht zur Deckung von Verlusten vorsehen.	Ein oder mehrere Mitglieder sind den Gesellschaftgläubigern gleich einem Kollektivgesellschafter - unbeschränkt - solidarisch haftbar.	AG haftet nur mit dem Gesellschaftsvermögen: Aktionär verliert lediglich einbezahltes Aktienkapital, AG verliert Eigenkapital.
<b>Besteuerung</b>	nach natürlichen Personen	Stellt kein Steuersubjekt dar; steuerpflichtig sind die einzelnen Gesellschafter					Analog AG.	Ist steuerpflichtig.
<b>Einkommen (Zinsen und Honorare), Erfolgsbeteiligung</b>	Lohn / Honorar, Zins, Gewinn (geht voll und ganz an Inhaber).	Honorar (Gehalt), Gewinnanteil, Zins für Kapitaleinlage:  1) gemäss Vertrag 2) nach Köpfen (dispositiv OR. 553)  Ohne Vertrag: 4 % Zins auf einbezahltes Kapital.  Zins & Honorar während des Jahres und auch bei Verlust beziehbar. Nicht der Gewinn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komplementäre: wie Kollektivgesellschafter (nach Vertrga;dispositiv nach Köpfen OR 598/2)</li> <li>Kommanditäre - nach Vertrag - dispositiv nach freiem richterlichem Ermessen.</li> </ul> Ohne Vertrag: Nur für Komplementär 4 % Zins auf einbezahltes Kapital.  Zins & Honorar während des Jahres und auch bei Verlust beziehbar.	Rückvergütung, Vergünstigungen: 1) gemäss Statuten a) falls ohne Anteilscheine: nach Massgabe der Benützung der gen. Einrichtungen (z.B. nach Einkäufen) b) falls mit Anteilscheinen: Verhältnis des Nominalwertes der Anteilscheine (höchst. landesübl. Zinsfuss für langfristige Darlehen ohne besondere Sicherheiten). 2) gemäss OR keine Gewinnverteilung, Gewinn fällt in Genossenschaftsvermögen. Reservenbildung obligatorisch bei Gewinnausschüttung. Mind. 5 % des Reingewinnes für Reserven!		Dividende 1) gemäss Statuten 2) Reingewinn im Verhältn. der Stammanteile verteilen. (Art. 804)  Keine Zinsen für Stammkapital.  Mitgliedschaftsrechte (1 Stimmrecht pro Fr. 1000.--, Kontrollrecht, Recht auf Austritt).	Analog AG.	Vermögensrechte (Dividende, Bezugsrecht, Liquidationserlös) sowie <u>Mitgliedschaftsrechte</u> (Teilnahme an GV) und Stimm- und Wahlrecht. Tantième = Gewinnanteil der Verwaltung.  <b>Dividende</b> (Gewinnverteilung) 1) <u>gemäss Statuten</u> 2) <u>Reingewinn im Verhältn.</u> des einbez. Nominalwertes der Aktien verteilen. 661 OR  Dividende darf erst festgelegt werden, wenn gesetzl. (5 % vom Jahresgewinn bis Fonds 20 % des AK beträgt) oder statutarische Reserven und Fonds geüfnet sind.  Über Gewinnverteilung entscheidet GV auf Antrag der Verwaltung.

	Einzelunternehm.	Gesellschaften						
	Rechtsgemeinschaften			Körperschaften				
	<b>Einzelunternehmung</b> (OR 530)	<b>Kollektivgesellschaft</b> (OR 552 - 593)	<b>Kommanditgesellschaft</b> (OR 594 - 619)	<b>Genossenschaft</b> (OR 828 - 926)	<b>Verein</b> (ZGB 52, 60 ff.)	<b>GmbH</b> (OR 772 - 827)	<b>Kommanditaktiengesellschaft</b> (OR 764)	<b>Aktiengesellschaft</b> (OR 620 - 763)
<b>Geschäftsführung und Vertretung</b>	Alles durch Inhaber ( <i>oder Stellvertretung?</i> ). Kapital und Leitung sind in einer Person vereinigt, dadurch grössere Entschlussfreiheit.	1) gemäss Vertrag & Eintrag im HR (Kollektiv- oder Einzelunterschrift möglich) 2) Ges.-interne Vereinbarungen mit Beschränkungen 3) Dispositiv: Jeder Gesellschafter einzeln ( <i>oder Stellvertreter?</i> )	Nur Komplementäre sind zur Gesch.-Führung befugt. 1) gemäss Vertrag & Eintrag im HR 2) jeder Komplementär einzeln  Kommanditär ist nur mit Vollmacht (IV oder Prokura) unterschriftsberechtigt.	<b>Geschäftsführung</b> durch Verwaltung oder Verwaltungsausschuss oder Drittpersonen (Direktoren, Geschäftsführer).		<b>Geschäftsführung:</b> 1) gemäss Statuten 2) alle Gründer gemeinsam. Später dazukommende nur durch GV-Beschluss. Kann auch an Drittpersonen übertragen werden. Mind. 1 Geschäftsführer muss in der CH wohnen.	Analog AG.	<b>Verwaltung:</b> 1 - n VR (Verwaltungsräte). Geschäftsführung und Vertretung (kann auch an einzelne Delegierte des VR oder an Dritte = Geschäftsleitung übertragen werden). <b>Geschäftsleitung:</b> Direktoren, Vizedirektoren, Prokuristen
<b>Organe</b>	Keine.	Geschäftsleitung	Gesellschaftsleitung, Geschäftsführung 1. Gemäss vertraglicher Abmachung und eintrag ins Handelsregister (Art. 596/2 Ziff.2 und 603 OR) 2. Dispositiv: Jeder Komplementär einzeln (Art. 599 OR) Der Kommanditär ist nur auf Grund einer speziellen Vollmacht dazu ermächtigt	<b>GV der Genossenschaft:</b> Aufgaben analog AG. Gewöhnliche GV oder ersetzbar durch: <b>Delegiertenversammlung</b> oder <b>Urabstimmung</b> (falls Gen. > 300 Mitglieder). <b>Verwaltung:</b> Geschäftsführ. Mind. 3 Mitglieder (wobei Mehrheit Genossenschafter) <b>Kontrollstelle:</b> Mind. 1 Mitglied (Genossenschafter oder Dritte).		<b>Gesellschafterversammlung:</b> Aufgaben analog GV bei AG. Bestimmt <b>Geschäftsführung</b> und <b>Kontrolle</b> (nicht obligatorisch, gemäss Statuten, durch Dritte od. Mitglieder). Aufgaben analog AG.	Analog AG.	Rechtliche 3 Organisation ist in Statuten definiert. <b>Generalversammlung:</b> macht Statuten, entscheidet ü/Gewinnverteilung (Stimmrecht), wählt Verwaltung & Revisionsstelle (Wahlrecht), genehmigt Jahresbericht, Bilanz und Erfolgsrechnung, beschliesst KE. <b>Verwaltung:</b> nur Aktionäre, mind. 1 VR, Mehrheit CH-Bürger & in CH wohnhaft, Amtsdauer 1) max. 3 Jahre, 2) max. 6 Jahre <b>Revisionsstelle:</b> Kontrollstelle zur Prüfung (Revision) der Geschäftsbücher und der Jahresrechnung. (n.zwin) Ergebnis ist schriftlicher Revisionsbericht an GV.
<b>Handelsregister</b>	Ab Fr. 100'000.-- Jahresumsatz ist Eintrag ins HR Pflicht => Buchhaltungspflicht. Treuhänder, Makler, Agenten, Inkassobüros müssen sich immer eintragen lassen.  Ansonsten ist Eintrag ins HR freiwillig möglich.	Eintrag ins HR ist gesetzlich vorgeschrieben, hat jedoch keinen Einfluss auf den Bestand der Gesellschaft (Ausnahme: die nicht kaufmännische Kollektivgesellschaft).	Eintrag ins HR ist gesetzlich vorgeschrieben. Kommanditsumme ist ebenfalls ins HR einzutragen.	Eintrag ins HR ist gesetzlich vorgeschrieben.	Vereine, die ein kaufmännisches Gewerbe betreiben (wirtschaftlicher Zweck), sind eintragungspflichtig. Vereine mit nicht wirtschaftlichem Zweck können sich freiwillig ins HR eintragen lassen.	Eintrag ins HR ist gesetzlich vorgeschrieben. Geschäftsführung muss der HR-Amt jährlich eine Liste mit aktuellen Gesellschaftern, deren Stammeinlagen und der genauen Liberierung einreichen.	Eintrag ins HR ist gesetzlich vorgeschrieben.	Eintrag ins HR ist gesetzlich vorgeschrieben.

