

Handbuch der Unternehmenspraxis

Finanzierung, Gründung, Organisation,
Rechnungswesen, Investition

von

Univ.-Doz. Mag. Dr. Dieter Mandl,
Mag. Dr. Romuald Berti,
Mag. Dr. Manfred Winterheller,
Mag. Dr. Stefan Fattinger,
Mag. Dr. Walter Frühwirt

Wien 1986

Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac

Inhaltsverzeichnis

	Seite
VORWORT.....	V
INHALTSVERZEICHNIS.....	IX
DIE UNTERNEHMENSFINANZIERUNG.....	1
A. Begriff der Unternehmensfinanzierung.....	3
I. Der Finanzierungsbegriff in der Literatur.....	3
1. Der projekt-orientierte Ansatz.....	4
2. Der quellen-orientierte Ansatz.....	5
3. Der bilanzstruktur-orientierte Ansatz.....	5
4. Der liquiditäts-orientierte Ansatz.....	5
5. Der kapitaltheoretisch-kalkül-orientierte Ansatz.....	6
II. Bestimmung wichtiger Begriffe.....	6
1. Der zielentsprechende Finanzierungsbegriff.....	6
2. Investition und Finanzierung bzw. Investitions-, Finanzierungs- theorie und Finanzierungslehre.....	7
2.1. Investition und Finanzierung.....	7
2.2. Investitions- und Finanzierungstheorie.....	7
2.3. Finanzierungslehre.....	7
3. Finanzierung, Kapitalwirtschaft, Finanz Wirtschaft, Finanzorga- nisation und Finanzmanagement.....	8
3.1. Rangleichheit der Begriffe Finanzierung, Kapitalwirtschaft und Finanzwirtschaft.....	8
3.2. Finanzwirtschaft, Finanzorganisation und Finanzmanage- ment.....	9
B. Finanzierungsformen.....	19
I. Klassifizierung von FinanzierungsVorgängen.....	19
1. Kriterium der Rechtsstellung der Finanzierungsmittelgeber sowie der Kapitalhaftung.....	19
2. Kriterium der Fristigkeit.....	22
3. Kriterium der Entsprechung von finanzieller Ausstattung und Fi- nanzbedarf.....	22
4. Kriterium des Finanzierungsanlasses.....	23
5. Kriterium der Mittelherkunft.....	23
6. Kriterium der Finanzmittelform.....	24
7. Kriterium der Entscheidungsbildung.....	24
II. Finanzierungsformen im einzelnen.....	24
1. Die Außenfinanzierung.....	25
1.1. Die Einlagen-und Beteiligungsfinanzierung.....	25
1.2. Die Fremdfinanzierung.....	36
a) Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung.....	38
b) Langfristige Fremdfinanzierung.....	57
1.3. Factoring und Leasing.....	77
a) Factoring.....	77
b) Leasing.....	79
1.4. Literaturempfehlungen zur „Außenfinanzierung“.....	86

2.	Die Innenfinanzierung	87
2.1.	Begriff und Abgrenzung zur Außenfinanzierung	87
2.2.	Die Selbstfinanzierung	88
	a) Offene Selbstfinanzierung	88
	b) Stille Selbstfinanzierung	90
2.3.	Finanzierung aus Abschreibungen	92
2.4.	Finanzierung aus Rückstellungen	96
2.5.	Sonstige interne Finanzierungsmaßnahmen	98
2.6.	Beispiele zur Innenfinanzierung	99
2.7.	Literaturempfehlungen zur „Innenfinanzierung“	100
3.	Sonderformen der Finanzierung	110
3.1.	Die Gründung	110
	a) Einzelunternehmen und Personengesellschaften	116
	b) Kapitalgesellschaften	118
	c) Die Genossenschaft	125
	d) Der Verein	126
	e) Die bürgerlich-rechtliche Gesellschaft	128
3.2.	Die Kapitalerhöhung bei der GesmbH und AG	130
	a) Die Kapitalerhöhung der GesmbH	130
	b) Die Kapitalerhöhung der AG	131
	c) Beispiele	133
3.3.	Die Umwandlung	136
	a) Begriff und Arten	136
	b) Umwandlungsmotive	139
	c) Beispiele	139
3.4.	Die Fusion	157
	a) Begriff und Arten	157
	b) Fusionsmotive	162
	c) Beispiele	163
3.5.	Die Sanierung	170
	a) Begriff und Arten	170
	b) Sanierungsverfahren	174
	c) Beispiele	175
3.6.	Die Liquidation	192
	a) Begriff und Arten	192
	b) Beispiele	195
3.7.	Konkurs, Ausgleich und Insolvenzrechtsänderungsgesetz	197
	a) Der Konkurs	197
	b) Der Ausgleich	200
	c) Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz	202
3.8.	Literaturempfehlungen zu den „Sonderformen der Finanzierung“	204
C.	Finanzplanung	205
I.	Begriff, Wesen und Formen	205
1.	Begriff und Wesen	205
1.1.	Kapitalbedarfs- bzw. Kapitalbeschaffungsplanung	206
1.2.	Liquiditätsplanung	206
2.	Grundsätze und Formen der Finanzplanung	208
II.	Die Geld- und Kreditströme als Gegenstände der Finanzplanung	210
1.	Die Beschaffung und der Absatz als Auslöser von Geld- und Kreditströmen	210
1.1.	Die Beschaffung	210
	a) Die Personalbeschaffung	211
	b) Die Betriebsmittelbeschaffung	213

