

**Московский государственный университет
имени М.В. Ломоносова
Факультет иностранных языков и регионоведения**

Ефимцева О.Е.

Zu einigen Problemen der Betriebswirtschaft

Москва

2012

РЕЦЕНЗЕНТ:

кандидат филологических наук, доцент Кривцова Т.Ф.

Данное пособие предназначено для студентов старших курсов бакалавриата и магистратуры университетов и предполагает наличие владения языком на уровне В1 – В2. Основной целью пособия является выработка навыков аналитического и просмотрового чтения, а также развитие навыков говорения.

Основной целью пособия является выработка навыков аналитического и просмотрового чтения. Однако ряд упражнений каждого раздела пособия способствует также и развитию навыков говорения. Представленный материал и проблемные вопросы, имеющиеся в нем, делают возможным ведение дискуссии на предложенные темы.

Пособие состоит из 7 разделов и двух приложений. В одном из приложений даны материалы для аудирования по темам раздела. Таким образом, пособие выходит за рамки чтения и говорения и при регулярной работе с приложением позволяет развивать навыки аудирования на материале аутентичных текстов.

Тестовые задания во втором приложении могут использоваться для контроля сформированности навыков.

Пособие составлено на базе актуальных текстов, отличается четкой системой упражнений, учитывающей степень сложности языкового материала, и варьирует задания, что позволяет избежать монотонности при работе над таким достаточно сложным материалом.

Пособие прошло апробацию в группах старших курсов бакалавриата в 2010-2011 годах, в нем учтены все пожелания и замечания.

Пособие Ефимцевой О.Е. “Zu einigen Problemen der Betriebswirtschaft” может быть рекомендовано к печати.

К.ф.н. доцент кафедры немецкого языка
для гуманитарных ф-тов МГУ им. Ломоносова

Кривцова Т.Ф.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Thema 1. Wirtschaftswissenschaft	5
Thema 2. Zu einigen Fragen der Ordnungspolitik	8
Thema 3. Grundsatzentscheidungen im Betrieb	18
Thema 4. Betrieblicher Leistungsprozess	33
Thema 5. Marketing	44
Thema 6. Franchise	56
Thema 7. Unternehmensfinanzierung	63
Quellenverzeichnis	106

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данное пособие предназначено для студентов старших курсов экономического факультета университета, для студентов других вузов, занимающихся проблемами экономики фирмы, а также для всех, кто стремится углубить и расширить свои знания немецкого языка в сфере экономики. Предполагается наличие у студентов базовых знаний немецкого языка на уровне не ниже B1+.

В пособии “Zu einigen Problemen der Betriebswirtschaft” рассматриваются семь тем: 1. Экономика как наука 2. О некоторых вопросах экономической политики 3. Принципы принятия решений на предприятии 4. Система поощрений и стимулов (на предприятии) 5. Маркетинг 6. Франчайзинг 7. Финансирование предприятия и его формы (кредит, факторинг, лизинг, частное инвестирование).

Цель пособия – способствовать развитию языковых и коммуникативных компетенций студентов. Пособие делится на две части. Первая часть содержит актуальные и аутентичные материалы из немецкоязычной научной и научно-популярной литературы по вопросам экономики фирмы, упражнения к которым способствуют развитию всех навыков чтения, говорения, ведения дискуссии, составления аналитических отчетов и реферативных материалов. Работа над пособием предполагает также работу студентов над проектами в рамках изучаемых тем.

Вторая часть пособия – два приложения, первое содержит выдержки из русскоязычных статей по проблемам экономики предприятия для реферирования их на немецком языке, а также дополнительные материалы по чтению, позволяющие проверить степень усвоения материала. Их можно использовать в качестве контрольных заданий. Во второе приложение включены материалы и задания по аудированию. Работа над пособием рассчитана на 80-100 аудиторных часов, в зависимости от уровня языковой подготовки группы. Последовательность прохождения материала может определяться преподавателем.

Автор выражает признательность рецензенту, кандидату филологических наук, доценту Кривцовой Татьяне Федоровне за рецензирование пособия и ценные рекомендации.

Thema 1. Wirtschaftswissenschaft

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text, finden Sie darin die den russischen Begriffen entsprechenden Äquivalente.

- | | |
|--|---|
| ▪ экономика как наука → | ▪ ограниченный → |
| ▪ дефицит, нехватка → | ▪ потребности → |
| ▪ товары и услуги → | ▪ хозяйствование → |
| ▪ политическая экономия → | ▪ наука об экономике, организации и
управлении производством → |
| ▪ межотраслевой → | ▪ междисциплинарный → |
| ▪ не обусловленный конкретной функцией → | |

Womit beschäftigt sich die Wirtschaftswissenschaft?

Die Wirtschaftswissenschaft untersucht den rationalen Umgang mit Knappheit. Knapp bedeutet hierbei, dass Güter und Dienstleistungen nur beschränkt verfügbar sind. Wenn etwas nicht knapp ist, ist es aus ökonomischer Sicht uninteressant. Andererseits brauchen die Menschen verschiedene Güter und Dienstleistungen (so entstehen "Bedürfnisse"). Wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, entstehen andere, neue Bedürfnisse. Wirtschaften bedeutet den Versuch, den Konflikt zwischen begrenzten Mitteln und (unendlich) großen Bedürfnissen zu lösen. Die Wirtschaftswissenschaften versuchen, die besten Strategien zu dieser Konfliktlösung zu entwickeln und Ratschläge für deren Umsetzung in der Praxis zu geben.

Im deutschen Sprachraum wird üblicherweise das Gebiet der Wirtschaftswissenschaften in die Bereiche Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre untergliedert.

Die Volkswirtschaftslehre (VWL) beschäftigt sich mit dem sich wandelnden Verhältnis von Arbeit, Gütern und Geld. Grundfragen sind Handel, Ressourcenallokation, die Ursachen des Wohlstandes, die Gestaltung der Produktion, die Verteilung des Wohlstandes in einer Gesellschaft, Ursachen von Wirtschaftskrisen sowie die damit verwandten Themen Finanzen, Steuern, Arbeit und Arbeitslosigkeit, Recht, Armut, Umweltschutz und viele andere.

Es ist der Versuch, den Wirtschaftsablauf und seine Gesetzmäßigkeiten im Zusammenhang mit den aus dem grundsätzlichen Phänomen der Knappheit von Gütern resultierenden Problemen zu verstehen. Dabei werden verschiedene Modelle des Wirtschaftsablaufs entwickelt und an der Wirklichkeit getestet. Diese Modelle beschreiben das Verhalten von Haushalten und Firmen in Märkten und erklären die Entwicklung von Preisen, Löhnen, Produktion und Handel vor dem Hintergrund eines sehr breiten Spektrums realer Phänomene.

Im Rahmen der VWL sind die folgenden Teilgebiete zu unterscheiden:

- **Mikroökonomie** befasst sich mit den Beziehungen von einzelnen Wirtschaftssubjekten wie Haushalten und Unternehmen. Sie untersucht damit *einzelwirtschaftliche* Zusammenhänge.
- **Makroökonomie** betrachtet die Wirtschaft auf einer aggregierten Ebene im Gesamtzusammenhang. Sie untersucht damit *gesamtwirtschaftliche* Zusammenhänge. Dies kann etwa auf der Ebene eines Landes, einer Staatengemeinschaft wie der Europäischen Union oder auch der Weltwirtschaft insgesamt geschehen. Als Untersuchungsgegenstände seien das gesamtwirtschaftliche Einkommen, Beschäftigung, Inflation usw.
- **Ökonometrie** befasst sich mit der quantitativen, in der Regel empirischen Untersuchung des Wirtschaftsgeschehens. Hierbei werden mathematische Methoden der Statistik und Stochastik verwendet und Testhypothesen abgegeben.
- **Experimentelle Wirtschaftsforschung** überprüft experimentell die theoretischen Verhaltensannahmen der Mikroökonomie

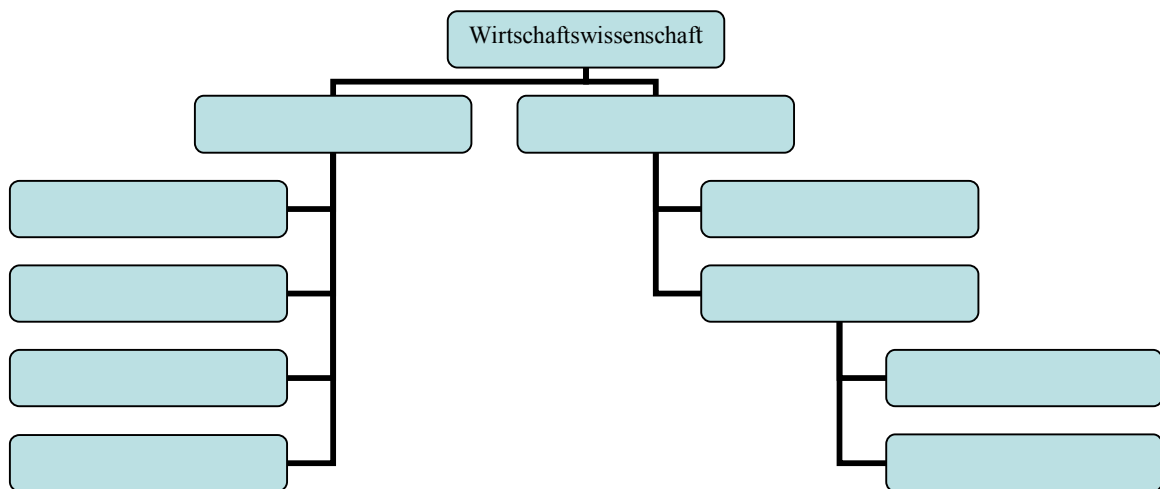
Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) beruht auch auf der Tatsache, dass Güter grundsätzlich knapp sind und dementsprechend einen ökonomischen Umgang erfordern. Im Unterschied zur abstrakteren VWL konzentriert sich die BWL auf unternehmensbezogene Inhalte, auf einzelne Betriebe. Ziel ist dabei nicht lediglich Beschreibung und Erklärung, sondern darüber hinaus auch die konkrete Unterstützung von Unternehmen.

Die Betriebswirtschaftslehre gliedert sich in zwei Hauptbereiche (ABWL und S/BWL):

- Die **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** (ABWL) befasst sich mit Entscheidungen in Betrieben auf dem Gebiet der Planung, Organisation und Rechentechnik, geht es dabei um die Wahl der Rechtsform, des Standortes oder der Leistungserstellung und -verwertung. Sie ist dabei funktions- und branchenübergreifend ausgerichtet. Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre legt funktions- und branchenübergreifende Zusammenhänge dar. Ziel ist es, das fachübergreifende Denken und Entscheiden zu fördern
- Was die **Spezielle Betriebswirtschaftslehre** betrifft, so gibt es zwei verschiedene Ansätze, Gebiete voneinander abzugrenzen
 - Der erste Ansatz ist die Aufgliederung nach Branchen, auch institutionelle Gliederung genannt, d.h. die Entscheidungen ergeben sich daraus, dass die Betriebe zu bestimmten Wirtschaftszweigen zugehören
 - Bei dem zweiten Ansatz bestimmen die Gliederung betriebliche Teilbereiche oder Funktionen, so geht es um die funktionelle Gliederung

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal, ergänzen Sie das Schaubild und fassen Sie das Gelesene zusammen.



Aufgabe 3.

In der Wirtschaftswissenschaft verläuft die Untersuchung in verschiedenen Richtungen. Welche der Richtungen lassen sich der VWL und welche der BWL zuordnen? Erklären Sie Ihre Entscheidung.

Es wird z.B. Folgendes untersucht:

- A. Rahmenbedingungen, die die Tauschmöglichkeiten fördern oder in gewünschte Richtungen lenken (z.B. Steuern, Gesetze, Kartellkontrolle)
- B. Kostensenkungen bei der Beschaffung und Lagerung von Produktionsmitteln (z.B. durch Just-in-time-Lieferung)
- C. Stabilisierungsmöglichkeiten bei gesamtwirtschaftlichen Schwankungen (z.B. auf Devisenmärkten)
- D. Wachstumsmechanismen und deren Förderung (z.B. durch Förderung von Unternehmensgründungen)
- E. Effizienzsteigerungen bei der Produktion (z.B. durch den Einsatz moderner Fertigungstechnologien oder organisatorischer Änderungen in Unternehmen)
- F. Abfederungsmöglichkeiten von sozialen Härten, die aus Märkten resultieren können (z.B. Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, Altersarmut)

- G. Möglichkeiten von höheren Verkäufen (z.B. durch die Ermittlung von Kundenwünschen oder den Einsatz von Werbung)
- H. verbesserte Entscheidungs-, Leitungs- und Kontrollmöglichkeiten von Unternehmen (z.B. durch den Einsatz von Informationstechnologien)

VWL	BWL

Aufgabe 4.