	Einzelunternehm.	Gesellschaften						
	Rechtsgemeinschaften			Körperschaften				
	Einzelunternehmung (OR 530)	Kollektivgesellschaft (OR 552 - 593)	Kommanditgesellschaft (OR 594 - 619)	Genossenschaft (OR 828 - 926)	Verein (ZGB 52, 60 ff.)	GmbH (OR 772 - 827)	Kommanditaktiengesellschaft (OR 764)	Aktiengesellschaft (OR 620 - 763)
<b>Besitzer</b>	Einzelner Geschäftsinhaber.	2 oder mehr Teilhaber (Gesellschafter)						
<b>Firma (Name)</b>	Name des Inhabers mit oder ohne geschäftsübliche Zusätze: Graber, Herrenkonfektion; Treuhandbüro Urech; Coiffure Kathrin Moser; R. Zahner, Büromöbel	Wird aus den Familiennamen der Gesellschafter gebildet, wobei ein Name mit Angabe des Gesellschaftsverhältnisses genügt: Keller & Cie., Brennstoffe; Treuhandbüro Gerber & Co.; Keller & Gerber; Gebr. Amsler; Studer & Sohn; Bär, Gerber & Keller.	Nur die Namen der unbeschränkt haftenden Gesellschafter (Komplementäre) mit dem Zusatz „& Co.“ dürfen verwendet werden, wobei ein Name mit Angabe des Gesellschaftsverhältnisses genügt: Amsler, Keller & Co.; Bäckerei Weber & Cie.; Amsler & Co., Malerei	Name frei wählbar. Bei Personennamen ist der Zusatz „Genossenschaft“ obligatorisch.		Name frei wählbar, aber immer mit Zusatz „GmbH“.	Analog AG.	Frei wählbar (darf in der ganzen Schweiz jedoch nur 1 Mal vorkommen): Personennamen (Zusatz „AG“ ist zwingend), Sachnamen oder Phantasienamen. Bei Auflösung durch freiwillige Liquidation ist Zusatz „in Liquidation“ beizufügen.
<b>Zweck / Eignung</b>	Nach kaufmännischer Art geführte Unternehmung. Ermöglicht jeder handlungsfähigen Person, sich wirtschaftlich zu betätigen => Handels- und Gewerbefreiheit. Kleinunternehmen, Gewerbe & Dienstleistung, Handel.	Unter eigener Firma auf unbestimmte Zeit gemeinsam ein Geschäft zu betreiben.	Unter eigener Firma auf unbestimmte Zeit gemeinsam ein Geschäft zu betreiben. Diese Form wird gewählt, wenn die Unternehmung weiter EK, nicht aber eine weitere Unternehmenspersönlichkeit als Arbeitskraft benötigt.	Unternehmung mit Selbsthilfgedanke => kein Erwerbszweck. Motiv der gemeinsamen Selbsthilfe steht im Vordergrund. Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen. Verfolgung von gemeinnützigen Zielen.	Gesellschaft, die nichtwirtschaftliche Zwecke verfolgt (ideelle Zwecke: gesellige, sportliche, künstlerische, wissenschaftliche, religiöse, politische). Kann ein kaufmännisches Unternehmen führen. z.B. Kartelle, Berufsverbände.	Geeignet im KMU-Bereich.	Analog AG.	Einmannaktiengesellschaft erlaubt dem Kaufmann, sein Vermögen in Privat- und Geschäftsvermögen zu zerlegen und die Haftung für die Geschäftsschulden zu beschränken. Einmann-AG ist sozusagen eine Art „Einzelunternehmung mit beschränkter Haftung“. Eignet sich überall.
<b>Vorteile</b>	Einfache Unternehmungsform, Flexibilität, Individualität, Überschaubarkeit, Transparenz, kurze Info- und Entscheidungswege, Name ist bekannt, Kundennähe, Ausstrahlung des Inhabers, Selbständigkeit, Gewinn gehört dem Inhaber, Steuerbegünstigung, zur Führung eines selbständigen kaufmännischen Unternehmens geeignet.	Aufgeteiltes Risiko. Steuervorteile, da vieles sowohl als geschäftlich wie auch privat gebraucht werden kann (z.B. Geschäftsauto).				Mindestkapital tiefer als bei AG angesetzt.	Analog AG.	Teilhaber sind anonym, kleine Teilbeträge, grosse Kapitalbasis, beschränktes Risiko, Trennung von Geschäft und Privat. Ist populär und lässt grosse Freiheit bei der Ausgestaltung zu.

	Einzelunternehm.	Gesellschaften						
	Rechtsgemeinschaften			Körperschaften				
	Einzelunternehmung (OR 530)	Kollektivgesellschaft (OR 552 - 593)	Kommanditgesellschaft (OR 594 - 619)	Genossenschaft (OR 828 - 926)	Verein (ZGB 52, 60 ff.)	GmbH (OR 772 - 827)	Kommanditaktiengesellschaft (OR 764)	Aktiengesellschaft (OR 620 - 763)
<b>Nachteile</b>	Finanzierungsengpässe, Managementfähigkeiten des Inhabers, Abhängigkeit von einzelnen Grosskunden, Strategie-Defizite (wegen operativer Überlastung), Konkurrenz von Grossen, Effizienzprobleme, beschränkte Informations- und Entscheidungsgrundlag, Risiko, dass Geschäftsschulden zu privaten Schulden werden	Gemeinsamer Gewinnanspruch.				Bezeichnung „mit beschränkter Haftung“ ist psychologisch nicht besonders vorteilhaft. Veräusserung eines Gesellschaftsanteiles ist erschwert, kann in Statuten sogar ausgeschlossen werden.	Analog AG.	Mindestkapital höher als bei GmbH.
<b>Besonderheiten</b>		Vereinigung mehrerer Personen zur gemeinsamen Führung einer Unternehmung unter Mitwirkung jedes einzelnen im Geschäft mit Kapital und Arbeit.  Besitzt <b>keine eigene Rechtspersönlichkeit</b> und ist somit auch <b>keine juristische Person</b> , denn dahinter stehen die einzelnen Gesellschafter mit ihrer persönlichen Haftung. Kann trotzdem in ihrem Namen Rechte erwerben, Verbindlichkeiten eingehen, klagen, verklagt werden, betreiben und betrieben werden.	Ist <b>keine juristische Person</b> , weil im Hintergrund noch die unbeschränkt haftenden Gesellschafter stehen.	Zusammenschluss von mehreren Personen mit eigener Rechtspersönlichkeit. Ist eine <b>juristische Person</b> .	Ist als einzige Rechtsform im Zivilgesetzbuch geregelt. Ist eine <b>juristische Person</b> .	Zusammenschluss von mehreren Personen mit eigener Rechtspersönlichkeit. Aufgrund der Statuten kann sie als reine Kapitalgesellschaft oder als eine Art Personengesellschaft ausgestaltet werden. Mischform zwischen Kollektivges. und AG. Ursprünglich als Ersatz der vielen kleinen AGs gedacht. Weist aber gegenüber der AG keine wesentlichen Vorteile auf. Ist eine <b>juristische Person</b> .	Ist eine Mischform von Personen- und Kapitalgesellschaft. Kommt sehr selten vor und hat praktisch keine Bedeutung. Analog AG.	AG ist eine <b>Körperschaft</b> , d.h. Zusammenschluss von Personen zu einer neuen rechtlichen Einheit mit eigener Rechts- und Handlungsfähigkeit. Ist eine <b>juristische Person</b> , kann unter ihrem Namen Rechte erwerben und Verbindlichkeiten eingehen, vor Gericht klagen und verklagt werden, unterliegt der Betreibung auf Konkurs und ist steuerpflichtig.
<b>Auflösung</b>		Kann jederzeit aufgelöst werden. Auflösung = Liquidation (Geschäftsbücher müssen noch 10 Jahre aufbewahrt werden, Verjährungsfrist ist 5 Jahre).	Analog Kollektivgesellschaft, ausser dass der Tod eines Kommanditärs nicht die Auflösung nach sich zieht.	Analog AG.			Analog AG.	Auflösungsgründe: - Eröffnung des Konkurses (zwangsweise) - GV-Beschluss = freiwillige Liquidation (Name muss mit Zusatz „in Liquidation“ ergänzt werden) - Fusion