c) Die Werkstoff- bzw. Material- und Handelswarenbeschaffung	214
d) Die Beschaffung von Rechten und Diensten	219
e) Vergleich von Zahlungskonditionen	219
f) Zinstabellen	226
g) Incoterms	228
1.2. Der Absatz	233
2. Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen als Instrument der Rechenschaftslegung und der Finanzplanung und Finanzkontrolle	241
2.1. Begriff und Gliederung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens	241
2.2. Rechnungslegungspflicht und Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens	244
2.3. Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen und die Finanzplanung und Finanzkontrolle	249
a) Die Kapitalbedarfsplanung (Finanzplanung i.w.S.)	250
b) Die Liquiditätsplanung (Finanzplanung i.e.S.)	266
2.4. Die Planungsmethoden und Kontrollgrundsätze	269
2.5. Ausgewählte Kennzahlen	273
a) Kapitalstruktur-Kennzahlen	274
b) Liquiditätskennzahlen	276
c) Aktivitätskennzahlen	282
d) Renditekennzahlen	284
2.6. Die kontenmäßige Finanzplanung	285
2.7. Finanzplanung und Kapitalstruktur	292
2.8. Literaturempfehlungen zum Abschnitt „Finanzplanung“	294
DIE GRÜNDUNG	301
A. Unternehmen und Unternehmer	305
I. Der wirtschaftliche Unternehmensbegriff	306
II. Der rechtliche Unternehmensbegriff	306
III. Der Unternehmer	307
B. Unternehmensgründung	309
I. Der Anlaß der Unternehmensgründung	309
II. Die Formen der Unternehmensgründung	311
1. Originäre und derivative Unternehmensgründung	311
2. Bar-, Sach- und Mischgründung	311
III. Die rechtlichen Voraussetzungen der Unternehmensgründung	312
1. Die handelsrechtlichen Voraussetzungen	312
1.1. Der Kaufmann	312
1.2. Das Handelsregister	313
1.3. Die Firma	314
2. Die gewerberechtlichen Voraussetzungen	316
3. Die steuerrechtlichen Voraussetzungen	317
C. Entscheidungskomponenten der Unternehmensgründung	320
I. Unternehmensziele und Zielbildung	320
1. Das unternehmerische Zielsystem	320
1.1. Gewinn, Rentabilität und Umsatz	322
1.2. Liquidität und Finanzierung	323
1.3. Produktivität und Wirtschaftlichkeit	324
2. Der Zielbildungsprozeß der Unternehmensgründung	325