Welche Vor- und Nachteile haben beide Ansätze der Aufgliederung der speziellen BWL? Machen Sie ein Raster.

- ▶ liefert branchenunabhängige Aussagen
- ▶ besteht aber in weiten Teilen aus Doppelungen mit anderen Betriebswirtschaftslehren
- ▶ fokussiert auf die für die Branche relevanten funktionalen Aspekte
- ▶ es ist problematisch, branchenspezifische Probleme zu behandeln

	Vorteile	Nachteile
Institutionelle Gliederung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
Funktionelle Gliederung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

Aufgabe 5.

Analysieren Sie die Beispiele und entscheiden Sie, welche die institutionelle und welche die funktionelle Gliederung wiedergeben.

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| ▪ Bankwirtschaft | ▪ Versicherungsbetriebslehre |
| ▪ Absatz und Marketing | ▪ Wirtschaftsprüfung |
| ▪ Handelsbetriebslehre | ▪ BWL der Genossenschaften |
| ▪ Controlling | ▪ Verkehrsbetriebslehre |
| ▪ Industriebetriebslehre | ▪ Unternehmensführung und Management |

Institutionelle Gliederung	Funktionelle Gliederung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪

Aufgabe 6. Projekt „Aus der Geschichte der BWL“.

Recherchieren Sie im Internet und sammeln Sie Informationen zu diesem Thema. Die folgenden Punkte können die Grundlage Ihres Vortrages bilden:

- Seit wann existiert die BWL als Wissenschaft
- Was bildete zunächst den Schwerpunkt der BWL

- Von welchen deutschen Wissenschaftlern wurde die BWL entwickelt
- Erich Guttenberg, Yans Ulrich, Edmund Heinen und Günter Wöhe – was verbindet sie mit der BWL

Thema 2. Zu einigen Fragen der Ordnungspolitik

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Beim Lesen markieren Sie die folgenden grammatischen Strukturen:

- a. erweiterte Attribute
- b. Konstruktionen *haben + zu + Infinitiv*, *sein + zu + Infinitiv*

2.1. Ordnungspolitische Bedingungen und Betriebe

Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre als einer selbstständigen wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin sind Betriebe, die Materialien, Maschinen, Arbeitskräfte und Gelder beschaffen, um Güter und Dienstleistungen herzustellen, mit deren Hilfe menschliche Bedürfnisse befriedigt werden. Dabei seien solche Begriffe wie *Betrieb*, *Unternehmung* und *Firma* nicht zu vermischen. Unter dem *Betrieb* versteht man "die technische Einheit, in der die wirtschaftliche Tätigkeit ausgeübt wird. Während die Unternehmung die rechtliche und finanzielle Einheit ist, ist die Firma der Name des Betriebes".¹

Was den Zusammenhang zwischen einem Betrieb und ordnungspolitischen Bedingungen betrifft, so sind die Betriebe in jeweilige Wirtschaftsordnungen eingebunden, in Deutschland ist das die soziale Marktwirtschaft, in der die Elemente der freien Marktwirtschaft um das Prinzip des sozialen Ausgleichs erweitert werden, um zu Tage tretende Schwächen durch staatliche Regulierung zu beseitigen. Und das ist nicht die einzige Besonderheit der deutschen Wirtschaft. Die zweite besteht darin, dass die Wirtschaft Deutschlands die Wirtschaft des Mittelstandes ist.

Soziale Marktwirtschaft

Der von Alfred Müller-Armack geprägte Begriff der „Sozialen Marktwirtschaft“ wurde zu einer wirtschaftspolitischen Konzeption, die eine Leitbildvorstellung bezeichnete, wie und auf welche Weise die westdeutsche Wirtschaftsordnung zu gestalten sei. Da jedoch alle seit 1949 amtierenden Bundesregierungen eine Wirtschaftspolitik betrieben haben, die sich, wengleich mit unterschiedlichen Akzentsetzungen, mehr oder weniger konsequent an diesem Leitbild orientierte, erscheint es gerechtfertigt, auch die tatsächlich realisierte Wirtschaftsordnung selbst als „Soziale Marktwirtschaft“ zu bezeichnen.

Die Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland bedient sich im erheblichen Umfang der Steuerung des wirtschaftlichen Geschehens über den Wettbewerb bei überwiegend privatem Eigentum an den Produktionsmitteln. Die Marktsteuerung wird allerdings in vielen Bereichen durch staatliche wirtschaftspolitische Eingriffe ergänzt, eingeschränkt oder korrigiert, sei es, um die Freiheit des Wettbewerbes zu sichern und die Wettbewerbsordnung funktionsfähig zu erhalten, sei es, um dort zu intervenieren, wo der Markt versagt oder seine Ergebnisse nicht akzeptabel erscheinen.

Was aber machte das neue Ordnungsmodell auf breiter gesellschaftlicher Basis möglich? Es waren der Ordoliberalismus als geistiger Hintergrund der Sozialen Marktwirtschaft und der freiheitliche Sozialismus, die als wirtschaftspolitische Leitbildvorstellungen die Entwicklung und Ausgestaltung des westdeutschen Modells entscheidend geprägt haben.

Ordoliberalismus

Ordoliberalismus ist die deutsche Variante der neoliberalen Konzeption, die auf dem Leitbild des klassischen Liberalismus von britischen Wirtschaftswissenschaftlern des ausgehenden 18. Jahrhunderts wie Adam Smith und David Rikardo basierte, dessen Kernstück der natürlich begründete Anspruch auf individuelle Freiheit für alle menschlichen Lebensbereiche und die Realisierung des Laissez-faire-Prinzips auch und gerade in der Wirtschaft waren, wobei der Staat sich weitgehend auf eine „Nachtwächterrolle“ zu beschränken und für völlig freien Wettbewerb auf offenen Märkten bei Privateigentum an den Produktionsmitteln zu sorgen hätte.

¹ Prof.Dr. Michael Zerres&Christopher Zerres. Einfach lernen. Betriebswirtschaft. 2006 Ventus Publishing ApS, S.6

In Deutschland traf diese Konzeption des uneingeschränkten Wirtschaftsliberalismus schon im 19. Jahrhundert nur auf geteilte Zustimmung. Im deutschen liberalen Lager wurde nicht zuletzt aufgrund der abschreckenden Krisenerscheinungen und sozialen Ungerechtigkeiten der britischen Wirtschaftsentwicklung zunehmend Kritik am Modell des Laissez-faire-Liberalismus laut. Ihren Höhepunkt erreichte diese Entwicklung in den 40-er Jahren mit den Lehren der „Freiburger Schule“, insbesondere durch die Schriften von Walter Eucken und Franz Böhm, dessen Konzeption des Ordoliberalismus der Versuch war, einen „Dritten Weg“ zwischen der unkontrollierten kapitalistischen Marktwirtschaft und der Zentralverwaltungswirtschaft zu finden.

Die ordoliberalen Konzeption fordert zwar in der liberalen Tradition, wirtschaftliche Entscheidungsbefugnisse soweit wie möglich zu dezentralisieren und die Steuerung des wirtschaftlichen Geschehens einem vom Staat möglichst unbeeinflussten Leistungswettbewerb anzuvertrauen. Im Gegensatz zum klassischen Liberalismus gelangt sie jedoch zu der Einsicht, dass das Wettbewerbsprinzip auf Dauer nur dann funktionsfähig ist, wenn der Staat den Leistungswettbewerb durch eine klare Rahmenordnung sichert.

Die Forderungen der „Freiburger Schule“ konzentrierten sich vornehmlich darauf, den Wettbewerb als eine staatliche Veranstaltung zu begreifen, die Marktwirtschaft also nicht einfach sich selbst zu überlassen. Die Marktwirtschaft als freiheitliche Ordnung der Wirtschaft ist daher aus der Sicht des Ordoliberalismus „kein Naturgewächs, sondern eine sensible Kulturpflanze.“ Ganz in diesem Sinne fordert der Ordoliberalismus keinen schwachen, sondern gerade einen starken Staat, der die Rahmenbedingungen der Wettbewerbswirtschaft unter Beachtung konstituierenden Prinzipien durch konsequente Ordnungspolitik zu gestalten und funktionsfähig zu erhalten hat.

Freiheitlicher Sozialismus

Diese Konzeption ist als Gegenbewegung zum Liberalismus anzusehen. Es ist ein Versuch marktwirtschaftliche und planwirtschaftliche Prinzipien in einer Synthese miteinander zu verbinden, die die Mängel des Preismechanismus und eines Systems direkter staatlicher Kontrollen vermeidet und sozialpolitischen Zielen betont Rechnung trägt.

„Wettbewerb soweit wie möglich, Planung soweit wie nötig“, heißt das von Karl Schiller geprägte wirtschaftspolitische Motto der deutschen Sozialdemokratie.

Während Euckens ordoliberalen Konzeption auf der fragwürdigen Annahme beruht, dass unter der Herrschaft des konstituierenden Prinzips der Währungsstabilität normalerweise auch ein hoher Beschäftigungsgrad gegeben sein werde, und andere Neoliberale nur eine Konjunkturpolitik mit den klassischen geld- und kreditpolitischen Mitteln befürworten, fordern die Neosozialisten betont eine Politik der Vollbeschäftigung (auf der Grundlage einer stabilen Währung) und auch den Einsatz der Steuer- und Haushaltspolitik für den Ausgleich der konjunkturellen Schwankungen.

Die Ziele der sozialen Sicherheit und einer gerechten Einkommensverteilung werden von den freiheitlichen Sozialisten stärker betont als von den Neoliberalen. Eine Änderung der Eigentumsverteilung wird nach wie vor energisch gefordert.

Die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft

Sie war theoretisch von Alfred Müller-Armack auf der Grundlage der wirtschaftspolitischen Konzeption Walter Euckens entwickelt worden. In der politischen Praxis wurde sie vor allem von Ludwig Erhard aufgegriffen und umgesetzt. Tragendes Fundament der Konzeption ist ein freier Wettbewerb beim privaten Eigentum an den Produktionsmitteln. Die Wettbewerbsordnung wird dabei nicht nur als integraler Bestandteil einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung angesehen. Ein fairer Leistungswettbewerb privater Unternehmen auf offenen Märkten gilt zugleich als wirksamster Motor wirtschaftlicher Entwicklung und Wohlstandssteigerung. Um gerade diesen Leistungswettbewerb jedoch auf Dauer zu sichern, werden überall dort, wo der Marktmechanismus versagt oder wo er durch das Handeln der Unternehmen ausgeschaltet zu werden droht, teilweise massive wirtschaftspolitische Eingriffe des Staates für erforderlich gehalten.

Schon Eucken räumte die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit „regulierender“ staatlicher Eingriffe in den Wirtschaftsablauf ein. Er forderte nicht nur die Bekämpfung wettbewerbsbeschränkender Verhaltensweisen, mit deren Hilfe sich Unternehmen aus der Konkurrenz erwachsenden wirtschaftlichen Leistungsdruck zu entziehen versuchen. Er befürwortete darüber hinaus beispielweise eine Korrektur der marktbestimmten Einkommensverteilung über Steuerprogression, die Regelung der Frauen- und

Kinderarbeit, die soziale Absicherung von Risiken des Erwerbslebens durch staatliche Wohlfahrtseinrichtungen, wenn Selbsthilfe und private Versicherungen hierfür nicht ausreichen, und das Verbot umweltschädigender Produktionstechniken, da die Kosten der Beanspruchung von Umweltressourcen, die keinen Marktpreis haben, nicht in die Wirtschaftsrechnung der Unternehmen eingehen. Konjunkturpolitischen Eingriffen des Staates stand Eucken allerdings stets ablehnend gegenüber. Schwankungen der gesamtwirtschaftlichen Aktivität wollte er durch den Einbau eines automatischen geldpolitischen Stabilisators in den Griff bekommen.

Müller-Armack griff diese bei Eucken teils noch recht amorphen und unvollendet gebliebenen Vorstellungen auf und ergänzte die freiheitliche Wettbewerbsordnung um „ein vielgestaltiges und vollständiges System sozialen Schutzes“, eine systematische Einkommensumverteilung und eine antizyklische Konjunkturpolitik. Zielsetzung seiner Konzeption der „Sozialen Marktwirtschaft“ war es, „das Prinzip der Freiheit auf dem Markte mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden“ und auf diese Weise eine „neuartige Synthese von Sicherheit und Freiheit“ zu ermöglichen. Während bei Eucken noch die Anwendung der „regulierenden Prinzipien“ allein deshalb „geboten ist, um die Wettbewerbsordnung funktionsfähig zu erhalten“, sieht Müller-Armack den marktwirtschaftlichen Anreiz- und Lenkungsmechanismus doch eher als ein besonders leistungsfähiges Instrument, das „in den Dienst sozialer Zielsetzungen gestellt werden kann“.