## 14. Weitere Gesellschaftsformen

<p><b>Einfache Gesellschaft</b> (OR 530, 533, 534, 545, 544)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist KEINE Handelsgesellschaft.</li> <li>• Zusammenschluss von zwei oder mehr Personen (personenbezogene Rechtsgemeinschaft) auf Vertragsbasis zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes mit gemeinsamen Kräften und Mitteln.</li> <li>• Zusammenschluss ist lose und vorübergehend. In der Regel zur Abwicklung eines bestimmten Geschäftes. Nach Zielerreichung wird abgerechnet und die Verbindung wieder aufgelöst.</li> <li>• <b>Entstehung</b> durch Abschluss eines ausdrücklichen oder stillschweigenden Vertrages (Schriftlichkeit wird empfohlen).</li> <li>• Im <b>OR (530 ff.)</b> unter Vertragsverhältnissen geregelt (nicht unter Gesellschaften).</li> <li>• Kann nicht ins <b>HR</b> eingetragen werden.</li> <li>• Keine eigene <b>Firma</b>, die gesetzlich geschützt ist.</li> <li>• Keine eigene Rechtspersönlichkeit, keine juristische Person.</li> <li>• Berechtig und verpflichtet werden die einzelnen Gesellschafter. Sie <b>haften</b> einzeln, unbeschränkt und solidarisch.</li> <li>• Besitzt kein eigenes Vermögen.</li> <li>• Gewinn und Verlust nach Köpfen (ohne andere Vereinbarung).</li> <li>• Beschlussfassung nach Mehrheitsprinzip nach Köpfen (ohne andere Vereinbarung).</li> <li>• Dient auch als Vorstufe bis zur Gründung einer juristischen Person.</li> <li>• Der Betrieb eines nach kaufmännischer Art geführten Gewerbes ist ihr untersagt.</li> </ul> <p>z.B. Bankensyndikat, Baukonsortium, Bürogemeinschaft zweier Rechtsanwälte, unverheiratetes Paar (Konkubinat), Fahrgemeinschaften, usw.</p>
<p><b>Stiftung</b> (selbständige Anstalten)</p>	<p>Ist eine juristische Person. Erlangt Rechtspersönlichkeit erst mit dem Eintrag ins HR. Ein Vermögen wird verselbständigt und einem bestimmten Zweck gewidmet. Eine Stiftung hat keine Mitglieder, sondern nur Verwaltungsorgane (Stiftungsrat) und Bezüger. z.B. Familienstiftung, Preisstiftung, Pensionskasse, Fürsorgefonds.</p>
<p><b>Juristische Personen des öffentlichen Rechts</b></p>	<p>Sind HR-eintragungspflichtig, wenn sie eine Erwerbstätigkeit ausüben (z.B. Kantonalkassen, kantonale Elektrizitätswerke)</p>

### *Juristische Person*

Kann unter Ihrem Namen Rechte erwerben und Verbindlichkeiten eingehen.

Kann vor Gericht klagen und verklagt werden.

Kann Betreibungen einleiten und selber betrieben werden.

# 15. Kriterien für die Wahl der Gesellschaftsform

Grösse der Unternehmung	
Kapitalbedarf	Hoher Kapitalbedarf bei Genossenschaft und AG.
Haftung	Verteilung bei Gesellschaften. Bei Personengesellschaften immer persönliche Haftung.
Risiko	Risikoverteilung bei Gesellschaften (GmbH, Aktiengesellschaft)
Anonymität	Ist für Besitzer / Teilhaber nur bei <b>AG mit Inhaberaktien</b> und <b>GmbH</b> gewährleistet.
Klare Trennung Geschäft / Privat	
Kontinuität (Fortbestand der Unternehmung)	Nur bei Kapitalgesellschaften gegeben
Anzahl Gründungsmitglieder	
Mitwirkungsrechte der Teilhaber / Inhaber - Zeichnungsberechtigung	
Einkommensmöglichkeiten	
Zweckbestimmung	Holding => Finanzierung
Branche	
Steuervorteile	Einzelunternehmung, Personengesellschaft, Holding, Genossenschaft, Verein
Firma	Name
Übertragungsmöglichkeit	
Kapitalpotential	
Kein Erwerbzweck	Einfache Gesellschaft (Konsortium, Arbeitsgemeinschaft), Stiftung, Genossenschaft, Verein

**Vorteile allgemein:** schnell und flexibel an Bedürfnisse anpassbar  
keine starken Verwaltungs- und Vertriebskosten, da übersichtlich geführt  
Preisgestaltung kann selbst bestimmt werden (wegen starker Marktposition)

Die **richtige Rechtsform einer Unternehmung** ist von vielen Entscheidungskriterien abhängig. Anzahl Gründungsmitglieder, Minmalkapital, Trennung Geschäft/Privat, Mitwirkungsrecht der Teilhaber/Inhaber und Zeichnungsberechtigung, Einkommensmöglichkeiten, Haftung, Risiko, Zweckbestimmung der Unternehmung, Branche, Steuervorteile (Holding, Genossenschaften, Pers.-Gesellschaften), Firma, Anonymität (AG mit Inhaberaktie, GmbH), Kontinuität (Kapitalgesellschaften), Übertragungsmöglichkeit (nur AG), Kapitalpotential. Als Auswahl stehen die Unternehmungsrechtsformen → siehe Gesellschaftsformen zur Verfügung.