II. Der Standort	330
1. Die Standortfaktoren	330
2. Die Standortwahl als Entscheidungsproblem	331
3. Standortwahl und Steuerbelastung	333
3.1. Der nationale Standort	333
3.2. Der internationale Standort	335
III. Die Rechtsform des Unternehmens	339
1. Die Gestaltung der Rechtsform als Entscheidungsproblem	340
1.1. Die formale Gestaltung der Rechtsform	340
1.2. Die materielle Gestaltung der Rechtsform	340
1.3. Das Punktbewertungsverfahren als Lösungsansatz	340
2. Wesentliche Bestimmungsgründe der Rechtsformwahl	344
2.1. Die Haftung	344
2.2. Die Kapitalbeschaffung	345
2.3. Die Geschäftsführung	346
2.4. Die Gewinnansprüche	348
2.5. Die Kosten	349
a) Die Steuerbelastung	349
b) Sonstige Kosten	355
3. Exkurs: Sonderformen	357
3.1. Die Doppelgesellschaft (Betriebsaufspaltung)	357
3.2. Die GmbH § Co. KG	360
3.3. Die Unternehmenskonzentration	361
a) Die Arten der Unternehmenszusammenschlüsse	362
b) Unternehmenszusammenschlüsse und Steuerbelastung	364
IV. Die Organisation	365
1. Organisation und Unternehmensgründung	366
2. Aufbau- und Ablauforganisation	367
D. Randbedingungen der Unternehmensgründung	369
I. Steuerrechtliche Formalbedingungen	369
1. Der Unternehmer als Steuerpflichtiger	369
2. Die steuerliche Meldepflicht	370
3. Die Gewinnermittlung	374
3.1. Der Betriebsvermögensvergleich gem. § 4 Abs. 1 EStG	375
3.2. Die Gewinnermittlung durch den Überschuß der Einnahmen über die Ausgaben gem. § 4 Abs. 3 EStG	375
3.3. Der Betriebsvermögensvergleich gem. § 5 EStG	375
3.4. Die Gewinnermittlung nach Durchschnittssätzen gem. § 17 EStG	376
II. Das betriebliche Rechnungswesen	376
1. Notwendigkeit und Bedeutung des Rechnungswesens	377
2. Die Finanzrechnung	378
2.1. Die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	378
2.2. Die doppelte Buchführung	379
a) Die Buchführungspflicht	380
b) Die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung	381
2.3. Der Jahresabschluß	383
3. Die Betriebsrechnung	386
3.1. Die Kostenrechnung	386
a) Aufbau und Formen der Kostenrechnung	387
b) Zweck und Aufgabe der Kostenrechnung	389
c) Grenzen und Entwicklungstendenzen der Kostenrechnung	389

3.2. Die Betriebsergebnisrechnung	390
a) Das Gesamtkostenverfahren	391
b) Das Umsatzkostenverfahren	391
c) Die stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	392
III. Die Gründungsbilanz	395
1. Die Bewertung in der Gründungsbilanz	395
2. Gründungsbilanz eines Einzelunternehmens	396
3. Gründungsbilanz einer Personengesellschaft	398
4. Gründungsbilanz einer Kapitalgesellschaft	401
IV. Der Gesellschaftsvertrag	405
1. Das dispositive Gesellschaftsrecht (ausgewählte Gesichtspunkte)	406
1.1. Die Geschäftsführung	406
1.2. Die Gewinnbeteiligung	408
1.3. Die Auseinandersetzung (Abfindung)	408
2. Checkliste für die Erstellung von Gesellschaftsverträgen für Personengesellschaften	410
3. Beispiele für Gesellschaftsverträge	419
3.1. Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts	419
3.2. Die Kommanditgesellschaft	422
3.3. Die Offene Handelsgesellschaft	426
3.4. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung	430
3.5. Die Stille Gesellschaft	432
3.6. Die Aktiengesellschaft	434
Literaturhinweise und Anmerkungen	442
Empfohlene Literatur	449
DIE ORGANISATION	451
A. Das Wesen der Organisation	453
I. Der Begriff Organisation	453
II. Dimensionen der Unternehmensorganisation	456
1. Der Formalisierungsgrad	457
2. Die Aufbau- und Ablauforientierung	459
III. Organisation und Führung	462
B. Die Stellung der Organisation im Rahmen des unternehmerischen Zielsystems	465
I. Organisationale Ziele	465
II. Individuelle Ziele	467
C. Strategien organisatorischer Veränderung	469
D. Techniken organisatorischer Gestaltung	472
I. Istaufnahmetechniken	472
1. Auswertung vorhandener Unterlagen	474
2. Befragung	474
2.1. Interview	475
2.2. Fragebogen	476
3. Beobachtung	478
3.1. Eigenbeobachtung	478
3.2. Fremdbeobachtung	481

