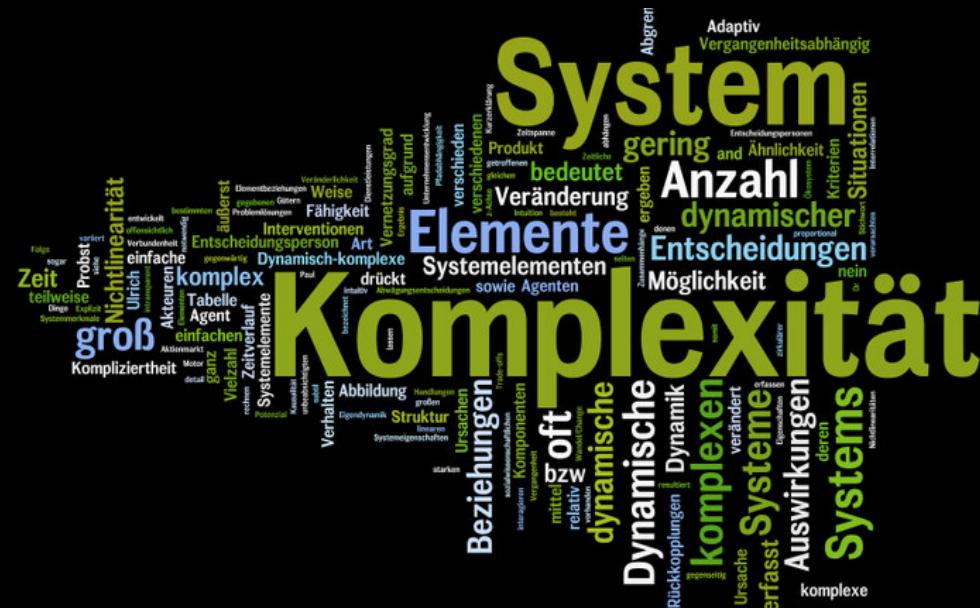




BWL 4 Das St. Gallener Managementmodell

Strukturgestaltung I Die Rechtsformen

Wie ein Unternehmen erfolgreich führen in komplexen Umwelten?



Komplexität bezeichnet allgemein „die Eigenschaft eines Systems, dessen Gesamtverhalten man selbst dann nicht eindeutig beschreiben kann, wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen besitzt“.

In komplexen Systemen können wir auf keine klaren Wenn-Dann-Beziehungen (Kausalität) mehr setzen. Die Vorhersehbarkeit von Ursache und Wirkung geht verloren. Unsere Wirtschaft und unsere Arbeitswelt sind komplexe Systeme geworden.

Systemtheorie

Systeme als Lösung der Bewältigung von Komplexität

Unsichere Zukunft – viele Alternativen (Kontingenz) – Entscheidung unter Unsicherheit

Problem Komplexität der Umwelt, Dynamik sowie Zeitablauf

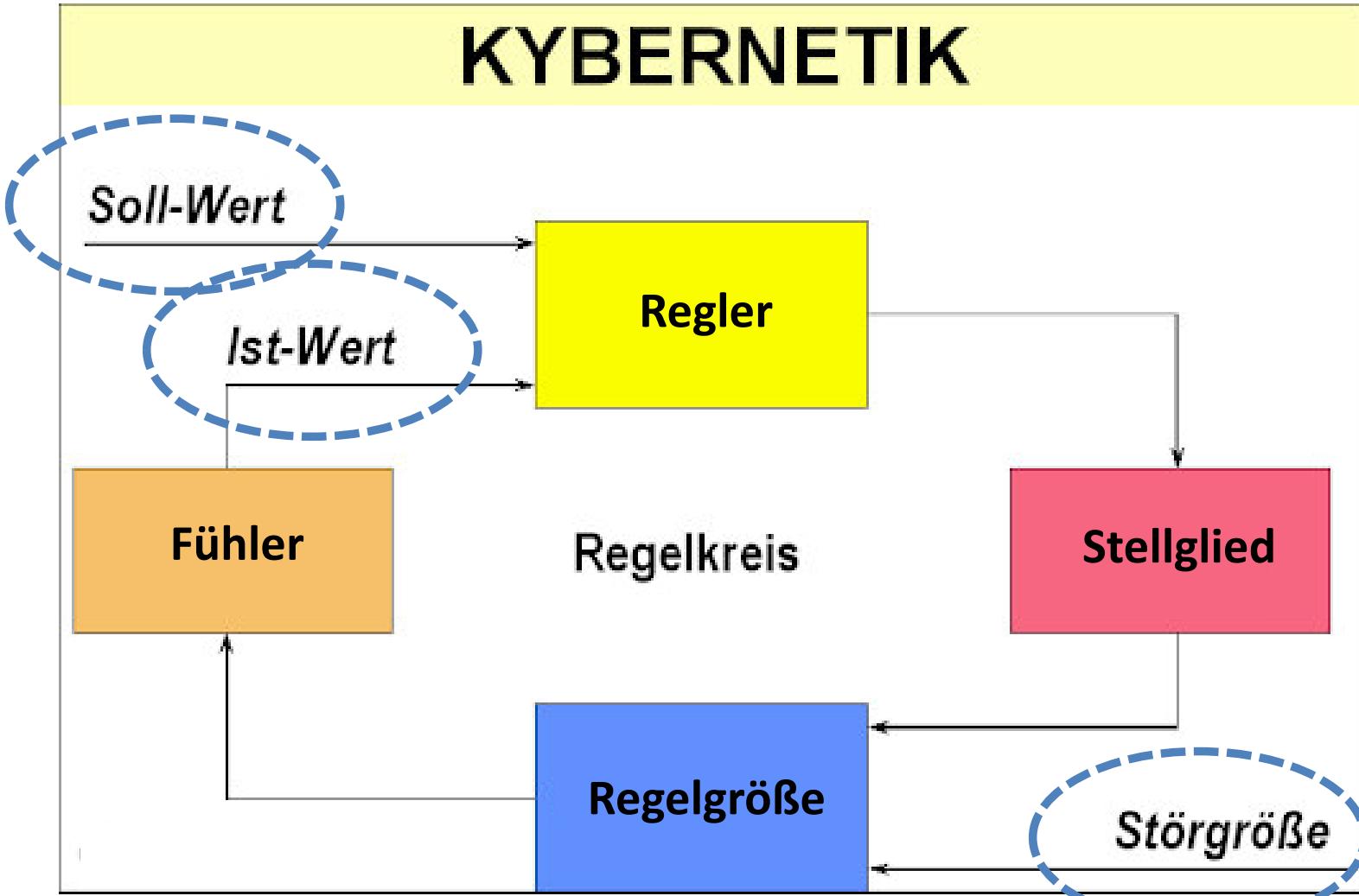
1. Sachliche Komplexität
2. Soziale Komplexität
3. Zeitliche Komplexität

Niklas Luhmann Systemtheorie „Die Wirtschaft der Gesellschaft“

Lösung: Systembildung = Konzentration auf nur noch einen Code (ist/ist nicht)

- ⇒ Code in der Wirtschaft Zahlung / keine Zahlung
- ⇒ Überleben in der Wirtschaft wird an der Verfügbarkeit von Zahlungsfähigkeit gemessen
(kurzfristig verfügbar = Liquidität / langfristig verfügbar = Vermögen)
- ⇒ Erfolg in der Wirtschaft wird am Vermögenzuwachs gemessen
(kurzfristig Gewinn / langfristig Wertsteigerung des Unternehmens)