## Die betriebswirtschaftliche Nutzen der Gesellschaftsrechtsformen:

- Einzelunternehmen** ermöglicht jeder handlungsfähigen Person, sich wirtschaftlich zu betätigen → Handels und Gewerbefreiheit. Einfache Unternehmungsform. Ab 100'000 Umsatz → Fibupflichtig, Umfassendes persönliches Risiko → alleiniger Gewinnberechtigter. Ab 75'000 MwSt pflicht. Zur Führung eines selbständigen, kaufmännischen Unternehmens geeignet.
- Kollektivgesellschaft** dient der Vereinigung mehrerer Personen zur gemeinsamen Führung einer Unternehmung unter Mitwirkung jedes einzelnen im Geschäft mit Kapital und Arbeit  
Aufgeteiltes Risiko → gemeinsamer Gewinnanspruch  
Steuervorteile, da vieles sowohl als geschäftlich wie auch privat gebraucht werden kann. (zb. Geschäftsauto)
- Kommanditgesellschaft** die Komplementäre agieren wie die Kollektivgesellschaftler  
Die Kommanditäre legen nur ein Risikokapital (Kommanditsumme im Handelsregister) ein und erhalten dafür eine Verzinsung, Sie nehmen nicht aktiv an der Geschäftsführung teil.
- Aktiengesellschaft** Organisationsform für das Sammeln vieler kleiner Kapitaleinlagen durch den Zusammenschluss einer bestimmt grossen Anzahl beschränkter Gesellschafter zu einer selbstständig, rechtl. Einheit  
Die Mietgliedschaft ist unpersönlich – Als Kapitalbeteiligung – ausgestattet.  
Primär als wirtschaftlich tätige Unternehmung gedacht, bei welcher die Beteiligten ein von meist anderen Personen geführtes Unternehmung mitfinanziert.  
Für alle beschränkt haftende Beteiligte einer Unternehmung, welche einen Erwerb erhofen
- GmbH** Als Mischform zwischen personen- und kapitalbezogene Gesellschaftsform gedacht.  
Die unbeschränkte Solidarhaftung wird ausgeschaltet unter Beibehaltung des Rechts auf Geschäftsführung und vertretung gen aussen. Eignet sich für Klein und Familienbetriebe.
- Genossenschaft** Gesellschaftsform zur Förderung einer kostengünstigen Bewirtschaftung eines gemeinsamen Interessen ohne Zielsetzung der Gewinnoptimierung.  
Perönliches Engagement zur Befolgung gemeinsamer Befriedigung sozialer und wirtschaftlicher Interessen → Selbsthilfe

## 16. Handelsregister (HR)

(OR 552, 594, 640, 783, 835, 931, 934, 956, 957,962, 963)

In jedem Kanton geführtes amtliches Register (in einzelnen Kantonen sogar bezirkweise), in das sich Unternehmen, die in der Schweiz domiziliert sind, eintragen. Oberaufsicht hat Bundesrat (vertreten durch das Eidg. Amt für das HR). Jedermann kann Einblick verlangen. Eintragungen und Löschungen werden jeden Werktag im Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB) publiziert.

- Gibt Auskunft über die im Wirtschaftsleben wissenswerten, rechtlich bedeutsamen Verhältnisse (legt Haftungs- und Vertretungsverhältnisse einer Unternehmung offen)
- Firma (= Geschäftsname); ist durch Eintrag geschützt
- Rechtsform
- Hauptsitz (Domizil) sowie allfällige Niederlassungen
- Branche, Zweck
- Inhaber, Teilhaber bzw. Geschäftsleitung
- zeichnungsberechtigte Personen (z.B. Prokuristen, Direktoren, Geschäftsführer)
- Kapital bei gewissen Unternehmungsformen (z.B. AG, GmbH)
- Datum der Eintragung/Änderung

Der Eingetragene unterliegt der/dem:

- Firmenschutz: dem Eingetragenen steht der ausschliessliche Gebrauch der Firma (OR 944) zu.
- Betreuung auf Konkurs: ist viel strenger als gewöhnliche Betreuung auf Pfändung
- formellen Wechselstrenge
- Buchführungspflicht
- Aufbewahrungspflicht: Geschäftsbücher während mind. 10 Jahren
- Editionsspflicht: kann im Prozessfalle zur Vorlegung der Geschäftsbücher und Korrespondenzen angehalten werden
- Publizitätswirkung: Eintragungen gelten gegenüber jedermann, sie werden als bekannt vorausgesetzt, jedermann darf sich im guten Glauben darauf verlassen
- wirtschaftlichen Wirkung: Kreditwürdigkeit erhöht sich in der Regel

# 17. Firmenrecht

(OR 944, 945, 953, 951, 956)

Firma ist der Name für den Träger eines Unternehmens. Er wird für den Handelsverkehr gewählt und ins Handelsregister eingetragen.

- Firma = Geschäftsname.
- Inhalt des Namens muss den Tatsachen entsprechen.
- Ehefrauen müssen Bezeichnung „Frau“ oder wenigstens den ausgeschriebenen Vornamen verwenden.
- Nationale (schweizerisch) und regionale (z.B. zürcherisch) Bezeichnungen dürfen nur mit besonderer Bewilligung des Eidgenössischen Amtes für das HR verwendet werden.
- Bei der Übernahme eines Geschäftes darf der Übernehmer die bisherige Firma nur weiterführen, wenn der frühere Inhaber zugestimmt hat und das Nachfolgeverhältnis durch einen entsprechenden Zusatz angegeben wird (z.B. Lederwaren Keller, Inhaber P. Künzli; Buchhandlung Wehrli, Nachfolger Schulthess AG).
- Am selben Ort darf nur je eine gleichlautende Firma im HR eingetragen sein (Einzelunternehmung, Kollektivg., Kommanditges., GmbH mit Personennamen).
- In der ganzen Schweiz darf nur je eine gleichlautende Firma im HR eingetragen sein (AG, Genossenschaften, GmbH ohne Personennamen).

## 18. Gesellschaftsvertrag / Statuten (AG)

- Zweck der Unternehmung / Sitz und Zweck der Unternehmung
- Firma der Unternehmung / dito
- Kapitalanteile der Gesellschafter / Grundkapital, Nennwert der Aktien
- Beteiligung am Gewinn bzw. Verlust / dito
- Zinsentschädigung für Kapitaleinlage /
- Gehalt /
- Geschäftsführung und Vertretung / Organisation
- Verhältnis der Gesellschafter und sich / Verhältnis zwischen den Aktionären und der AG
- Kündigungsfristen für Austritt usw. /

## 19. Zusammenschlüsse von Unternehmungen

Kriterien		Dauer		Art			Selbständigkeit			
							wirtschaftlich		rechtlich	
Formen	geeignete Rechtsform	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	selbständig	unselbständig	selbständig	unselbständig
		<b>Partizipation</b>	einfache Gesellschaft		X	X			X	
<b>Konsortium</b>	einfache Gesellschaft		X	X			X		X	
<b>Kartell (, Syndikat)</b>	Kartell: Verein Syndikat: AG	X		X	X		X		X	
<b>Interessengemeinschaft</b>	einfache Gesellschaft	X		X			X		X	
<b>Joint-venture</b>	Vertrag	X		X	X		X		X	
<b>Strategische Allianz</b>		X		X	X			X	X	
<b>Konzern (Holding, Trust)</b>	Vertrag, GV-Beschluss, AG	X		X	X	X		X	X	

Kriterien	Ziel	Instrument	wirtschaftliche Selbständigkeit	rechtliche Selbständigkeit
<b>Partizipation</b>	gemeinsame Erledigung einer Aufgabe	Vertrag (oft: stillschweigend)	✓	✓
<b>Konsortium</b>	vorübergehende gemeinsame Interessenerfüllung (Arbeitsgemeinschaft)	Konsortial-Vertrag (schriftlich)	✓	✓
<b>Kartell (, Syndikat)</b>	=> Qualitätsnormen => Logistik gemeinsame Vereinbarungen (nicht regionale, keine Mengen-keine Preis-Vereinbarungen)	schriftliche Vereinbarung	✓	✓
<b>Interessengemeinschaft</b>	langfristige gemeinsame Interessenvertretung	Verein oder einfache Gesellschaft	✓	✓
<b>Joint-venture</b>	Zusammenarbeit auf einzelnen Teilgebieten	Verträge (z.B. BVB-BLT)	✓	✓
<b>Strategische Allianz</b>				
<b>Konzern (Holding)</b>	Unternehmungszusammenschluss zur Diversifikation & Marktsicherung	Mehrheitsbeteiligung	liegt bei der Konzernleitung	✓
<b>(Trust) (USA)</b>	marktbeherrschender Konzern	Mehrheitsbeteiligung	liegt bei der Konzernleitung	✓

### 1.6 Partizipation

Meisst wenige Beteiligte verpflichten sich, Geschäfte in eigenem Namen, aber für gemeinsame Rechnung abzuschliessen. Die Partizipation tritt nach aussen nicht in Erscheinung.