II. Dokumentationstechniken	483
1. Ausformulierte Dokumentation	484
2. Tabellarische Dokumentation	487
3. Grafische Dokumentation	489
III. Bewertungstechniken	498
1. Der Wirtschaftlichkeitsvergleich	498
2. Qualitative Bewertungstechniken	500
2.1. Multifaktorentechnik	500
2.2. Die Präferenzmatrix	501
2.3. Die Punktebewertung	504
2.4. Das Schiedsrichterverfahren	505
IV. Präsentationstechnik	506
1. Grundsätze	506
2. Durchführung	507
E. Gestaltungsalternativen	509
I. Aufbauorganisatorische Alternativen	509
1. Leitungssysteme	509
1.1. Einliniensystem	509
1.2. Matrixorganisation	510
2. Gliederungskriterien	513
2.1. Gliederung nach Funktionen (funktionale Organisation)	513
2.2. Gliederung nach Geschäftsbereichen (divisionale Organisation)	515
II. Ablauforganisatorische Alternativen	519
1. Grundsätze	519
1.1. Festlegung von Ausgangspunkt und Endpunkt des Ablaufes	520
1.2. Bestimmung des Zieles des Ablaufes	521
1.3. Erhebung der Eingangsvoraussetzungen und der Rahmenbedingungen des Ablaufes	521
1.4. Schrittweise Definition von Arbeitsgängen und Bewertung	523
2. Berichtswesen	526
INTERNE UNTERNEHMENSRECHNUNG	535
A. Das betriebliche Rechnungswesen	537
I. Der Begriff	537
II. Die Aufgaben	537
B. Die Planung	543
I. Der Begriff	543
1. Der Begriff der Planung aus betriebswirtschaftlicher Sicht	543
1.1. Planung als Willensentscheidung	543
1.2. Abgrenzung der Planung von der Improvisation	543
2. Planung und Kontrolle als Einheit	544
II. Die Aufgaben	547
III. Die Gestaltungskriterien	551
1. Anforderungen an das Planungs- und Kontrollsystem	551
2. Inhaltliche Differenzierung	556
IV. Verfahren der Planung und Kontrolle	557

C. Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung	559
I. Grundlagen	559
1. Die Begriffe Kosten und Leistung	559
1.1. Der Kostenbegriff	559
1.2. Der Leistungsbegriff	560
2. Die Formen von Kosten- und Leistungsrechnungen	560
2.1. Struktur der Kostenrechnung	560
2.2. Struktur der Leistungsrechnung	561
2.3. Fixe und variable Kosten, Einzelkosten (-erlöse) und Gemeinkosten (-erlöse).	561
2.4. Kosten- und Leistungsrechnungssysteme	562
3. Die Notwendigkeit einer Kosten- und Leistungsrechnung mit der Trennung in fixe und variable Kosten.	563
4. Die Stufen der Einführung einer Ist- und Plan-Grenzkostenrechnung	570
II. Die Kosten- und Leistungserfassung	571
1. Aufgabe und Inhalt	571
2. Die Überleitung von Aufwendungen in Kosten	572
3. Die Überleitung von Erträgen in Leistungen (Erlöse).	573
4. Der Kostenartenplan.	574
5. Die Kostenauflösung	575
5.1. Kostenauflösung an Hand des proportionalen Satzes.	576
5.2. Kostenauflösung an Hand des High-Point-Low-Point-Verfahrens	576
5.3. Kostenauflösung an Hand des Streupunktdiagrammes	576
5.4. Kostenauflösung an Hand von Trendberechnungen.	578
6. Der Kostenstellenplan.	580
7. Die Erfassung des Verbrauches.	582
7.1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	582
7.2. Löhne	585
7.3. Gehälter	587
7.4. Energie	587
7.5. Sonstige Verbrauchsmengen	587
8. Die Erfassung der Preise.	587
8.1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	588
8.2. Löhne	588
8.3. Gehälter	588
8.4. Lohn- und Gehaltsnebenkosten	588
8.5. Sonstige Preise.	589
9. Die Erfassung sonstiger Kosten.	589
9.1. Dienstleistungskosten	589
9.2. Kalkulatorische Kosten	590
10. Die Erfassung der Leistungen.	594
10.1. Erlöse	594
10.2. Innerbetriebliche Leistungen	595
10.3. Halb- und Fertigfabrikate	595
10.4. Sonstige Leistungsgrößen	596
III. Auswertung in der Grenzkostenrechnung	599
1. Die Kostenstellenrechnung	599
1.1. Aufgaben.	599
1.2. Kostenstellenbildung	599
1.3. Bezugsgrößenwahl.	599
1.4. Betriebsabrechnungsbogen und Kostenstellenplan	601
1.5. Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	601