Müller-Armack fordert allerdings ausdrücklich, dass die angestrebte Korrektur der Marktergebnisse eben auch eine Korrektur bleiben muss und dass sie sich möglichst „marktkonformer“ Instrumente zu bedienen hat, „die den sozialen Zweck sichern, ohne störend in die Marktapparatur einzugreifen“. Es gilt mit anderen Worten zu verhindern, dass der Leistungswettbewerb selbst durch eine zu hohe Dichte und Intensität korrigierender Eingriffe gelähmt wird. Eindeutig bleibt damit das Fundament und „Grundelement der Sozialen Marktwirtschaft vor allem ein freier Wettbewerb“. Nur auf der Basis einer solchen Wettbewerbswirtschaft nämlich könne es letztlich gelingen, „die freie Initiative mit einem gerade durch die marktwirtschaftliche Leistung gesicherten sozialen Fortschritt zu verbinden“.

Aufgabe2.

Übersetzen Sie den Text. Beim Übersetzen beachten Sie die möglichen Bedeutungen der markierten Strukturen.

Beispiele:

a. erweiterte Attribute
1. Die staatliche Wettbewerbspolitik zielt darauf ab, die im Grundgesetz garantierten Freiheitsrechte auch im wirtschaftlichen Leben durchzusetzen.
► <i>Цель государственной политики в области конкуренции – осуществление и в экономике гарантированных Конституцией свобод.</i>
2. Die vor allem vom sozialdemokratischen Wirtschaftsminister Karl Schiller geprägten und durchgesetzten Überlegungen zu einer staatlichen Globalsteuerung fanden ihren Niederschlag im Stabilitäts- und Wachstumsgesetz von 1967.
► <i>Идеи о глобальном государственном регулировании, впервые сформулированные и осуществленные на практике министром экономики, членом Социал-демократической партии Карлом Шиллером, нашли свое отражение в законе о стимулировании роста экономики и повышении ее стабильности от 1967 года.</i>
b. haben + zu + Infinitiv, sein + zu + Infinitiv
1. Die wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger haben ihre Maßnahmen so zu treffen, dass sie im Rahmen der „marktwirtschaftlichen Ordnung gleichzeitig zur Stabilität des Preisniveaus, zu einem hohen Beschäftigungsgrad und außenwirtschaftlichen Gleichgewicht bei steigendem und angemessenem Wirtschaftswachstum beitragen“.
► <i>Субъекты права принятия решений в сфере экономической политики обязаны принимать такие меры, чтобы они в условиях рыночной экономики одновременно обеспечивали стабильность уровня цен, высокую степень занятости и внешнеэкономическое равновесие в условиях постоянного и соразмерного роста экономики.</i>
2. Die Institution der Tarifautonomie ist in allen entwickelten Marktwirtschaften anzutreffen.

► *Институт тарифной автономии можно найти во всех странах с развитой рыночной экономикой.*

Aufgabe 3.

Lesen Sie den Text noch einmal. Was sind die Bausteine der folgenden Konzeptionen? Erstellen Sie ein Raster:

Ordoliberalismus	Freiheitlicher Sozialismus	Soziale Marktwirtschaft

Aufgabe 4.

Lesen Sie den folgenden Text. Entscheiden Sie, wie man den Text betiteln könnte und welche Unterüberschriften und Absätze einander entsprechen. Begründen Sie Ihre Meinung.

A. Tarifautonomie B. Wettbewerbsordnung
C. Sozialordnung D. Eigentumsordnung
E. Geld- und Währungsordnung

_____	1. Ein funktionierender Wettbewerb stellt sicher, dass der Verbraucher die besten Qualitäten zu den günstigsten Preisen kaufen kann. Damit der Wettbewerb aber auf Dauer fair bleibt, muss der Staat klare Spielregeln aufstellen und deren Einhaltung überwachen.
_____	2. Gewinne sind der Motor für das wirtschaftliche Handeln. Nur wer Gefahr läuft, durch Verluste sein eingesetztes Kapital zu verlieren, handelt risikobewusst und vermeidet Verschwendung. Deshalb ist Privateigentum an den Produktionsmitteln unumgänglich.
_____	3. Am Markt lassen sich nur leistungsgerechte Einkommen erzielen. Damit aber diejenigen, die nur begrenzt am Leistungswettbewerb teilnehmen können, nicht ins soziale Abseits tun, muss die Marktwirtschaft durch eine Reihe von sozialen Regeln ergänzt werden.
_____	4. Für sein einwandfreies Funktionieren benötigt eine moderne Volkswirtschaft stabiles Geld. Nur eine von der Regierung unabhängige Institution – nämlich eine autonome Zentralbank – kann auf Dauer die Geldwertstabilität garantieren.
_____	5. Die eigenverantwortliche Regelung der Arbeitsbedingungen durch die Tarifpartner hält den Staat aus Verteilungskonflikten zwischen Arbeit und Kapital heraus. Außerdem sind Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften auf Grund ihrer Sachnähe kompetenter als staatliche Institutionen, einen fairen Interessenausgleich auszuloten.

Aufgabe 4.

Finden Sie in dem gelesenen Text die den russischen Begriffen entsprechenden Äquivalente:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| ▪ добросовестная конкуренция → | ▪ действующая конкуренция → |
| ▪ компромисс → | ▪ сторона в тарифном соглашении → |
| ▪ частная собственность на средства производства → | ▪ осознавая риск → |

- расточительное использование →
- общественный строй →
- стабильность денег →
- «по труду» →

Aufgabe 5.

Gebrauchen Sie die im Text gefundenen deutschen Äquivalente und übersetzen Sie die Sätze ins Deutsche.

1. Союзы работодателей, с одной стороны, и профсоюзы, с другой, способны обеспечить примирение интересов труда и капитала.
2. Принцип вознаграждения «по труду» – важнейший принцип социальной справедливости в условиях социального рыночного хозяйства, предусматривающий добросовестную конкуренцию на рынке труда.
3. В договоре о тарифных ставках в социальной рыночной экономике есть две стороны – профсоюзы и союзы предпринимателей.
4. Общественный строй – совокупность институтов и норм для регулирования экономически обоснованных социальных отношений между членами общества, например, отношений работодателя и работника.
5. Частная собственность на средства производства в концепции ордолиберализма является необходимой предпосылкой конкурентного порядка.
6. Только тот, кто вкладывает в дело собственный капитал, может действовать, осознавая риск, чтобы избежать расточительного использования этого капитала.
7. Одной из приоритетных задач денежной политики немецкого федерального банка является задача сохранения стабильности стоимости денежной единицы как на внутреннем рынке, так и по отношению к валютам других стран.

Aufgabe 6. Projekt “Deutsche Wirtschaftswissenschaftler”.

Recherchieren Sie im Internet und sammeln Sie Informationen über Persönlichkeiten, die für das Thema „Ordnungspolitik“ interessant sind. Stellen Sie diese Persönlichkeiten im Kurs vor. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit darauf, welchen Beitrag sie zur Entwicklung der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland geleistet haben. (A.Rüstow – F.Böhm – L.Erhard – W.Röpke – W.Euken – A.Müller-Armack).

2.2. Mittelstand

Der deutsche Begriff „Mittelstand“ lässt sich nicht in andere Sprachen übersetzen. In ihm widerspiegelt sich ein spezifisch deutsches Leitbild. Der Mittelstand soll die „goldene Mitte“ zwischen oben und unten darstellen, zwischen drückender Armut und „anonymem Kapital“. Der frühere Wirtschaftsminister und Bundeskanzler Ludwig Erhard sprach von Menschen, „die willens sind, ihre eigene Haut zu Markte zu tragen, das heißt in eigener Verantwortung ihr Schicksal“ zu gestalten und einen humanen Kapitalismus zu schaffen. Der persönlich verantwortliche Leistungsträger garantiere eine breite Eigentumsstreuung und funktionierenden Wettbewerb, geschäftliche Solidität und soziale Stabilität. Der ordoliberalen Rechtswissenschaftler Franz Böhm verkündete im Jahr 1955 gar: „Geht der Mittelstand zugrunde, können wir alle einpacken, politisch und sozial...“

A. Entwicklung des deutschen Mittelstandes

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Textabschnitt A und analysieren Sie die im Kasten stehenden Kennzeichen des Mittelstandes. Vergleichen Sie diese mit dem Inhalt des Textes. Ordnen Sie die Kennzeichen den Absätzen zu und erstellen Sie einen Raster.

1. Sterben mittelständischer Unternehmen
2. Herr-im-Haus-Standpunkt
3. Das Drama der Nachfolge
4. Enge Bindung von Firmenleitung und Mitarbeitern
5. Neue Finanzierungsformen
6. Familienunternehmen
7. Ende des „Einzelkämpfertums“
8. Generationsübergreifende Kontinuität
9. Familienfremde Entscheidungsträger/Verkauf
10. Einbeziehung außerbetrieblicher (familiärer) Motive
11. Suche nach dem optimalen Standortmix

Abs.	Mittelstand klassischer Ausprägung	Abs.	„Neuer“ Mittelstand

In der Entwicklung des Mittelstandes lassen sich zwei Etappen unterscheiden: **Mittelstand in seiner klassischen Ausprägung** und **„Neuer Mittelstand“**.

1. Die mittelständische Wirtschaft Deutschlands hat bereits in der Industrialisierung des neunzehnten Jahrhunderts ihre markanten Konturen gewonnen und diese bis weit in das zwanzigste Jahrhundert hinein im Kern bewahrt. In mittelständischen Unternehmen fielen Kapitalmehrheit und Firmenleitung zusammen. Beides befand sich in einer Hand oder in wenigen, verwandtschaftlich verbundenen Händen. Dadurch entfiel die Übertragung von Verfügungsrechten auf Dritte. Allerdings entstand auch eine zuweilen prekäre Abhängigkeit der Unternehmen von den Lebensumständen ihrer Eigentümer, insbesondere von deren Gesundheit und Familienverhältnissen.
2. Das Problem der Nachfolge wurde so gelöst, dass die Söhne in der Regel die Nachfolge ihrer Väter antraten, aber auch Schwiegersöhne, Brüder, Cousins oder vereinzelt auch Ehefrauen und Töchter.
3. Was Führungsstil betraf, so kam ein patriarchalischer Führungsstil zur Anwendung, gepaart mit Mißtrauen gegenüber Außenstehenden. Das Führungspersonal stammte aus dem eigenen Haus. Die Finanzierung erfolgte überwiegend mit eigenen Mitteln. Externen Beratern, Finanziers und der engeren Kooperation mit anderen Unternehmen stand man skeptisch gegenüber.
4. Für Verhältnisse der Firmenleitung und der Belegschaft war eine enge Bindung typisch. Firmenleitung und Beschäftigte kultivierten ein hohes Maß an Loyalität und Vertrauen. Vieles war durch reziproke Normen geregelt, von der lebenslangen Firmenzugehörigkeit des Stammpersonals bis zur Anwartschaft auf eine Lehrstelle für die Kinder und ein Darlehen für das Eigenheim. Oft waren die Unternehmen fest eingebettet in regionale Milieus. Ihre Kultur strahlte weit in die außerbetriebliche Lebenswelt hinein.
5. Die Einbeziehung außerbetrieblicher Motive war für Unternehmer von Bedeutung. Persönlicher Ehrgeiz und Selbständigkeitsstreben, dynastische Verpflichtung und soziale Verantwortung standen im Vordergrund. Die langfristige Existenzsicherung rangierte vor der Renditeorientierung.
6. Der Abschied vom klassischen Mittelstand begann in den siebziger Jahren. Die sozioökonomischen Kräfte arbeiten dem klassischen Mittelstandsmodell seit etwa 1975 mit zunehmender Stärke entgegen. Es schwindet die Bindungskraft traditioneller Sozialzusammenhänge wie der Verwandtschaft. Daher fällt die Kultivierung von Gemeinsamkeiten mittelständischen Unternehmen tendenziell schwerer. Die Entstandardisierung der Lebensläufe und Lebensstile hat zur Folge, daß es mittelständischen Unternehmerfamilien immer häufiger mißlingt, eine einheitliche Linie zu finden und durchzuhalten. Zum einen gehen die Interessen der Gesellschafter auseinander, zum anderen verlieren überlieferte Regeln zunehmend an Verbindlichkeit. Die Gründer und mehr noch die Erben mittelständischer Unternehmen betrachten es immer seltener als selbstverständlich, sich lebenslanglich an das Geschäftsleben zu binden. Verglichen mit den Vorgängergenerationen können sie zwischen alternativen Lebensläufen wählen. Diese Prozesse führten einerseits zu Insolvenzen, andererseits zum massenhaften Sterben mittelständischer Unternehmen.
7. Da die Gräben zwischen den Generationen immer tiefer wurden, wichen Mittelständler zunehmend von überlieferten Nachfolgeregelungen ab und optierten für die Berufung familienfremder Entscheidungsträger und Ratgeber, für Stiftungskonstruktionen, für sogenannte Management-Buy-outs oder gar für den Verkauf.