Beispiel: Einkauf eines grösseren Warenpostens.

## 1.7 *Konsortium*

Auf vertraglicher Basis zur Abwicklung von genau abgegrenzten Projekten, oft zwecks Risikoverteilung. Das Konsortium tritt nach aussen in Erscheinung.

- Bankenkonsortien für Emissionen, Vergabe von grösseren Krediten.
- Industrie für grössere Projekte.
- Baukonsortium (Baugeschäfte schliessen sich vorübergehend zwecks gemeinsamer Erstellung eines grossen Bauwerkes zusammen).

## 1.8 *Kartell*

Vertrag oder auf andere Weise abgesprochen.

Abreden unter rechtlich selbständig bleibenden Unternehmungen der gleichen Branche, um den gegenseitigen Konkurrenzkampf in bestimmten Punkten zu unterbinden (Beschränkung des Wettbewerbs).

Verträge oder Richtlinien für Verbandsmitglieder (Tarife, Konventionen).

Sanktionsmassnahmen für Nichteinhaltung (Verwarnung, Busse, Konventionalstrafe, Ausschuss, Boykott).

- Preiskartell (fester Preis oder Mindestpreis)
- Konditionenkartell (gleiche Zahlungsbedingungen, Rabatte, Garantien)
- Gebiets- und Kundenkartell (Markt wird in fixe Gebiete aufgeteilt)
- Produktions- / Mengenkartell (Produktionsquote)
- Kalkulations- / Submissionskartell (Preisabsprache für Offerten bei öffentlichen Ausschreibungen)
- Preisbindung zweiter Hand (Produzent schreibt Händler Endpreis vor => Buchhandel)
- Exklusive Lieferverträge (nur 1 Lieferant / Abnehmer)
- Koppelverträge (mit einem Produkt muss auch ein anderes übernommen werden)

### **Syndikat**

Ist ein Kartell höherer Ordnung. Zentrale Geschäftsstelle, verbesserte und straffere Organisation, grössere wirtschaftliche Abhängigkeit der Mitglieder.

- Bankensyndikat (= einfache Gesellschaft) zur Durchführung einer Finanztransaktion auf gemeinsame Rechnung.

## 1.9 *Interessengemeinschaft*

Meist auf vertraglicher Basis.

Unternehmen bleiben selbständig, bis auf den Bereich der konkreten Zusammenarbeit, in dem die Entscheidungsfreiheit eingeschränkt ist.

Zur gemeinsamen Durchführung bisher getrennt wahrgenommener Aufgaben zwecks Erhaltung oder Erhöhung der Rentabilität. Beispiele: Forschung, Entwicklung.

## 1.10 *Joint-venture*

(siehe auch „Strategische Allianz)

Von zwei oder mehreren Unternehmungen gemeinsam getragene körperschaftliche Gebilde, die in irgendeiner Form mit der Führung der Stammunternehmungen verbunden sind.

Häufig Unternehmungen aus verschiedenen Ländern, um spezifische Vorteile und Kenntnisse der anderen Unternehmung auszunützen.

## 1.11 *Strategische Allianz*

Partnerschaft, bei der die Handlungsfreiheit im Kooperationsbereich massgeblich eingeschränkt ist zwecks Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenz.

Beispiele: Wahl attraktiver Märkte, Verteidigung / Ausbau Wettbewerbsposition, Erhaltung / Stärkung Know-how

- Joint-venture
- Minderheitsbeteiligung
- längerfristige Verträge

## 1.12 Konzern

Rechtlich selbständige Unternehmungen unter einheitlicher Führung.

Auf **finanzieller** Basis, d.h. in der Regel via Kapitalbeteiligung.

Gruppe von Unternehmungen, die kapitalmässig zusammengefasst werden und unter einheitlicher Leitung (gegenseitige Abordnung in die Verwaltungsräte) und Geschäftspolitik stehen, rechtlich aber selbständig bleiben.

Streben in der Regel nicht nach Marktbeherrschung, sondern wollen lediglich ihre Marktstellung festigen.

Vorteile: Diversifikation, Risikoverteilung, Synergien, Unabhängigkeit

### Holding

- Beteiligung des Hauptunternehmens (Muttergesellschaft oder Stammfirma) an den Tochtergesellschaften
- Dach- oder Holdinggesellschaft, die verschiedene Gesellschaften kontrolliert und beherrscht (Mehrheitsbeteiligung ist durch 50 % Aktienkapital bereits gegeben).  
Sie ist eine reine Finanzgesellschaft und beschäftigt sich nur mit der Verwaltung der Beteiligungen. Die beherrschende Gesellschaft - die Muttergesellschaft - stellt eine Holdinggesellschaft dar.
  - Management-Holding
  - Finanz-Holding
  - gemische Holdinggesellschaft
- horizontale Konzentration: gleicher Produktionszweig, gleiche oder ähnliche Produkte
- vertikale Konzentration: verschiedene Produktionsstufen (z.B. Eisenbergwerk, Kohlenbergwerk, Stahlwerk, Maschinenfabrik, eigene Verkaufsgesellschaften)

Vorteile: bessere Steuerbedingungen, nur Leitungs- und Finanzierungsaufgaben

### Trust

Kapitalmässige Zusammenfassung von Unternehmungen zu einer wirtschaftlichen Einheit mit dem Zweck, eine marktbeherrschende Stellung zu erreichen. Entstehen oft durch Fusionen (Übernahme von anderen Unternehmungen).

## 20. Merkmale von Unternehmungsverbindungen

### Produktionsstufe

- **horizontal**  
Verbindung der gleichen Produktions- oder Handelsstufe (z.B. Zusammenschluss mehrerer Warenhäuser oder Schuhfabriken)
- **vertikal**
  - **Rückwärtsintegration** (backward integration)  
Eine vorgelagerte Produktions- oder Handelsstufe wird angegliedert (z.B. eine Lederfabrik an eine Schuhfabrik)
  - **Vorwärtsintegration** (forward integration)  
Eine nachgelagerte Produktions- oder Handelsstufe wird angegliedert (z.B. ein Schuhverkaufsgeschäft an eine Schuhfabrik)
- **diagonal** (oder lateral oder anorganisch)  
Unternehmungen verschiedener Branchen sind beteiligt (z.B. Schuhfabrik, Maschinenfabrik, Versicherung)

### Dauer der Verbindung

- **vorübergehend**  
Zielen meist darauf ab, ein bestimmtes, zeitlich begrenztes Projekt gemeinsam durchzuführen.  
Zusammenarbeit hat meist keinen grossen Einfluss auf die wirtschaftliche und rechtliche Struktur einer Unternehmung.
- **dauernd**  
Auf unbestimmte Zeit gebildet.  
Hat unterschiedliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche und rechtliche Struktur einer Unternehmung.