Kybernetik: Steuerung als Prozess



machine learning



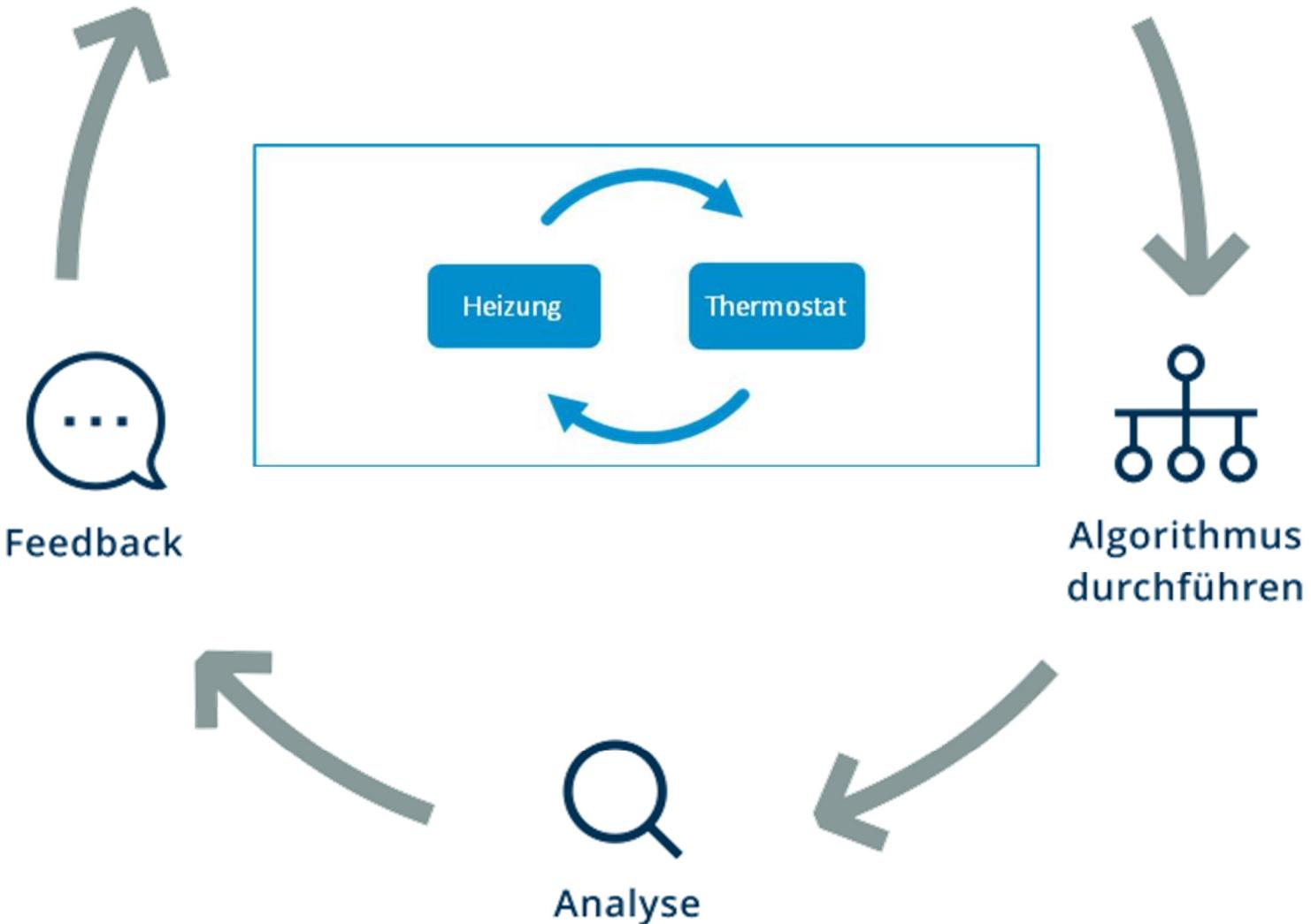
Erfahrungswerte
generieren



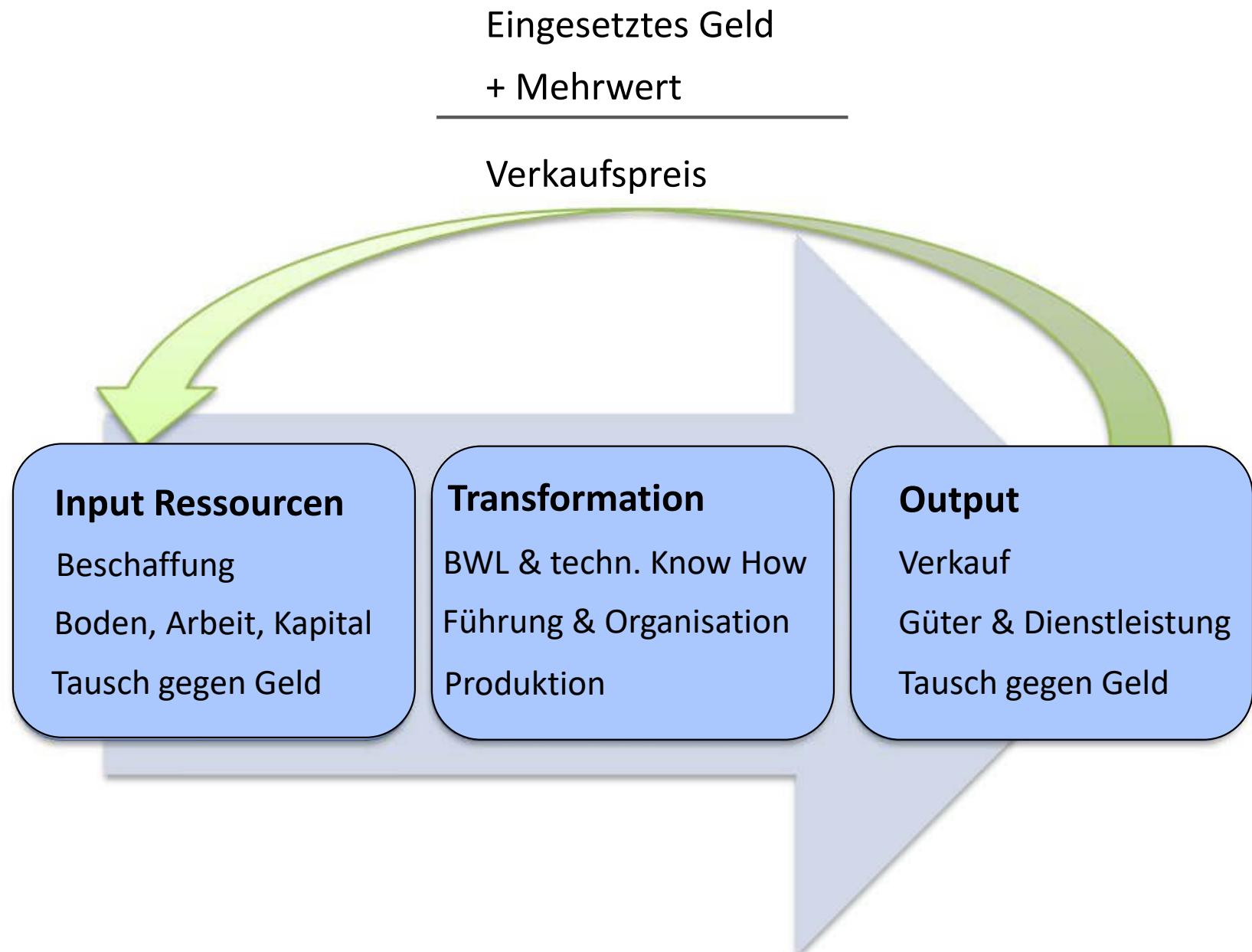
Regler



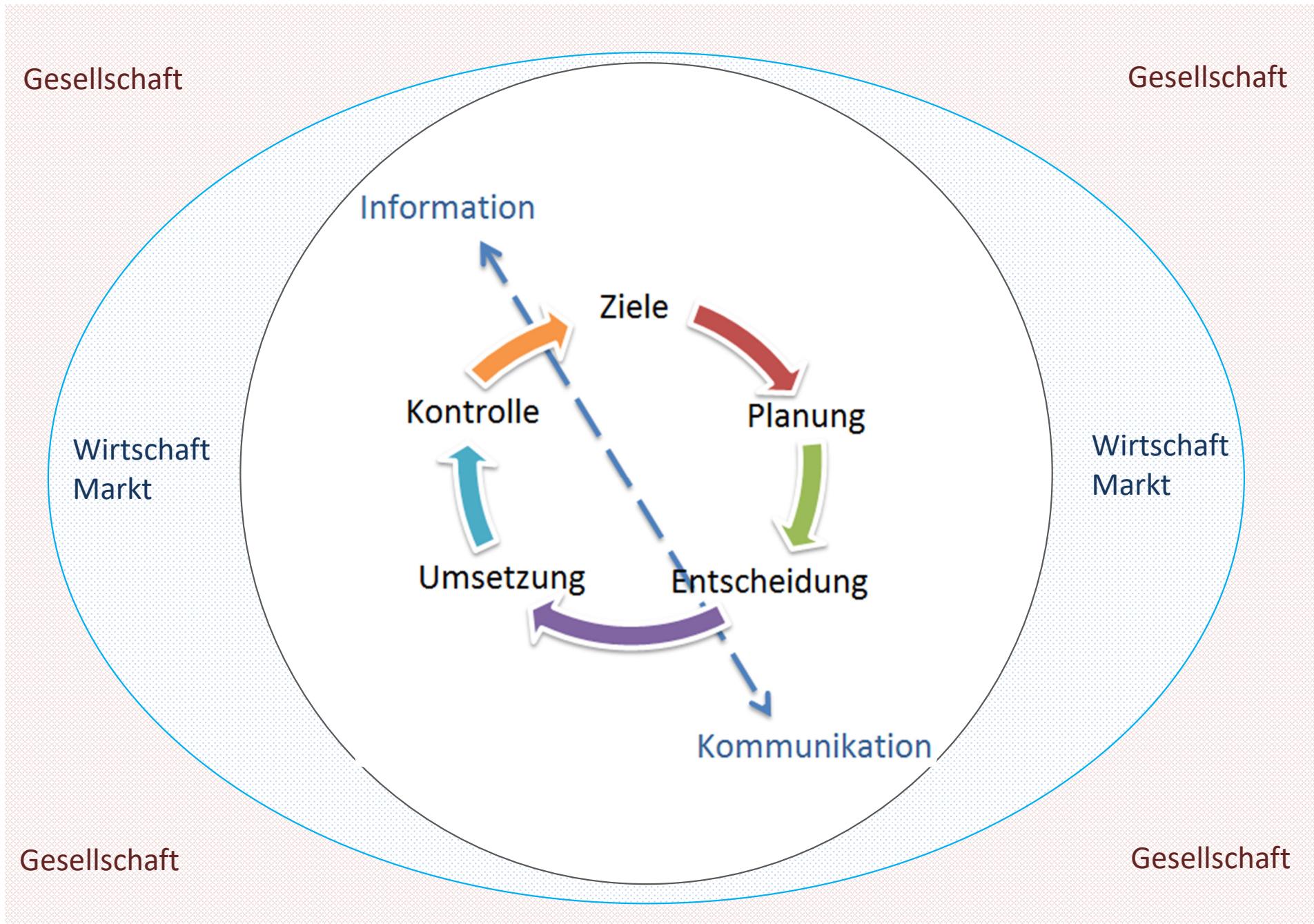
Daten
sammeln



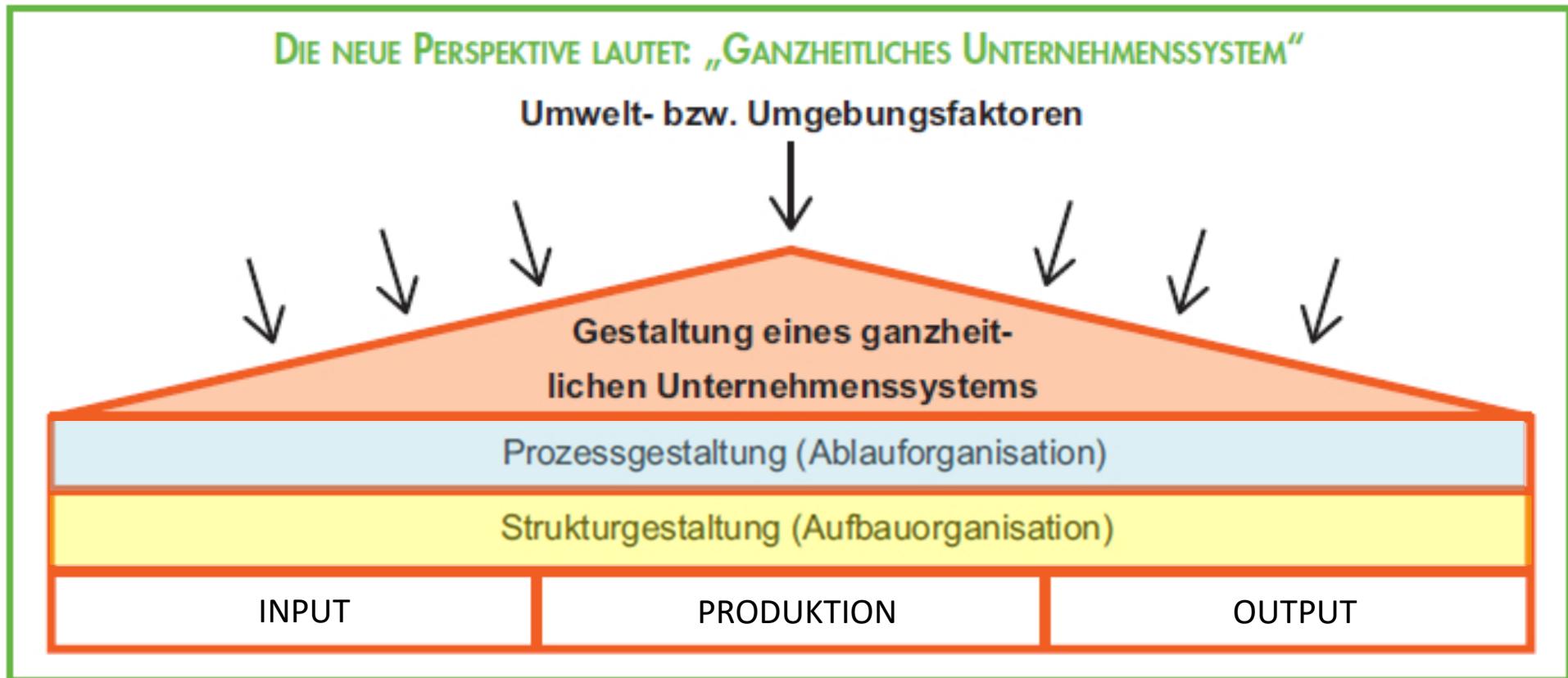
Die betriebliche Transformation als kybernetischer Prozess



Die betriebliche Transformation: Das St. Gallener Managementmodell



Die betriebliche Transformation: Das St. Gallener Managementmodell



3. Rechtsformen
4. Aufbau & Ablauforganisation
5. Logistik



Strukturgestaltung

Rechtsform des Unternehmens



„Gründen ist wie ständig in den Abgrund zu schauen und dabei Glas zu essen.“

(Elon Musk Gründer u.a. Tesla, Space X)

In den Abgrund schauen heißt hier soviel wie ständig das Scheitern des eigenen Unternehmens vor Augen zu haben.

Warum? **Weil einfach die meisten Start-Ups scheitern!**
80 oder sogar 90 % aller Start-Ups scheitern in den ersten Jahren.

Abgrund bedeutet somit: Wenn ich entweder kein Kapital von außen ins Unternehmen bekomme oder mich durch Gewinne selbst finanzieren kann, dann wird das Unternehmen wieder untergehen.



Marktwirtschaft: Wirtschaftsunternehmen sind im Wettbewerb um Kunden

Im Wettbewerb treffen Angebot und Nachfrage auf dem Markt zusammen. Durch Verhandlungen zwischen Anbietern und ihren Kunden bilden sich Marktpreise heraus.

Wenn ein Unternehmen am Markt seine Aufträge an den Wettbewerb verliert werden seine Produkte, für die Vorleistungen aufgewendet wurden, nicht mehr gekauft.