8. Als Reaktion auf diesen Wandel und als weiterer beschleunigender Faktor entstand seit etwa 1975 auch in Deutschland ein Markt für „Corporate control“ mittelständischer Unternehmen. Mit Hilfe dieser Infrastruktur wurde die Hemmschwelle für Zusammenschlüsse und Übernahmen („Mergers and Acquisitions“) niedriger. Zudem haben der EU-Binnenmarkt und die Öffnung Osteuropas die Attraktivität des deutschen Mittelstandes für ausländische Investoren merklich erhöht. Die deutschen Unternehmen begannen seinerseits nach neuen Standorten in Osteuropa und in Asien zu suchen.
9. Diese Traditionsbrüche führten unter anderem zum ersten Probleme der Nachfolge. Prof. Dr. H. Berghoff, Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Universität Göttingen, kam zum Schluss, 97 % der deutschen Familienfirmen wollten den Betrieb in der Familie weitergeben. Allerdings bleibt derzeit weniger als jedes zweite Unternehmen in der Hand der Familie. Als Negativbeispiel führt er das Unternehmen vom Erfinder der Bobby Cars Ernst A. Bettag an, der eine Nachfolgeregelung zu seinen Lebzeiten verpasste. Nach seinem Tod (2003) im Alter von 74 Jahren war sein Unternehmen, die BIG-Spielwarenfabrik, über ein Jahr ohne klare Führungsstruktur, bevor es an einen Konkurrenten verkauft wurde.
10. Das zweite Problem ist der Anstieg des Kapitalbedarfs. Es wird der bislang seltene Gang an die Börse zunehmend gewagt, angespornt durch die Novellierung des Börsengesetzes von 1986 und die Börseneuphorie der neunziger Jahre. Die Verfügbarkeit von Wagniskapital wirkt ebenfalls in diese Richtung. Es tauchen neue Investoren auf. Die Weltwirtschaftskrise und die Basel II-Regelungen lassen deutsche Mittelständler nach neuen Finanzierungsquellen suchen.
11. Ende der Familiendominanz und die Professionalisierung des Managements tragen dazu bei, dass in etlichen Branchen Allianzen, Gemeinschaftsunternehmen und Netzwerke an die Stelle isolierter Einzelkämpfer treten. Die Kosten und Risiken der Generierung und Vermarktung von Innovationen lassen sich nicht mehr allein tragen, was die Bereitschaft zur Kooperation über Firmengrenzen hinweg erhöht und den Charakter der Unternehmen nachhaltig verändert.

Somit werden sich die Besonderheiten des klassischen Mittelstandes mehr und mehr abschleifen. Der neue Mittelstand wird weniger mittelständisch und nicht im gleichen Maß wie sein klassischer Vorgänger milieubildend sein. Er ist außerstande, Mitarbeiter arbeitslebenslang an sich zu binden und durch langfristige Unternehmensziele soziale Stabilität zu produzieren. Den Abschied vom klassischen Mittelstand sollte man jedoch nicht nur als Verlust beschreiben. Der gegenwärtige Umbruch birgt neben seinen Risiken auch erhebliche Modernisierungschancen.

B. Strukturwandel des Mittelstandes seit den 70-er Jahren des 20. Jahrhunderts

Das Modell des deutschen Mittelstandes, das zudem in vielen Variationen auftrat, bewies zwar eine eindrucksvolle Überlebenskraft. Erste Anzeichen für deren Nachlassen traten aber in den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts auf, als ganze mittelständisch geprägte Branchen in spektakuläre Krisen gerieten. Doch was waren die Ursachen dieses Strukturwandels? Warum setzte er ausgerechnet um das Jahr 1975 ein? Die bundesdeutsche Fertigung von Kameras, die Uhrenindustrie und die Unterhaltungselektronikindustrie verschwanden bis auf wenige Ausnahmen vom Markt. Der Übergang von mechanischen zu digitalen Technologien, der damit einhergehende Preisverfall und die Entwertung lange gereifter Qualifikationsprofile überforderten viele Traditionsfirmen. Daneben begann ein schleichender Umbruch, in dessen Verlauf die klassischen Merkmale des Mittelstandes an Vitalität und Plausibilität verloren.

Spätestens mit der ersten Ölkrise (1973 bis 1975) wurden sichere Verkäufermärkte nunmehr zu hartumkämpften Käufermärkten. Der Abbau von Handelshemmnissen, das Auftauchen neuer Konkurrenten in Fernost und Transportkostensenkungen konfrontierten den Mittelstand mit einem verschärften Wettbewerb. Hinzu kam die dramatische Verkürzung von Entwicklungs- und Vermarktungszyklen. Der Siegeszug der Mikroelektronik erforderte kapitalintensive Reaktionen, die dem Mittelstand mehr Schwierigkeiten bereiteten als Großunternehmen. Daher verlor die herkömmliche mittelständische „Herr-im-Hause-Mentalität“ an Funktionalität. Die intern vorhandenen Kompetenzen waren den neuen Herausforderungen oft nicht gewachsen.

An die Stelle der während des sogenannten Wirtschaftswunders restaurierten Industrie- und Arbeitsgesellschaft trat in den siebziger Jahren die „Erlebnisgesellschaft“, wie sie damals der Bamberger Soziologe Gerhard Schulze betitelte. Im Jahrzehnt zuvor war der existentielle Mangel endgültig verschwunden, und es kam zu einer historisch beispiellosen Entgrenzung der Konsumoptionen und zur Verankerung völlig neuer gesellschaftlicher Leitbilder. In der auf individuelle Selbstentfaltung und

unmittelbaren Genuß ausgerichteten „Erlebnisgesellschaft“ büßte das für den klassischen Mittelständler identitätsstiftende Modell eines arbeitsorientierten Lebens an Selbstverständlichkeit ein. Der Konsumverzicht zugunsten betrieblicher Investitionen wurde fragwürdig. Die langjährige Wohlstandserfahrung veränderte nicht nur die Zeitpräferenzen, sondern sie erhob auch die Wahl zwischen konkurrierenden Konsumstilen und Lebensentwürfen zum Imperativ. Jeder mußte sich die passenden Bausteine für das eigene Lebensprojekt suchen.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Textabschnitt **B**. Mit Hilfe von Stichwörtern erstellen Sie einen Raster über die Ursachen des Strukturwandels des deutschen Mittelstandes.

Ursachen des Strukturwandels

Aufgabe 3.

Gebrauchen Sie die beiden Raster und fassen Sie den Inhalt der Texte **A** und **B** kurz zusammen.

Anhang II. Arbeitsblatt 1. Hören, verstehen, diskutieren. Handwerk – der Weg in die Selbstständigkeit.

C. Zum Problem der Definition des Mittelstandes

Da der Mittelstand heute noch als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft gilt (Abb.1), ist eine eindeutige Definition, die für alle Anwendungsbereiche Gültigkeit hat, notwendig. Die besteht leider nicht. Grundsätzlich bezeichnet der Begriff Mittelstand kleine und mittlere Unternehmen. Dies korrespondiert mit dem häufig verwendeten Akronym KMU, das für die Gesamtheit der kleinen und mittleren Unternehmen steht. Dabei soll eine möglichst genaue Abgrenzung erreicht werden, dass die Begriffe: Kleinunternehmen, mittleres Unternehmen und Großunternehmen überschneidungsfrei getrennt werden. Im Rahmen der Betriebswirtschaft werden zur Abgrenzungsmethodik von Unternehmen zahlreiche Vorschläge gemacht, welche sich grundsätzlich entweder dem qualitativen oder dem quantitativen Ansatz zuordnen lassen. Darüber hinaus finden sich Konzepte, die eine Kombination aus beiden darstellen, also die quantitativen Kriterien durch qualitative ergänzen und dadurch mehr auf die Eigenheiten von Betrieben eingehen.

Qualitative Abgrenzungsmethodik

Die qualitative Abgrenzung versucht mittels Merkmalskatalog zahlreiche beschreibende Kriterien vorzugeben, die auf den Mittelstand zutreffen könnten. Hierbei ist es wichtig, besonders viele Merkmale zu erfüllen, um dem Klein- und Mittelstandsbereich zuzugehören und sich dadurch deutlich gegen Großunternehmen abzugrenzen. Diese Methodik ist besonders mit Problemen in der Operationalisierung behaftet. Das zeigt sich daran, dass zahlreiche Verfasser an dem Thema gearbeitet haben, was zu einer Vielzahl an unterschiedlichen Merkmalskatalogen und differenten Ansichten geführt hat.

Quantitative Abgrenzungsmethodik

Bei der quantitativen Abgrenzung bieten sich besonders betriebswirtschaftliche Kennzahlen an, die sich sehr einfach und schnell aus dem Jahresabschluss entnehmen lassen. Am häufigsten sind das Größenindikatoren wie z. B. Zahl der Beschäftigten, Jahresumsatz und Bilanzsumme. Es fällt auf, dass der quantitative Ansatz bei zahlreichen Institutionen Anwendung findet, um die statistische Forschungsarbeit zu vereinfachen. Hierbei ist es notwendig, eine annähernd überschneidungsfreie und in sich homogene Untersuchungsgruppe zu bilden. So lassen sich zwei Definitionen unterscheiden.

Aufgabe 4.

Lesen Sie über das Problem der Definition des Mittelstandes. Erklären Sie, worin dieses Problem besteht.

D. Zwei Definitionen

a. KMU-Definition des IfM Bonn (gültig seit der Euro-Umstellung)

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in € / Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Mill. €
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mill. €
KMU zusammen	unter 500	unter 50 Mill. €
Groß	500 und mehr	50 Mill. € und mehr

Quelle: www.ifm-bonn.org

b. Definition von KMU durch die EU seit 2005

Die Europäische Kommission hat sich vor Jahren mit der Abgrenzungsproblematik beschäftigt und ihre Sichtweise als Empfehlung besonders an Politik, Banken und Forschungsinstitutionen weitergegeben. Einerseits dient das der einheitlichen statistischen Betrachtung bei den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, andererseits einer kongruenten Berücksichtigung förderfähiger Unternehmen, wodurch eine europäische Gleichbehandlung gewährleistet werden soll.

Darüber hinaus wird eine weitgehende Unabhängigkeit der Unternehmen verlangt: Unternehmen, die zu Unternehmensgruppen gehören, zählen nicht zu den KMU. Entsprechend der Kommissionsempfehlung bedeutet Unabhängigkeit, dass kein anderes Unternehmen einen Anteil von mehr als 25 % des betreffenden Unternehmens besitzen darf.

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in € / Jahr	Jahresbilanz
Kleinstunternehmen	0 – 9	bis 2 Mill. €	bis 2 Mill. €
Kleinunternehmen	10 – 49	bis 10 Mill. €	bis 10 Mill. €
Mittleres Unternehmen	50 – 249	bis 50 Mill. €	bis 43 Mill. €
KMU zusammen	unter 250	bis 50 Mill. €	bis 43 Mill. €

Quelle: www.ifm-bonn.org

Aufgabe 5.

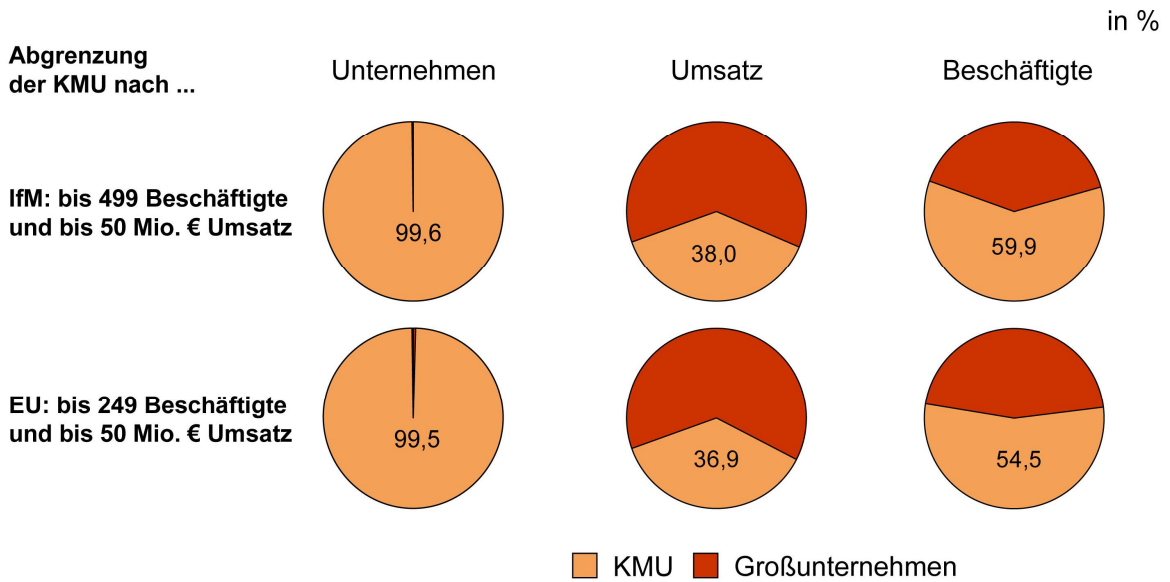
Vergleichen Sie zwei Definitionen des Mittelstandes. Zu welchem Schluss können Sie kommen?