### Kooperationsgrad

- **vertragliche Grundlage**  
Die beteiligten Unternehmungen bewahren ihre volle wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit.
- **Beteiligungserwerb**  
Durch den Erwerb eines Anteils oder des gesamten Aktienkapitals versucht eine Unternehmung mit einer anderen zusammenzuarbeiten oder einen massgeblichen Einfluss auszuüben. Die Stärke des Einflusses hängt dabei primär vom Umfang der Kapitalbeteiligung sowie von der Aktionärsstruktur ab.
- **käufliche Übernahme von Aktiven und Passiven**  
Eine Unternehmung kauft die Aktiven und übernimmt die Schulden einer anderen Firma, ohne dass diese juristisch gesehen aufgelöst wird. Es verbleibt somit meist eine sogenannte *Rumpfgesellschaft*.
- **Fusion** (OR 748, 749)  
Völlige Verschmelzung von zwei oder mehreren Unternehmungen zu einer neuen wirtschaftlichen Einheit. Nach der Art der Verschmelzung unterscheidet man handelsrechtlich zwischen:
  - **Kombination**  
Zwei oder mehr Unternehmungen schliessen sich zusammen und bilden eine völlig neue Unternehmung. Es handelt sich um eine Fusion durch Neubildung.
  - **Annexion**  
Die übernommene Unternehmung wird vollständig in die übernehmende integriert. Man bezeichnet dies als Fusion durch Aufnahme.

# 21. Ziele / Gründe für Unternehmungsverbindungen

## Wachstum

- internes Wachstum: Ausbau der Kapazitäten aufgrund **steigender Nachfrage** und/oder **steigender Marktanteil**
- externes Wachstum: Märkte sind gesättigt und machen internes Wachstum schwierig. Deshalb **Erhöhung des Marktanteils auf Kosten der Konkurrenz**.  
Unternehmungen verbinden sich zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe, legen gesamte Geschäftstätigkeiten oder Teile davon zusammen. Häufig durch **Übernahme** (friendly / unfriendly takeover) **fremder Unternehmungen**.

## Synergieeffekte

- $1 + 1 = 3$ . **Know-how-Austausch, Rationalisierung, Doppelspurigkeiten** abbauen
- => **Ertragssteigerungen, Kostensenkungen**.

## Risikostreuung

- durch **Diversifikation** in neue Produkte und Märkte.

## Existenzsicherung

### Gemeinsamer Beschaffungsbereich

- Bessere Lieferkonditionen (Liefertermine, Finanzierungsmöglichkeiten, Preise)
- Risikominderung / Sicherung der Rohstoffversorgung (Einverleibung der Produktion)

### Produktionsbereich

- bessere Auslastung der Kapazitäten
- gemeinsame Entwicklung von Produktionsverfahren
- Arbeitsteilung (Spezialisierung auf bestimmte Produkte / Produkteteile)
- Vereinheitlichung der Produkte
- Rationalisierung von Produktionsabläufen
- Ausnützung der Kostendegression durch hohe Stückzahlen

### Absatzbereich

- gemeinsame Verkaufsorganisation
  - gemeinsame Werbung
  - Aufteilung der Absatzmärkte
  - Schaffung von Marktmacht (durch Ausschalten der Konkurrenz)
  - Erfolg von mehreren Produkten abhängig (Erweiterung des Produktionsprogrammes durch andere Produkte)
- => Verbesserung der Absatzmöglichkeiten  
=> Erhöhung der Wirtschaftlichkeit  
=> Risikostreuung auf mehrere Produkte

### Forschungs- / Entwicklungsbereich

- Ausnützen von Synergieeffekten
- => Vermeidung von Doppelspurigkeiten  
=> Zeit- und Kosteneinsparung

### Finanzierungsbereich

- gemeinsame Finanzierung / Durchführung grösserer Projekte
- => Kosteneinsparung  
=> bessere Kreditmöglichkeiten bei Banken

## **Nachfolgeregelung**

## **Wirtschaftliche Schwierigkeiten**

## **Liquiditätsüberschuss**

### **Stillegung**

- Ausschaltung der Konkurrenz durch Übernahme und Stillegung.

### **Asset Stripping**

- die attraktiven, aber unterbewerteten Teile der Vermögenswerte der übernommenen Unternehmung werden zu einem hohen Preis veräußert.

### **Spekulation**

- übernommene Firma relativ schnell wieder zu einem höheren Preis zu verkaufen.

## 22. Vorteile von Unternehmungsverbindungen

Siehe auch „Ziele / Gründe“!

- Beteiligte werden stärker und mächtiger
- Aussichten auf Erhaltung der Existenz und Verbesserung der Geschäftsergebnisse steigen
- Produktionskosten werden in Grenzen gehalten (Rationalisierung, Ausschaltung von Doppelspurigkeiten)
- Bessere Beeinflussung des Marktes möglich (Erhaltung der Verkaufspreise und des Umsatzes)
- Produktions- und Verkaufsbereich kann erweitert werden (Diversifikation), dadurch Risikoausgleich (nicht mehr von einem einzigen Produkt abhängig)

## 23. Nachteile von Unternehmungsverbindungen

- Einbusse an Selbständigkeit und Unabhängigkeit
- Benachteiligung der Konsumenten (Preise werden künstlich hoch gehalten)
- Marktbeherrschende Stellung des neuen Unternehmens
- Abbau von Arbeitsstellen

## 24. Gesetzliche Grundlagen für Unternehmungsverbindungen

- Vertragliche Vereinbarungen zwischen den Unternehmen
- Finanzielle Beteiligung am Kapital anderer Unternehmungen
  
- EG-Staaten: Kartelle sind verboten
- USA: Antitrust-Gesetz
- CH: Kartelle sind erlaubt, Missbrauch ist verboten

# 25. Revision

## Aufgaben der Revision

Im schweizerischen Obligationenrecht werden die Aufgaben der externen Revision umschrieben.

Für den Jahresabschluss einer AG müssen - **Bilanz & Erfolgsrechnung** - vorliegen

Externe Revision	Interne Revision
Prüfung FIBU	Sind die Geschäftsinteressen gewahrt!
Prüfung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften	Kontrolle Pricing & Fakturierung
	Kontrolle (Audit) EDV-System des Rechnungswesen, Lohn usw.

## Tätigkeiten der Revision

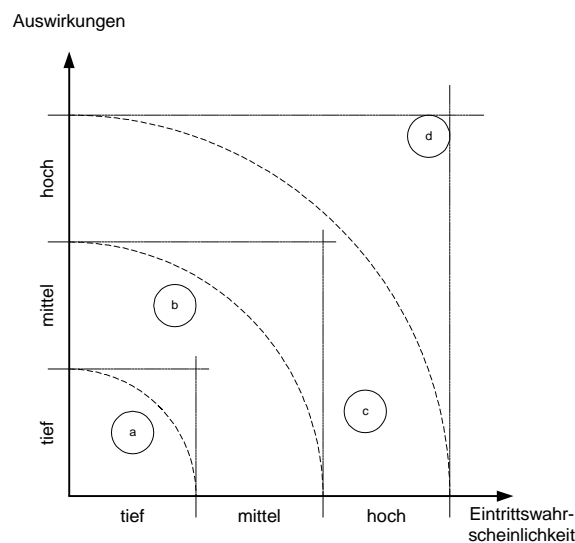
### Katastrophenvorsorge

Technische & organisatorische Massnahmen
1. Not-Process definieren und beschreiben
2. Alarm-System organisieren
3. Daten & Programme sicherstellen auch EXTERN
4. Testen des Recovery-Processes auch auf Not-RZ
5. Evaluation Not-RZ / Netzwerk (bei Dienstleister)
6. Priorisieren der Anwendung bei Recovery im Notfall (1 = essentiell für Business, usw.)
7. Testen der wichtigsten Applikationen im Not-RZ

### Risikoanalyse

Die wichtigsten 4 Schritte

1. Risiken ermitteln, definieren
2. Risiken abschätzen und Auswirkungen klassieren
3. Eintrittswahrscheinlichkeit ermitteln
4. Massnahmen zur Risiko-Minderung vorschlagen