- => Zahlungsfähigkeit (Liquidität) kommt nicht mehr ins Unternehmen
- => Zahlungen erfolgen aus Reserven des Unternehmens
- => Keine Reserven: Güter, Mitarbeiter, Miete können nicht mehr bezahlt werden
- => Das Unternehmen ist Zahlungsunfähig = scheitert (Insolvenz)

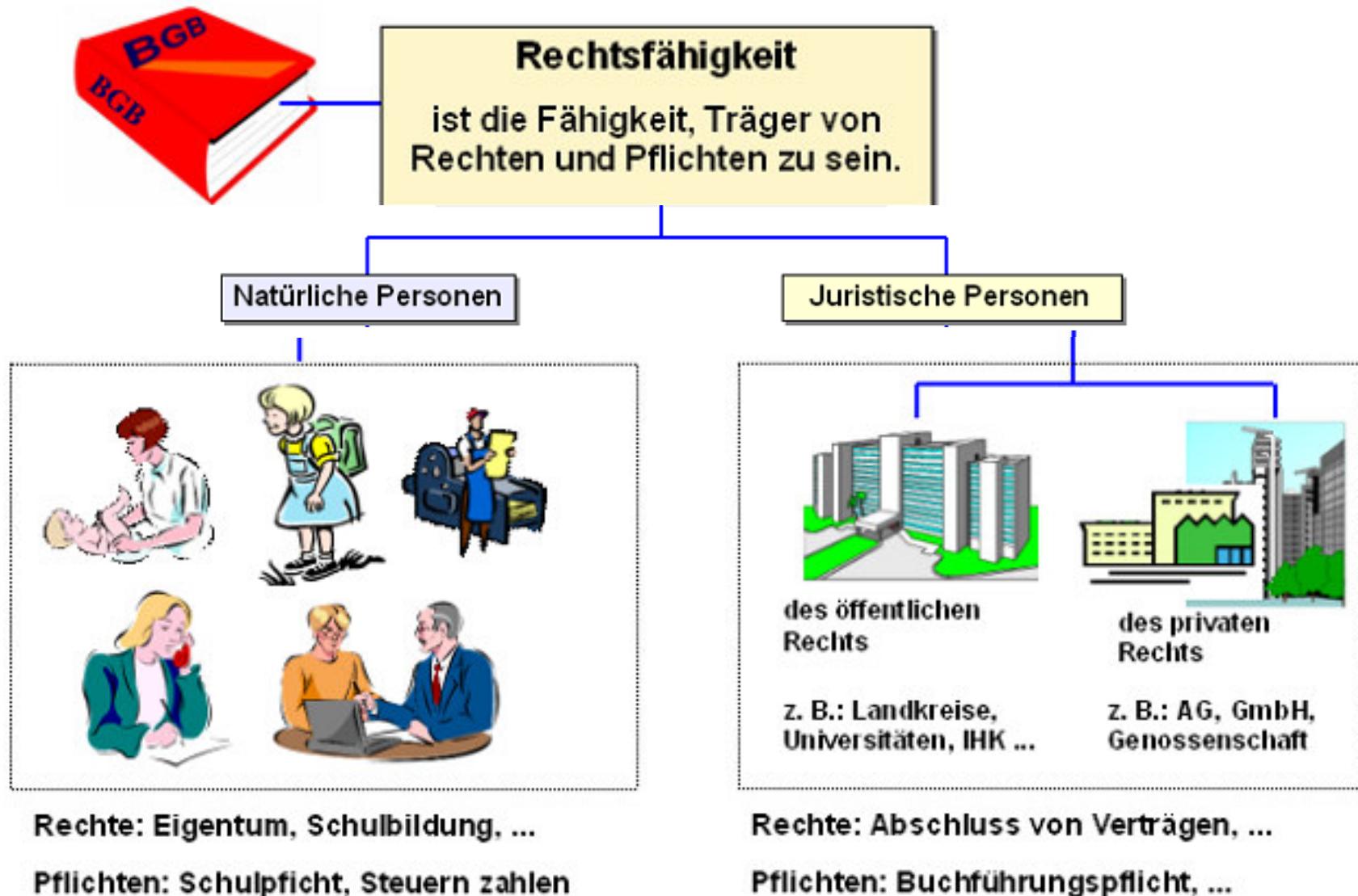
Rechtsfähigkeit Handlungsfähigkeit



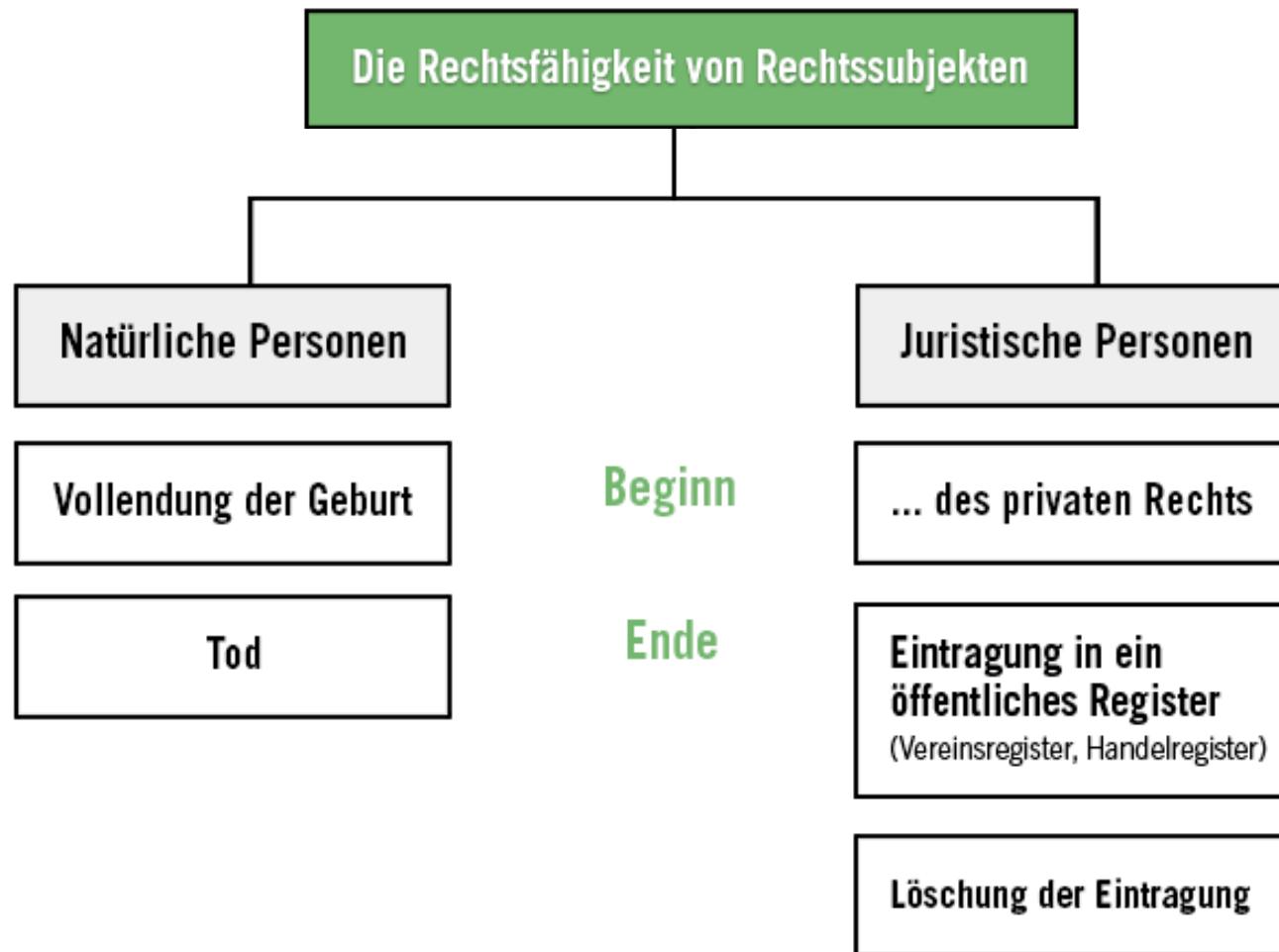
Rechtsfähigkeit ist die Fähigkeit Träger von Rechten und Pflichten zu sein

Wer **handlungsfähig** ist, hat die Fähigkeit selbstständig Rechte und Pflichten z.B. durch Vertrag zu gründen (Volljährigkeit & Urteilsfähigkeit)