2.	Die Kostenträgerrechnung	602
2.1.	Aufgaben	602
2.2.	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	605
3.	Die Deckungsbeitragsrechnung	608
3.1.	Betriebsdeckungsbeitragsrechnung	609
3.2.	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	610
3.3.	Profit-Center-Deckungsbeitragsrechnung	610
3.4.	Kundendeckungsbeitragsrechnung	612
4.	Die Betriebsüberleitung	613
5.	Ausgewählte Kennzahlen	614
5.1.	ROI-Kennzahlenpyramide	614
5.2.	Umschlagshäufigkeiten	616
5.3.	Rohaufschlag	618
5.4.	Wirtschaftlichkeit	618
5.5.	Mindestumsatz und Mindestabsatzmenge	619
IV.	Erlös- und Kostenplanung	619
1.	Die kurzfristige Planungsrechnung (Budgetierung)	620
2.	Planungsgrundsätze	620
3.	Die Planung der Erlöse	622
3.1.	Planungsunterlagen	622
3.2.	Break-Even-Analyse	624
3.3.	Analyse der Förderungswürdigkeit	629
3.4.	Planung der Verkaufspreise	631
3.5.	Provisionssystem auf Deckungsbeitragsbasis	635
4.	Die Planung der Kosten	637
4.1.	Planung der variablen Kosten	637
4.2.	Planung der Fixkosten	641
5.	Leistungsbudget, Betriebserfolg und Unternehmenserfolg	644
6.	Die Planbilanz	648
7.	Die Abweichungsanalyse	649
7.1.	Absatzabweichungen	652
7.2.	Preisabweichungen	652
7.3.	Verbrauchsabweichungen	656
	DIE INVESTITION	663
A.	Investitionsbegriff und Investitionsarten	665
I.	Investitionsbegriff	665
II.	Investitionsarten	666
1.	Nach dem Investitionsobjekt	666
a)	Finanzinvestitionen	666
b)	Realinvestitionen	666
2.	Nach dem Investitionsanlaß	667
3.	Nach dem Investitionsbereich	667
a)	Investitionen im Bereich der Materialwirtschaft	667
b)	Investitionen im Produktionsbereich	668
c)	Investitionen im Finanzbereich	668
d)	Investitionen im Personalbereich	668
e)	Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung	668
f)	Investitionen im Vertriebsbereich	668
g)	Investitionen im Organisationsbereich	668
h)	Investitionen im Sozialbereich	668
4.	Nach dem Investitionsumfang	668
5.	Nach dem Interdependenzgrad	668

B.	Investitionsplanung, Investitionsentscheidung und Investitionskontrolle .	670
I.	Investitionsplanung	670
II.	Investitionsentscheidung	672
III.	Investitionskontrolle	672
C.	Die Investitionsrechnung als Instrument der Entscheidungsfindung	674
I.	Rechnungselemente der Investitionsrechnung	675
1.	Einzahlungen — Auszahlungen	675
2.	Einnahmen — Ausgaben	675
3.	Erträge — Aufwände	676
4.	Leistungen — Kosten	676
II.	Zielsetzung der Investitionsrechnung	676
III.	Methoden der Investitionsrechnung	677
IV.	Die statischen Investitionsrechenverfahren	678
1.	Die Kostenvergleichsrechnung	678
2.	Gewinnvergleichsrechnung	686
3.	Die Rentabilitätsrechnung	687
4.	Die Amortisationsrechnung	689
5.	Kritische Beurteilung der einperiodischen Verfahren	693
V.	Die dynamischen Investitionsrechenverfahren	694
1.	Die Kapitalwertmethode	697
2.	Annuitätenmethode	701
3.	Interne Zinsfußmethode	703
4.	Kritische Betrachtung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	706
VI.	MAPI-Methode	707
VII.	Verfahren zur Zusammenstellung von Investitionsprogrammen_____	712
1.	Sukzessive Verfahren	713
2.	Simultane Verfahren	717
VIII.	Die Wahl zwischen Investitionsalternativen mit unterschiedlicher Struktur	718
1.	Rentabilitätsrechnung unter Berücksichtigung von Differenzinvestitionen	719
2.	Kapitalwertmethode unter Berücksichtigung von Differenzinvestitionen	720
	STICHWORTVERZEICHNIS	725