## 26. Begriffe

<b>Begriff</b>	<b>Erläuterung</b>
Aufwand	Vermögensabnahme oder Schuldenzunahme. Ggs. <i>Ertrag</i> . Wird im Aufwandskonto im Soll gebucht. Wertverzehr (durch Löhne, Materialverbrauch, Zinszahlungen, Abschreibungen) zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen.
Beschaffungszeit	Bestellverfahren. Zeitraum, der von der Aufgabe der Bestellung bis zum Eintreffen der Ware verstreicht.
Bestandesänderungen	Obwohl sich die Vorräte in einem Betrieb laufend verändern, werden die Bestandesänderungen nur am Ende jeder Abrechnungsperiode (meistens Ende Jahr) verbucht. Das Vorratskonto ist ein ruhendes Konto, d.h. es wird während des Jahres nicht verändert und erst beim Abschluss dem neuen Warenbestand angepasst. Der tatsächliche Warenaufwand (Einstandswert der verkauften Ware) lässt sich nur feststellen, wenn vom Einstandswert der eingekauften Ware die noch nicht weiterverkaufte Ware abgezogen wird. Dieser Einkaufsüberschuss wird ans Lager gelegt und als Vorratszunahme verbucht.
Betriebsrechnung	
bilancia	ital. Waage: Summe der eingesetzten Mittel (Aktiven) steht mit der Summe der beschafften Mittel (Passiven) im Gleichgewicht.
Bilanz	Gegenüberstellung der Aktiven und Passiven auf Ende des <i>Geschäftsjahres</i> . Knapper Überblick über Vermögen und Kapital der betrachteten Unternehmung. Jeder, der zur Führung von Geschäftsbüchern (=> <i>Handelsregister</i> ) verpflichtet ist (OR Art 958), muss eine Bilanz erstellen.
Bilanzgleichung	Siehe <i>Geschäftsfall</i> .
Bilanzposten	Für jeden Bilanzposten wird ein Konto geführt.
Bilanzstichtag	Bestimmter Zeitpunkt, auf welchen die <i>Bilanz</i> erstellt wird (meistens 31.12.)
Bilanzsumme	Total der in CHF bewerteten Aktiven; muss dem Total der Passiven entsprechen.
Bilanzwahrheit	Zu erwartende Vermögen (Transitorische Aktiven) und noch nicht entstandene Verpflichtungen (Transitorische Passiven) müssen aus der Bilanz klar ersichtlich sein. Aus diesem Grund dürfen sie nicht gegenseitig saldiert werden.
Buchhaltung	Vermittelt einen Überblick über die finanzielle Lage einer Unternehmung. Darin werden die finanziellen Folgen von <i>Geschäftsfällen</i> festgehalten.
Buchungsbeleg	Jeder <i>Geschäftsfall</i> wird durch einen Beleg (Faktura, Quittung, Lieferschein, Gutschrifts-/Belastungsanzeige, etc.) dokumentiert. Der Beleg bildet die Grundlage für die Verbuchung des einzelnen <i>Geschäftsfalles</i> .
Buchungssatz	Jeder <i>Geschäftsfall</i> wird mittels Buchungssatz im <i>Journal</i> festgehalten. Darstellung: Sollkonto / Habenkonto und Betrag (z.B. „Maschinen / Bank 2'000.--“).
Doppelte Buchhaltung	siehe <i>Geschäftsfall</i> und <i>Doppik</i> .
Doppik	System der <i>doppelten Buchhaltung</i> .
Eisener Bestand	Bestellverfahren. Bestand, der immer vorhanden sein muss, um den Produktionsvorgang bei Ausfällen in der Beschaffung aufrechterhalten zu können.
Erfolgskonten	Darin werden die <i>Aufwände</i> und <i>Erträge</i> für einen bestimmten Zeitraum erfasst. Am Anfang einer neuen Periode beginnt die Erfassung von <i>Aufwand</i> und <i>Ertrag</i> bei Null. Erfolgskonten weisen deshalb nie einen Anfangsbestand auf. Am Ende der Periode werden die Salden dieser Konten in die <i>Erfolgsrechnung</i> übertragen.
Erfolgsrechnung	Gegenüberstellung der Aufwände und Erträge einer bestimmten Periode, damit der Erfolg (Gewinn oder Verlust) ermittelt werden kann. Zahlen beziehen sich auf einen bestimmten Zeitraum (Periode). Reihenfolge oft nach Bedeutung (Höhe).
Eröffnungsbilanz	<i>Bilanz</i> , mit welcher eine neue <i>Rechnungsperiode</i> für das neue <i>Geschäftsjahr</i> eröffnet wird (meistens 1.1.).

<b>Begriff</b>	<b>Erläuterung</b>								
Erstellungsregeln	Bei Eröffnung Geschäftsbetrieb/ <i>Geschäftsjahr (Rechnungsperiode)</i> : => <i>Inventar, Eröffnungsbilanz</i> Auf Schluss <i>Geschäftsjahr</i> : => <i>Inventar, Betriebsrechnung, Schlussbilanz</i>								
Ertrag	Vermögenszunahme oder Schuldenabnahme. Ggs. <i>Aufwand</i> . Wird im Ertragskonto im Haben gebucht. Wertzuwachs durch die Produktion und den Verkauf von Gütern und Dienstleistungen.								
Gesamtaufgabe	1. <i>Eröffnungsbilanz</i> erstellen 2. Konten im <i>Hauptbuch</i> eröffnen 3. <i>Journal</i> mit <i>Buchungen</i> inkl. <i>Kontierung</i> führen 4. Konten im <i>Hauptbuch</i> nachführen 5. Konten im <i>Hauptbuch</i> abschliessen 6. <i>Schlussbilanz I</i> erstellen (vor Gewinnverteilung) 7. <i>Erfolgsrechnung</i> erstellen 8. <i>Schlussbilanz II</i> erstellen (nach Gewinnverteilung)								
Geschäftsfall	Ein Geschäftsfall bewirkt immer eine Soll- und eine Habeneintragung, d.h. ein Geschäftsfall verändert immer zwei Bilanzpositionen => <i>doppelte Buchhaltung</i> . Deshalb bleibt die Bilanzgleichung immer erhalten. Jeder erfolgswirksame Geschäftsfall verändert zugleich ein Bilanz- und ein Erfolgskonto; so wird der Erfolg doppelt nachweisbar: als Überschuss des Vermögens über das eingesetzte Kapital in der Bilanz und als Differenz zwischen Aufwand und Ertrag in der Erfolgsrechnung.								
Geschäftsjahr	Endet meistens mit dem Kalenderjahr, d.h. auf den 31.12. Dort, wo es zweckmässig ist, kann auch ein anderer Stichtag gewählt werden. Am Ende des Geschäftsjahres wird der <i>Jahresabschluss</i> gemacht.								
Handelsregister									
Hauptbuch	Gesamtheit aller für die Verbuchung der <i>Geschäftsfälle</i> notwendigen Konti. <i>Journal</i> und Hauptbuch werden nebeneinander geführt.								
Inventar	Genaueres, in alle Einzelheiten gehendes (detailliertes) Verzeichnis der Vermögens- und der Schuldenteile. Jeder, der zur Führung von Geschäftsbüchern (=> <i>Handelsregister</i> ) verpflichtet ist (OR Art 958), muss auf Ende des <i>Geschäftsjahres</i> (vor dem Abschluss) ein Inventar erstellen. Mit dem Inventar werden die tatsächlichen Gegebenheiten untersucht. Eventuell resultieren daraus Korrekturbuchungen, weil a) Waren verdorben oder gestohlen worden sind b) Kunden zahlungsunfähig geworden sind c) Anlagen unbrauchbar geworden sind								
Jahresabschluss	Dient u.a. zum Ermitteln des Erfolges eines <i>Geschäftsjahres</i> .								
Journal	Dient zur <i>chronologischen</i> (zeitlich geordneten) Aufzeichnung der <i>Geschäftsfälle</i> anhand der <i>Buchungsbelege</i> (mit <i>Kontierungsstempel</i> ) mittels <i>Buchungssätze</i> . <i>Journal</i> und <i>Hauptbuch</i> werden nebeneinander geführt.  Italienische Form: <i>Journal</i> und <i>Hauptbuch</i> sind getrennt. Amerikanische Form: <i>Journal</i> und <i>Hauptbuch</i> sind nebeneinander im selben Buch ( <i>Journal-Hauptbuch</i> ) dargestellt.  Aufbau des Journals: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Datum</th> <th style="width: 45%;">Buchungssatz</th> <th style="width: 20%;">Text</th> <th style="width: 20%;">Betrag in CHF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Soll                      Haben</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Datum	Buchungssatz	Text	Betrag in CHF		Soll                      Haben		
Datum	Buchungssatz	Text	Betrag in CHF						
	Soll                      Haben								
Just-in-time-Produktion	Produktion. Produzieren auf Abruf. Zu jeder Zeit auf allen Stufen der Beschaffung, der Fertigung und der Distribution nur gerade so viel zu beschaffen, zu produzieren und zu verteilen, wie unbedingt notwendig. Lagerbestände sind möglichst gering zu halten (Senkung der Lagerhaltungskosten, Verkleinerung der Risiken im Beschaffungssektor).								
Kontenplan	Systematische Darstellung der in einer Unternehmung geführten Konten.								