Privatrecht: Rechtsfähigkeit



Privatrecht: Rechtsfähigkeit



Unternehmensrecht: Wichtige Begrifflichkeiten

Natürliche Person ist der Mensch an sich

Jedes Individuum hat das Recht, vom Staat als Rechtsperson anerkannt und rechtsfähig zu sein

Jeder Mensch ist eine natürliche Person und damit Träger von Rechten und Pflichten

Welche Rechten und Pflichten das sind, dass wird im Landesrecht definiert

Juristische Personen sind künstliche Gebilde

Gründung durch eine Beurkundung (Notar oder Richter)

Eine juristische Person existiert von dem Zeitpunkt an, an dem sie in einem Register (Handelsregister, Vereinsregister) eingetragen ist

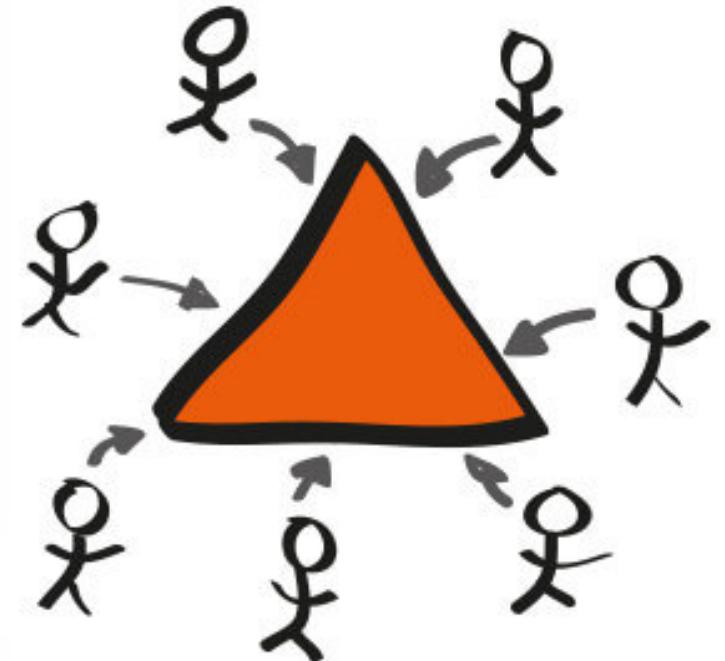
Eine juristische Person hört auf zu existieren wenn sie aus dem Register (Handelsregister, Vereinsregister) gelöscht ist.

Jede juristische Person ist Träger von Rechten und Pflichten

Welche Rechten und Pflichten das sind, dass wird im Landesrecht definiert

Handlungsfähig wird eine juristische Person durch ihre Organe

WAS IST EIGENTLICH EIN STAKEHOLDER?



Im **Stakeholder (Anspruchsgruppen) Value-Konzept** werden die Interessen sämtlicher internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind berücksichtigt.

Das **Shareholder Value-Konzept** ist eine Unternehmensstrategie, bei der alle Maßnahmen, die in einem Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden, den Unternehmenswert im Sinn des Marktwertes des Eigenkapitals steigern soll.

Kooperativer Kapitalismus
Stakeholder



Liberaler Kapitalismus
Shareholder



Als **konstitutive Entscheidungen** bezeichnet man Führungsentscheidungen die für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind und die einmalig oder sehr selten anzutreffen sind.



Konstitutive Entscheidung: Erste Fragen bei der Gründung bezüglich der Rechtsform

Sollen natürliche Personen für das Unternehmen voll haften?

Einfachheit, Formlosigkeit und Schnelligkeit beider Gründung

Wer soll das Unternehmen leiten und kontrollieren?

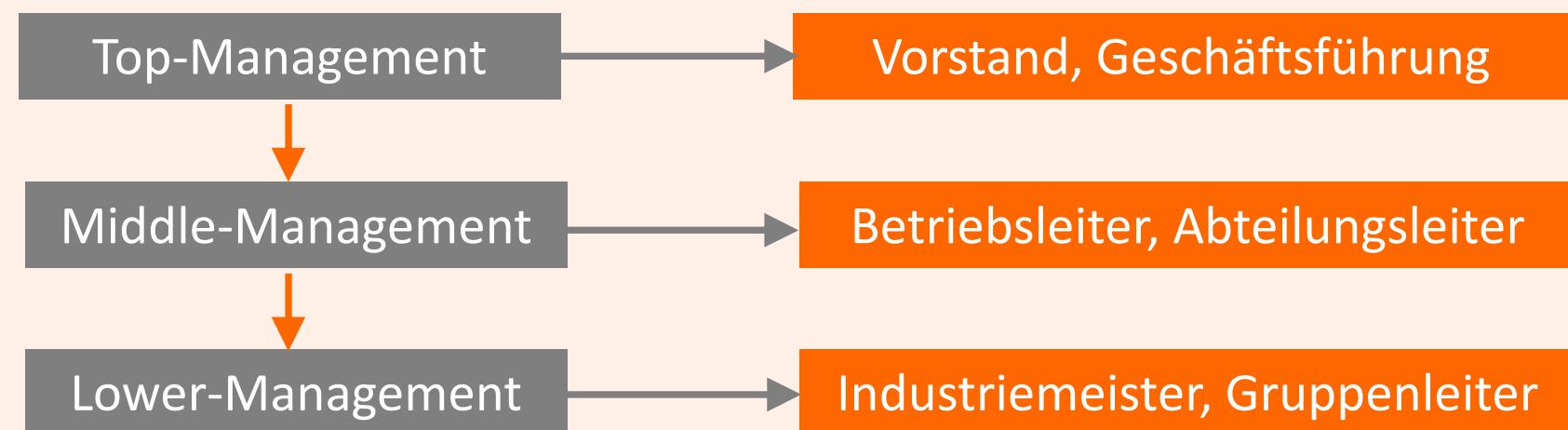
Rechtsform bestimmt Corporate Governance in bedeutenden Punkten

**Zentrales Unterscheidungskriterium bei der Wahl der Rechtsform:
Wer haftet für das Unternehmen mit welchem Vermögen?**



Unternehmensleitung

Personenkreis, der ein Unternehmen steuert





UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Was ist eine Unternehmensgründung?

Eine **Unternehmensgründung** ist der erste Abschnitt im Lebenszyklus eines größeren Unternehmens. Sie beinhaltet die administrativ aufwendige Gründung einer Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft.

Eine **Existenzgründung** ist die Gründung von Einzelunternehmen im Rahmen einer Gewerbeanmeldung oder der Aufnahme einer freiberuflichen Tätigkeit.



Was sind Vollmachten?

Eine Vollmacht bescheinigt einer Person, dass sie berechtigt ist, ein Unternehmen nach außen zu vertreten.

Die Vollmacht entsteht durch einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung des Vollmachtgebers gegenüber dem Vertreter.

Geschäftsleitung und Vertretungsmacht

Prokurist: Handelsregistereintrag (§§ 48–53 HGB) **unbeschränkt im Außenverhältnis.**

An das mit dem Dritten abgeschlossene Geschäft bleibt das Unternehmen und die Unternehmensleitung als Geschäftsherr gebunden.

Die Prokura berechtigt zu allen Arten von gerichtlichen und außergerichtlichen Geschäften und ist im Außenverhältnis nicht einschränkbar

aber: bei Verstoß gegen Anweisungen Schadensersatzpflicht im Innenverhältnis durch Zivilklage

Nicht erlaubt: Veräußerung des Geschäftes, Insolvenzantrag etc.

Dem Inhaber obliegenden Geschäfte: Unterzeichnung der Bilanz, Erteilung einer anderen Prokura

Formen: **Einzelprokura;** Beschränkungen bei der Form der Filialprokura oder der **Gesamtprokura** Unterschrift: *ppa Name.*



Die **Handlungsvollmacht** deckt alle Geschäfts- und Rechtshandlungen, die der Betrieb des Handelsgewerbes oder die Vornahme derartiger Geschäfte gewöhnlich mit sich bringt (Unterschrift: *i.V. Name*).

Geschäftsleitung und Vertretungsmacht



Die Abkürzung **i. A.** steht im Schriftverkehr für „im Auftrag“ und wird dem Namen des unterzeichnenden Bevollmächtigten vorangestellt

Die Kürzel **i.V.** und **ppa.** besitzen eine rechtsverbindliche Wirkung. Das Kürzel i.A. weist daraufhin, dass keine Rechtsverbindlichkeit für das Unternehmen entsteht.