Aufgabe 6.

Betrachten Sie das Schaubild 1. Beweisen Sie anhand des Schaubildes, dass der Mittelstand heute noch als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft gilt. (Die notwendigen Redewendungen sind in dem Anhang I, Arbeitsblatt 1).



KMU-Anteile an Anzahl der Unternehmen, Umsatz und Beschäftigten 2008 in Deutschland nach IfM- und EU-Abgrenzung



Quelle: Statistisches Bundesamt; Unternehmensregister (Auswertungsstichtag: 30.06.2010); Berechnungen des IfM Bonn

© IfM Bonn St02-14a08

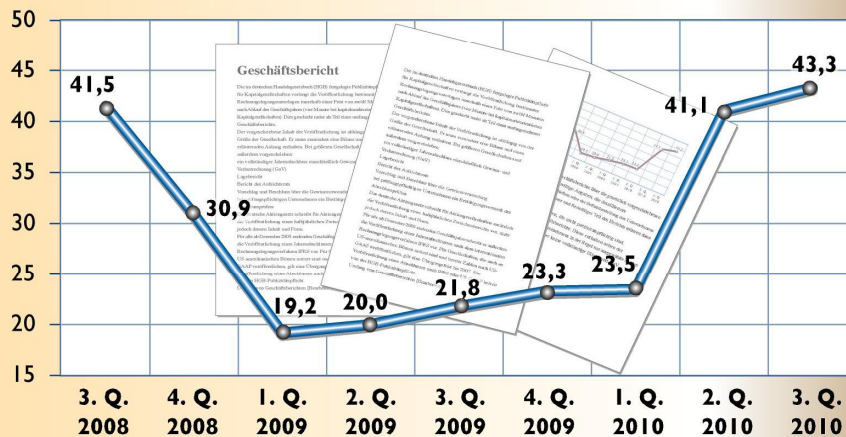
Schaubild 1. Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=959>

Aufgabe 7.

Analysieren Sie die Schaubilder 2 und 3, die die aktuelle Lage des Mittelstandes illustrieren. Beschreiben Sie diese Lage. (Notwendige Redewendungen sind im Anhang I, Arbeitsblatt 1).

Geschäftslage

Die aktuelle Geschäftslage des Mittelstandes im Jahresverlauf (Saldo aus guter und schlechter Bewertung):



MI/2010/01

Angaben in Prozent

Quelle: Creditreform

Schaubild 2.

Quelle: http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Wirtschaftslage_Mittelstand_DE/2010-10/1_Geschaeftslage_350dpi.jpg

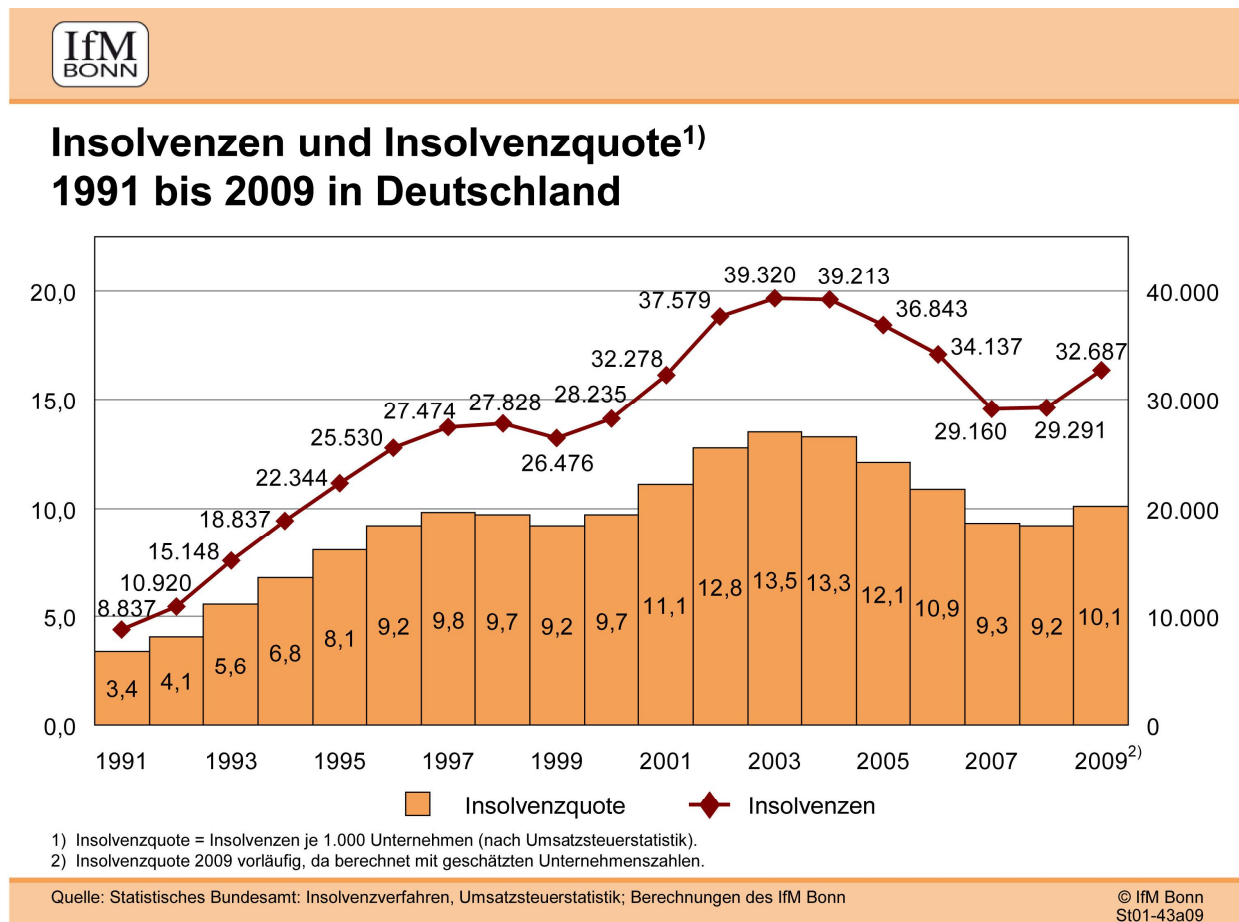


Schaubild 3.

Quelle: http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen_DE/2010-Jahr/Grafiken_BIG-Size/4.Umsatzgroessenklassen_350.jpg

Aufgabe 8. Projekt „Mittelstand in Russland“.

Recherchieren Sie im Internet. Sammeln Sie Informationen zu diesem Thema. Die folgenden Punkte können die Grundlage Ihres Vortrages bilden:

- Wie wird der Mittelstand in Russland definiert?
- Die möglichen Entwicklungsetappen
- Die Förderprogramme für russischen Mittelstand

Anhang I. Arbeitsblatt 1. Grafische Darstellungen beschreiben.

Thema 3. Grundsatzentscheidungen im Betrieb

Ein sehr wichtiges Thema beim Weg in die Selbständigkeit (und zwar bei der Unternehmensgründung) ist, konstitutive Entscheidungen richtig zu treffen. Denn gerade sie wirken langfristig auf die Zukunft eines Unternehmens aus. Darunter versteht man in erster Linie Standort und Rechtsform.

3.1. Standort

Die Wahl des Standortes, unter dem man die Lage eines Betriebs im Wirtschaftsbereich versteht, ist für ein Unternehmen von großer Bedeutung. Standorttheoretische Versuche zur Erklärung räumlicher

Strukturen gehen bis in das Jahr 1826 zurück. Mit theoretischen Modellen wurde zunächst versucht die Verteilung landwirtschaftlicher Betriebe zu begründen. Durch den Industrialisierungsprozess trat die Standortwahl von Industriebetrieben in den Mittelpunkt der Standortforscher. Ziel war es, Erklärungsansätze für Standortentscheidungen von Industriebetrieben zu finden. Erste Arbeiten zur Standortwahl des Dienstleistungssektors gingen in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts in die klassische Standorttheorie ein.

Die *Standortlehre* wurde in Deutschland von J. H. von Thünen und A. Weber² entwickelt. Darin werden drei *Standortfaktoren* für die Wahl eines Standorts und damit auch für die moderne Raumplanung als entscheidend angesehen. Es geht um Transportkosten (für Antransport der Rohstoffe und für Absatz), um die Höhe der Roh- und Kraftstoffpreise und um Arbeits-, Boden- und Kapitalkosten, Steuer- und Zollsätze.

A. Harte und weiche Standortfaktoren

Jede Wirtschaftsform und jeder Produktionsbereich stellt spezielle Ansprüche an den Standort. Wie in der Landwirtschaft bestimmte Voraussetzungen hinsichtlich Boden und Klima erfüllt sein müssen, so stellen auch die verschiedenen Industriezweige spezifische Anforderungen an den jeweiligen Produktionsort. Letzterer muss über bestimmte Qualitäten verfügen; diese Qualitätsvoraussetzungen nennt man *Standortfaktoren*. Standortfaktoren sind also die Bedingungen, die für die Wahl des Standorts eines Betriebes eine entscheidende Rolle spielen.

Nun stellt sich aber die Frage, welche Standortfaktoren für unternehmerische Standortentscheidungen von Bedeutung sind. Die Faktoren, die einen Standort gegenüber einem anderen auszeichnen, können vielfältig sein und variieren nach dem jeweiligen Anforderungsprofil der Unternehmen. Für eine differenzierte Analyse der Bedeutung einzelner Standortfaktoren können diese in die Kategorien *harte* und *weiche* Standortfaktoren eingeteilt werden.

Als *primäre*, konventionelle oder *harte Standortfaktoren* werden solche bezeichnet, die zumeist objektiv messbar sind und direkte Auswirkungen auf die Unternehmenstätigkeit zeigen. Sie können direkt in die Bilanz eines Unternehmens mit einbezogen werden. Ihnen stehen heute vielfach bei der Entscheidungsfindung auch die *sekundären* oder so genannten *weichen Standortfaktoren* gegenüber, die nicht unmittelbar die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens beeinflussen; die Entscheidungsmotive liegen vielfach im politischen, sozialen und psychologischen Bereich und sind an die Persönlichkeit von Unternehmer und Beschäftigten gebunden. Sie können nicht in die Kostenrechnung eines Unternehmens integriert werden, treten aber immer mehr bei der Standortwahl in Erscheinung.

Fast durchweg ist es das Zusammenwirken mehrerer Standortfaktoren, das für die Wahl eines Standortes ausschlaggebend ist.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Beantworten Sie die Fragen.

1. Was versteht man unter dem Begriff „Standort“?
2. Von wem wurde in Deutschland die Standortlehre entwickelt?
3. Wie ist der Begriff „Standortfaktoren“ zu definieren?
4. Welche Gruppen von Standortfaktoren gibt es und nach welchen Kriterien lassen sie sich unterscheiden?
5. Welche von den Standortfaktoren sind für die Wahl eines Standortes entscheidend?

Aufgabe 2.

Erklären Sie, warum die harten Standortfaktoren auch als primäre, die weichen auch als sekundäre Standortfaktoren bezeichnet werden.

² Alfred, deutscher Nationalökonom und Soziologe, * 30. 7. 1868 Erfurt, † 2. 5. 1958 Heidelberg; Bruder von Max Weber; Begründer der industriellen Standortlehre, wirkte besonders als Kulturosoziologe. Hauptwerke: "Über den Standort der Industrien: Reine Theorie des Standorts" 1909

Johann Heinrich von, deutscher Nationalökonom, * 24. 6. 1783 Gut Kanarienhäuser bei Jever, † 22. 9. 1850 Gut Tellow; entwickelte durch isolierende Abstraktion eine Standorttheorie der Landwirtschaft, nach der die Intensität der Bebauung mit der Entfernung vom Markt abnimmt (*Thünen'sche Kreise*); Begründer der Produktivitätstheorie des Lohns (der Lohn richtet sich nach dem Ertrag oder der Produktivität des zuletzt angestellten Arbeiters).