<b>Begriff</b>	<b>Erläuterung</b>
Kontierungsstempel	Wird auf jedem <i>Buchungsbeleg</i> angebracht, damit man weiss, wie der Beleg zu verbuchen ist. Er enthält die Soll- und Habenkonti sowie die Beträge.
Kontokorrent	ital. conto corrente = laufende Rechnung.
Lean Management	Management-System, das Serienprodukte und Dienstleistungen mit ungewohnt niedrigem Aufwand in vorzüglicher Qualität erstellen kann. Umfasst das ganze Unternehmen. Mensch steht im Mittelpunkt. Es enthält fundierte geistige Leitlinien, Strategien mit neuen Organisationsüberlegungen und naturwissenschaftlich-ingenieurmässigen Methoden sowie eine Reihe pragmatischer Arbeitswerkzeuge für Mitarbeiter. Organisiert dezentral mit strikter Kunden- und Qualitätsorientierung, Gruppenarbeit und sorgfältiger Planung der Aktivitäten. Verknüpft Just-in-time-Produktion, TQM, Qualitätszirkel. Nutzt alle Ressourcen und bezieht Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter voll geistig mit ein.
Lean Production	Produktion. Schlanke Produktion. Ein von Toyota nach dem Krieg entwickeltes Produktionssystem, das für die Überlegenheit der japanischen Autoindustrie in bezug auf die Produktivität, Flexibilität, Schnelligkeit und Qualität verantwortlich ist.
Melde- / Bestellbestand	Bestellverfahren. Bestand, bei dem eine Bestellung notwendig wird. Er wird zum voraus festgelegt und wird auch kritischer Bestand genannt, weil der zukünftige Bedarf beim Unterlassen der Bestellung aus ihm gedeckt werden muss (nicht zu verwechseln mit dem <i>eisernen Bestand</i> ).
Nachtragsbuchung	Noch nicht verbuchte <i>Aufwände / Erträge</i> betreffen noch das laufende <i>Geschäftsjahr</i> (Gegenteil: <i>Vortragsbuchung</i> ).
OP-Buchhaltung	Offenposten-Buchhaltung: Keine Buchung (!) für ein- & ausgehende Rechnungen, Gutschriften für Rabatte & Rücksendungen sowie abgezogene Skonti. Die offenen Rechnungen werden lediglich in einen Ordner abgelegt. Erst bei der Zahlung wird der Verkauf bzw. Einkauf wie ein Bargeschäft (Kasse, Post, Bank) netto verbucht. Ferner werden beim Buchhaltungsabschluss die ruhenden Konten „Debitoren“ und „Kreditoren“ durch eine Korrekturbuchung dem aktuellen Stand der Kundenguthaben bzw. Lieferantenschulden angepasst.
Probabilanz, provisorisch	Probabilanz, in welcher die letzten Buchungen vor dem Abschluss noch nicht berücksichtigt sind.
Qualitätszirkel	Form der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiterbeteiligung.
Schlussbilanz	Momentaufnahme aller Vermögens- und Kapitalbestände einer Unternehmung am Ende der Rechnungsperiode, in der Regel am Schluss des Geschäftsjahres.
Schlussbilanz I	Bilanz vor Gewinn- bzw. Verlustverteilung, d.h. der Gewinn / Verlust wird separat unter dem EK als positiver / negativer Gewinn ausgewiesen.
Schlussbilanz II	Bilanz nach Gewinn- bzw. Verlustverteilung, d.h. der Gewinn / Verlust wird nicht mehr separat ausgewiesen. Der Gewinn / Verlust wurde entweder ins EK integriert („Erfolgsrechnung / Eigenkapital“) oder bar ausbezahlt („Erfolgsrechnung / Kasse“).
Total Quality Management	Umfassende Qualitätserzeugung als Unternehmensfunktion.
Transitorische Aktiven	Zu erwartende Vermögen. Müssen aus der Bilanz klar ersichtlich sein ( <i>Bilanzwahrheit</i> ) und dürfen aus diesem Grund nicht mit den <i>Transitorischen Passiven</i> saldiert werden.
Transitorische Passiven	Noch nicht entstandene Verpflichtungen. Müssen aus der Bilanz klar ersichtlich sein ( <i>Bilanzwahrheit</i> ) und dürfen aus diesem Grund nicht mit den <i>Transitorischen Aktiven</i> saldiert werden.
Transitorische Buchungen	Ergeben sich, wenn Entstehung und Verbuchung eines <i>Geschäftsfalles</i> zeitlich auseinander liegen.
Rechnungswesen	Hat die Aufgabe, die für die Führung einer Unternehmung notwendigen Daten zu beschaffen und zu verarbeiten.

<b>Begriff</b>	<b>Erläuterung</b>
Verrechnungssteuer	Vom Habenzins werden 35% Verrechnungssteuer abgezogen und dem Bund (eidgenössische Steuerverwaltung) abgeliefert. Der Kunde erhält nur den Nettozins von 65% und muss die abgezogene Steuer mit der Steuererklärung zurückfordern. Von der Steuer befreit sind Zinserträge bis Fr. 50.-- bei Spar- oder Anlagekonten. Heisst so, weil die Rückforderung meistens mit der Steuerschuld verrechnet wird.
Vortragsbuchung	Die Buchung ( <i>Aufwand</i> oder <i>Ertrag</i> ) ist bereits erfolgt, ist jedoch erst für das nächste <i>Geschäftsjahr</i> gültig (Gegenteil: <i>Nachtragsbuchung</i> ).
Warenaufwand	Alle mit dem Wareneinkauf zusammenhängenden Geschäftsfälle werden auf diesem Konto verbucht.
Warenertag	Alle mit dem Warenverkauf zusammenhängenden Geschäftsfälle werden auf diesem Konto verbucht.
Zins	Abgabe (von „census“). Preis für eine vorübergehende Kapitalüberlassung. Entschädigung für das Verlustrisiko sowie den Verzicht auf Konsum und Liquidität. Kapitalnehmer kann dafür durch Kapitalaufnahme mehr produzieren.