Die Vertretungsmacht für Privatunternehmen ist im Handelsgesetzbuch (HGB) geregelt.

- Was muss ich beachten, wenn ich eine geschäftliche E-Mail schreibe?
- Sollte ich mit „im Auftrag“ oder gar mit dem Kürzel „i.A.“ unterschreiben?
- Drohen mir rechtliche Konsequenzen, wenn ich im Auftrag E-Mails schreibe?

Geschäftsleitung und Vertretungsmacht

Zusammenfassung

Handelsrechtliche Vollmachten

	Prokura	Handelsvollmacht
Gewöhnliche Geschäfte des betreffenden Handelsgewerbes	erlaubt	erlaubt
Außergewöhnliche Geschäfte	erlaubt	nicht erlaubt
Aufnahme von Darlehen	erlaubt	nur mit zusätzlicher besonderer Vollmacht erlaubt (§ 54 Abs. 2 HGB)
Eingehen von Wechselverbindlichkeiten	erlaubt	nur mit zusätzlicher besonderer Vollmacht erlaubt (§ 54 Abs. 2 HGB)
Veräußerung und Belastung von Grundstücken	nur mit zusätzlicher besonderer Vollmacht erlaubt (§ 49 Abs. 2 HGB)	nur mit zusätzlicher besonderer Vollmacht erlaubt (§ 54 Abs. 2 HGB)
Persönliche Handlungen des Inhabers	nicht erlaubt	nicht erlaubt

UNTERNEHMENS- FORMEN

Welche ist die Richtige für mich?

Varianten der Rechtsformen deutscher Unternehmen



Unternehmensformen: Unterschiedliche Varianten

Unterschieden werden folgende Unternehmensformen:

- Einzelunternehmen (auch stille Gesellschaft und freie Berufe)
- Personengesellschaften
- Kapitalgesellschaften
- Genossenschaften

Kriterien der Rechtsformentscheidung

Haftung

- Soll die Haftung der Eigentümer beschränkt werden?

Leitungsbefugnisse

- Wer führt das Unternehmen? Wer kontrolliert das Management?

Gewinn / Verlustbeteiligung

- Wie wird der Gewinn verteilt? Wer darf wie viel unterjährig entnehmen?

Finanzierungsmöglichkeiten

- Mit Eigenkapital oder Fremdkapital finanzieren?
Zugang zum Kapitalmarkt?

Flexibilität beim Eigenkapital

- Welche Formen der Beteiligung sind möglich?

Rechnungslegung/Publizitätspflicht

- Welche Transparenz ist gefordert? Testat erforderlich?

Steuerbelastung

- Welche Steuererleichterungen gibt es?

Rechtsformabhängige
Aufwendungen

- Wie hoch sind die Kosten der Gesellschaftsform
(Gründung, Jahresabschluss, Kapitalerhöhungen etc.)

Kategorisierung der Rechtsformen



Unterschiede Personengesellschaft <> Kapitalgesellschaft

Merkmale	Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft
Rechtspersönlichkeit	Keine juristische Person	Juristische Person
Vermögen der Gesellschaft	Gesamtvermögen der Gesellschafter	Eigenes Vermögen der Gesellschaft
Haftungskapital	Gesellschaftsvermögen + Privatvermögen aller Vollhafter	Eigenes Vermögen der juristischen Person
Geschäftsführung + Vertretungsmacht	Im Normalfall durch die Gesellschafter	Durch die Organe
Bestehen der Gesellschaft	Abhängig vom Gesellschafterbestand	Unabhängig vom Gesellschafterbestand
Unternehmerische Mitbestimmung	nein	ja

Natürliche Personen zahlen Einkommenssteuer auf sämtliches erstmalig zufließendes Netto Einkommen

Juristische Personen zahlen Körperschaftssteuer auf Gewinn (Netto-Vermögensmehrung)

Vermeidung Doppelbesteuerung bei Privatleuten: Die durch Unternehmen gezahlte Körperschaftssteuer wird angerechnet bei der EK-Steuer der Privatpersonen

Unternehmensformen

Unternehmensmitbestimmung über den Aufsichtsrat

DittelbG (Kapitalgesellschaften > 500 Arbeitnehmern) = 1/3 AN Vertreter

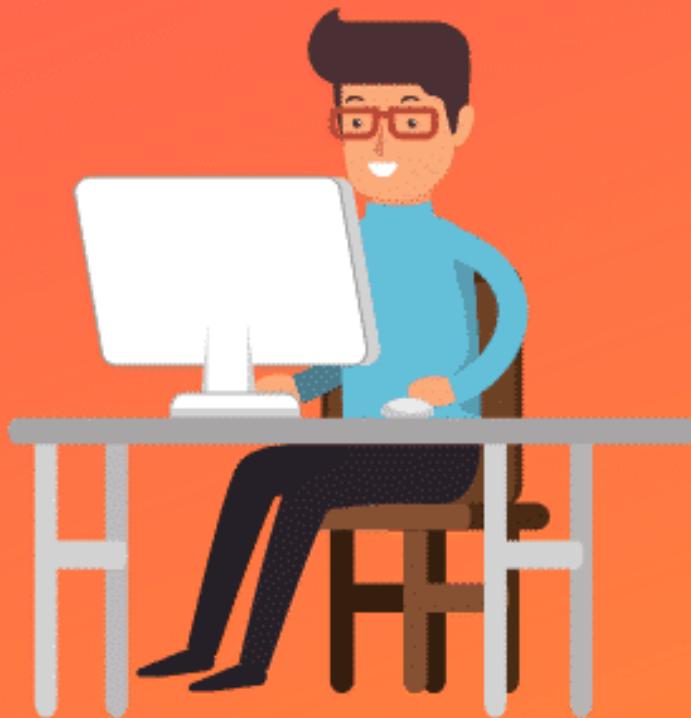
MitbestG & SEBG (Kapitalgesellschaften > 2000 Arbeitnehmern) = 50 % AN Vertreter

MontanMitbestG (> 1000 Arbeitnehmer Montanunternehmen) = 50 % AN Vertreter.

Betriebliche Mitbestimmung über das Betriebsverfassungsgesetz

in Betrieben, in denen fünf wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt sind und drei Arbeitnehmer davon wählbar sind, kann grundsätzlich ein Betriebsrat gewählt werden.

1. Informationsrechte
2. Vorschlagsrechte
3. Beratungsrechte
4. Zustimmungsverweigerungsrechte
5. Mitbestimmungsrechte
6. organisatorische Rechte
7. sonstige Rechte



Einzelunternehmen als Unternehmensrechtsform

Kleine Unternehmen

Rechtsformentscheidung

Wer sich allein selbstständig macht und **keine** Ein-Personen-Kapitalgesellschaft wählt (Ein-Mann-GmbH, Ein-Mann-UG, Ein-Mann-AG), gründet ein **Einzelunternehmen**.

Das Einzelunternehmen ist eine eigene Rechtsform. Gründung: formlos, Gewerbeschein

Einzelunternehmen können Gewerbetreibende, Freiberufler oder Land- und Forstwirte sein.

Als alleiniger Inhaber haftet ein Einzelunternehmer mit seinem gesamten Privatvermögen für sein Unternehmen (Vollhafter)! Unternehmensinsolvenz => Privatinsolvenz!

Ein Einzelunternehmen kann Mitarbeiter beschäftigen.