Aufgabe 3.

Analysieren Sie die Begriffe aus dem Kasten. Ordnen Sie den entsprechenden Rubriken diese Begriffe zu.

Mailand oder Paris, Angebot an Bildungseinrichtungen, Sun Belt in den USA, Versorgung mit Energie, New York, Lohnniveau, *der Raum Moskau in Russland*, Angebot an qualifizierten Arbeitskräften, neue Industriebetriebe in den Staaten des ehemaligen Ostblocks, Kultur- und Freizeitangebot, *Zugang zu Transportnetzen*, Vorkommen von Rohstoffen, Groß- und Millionenstädte, Industrialisierung in Nordrussland, Nähe zu Lieferanten und Dienstleistungsanbietern, klimatische Qualität

harte Standortfaktoren	Beispiele
<i>Zugang zu Transportnetzen</i>	<i>der Raum Moskau in Russland</i>

weiche Standortfaktoren	Beispiele

B. Der Wandel von Standortfaktoren

Die Standortfaktoren sind nicht für alle Zeiten gleich, sondern sie ändern sich unter dem Einfluss des technischen Fortschritts. Die Standortanforderungen eines Betriebes wandeln sich im Laufe der Zeit und die Standortfaktoren selbst unterliegen an einem bestimmten Ort Veränderungen. Die Vorteile traditioneller Gunsträume können sich verringern, während neue Räume für die Industrie an Attraktivität gewinnen. Zu einer Neubewertung der Standortfaktoren führen z.B. Änderungen der politischen Grenzen bzw. der Zoll- und Wirtschaftsgrenzen, Freihandelszonen, gemeinsamer Markt. Dadurch werden die Mobilitätsentscheidungen eines Unternehmens beeinflusst. Es kommt zu Verlagerungen von Betrieben, zum Wechsel von Standorten oder zur Spaltung von Betriebsstandorten.

Beispielsweise technische Entwicklungen und der Strukturwandel im Energiesektor machten die Standortfindung erheblich unabhängiger von geographischen Gegebenheiten.

Ein anschauliches Beispiel bietet die Eisen- und Stahlindustrie. Bis ins 18. Jahrhundert erfolgte die Eisenverhüttung auf Holzkohlebasis; ausreichende Holzvorräte, d.h. Wald, sowie Wasserkraft zum Antrieb der Blasebälge waren - abgesehen von Erzvorkommen - entscheidende Standortfaktoren. Die Verbesserung der Schmelzverfahren auf der Basis von Kohle führten Anfang des 19. Jahrhunderts zur Verdrängung der Holzkohle durch Koks. Nun waren Kohlevorkommen ein wesentlicher Standortfaktor, denn man benötigte achtmal so viel Kohle wie Eisenerz. Als dank neuer technischer Verfahren zur Stahlherstellung nur noch halb so viel Kohle wie Erz erforderlich wurde, verloren die Kohlegebiete ihre überragende Bedeutung. Heute werden Hüttenwerke daher häufig unabhängig von Kohle- und Erzlagern in Hafenstädten errichtet, denn Küstenstandorte bieten Vorteile hinsichtlich des Imports von Rohstoffen (Erze, z.B. aus Entwicklungsländern ohne eigene Aufbereitungsanlagen) und des Exports von Fertigprodukten. .

Die Folge dieser Entwicklung war, dass die Regionen, dessen zentraler Standortvorteil das Kohlevorkommen war, an Bedeutung verloren. Das Ruhrgebiet z.B. muss seit den 60er Jahren bis heute

immer noch große Strukturprobleme, die aus dem Wandel der vergangenen Epoche hervorgegangen sind, bewältigen.

Dagegen profitieren Regionen, die den veränderten Standortanforderungen entgegen kommen. Als Beispiel für die Anpassung an die heutigen Standortanforderungen sei das Silicon Valley in den USA aufgeführt. In diesem Gebiet südlich von San Francisco wird durch unternehmerische Clusterbildung von hochtechnologischen Unternehmen in Verbindung mit hochmoderner Kommunikationstechnologie und attraktiver Lebensqualität erfolgreich versucht, die Innovationskraft zu steigern.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Beantworten Sie die Fragen.

1. Was können Sie über die Wandelmöglichkeiten von den Standortfaktoren sagen?
2. Wodurch wird dieser Wandel bedingt?
3. Welche Folgen kann dieser Wandel haben?
4. Könnten Sie vielleicht Ihre eigenen Beispiele führen?

C. Standortanalyse

Nachdem die für eine Standortentscheidung dominierenden Standortfaktoren aufgestellt wurden, geht es darum, konkrete Standortalternativen kritisch im Hinblick auf ihre Eignung zu analysieren. Dabei ist auch die zukünftige Entwicklung der potenziellen Standorte zu berücksichtigen, es geht um die Aufstellung von Trendfaktoren, d.h. um das Verfahren der Standortprognose.

Zur systematischen Standortanalyse werden verschiedene Verfahren angewandt, wie z.B. Standort-Datenbanken. Die Standortmöglichkeiten werden auf Plattenspeichern gesammelt und im Bedarfsfall sind jederzeit abzurufen. Darüber hinaus gibt es Checklistenverfahren. Es werden so genannte „Bewertungskarten“ aufgestellt, die denselben Aufbau wie Standortfaktoren-Kataloge haben, so dass mehrere Standortalternativen unmittelbar untereinander sowie mit den Anforderungen der Branche verglichen werden.

Der nächste Schritt ist einige schon gewählte Standorte vergleichend zu bewerten und eine optimale Auswahl zu treffen. Hierzu sind insbesondere aus der Praxis einige Verfahren bekannt geworden:

1. *Stufenwertzahl-Verfahren*: es geht darum, dass eine Geschäftsidee schon vorhanden ist. Wir haben schon einige Standortalternativen, und wir müssen eine Passende auswählen, indem wir diese Alternativen nach verschiedenen Parametern bewerten und vergleichen.

Verfahren selbst:

- A. Die entscheidungsrelevanten Faktoren werden gewichtet (idealer Standort), wobei die Gesamtpunktzahl 100 ergibt.
- B. Jeder zur Verfügung stehende Standort wird mit den Zahlen 1-5 benotet (1 = schlecht, 5 = gut).
- C. Durch die Multiplikation der Gewichtung mit der Benotung sowie deren anschließende Addition ergibt sich eine Punktrangfolge. Die höchste Zahl ergibt die beste Standortalternative.
- D. Eine zu erreichende Mindestpunktzahl sollte festgelegt werden. Bei Unterschreitung wird der Suchvorgang fortgesetzt.

Standortmerkmale	Gewichtung	Standort 1		Standort 2	
		Benotung	Gewichtung X Benotung	Benotung	Gewichtung X Benotung
Nachfragepotential (Laufkundschaft)	20	5		4	
Kaufkraftpotential	20	4		3	
Konkurrenzsituation	10	1		3	
Verkaufsfläche	5	2		1	
Verkehrslage	5	3		1	
Grundstückskosten	10	5		4	
Erweiterungsmöglichkeiten	5	1		2	
Staatliche und behördliche Auflagen/Vergünstigungen	10	2		1	
Ambiente/Lebensbedingungen	15	1		1	
SUMME	100				

Aufgabe 1.

Rechnen Sie und treffen Sie die Entscheidung: Welcher Standort ist dem Stufenwertzahl-Verfahren nach besser? Begründen sie Ihre Meinung.

- Polaritätsprofile*: es werden Polaritätsdiagramme gemacht, auf denen die Standortanforderungen sowie die konkreten Alternativen miteinander verglichen werden. Die Alternative mit dem größten Ähnlichkeitsindex zwischen Anforderungsprofil und Bedingungsprofil ist am günstigsten
- Standortkalkulation*: für jede Alternative errechnet man die standortabhängigen Kosten (pro Periode bzw. Produkt) und dann werden sie verglichen.
- ROI-Verfahren*: für jede Alternative errechnet man und vergleicht den Return of Investment. Es wird so gemacht :

$$\text{ROI} = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Nettoumsatz}$$

$$\text{a. Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Nettoumsatz}}$$

$$\rightarrow \text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{b. Kapitalumschlag} = \frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Die Situation kann auch so sein, dass, obwohl ein passender Standort gefunden ist, man keine Idee hat, wie der benutzt werden kann. So hat man seine mögliche Nutzung zu bestimmen. In diesem Fall geht es um

- die Nutzwert-Methode.*

Verfahren selbst:

- Auflistung aller erkennbaren Standortmerkmale/Standortfaktoren eines bestimmten Standortes (Gewerbefläche, Stadt, Region);
- Benotung (-- sehr schlecht, - schlecht, + = gut, ++ = sehr gut; 0 = irrelevant)

Alle erkennbaren Standortmerkmale	Potentielle Nutzungen					
	Einzelhandel	Handwerksbetrieb	Büros	Alternatives Wohnen	Hotel	Kulturstätte
Individualverkehr	++	-	++	-	++	++
Parkmöglichkeiten	-	0	-	-	--	--
Lastwagenverkehr	-	--	0	-	0	0
ÖPNV-Verbindung	-	0	+	+	-	0
Passantenfrequenz	++	+	0	0	0	-
Nutzbarkeit der Bausubstanz	0	+	-	+	--	0
Topographie	0	--	0	+	0	0
Kaufkraft am Ort	++	+	0	++	-	0
Gesamtbewertung						

Aufgabe 2.

Analysieren Sie das Beispiel und beantworten Sie die Frage: Worin besteht die bevorzugte potentielle Nutzung des Standortes? Begründen Sie Ihre Meinung.

Aufgabe 3. Projekt „Fünf Verfahren der Standortanalyse“.

Finden Sie in der Fachliteratur oder im Internet Fallbeispiele, die jedes der fünf Verfahren der Standortanalyse illustrieren. Stellen Sie diese im Kurs vor.

„Testen Sie Ihr Wissen“**Aufgabe 1.**

Anhand der gelesenen Texte ergänzen Sie die entsprechenden Begriffe.

1. Unter der Lage eines Betriebs im Wirtschaftsbereich versteht man _____.
2. Die Qualitätsvoraussetzungen, über die ein jeweiliger Produktionsort verfügt, nennt man _____.
3. Unter _____ oder _____ versteht man objektiv messbare Bedingungen, die direkte Auswirkungen auf die Unternehmenstätigkeit zeigen.
4. Die nicht unmittelbar die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens beeinflussenden Bedingungen bezeichnet man als _____ oder _____.
6. Wenn wir einen bestimmten Produktionsort haben, müssen wir die _____ gebrauchen, um festzustellen, worin die bevorzugte potentielle Nutzung des Grundstücks (des Produktionsortes) besteht.
7. Verfügungen wir über eine Geschäftsidee, so ist die _____ anzuwenden.
8. Das Verfahren, bei dem die für jede Standortalternative typischen Kosten (pro Periode bzw. Produkt) errechnet und dann sie verglichen werden, heißt _____.
9. Das _____ lässt die Rentabilität des in einige Standorte investierten Kapitals errechnen und vergleichen und so den besten Standort wählen.

Aufgabe 2.

Analysieren Sie die im Kasten stehenden Begriffe. Ordnen Sie diese Begriffe. Betiteln Sie auch die Spalten der Tabelle.

Universitätsnähe, Vorkommen von Rohstoffen, Geschäftsklima, Lohnniveau, Umweltqualität, Angebot an Wohnraum, Angebot an Arbeitskräften, soziale Einrichtungen, Nähe zu den Kunden, Kommunikationsmöglichkeiten, Image einer Region, Steuern und öffentliche Wirtschaftsförderung, Kultur- und Freizeitangebot, Angebot an Bildungseinrichtungen

... ?	... ?
... ?	... ?

Aufgabe 3.