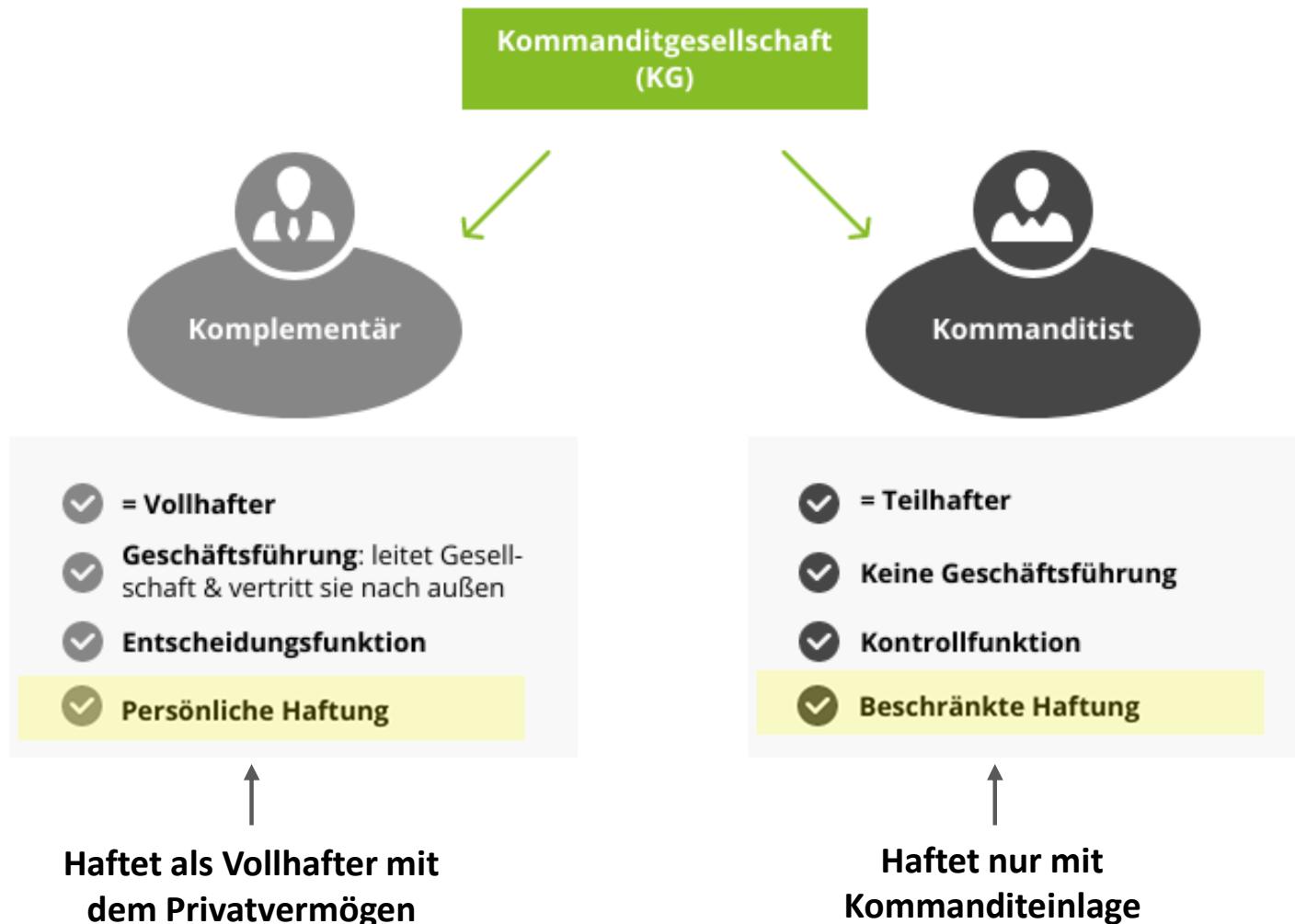
Liegt ein „in kaufmännischer Weise eingerichteter Geschäftsbetrieb“ zu Grunde, muss ins Handelsregister eingetragen werden (**e.K.**)



Die Personengesellschaft

Unternehmensformen

Kommanditgesellschaft (KG)



Eine KG wird den Personengesellschaften zugerechnet und unterliegt demnach bei weniger als 2.000 Mitarbeitern nicht der unternehmerischen Mitbestimmung.

Unternehmensformen

	BGB Gesellschaft (GbR)	Kommanditgesellschaft (KG)
Gesellschaftsform	Personengesellschaft	Personengesellschaft
Person	natürliche Person	natürliche Person
Handelsregistereintrag	nein	ja
Mindestanzahl Gründer	2	2
Kapitalbeteiligung	Höhe der Anteile	Komplementär: Höhe Anteile Kommanditist: Höhe Einlage
Haftung	unbeschränkt, persönlich	KP: unbeschränkt KD: Höhe Einlage
Gewinnbeteiligung	nach Köpfen	4 % der Kapitaleinlage Rest: angemessen
Verlustbeteiligung	nach Köpfen	angemessenes Verhältnis
Geschäftsleitung	nur gemeinsam	Nur Komplementär
Vertretungsmacht	Geschäftsführer	Nur Komplementär
Überwachende Organe	nein	nein
Beschließende Organe	nein	nein
Kündigung	Jederzeit, nicht zur „Unzeit“	Ende des GJ mit Frist 6 Monate
Gesetzliche Grundlage	BGB	HGB

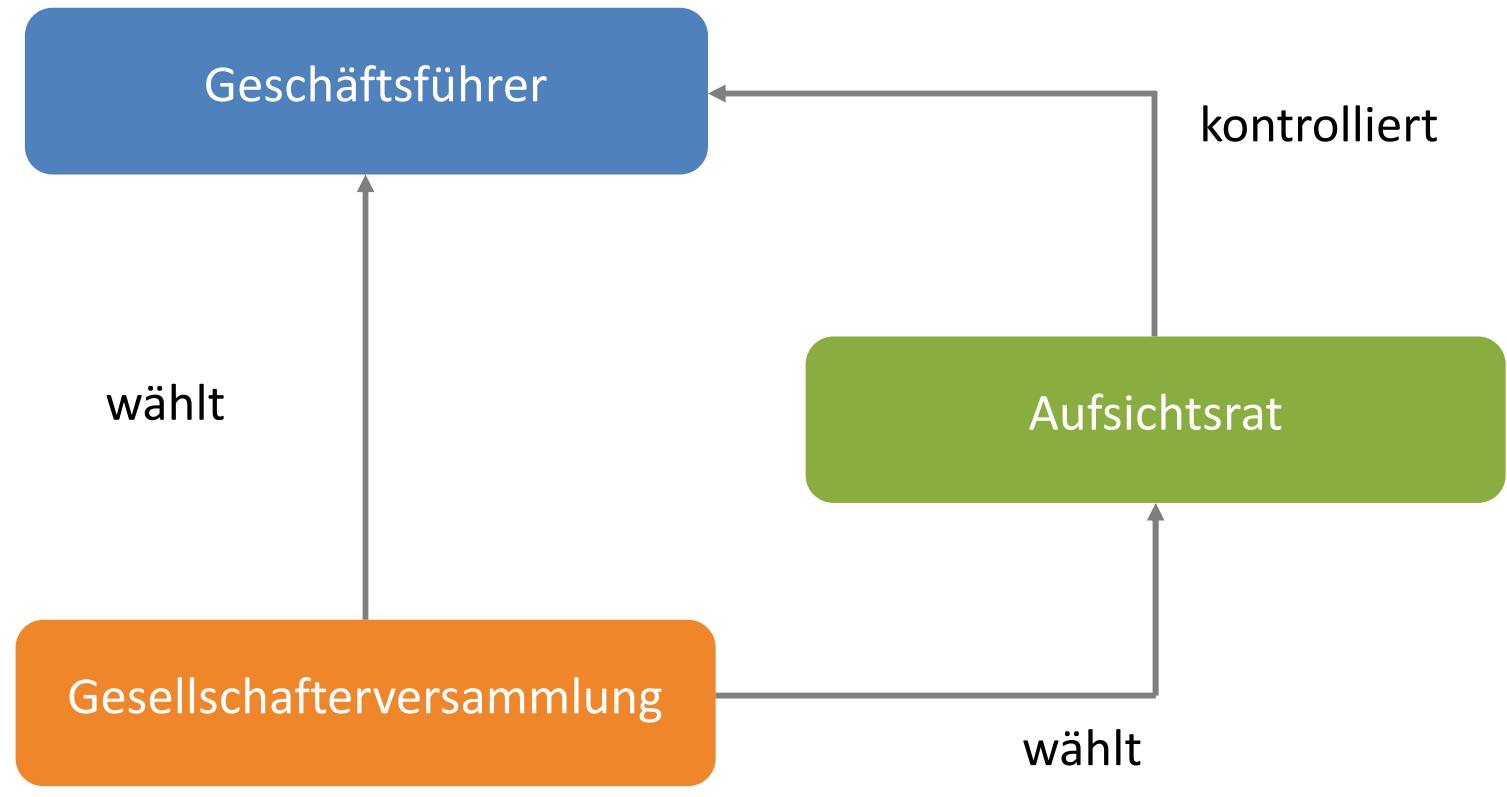
GmbH



Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Rechtsformen der Unternehmen: Kapitalgesellschaften

Die GmbH



Versammlung der Gesellschafter

Stimmrecht gemäß Anteil am
Stammkapital

Unternehmensformen

GmbH & Co KG

SE & Co KG

SE & Co KGaA

Kommanditgesellschaft (KG)



- = Vollhafter
- Geschäftsführung:** leitet Gesellschaft & vertritt sie nach außen
- Entscheidungsfunktion
- Persönliche Haftung

- = Teilhafter
- Keine Geschäftsführung
- Kontrollfunktion
- Beschränkte Haftung

Haftet als Vollhafter mit dem Privatvermögen

Haftet nur mit Kommanditeinlage

GmbH ist Komplementär

GmbH haftet mit gesamten Vermögen

Keine natürliche Person haftet

Die unternehmerische Mitbestimmung kann in einer Kapitalgesellschaft & Co. KG vermieden werden, wenn die Komplementärin selbst weniger als 500 Arbeitnehmer und die Kommanditgesellschaft nicht mehr als 2.000 Mitarbeiter beschäftigen.



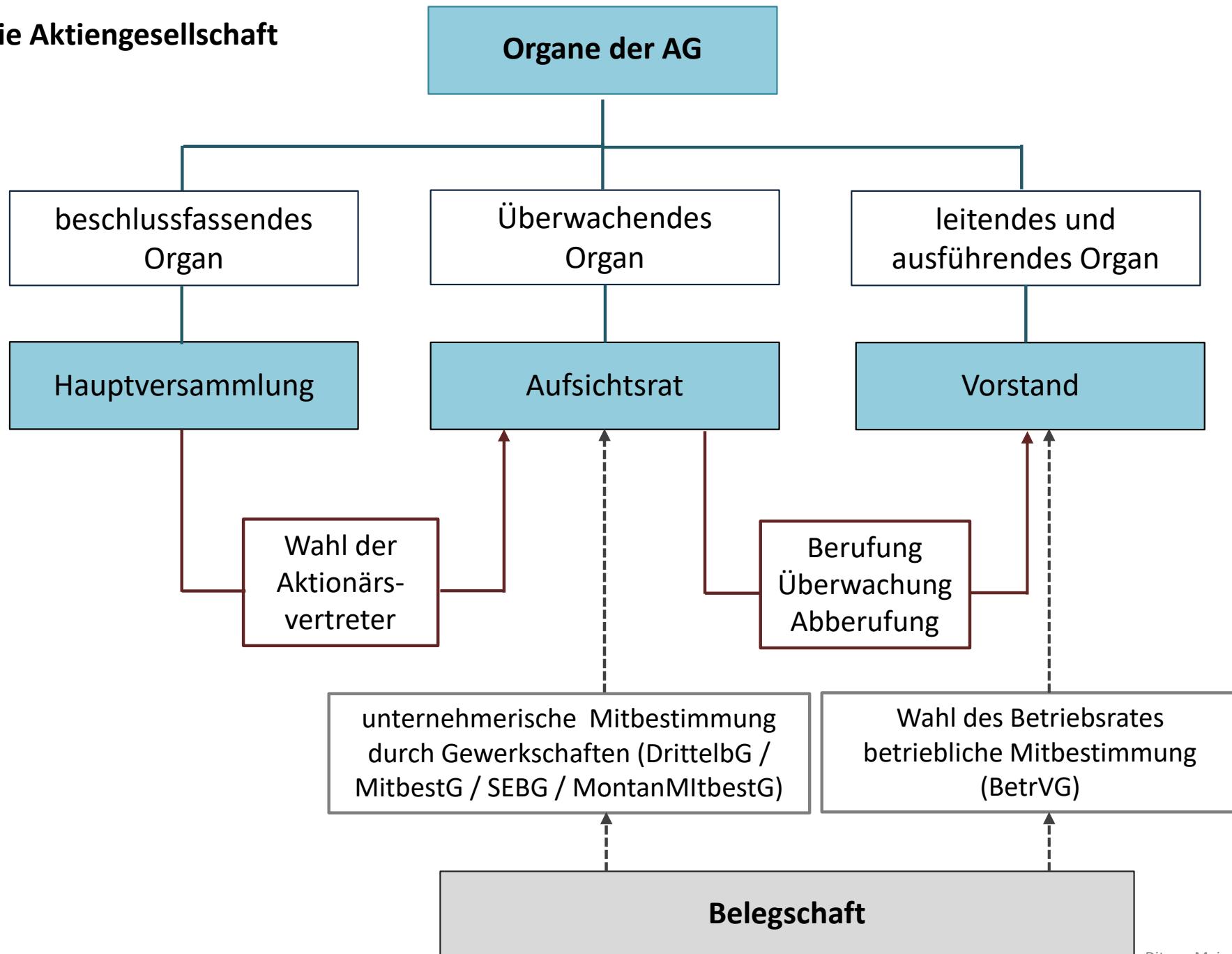
Die Aktiengesellschaft (AG)

Handelsgesellschaft, deren Eigenkapital (Grundkapital) in Aktien gestückelt wird und die dann üblicherweise von vielen einzelnen Gesellschaftern (Aktionäre =übernommen werden.

Die Aktionäre haften nur in Höhe ihres Anteils (Aktien).

Unternehmensformen

Die Aktiengesellschaft



Unternehmensformen

Die Aktiengesellschaft

Einfluss des Aktionärs

Einfluss auf die Geschäftspolitik über Hauptversammlung

Konstitutive Beschlüsse nur durch HV möglich

Recht auf Beteiligung am Gewinn (Aufteilung beschließt HV)

Auskunftsrecht über alle Angelegenheiten der Gesellschaft

Anfechtung eines Beschlusses der HV wegen Gesetzes- oder Satzungsverstoß

Recht auf junge Aktien bei Grundkapitalerhöhung

Entgegennahme Jahresabschluss, Lagebericht, Bericht des AR, Beschluss über Verwendung des Bilanzgewinns

Recht auf Liquidationserlös

Entlastung des Vorstandes und des Aufsichtsrates (Verweigerung = Schadensersatzansprüche möglich)

Die Aktiengesellschaft

	AG
Gesellschaftsform	Kapitalgesellschaft
Person	Juristische Person
Handelsregistereintrag	ja
Mindestanzahl Gründer	1
Kapitalbeteiligung	Aktien, 1 Euro Mindestnennbetrag Grundkapital 50.000 Euro
Haftung	Gesellschaftsvermögen (Aktien)
Gewinnbeteiligung	Dividende
Verlustbeteiligung	Dividende
Geschäftsführung	Vorstand
Vertretungsmacht	Vorstand
Überwachende Organe	Aufsichtsrat
Beschließende Organe	Hauptversammlung
Kündigung	Keine Kündigung möglich => aber Verkauf der Aktien an der Börse
Gesetze	AG-Gesetz



Die **Europäische Gesellschaft (SE)** ist eine Rechtsform für Aktiengesellschaften in der Europäischen Union und im Europäischen Wirtschaftsraum (Grundkapital mindestens 120.000 Euro).

Die SE kann in jedem Land der EU gegründet werden und kann unkompliziert in jedes Land der EU verlegt werden.



Global Player ist eine Bezeichnung für Unternehmen, die am internationalen Wettbewerb teilnehmen und in ihrer Branche weltweit zu den führenden Anbietern zählen.

Global Player können entweder ausländische Tochtergesellschaften gründen oder vor Ort mit einer juristisch eigenständigen Vertriebsgesellschaft eng zusammenarbeiten. Ziel ist es durch einen weltweiten Absatz Skalen- und Synergieeffekte zu erlangen.

ENDE Teil 4