Sie haben sich mit dem Thema „Standort und Standortfaktoren“ auseinandergesetzt. Was macht Standorte wirklich attraktiv? Nehmen Sie zu dem Problem Stellung. Besprechen Sie genau, wie Sie die Bedeutung von harten und weichen Standortfaktoren sehen. Tauschen Sie Ihre Meinungen aus. Sie können dabei folgende Redewendungen benutzen:

- | | |
|--|---|
| <p>7. ... das sehe ich anders...</p> <p>8. ... das finde ich auch...</p> <p>9. ... ich teile die Meinung, dass ...</p> <p>10. ... ich bin auch (nicht) der Meinung ...</p> <p>11. ... ich würde dazu gerne etwas sagen ...</p> <p>12. ... ich bin (absolut) für + Akk. ..., gegen + Akk.</p> <p>13. ... positiv für + Akk. ist ...</p> <p>14. ... ich glaube, denke, meine, dass ...</p> <p>15. ... ich stimme + Dat. zu ...</p> <p>16. ... dazu kommt noch ein Problem...</p> | <p>17. ... allerdings hat man mich (nicht) ganz überzeugt ...</p> <p>18. ... die Situation ist doch so ...</p> <p>19. ... meiner Ansicht nach legt man zu viel Wert auf + Akk. ...</p> <p>20. ... diese Ausführungen waren ja sehr interessant, aber ...</p> <p>21. ... ich muss + Dat.(dir, ihm...) leider widersprechen ...</p> <p>22. ... abschließend möchte ich sagen, betonen ...</p> <p>23. ... es kommt auf+ Akk. (darauf) an ...</p> |
|--|---|

D. Die Rolle von harten und weichen Standortfaktoren

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Artikel, markieren Sie in jedem Absatz die für das Thema wichtigsten Informationen und schreiben Sie zu jedem Absatz Stichwörter aus.

beträchtliche
Veränderung der Rolle
einzelner
Standortfaktoren

Hinzukommen von
neuen Faktoren und
ihre weitere
Differenzierung

Seit Entstehung der ersten Standorttheorien **veränderte sich die Bedeutung der Standortfaktoren** innerhalb der Standortforschung. Die traditionellen harten Faktoren wie z.B. Flächenverfügbarkeit, Arbeitskosten und Transportkosten wurden schon im Entstehungsraum der Standorttheorien hoch eingeschätzt, da die Auswirkungen von z.B. den Arbeitskosten auf der Kostenseite eines Betriebes problemlos erfassbar sind.. Jedoch ist die Relevanz der einzelnen Standortfaktoren für die unternehmerische Standortwahl nicht zeitstabil. Mit der Entwicklung der Standortforschung **kamen sukzessive neue Standortfaktoren hinzu und differenzierten sich immer weiter aus**. Die Bedeutung einzelner Faktoren veränderte sich beträchtlich. Den „harten“ Faktoren stehen immer bedeutsamere „weiche“ Faktoren gegenüber. Die Auswirkungen weicher Standortfaktoren lassen sich - anders als bei den harten Faktoren - oftmals nicht direkt auf der Kostenseite eines Unternehmens

rechnerisch nachweisen. Die Relevanz weicher Faktoren wurde daher sehr unterschiedlich und kritisch diskutiert. Viele Standortforscher gingen davon aus, dass Standortentscheidungen nur von ökonomischen, objektiven Größen abhängen und irrationalen, subjektiven Faktoren keine Bedeutung zuzuschreiben ist. Jedoch unterlag diese sehr einseitige Meinung - genauso wie die Standortanforderungen der Unternehmen - den wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Veränderungen, die die Zeit mit sich brachte. Besonders seit den 90er Jahren hat der Begriff „weiche Standortfaktoren“ Konjunktur. In der öffentlichen Diskussion lassen viele Wirtschaftswissenschaftler den weichen Standortfaktoren eine nennenswerte und wachsende Bedeutung zukommen.

Häufig werden zwar bei der Suche nach dem geeigneten Standort zunächst die Absatzpotenziale und die Konkurrenzsituation analysiert, und die Standortwahl von Unternehmen richtet sich klassischerweise nach den günstigsten Beschaffungsverhältnissen der zur Produktion notwendigen Materialien (Material- oder Rohstofforientierung), den Arbeitskosten (Arbeitsorientierung) und den steuerlichen Unterschieden an den einzelnen Standorten (Abgabenorientierung). Aber im harten Wettbewerb um die Ansiedlung von Unternehmen genügt potentiellen Investoren der Verweis auf die Prosperität, hervorragende Infrastruktur und geografische Lage nicht mehr.

Auf die Standortentscheidung wirken jedoch in der Realität erheblich mehr Einflussgrößen ein. Die so genannten harten Faktoren werden häufig immer noch als bedeutsamer eingestuft als die weichen Faktoren. Doch gerade die sind es, die einen einzelnen Standort gegenüber anderen im besonderen Maße attraktiv erscheinen lassen. So spielen neben quantitativen Aspekten und Kostenfaktoren häufig eher immaterielle Standortfaktoren, wie Image, Qualität der Aus- und Fortbildung oder Qualifizierung und Motivation von Beschäftigten eine immer bedeutendere Rolle.

Länder, Regionen oder Kommunen konkurrieren nämlich in einem immer stärker werdenden Standortwettbewerb um eine relativ stagnierende „Verteilungsmasse“: um die Konsumausgaben der privaten Haushalte, um touristisch motivierte Besucher, besonders aber um Investoren, Arbeitsplätze und entsprechende Steueraufkommen. Die klassischen Standortfaktoren „räumliche Lage“ und „natürliche Ressourcen“ haben angesichts abnehmender Transportkosten, innovativer Technologien und des Strukturwandels an Bedeutung verloren. Die steigende Substitutionskonkurrenz zwischen den Regionen erfordert ein marketingorientiertes Denken der Verwaltungen. Unter diesem Aspekt gewinnen die weichen Standortfaktoren immer mehr an Bedeutung.

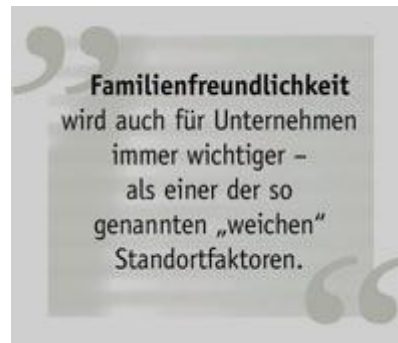
Aufgabe 2.

Schreiben Sie zu jedem Absatz eine kurze Zusammenfassung (1 bis 3 Sätze)

Aufgabe 4.

Lesen Sie den Artikel noch einmal. Vergleichen Sie Ihre Meinung über die Rolle von harten und weichen Standortfaktoren mit dem im Artikel Gesagten.

E. Ein Fallbeispiel



Bereits 1985 hat sich Immenstaad erfolgreich am Landeswettbewerb „Familien-Ferien in Baden-Württemberg“ beteiligt und zählt seitdem zu den nunmehr 17 familienfreundlichsten Urlaubsorten des Landes. Zuletzt wurde Immenstaad im Dezember 2003 mit dieser Auszeichnung prämiert. Auch im Bereich Umwelt wurde die Gemeinde bereits mehrmals ausgezeichnet. Seit gut einem Jahr ist Immenstaad um eine Attraktion reicher. In unmittelbarer Nähe des Sportzentrums steht der größte Abenteuerpark Deutschlands. Im Hochseilgarten können sich Abenteuerlustige von acht bis 80 in luftiger Höhe durch den natürlichen Baumbestand hangeln. Und schließlich ist da noch die Lädine, historischer Nachbau eines Frachtseglers, der sommertäglich in See sticht und sich bei den Feriengästen großer Beliebtheit erfreut.

Familienfreundlichkeit wird auch für Unternehmen immer wichtiger – als einer der so genannten „weichen“ Standortfaktoren.

Natürlich hat der Standort „Bodensee“ mit dem sehr hohen Freizeit- und Erholungswert ideale Rahmenbedingungen für Familien zu bieten. Das allein dürfte jungen Arbeitnehmern (und deren Familien) die Entscheidung leicht machen, einen Job bei den ortsansässigen Firmen anzunehmen und sich hier niederzulassen. Doch das reicht heute oft nicht mehr aus. Gerade modernes Personalmanagement von Hightech-Unternehmen unterstützt die Mitarbeiter immer mehr bei der Suche nach Wegen und Lösungen, um Job und Kindererziehung unter einen Hut zu bekommen. Das sieht man im Immenstaader Rathaus ebenso und so kooperiert man beispielsweise mit der Personalabteilung von EADS Astrium, die vor nunmehr anderthalb Jahren eine Projektgruppe angeregt hat, um die Bedingungen für ein familienfreundliches Personalmanagement zu schaffen und kontinuierlich fortzuentwickeln. Die Kooperation umfasst unter anderem die Bereitstellung von zehn freien Kindergartenplätzen, um die Kinder von Beschäftigten in den Unternehmen am Standort unterzubringen, sowie Nachmittagsbetreuung. Flexible Arbeitszeitregelungen gebe es bei Astrium schon lange, sagt Elisabeth Häberle, Mitglied der Projektgruppe „Familienfreundliches Personalmanagement“. Nun aber gehe es darum, in Kooperation mit der Gemeinde die Vereinbarkeit von Job und Familie zu verbessern, familienorientierte Personalpolitik als Teil der Unternehmenskultur zu verankern und umzusetzen. „Da kann man mit kleinen Änderungen schon viel bewegen“, weiß Häberle. Auf der Agenda stehen dabei Themen wie die weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit, Telearbeit, Familienpause oder Betreuungsangebote für Kinder von eins bis 16. Die Maßnahmen greifen bereits: Die Prognosen für Kindergärten und Grundschule mussten allesamt nach oben korrigiert werden.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Sammeln Sie Informationen:

- Um welche Standortfaktoren geht es im Text?
- Wie wird die Idee verwirklicht?

Aufgabe 2.

Wie bewerten Sie dieses Konzept? Tauschen Sie Ihre Meinungen aus.

- eine Sonderform
- ✓ Einzel- oder Gesellschaftsunternehmen
- ✓ Rechtsfähigkeit: Juristische Person oder nichtrechtsfähige Gesellschaft

E. Unter den juristischen Abgrenzungskriterien ist die Rechtsfähigkeit ein besonders wichtiges Merkmal, denn nicht jedes Unternehmen ist nach deutschem Recht rechtsfähig. Insbesondere die Einzelunternehmen und die Personengesellschaften (in eingeschränktem Maße) sind nichtrechtsfähige Formen. Kapitalgesellschaften sind als so genannte juristische Personen rechtsfähig, das heißt die Gesellschaft kann rechtlich belangt werden und auch selber klagen.

Aufgabe 2.

Anhand der Stichwörter finden Sie die zu den Absätzen passenden Zwischenüberschriften.

- Abgrenzungskriterien der Rechtsformen _____
- Bedeutung der Rechtsformwahl _____
- Besondere Wichtigkeit eines der Merkmale _____
- Begriff „Rechtsform“ _____
- Außen- und Innenverhältnis der Rechtsbeziehungen _____

B. Kriterien zur Wahl der Rechtsform eines Unternehmens

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Beantworten Sie die Fragen.

1. Warum ist es nicht möglich die optimale Rechtsform zu finden?
2. Welche Faktoren werden bei der Wahl der Rechtsform eines Unternehmens in Betracht gezogen?

Wenn man ein Unternehmen gründet, hat man das Ziel, eine optimale Rechtsform zu wählen, aber die optimale Rechtsform ist fraglich. Die ideale Rechtsform, welche die Risiken minimiert, die Unabhängigkeit voll garantiert oder steuerlich die meisten Vorteile aufweist, gibt es nicht. Die ausgewählte Gesellschaftsform sollte deshalb vor allem den Bedürfnissen und unternehmerischen Plänen Rechnung tragen. Jede Form hat Vor- und Nachteile. Welche Rechtsform ein Unternehmer wählt, ist von verschiedenen Faktoren abhängig, an die man sich bei seiner Entscheidung zu orientieren hat:

1. Unabhängigkeit
2. Formalitäten
3. Haftung
4. Steuern
5. Image
6. Buchführung
7. Kapitalbeschaffung

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal. Vergleichen Sie die Begriffe und deren Erläuterungen. Welche Begriffe und Erläuterungen passen zusammen?

1	2	3	4	5	6	7

A. Die Frage, ob das Geschäft statt durch Kredite nicht lieber durch Eigenkapital fremder Investoren (z. B. Gesellschafter, Teilhaber) finanziert werden soll, stellt sich vielen Unternehmen erst im Laufe ihrer Entwicklung. Diese Frage kann aber bereits bei der Gründung auf der Tagesordnung stehen, wenn etwa eine Geschäftsidee nur mit hohem Kapitaleinsatz umgesetzt werden kann. Was potenzielle Investoren interessiert, ist natürlich

an erster Stelle das unternehmerische Konzept. Wichtig ist dabei aber auch die Rechtsform; sie entscheidet darüber, welche Mitsprache- und Kontrollrechte die Investoren haben und unter welchen Bedingungen sie ihr Kapital wieder abziehen können (wichtig für die unternehmerische Unabhängigkeit).

- B. Welche Formalitäten (Beschlussfassung, Einberufung und Dokumentation von Gesellschafterversammlungen etc.) der Unternehmer zu beachten hat, ist bei den einzelnen Rechtsformen sehr unterschiedlich. Wenige Formalitäten sind bei Einzelunternehmen und GbR nötig. Viele formale Hürden sind dagegen bei Gründung einer AG zu nehmen.
- C. Man muss gut abwägen, wenn man sich für eine buchführungspflichtige Rechtsform entscheidet: Der Aufwand und die benötigten Kenntnisse für eine komplette Buchführung sind viel höher als bei der schlichten Einnahme-Überschuss-Rechnung eines Freiberuflers.
- D. Es geht um die Form der Bestimmung und Verantwortung: will man alles in der Firma allein bestimmen und damit auch die Verantwortung alleinige tragen? Oder man beteiligt andere Personen an seinem Unternehmen. Und sie stellen dem Gründer Kapital zur Verfügung, teilen mit ihm Risiko und Gewinn, aber dabei reden ihm womöglich in seine Geschäfte hinein. Ob ein Unternehmen allein oder mit Partnern geführt wird, ist darüber hinaus auch abhängig von der Qualifikation der beteiligten Personen. Partner bedeuten nicht nur weniger Freiheit, sondern auch ein Plus an Know-how sowie meist auch mehr Kapital. Viel unternehmerische Unabhängigkeit bieten: Einzelunternehmen, Ein-Personen-GmbH.
- E. Die Besteuerung eines Unternehmens hängt nicht zuletzt von seiner Rechtsform ab. Leider gibt es nicht ein Steuersparmodell für jede Gelegenheit. Je nach Geschäftslage hat beim Steuersparen mal die eine, mal die andere Rechtsform die Nase vorn. Es führt deshalb kein Weg daran vorbei, nachzurechnen, welche Rechtsform in welcher Ausgestaltung und bei welcher Ertragslage das steuerliche Optimum bietet.
- F. Die Wahl einer Rechtsform ist immer auch ein Akt der Selbstdarstellung des Unternehmens. Die Rechtsform gibt begrenzt Auskunft, mit wem man es zu tun hat: mit einem Unternehmer, der mit seinem ganzen Vermögen für seine Verbindlichkeiten und die Qualität seiner Leistung einsteht, oder einem Unternehmer, dessen vertragliche Haftung beschränkt ist. Darüber hinaus transportiert die Rechtsform unter Umständen weitere, weniger eindeutige Signale: Wenn eine Psychologenpraxis z.B. als GmbH organisiert wäre, wirkt das auf die Patienten sicher recht sonderbar. Hier steht nicht das Geschäftliche, sondern das Vertrauensverhältnis zwischen Psychologe und Patient im Vordergrund. Zudem ist zu beachten, dass nach Bundesrecht nicht alle Rechtsformen in jedem Bereich anwendbar sind.
- G. Die Haftung ist bei vielen Rechtsformentscheidungen ausschlaggebend. Generell gilt: Kapitalgesellschaften haben den Vorteil, dass die Haftung der Gesellschafter auf Ihren Kapitalanteil beschränkt bleibt. Beim Einzelunternehmen oder der Personengesellschaft haften die Gesellschafter in der Regel unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen. Vorsicht: Rechtsformen mit Haftungsbeschränkung, also GmbH und AG, schützen dabei keineswegs vor jedem Risiko. Sie begrenzen zwar die vertragliche Haftung, wenn es darum geht, die vertraglichen Verpflichtungen des Unternehmens zu erfüllen. Sie schützen aber z. B. nicht vor der Produkthaftung. Außerdem verlangt die Bank bei Krediten an Kapitalgesellschaften (GmbH) zumeist eine Bürgschaft der Gesellschafter.

C. Rechtsformen der deutschen Unternehmen

Aufgabe 1. Projekt „Rechtsformen der deutschen Unternehmen“

Recherchieren Sie im Internet, finden Sie Informationen zum Thema „Rechtsformen der Unternehmen in Deutschland“. Die folgenden Internet-Seiten können Ihnen helfen:

1. www.wissen.de
(<http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/services/print.page=1304430.node=558918.html>)
2. www.rechtsform-info.de
3. http://de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaftsrecht_%28Deutschland%29
4. <http://de.wikipedia.org/wiki/Handelsgesetzbuch>
5. <http://www.kmu.admin.ch/themen/00614/00656/index.html?lang=de>
6. <http://www.thomaswenk.de/downloads/160607rechtsformenvonunternehmen.pdf>
7. <http://www.cogbyte.de/project/Grundgedanken.336.0.html?&L=8>

8. http://www.cogbyte.de/project/fileadmin/Dateien/Download/Buchfuehrung/Steuern_Bemessungs- und Freigrenzen_Rechtsformen_neu.pdf

Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf folgende Probleme:

- a) **Einzelunternehmen** - Was versteht man darunter? Welche Besonderheiten sind zu nennen?
- b) **Personengesellschaften** - Was bedeutet der Begriff? Welche Formen gibt es? Unter welchen Umständen sind einige Formen vorteilhaft und warum?
- c) **Kapitalgesellschaften** – Wodurch unterscheiden sie sich von den Personengesellschaften? Welche Formen gibt es? Welche Form der Kapitalgesellschaften ist am bekanntesten? Warum? Für welche Formen der Kapitalgesellschaften gelten besondere Gesetze? Wodurch unterscheiden sich das Stamm- und das Grundkapital? Was versteht man unter einem Bewertungsbericht und für welche Rechtsformen ist der wichtig? Welche finanziellen Voraussetzungen sind bei der Gründung einiger Formen der Kapitalgesellschaften zu erfüllen? Welche Besonderheiten unterscheiden eine KGaA von den Unternehmensformen, deren Merkmale sie in sich vereinigt?

Stützen Sie sich auf folgende Tabellen, indem Sie Ihre Vorträge vorbereiten:

Tabelle 1.

Hauptmerkmale der Rechtsform	Rechtsformen			
	Einzelunternehmen	Personengesellschaften		
		OHG	KG	GbR
Rechtsfähigkeit				
Mindestanzahl der Gründer				
Eintragung ins Handelsregister				
Firmenvorschriften				
Mindestkapital				
Form der Einlagen				
Haftung				
Leitung				
Besteuerung				

Tabelle 2.

Hauptmerkmale der Rechtsform	Rechtsform		
	Kapitalgesellschaften		
	AG	KGaA	GmbH
Rechtsfähigkeit			
Mindestanzahl der Gründer			
Eintragung ins Handelsregister			
Firmenvorschriften			
Mindestkapital			
Form der Einlagen			
Haftung			
Leitung			
Besteuerung			

„Testen Sie Ihr Wissen“

Aufgabe 1.

Übersetzen Sie ins Deutsche.

1.

Коммандитное товарищество может быть образовано минимум двумя лицами. Различают две группы членов этого товарищества. Комплементарий осуществляет управление делами и несет всю полноту ответственности за деятельность товарищества. Коммандитисты имеют ограниченную ответственность (в рамках паевого взноса) и обладают правом контроля. Минимальный размер основного капитала не предусмотрен. Обязательны регистрация в торговом реестре и договор о товариществе.

2.

Открытое торговое общество образуется минимум двумя лицами для ведения хозяйственной деятельности в совместной фирме. Все компаньоны уполномочены руководить обществом. Финансирование осуществляется через вклады компаньонов, размер которых устанавливается договором. Прибыль распределяется по принципу: 4% на личные долевые участия в капитале общества, остаток – по числу участников.

3.

Для товарищества характерно личное участие собственника в руководстве делами предприятия. Он не может продать и передать по наследству свою долю третьим лицам. Товарищество не является юридическим лицом.

4.

В отличие от товарищества общество с привлекаемым капиталом является юридическим лицом. Члены такого общества участвуют в деятельности капиталом и не несут ответственности собственным имуществом по обязательствам общества.

5.

Акционерная компания – юридическое лицо. Правовая основа её образования – закон об акционерных обществах от 6 сентября 1965 г. Акционерная компания образуется группой лиц не менее 5 человек при наличии уставного капитала в сумме не менее 50 000 €, представленного в акциях. Управляющие органы – правление, наблюдательный совет и общее собрание акционеров. Правление назначается наблюдательным советом сроком на 5 лет и несет ответственность за текущую деятельность акционерной компании. Наблюдательный совет и общее собрание акционеров осуществляют контроль над деятельностью акционерной компании.

6.

Общество с ограниченной ответственностью – наиболее распространенная и наиболее простая правовая форма обществ с привлекаемым капиталом. Активно используется предприятиями малого и среднего бизнеса. Является юридическим лицом и может быть организовано одним или несколькими лицами. ООО должно быть зарегистрировано в торговом реестре и иметь нотариально заверенный договор. Перед кредиторами ООО как юридическое лицо отвечает собственностью общества. Размер уставного капитала составляет 25 000 €. Органами ООО являются исполнительный директор и общее собрание участников. Исполнительный директор осуществляет текущее руководство, общее собрание утверждает годовой отчет, решает вопрос о распределении прибыли и контролирует работу исполнительного директора. При количестве работающих более 500 человек избирается наблюдательный совет.

D. Sonder- und Mischformen

Es lassen sich in Deutschland noch Sonderformen von Unternehmen unterscheiden. Die einzige Sonderform, die in Deutschland von Bedeutung ist, ist die **Eingetragene Genossenschaft (eG)**. Zweck einer Genossenschaft ist das gemeinsame Erwerben und Wirtschaften. Zu ihrer Gründung sind ein schriftliches Statut und der Eintrag in ein Genossenschaftsregister beim zuständigen Amtsgericht notwendig. Es werden mindestens sieben Personen benötigt, um eine Genossenschaft zu gründen. Zur Gründung ist kein festes Kapital nötig. Die Kapitaleinlagen werden in Geldform gegeben. Als juristische Person besitzt die Genossenschaft eigenes Gesellschaftsvermögen. Die Geschäftsanteile sind übertragbar. Gewinnverteilung und Risikoübernahme geschehen anteilmäßig.

Die eG haftet gegenüber ihren Gläubigern nur mit dem Genossenschaftsvermögen. Die Organe der Genossenschaft sind Generalversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat. In der Generalversammlung üben die Mitglieder ihr Mitgliedschaftsrecht aus, und zwar sie wählen Vorstand und Aufsichtsrat, beschließen über alle wichtigen Angelegenheiten und stimmen dabei nach Köpfen, nicht nach Anteilen ab.

Die Mischform **GmbH & Co. KG** gehört von der Rechtsform her eindeutig zu den Personengesellschaften. Die GmbH & Co. KG ist eine Kommanditgesellschaft, die sich durch die Besonderheit auszeichnet, dass der einzige Komplementär der Gesellschaft eine GmbH ist. Für den

Komplementär gelten daneben die Regelungen des GmbH-Gesetzes. Folglich bleibt damit die Haftung wie bei einer GmbH auf die Einlage beschränkt. Die Gesellschafter der GmbH sind meistens die Kommanditisten der KG. Ansonsten sind Sie in der Gestaltung Ihrer Firma völlig frei. Sie gestalten die Höhe der Fremdeinlagen, die Entscheidungsbefugnisse und natürlich auch die Beteiligung am Gewinn. Von der Höhe der Vermögenseinlage der GmbH als Komplementärin und den jeweiligen Kommanditisten hängen die Entscheidungsbefugnisse und die Verteilung von Gewinn und Verlust ab. Die GmbH & Co. KG genießt die Vorteile aus beiden Rechtsformen: Sie kombiniert die Haftungsbeschränkung der Kapitalgesellschaft mit den Steuervorteilen der Personengesellschaft und erfreut sich aufgrund dessen großer Beliebtheit der potentiellen Gründer. Andererseits zeugt diese Form davon, dass der Gründer das hohe Haftungsrisiko nicht eingehen will. Aus diesem Grund begegnen potenzielle Geschäftspartner der Gesellschaftsform oft mit Misstrauen.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text und beantworten Sie die Fragen.

1. Warum gilt die eG als eine Sonderform?
2. Warum gilt die GmbH & Co. KG als eine Mischform?
3. Warum wird die GmbH & Co. KG nicht eindeutig positiv wahrgenommen?

E. Alternative Rechtsformen

Limited

Einige Zeit hat es sich hingezogen, das „Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen“ (MoMiG). Der erste Entwurf war bereits 2006 vorgestellt worden. Nach langen Debatten und etlichen Änderungen hat der Bundestag das Gesetz am 26. Juni 2008 beschlossen. Mittlerweile ist es seit dem 1. November 2008 in Kraft.

Wesentlicher Anlass für die Reform des GmbH-Rechts war die Feststellung, dass die deutsche GmbH im internationalen Vergleich einige Nachteile gegenüber ausländischen Unternehmensformen hat. Der Gesetzgeber wollte diese Wettbewerbsnachteile ausgleichen, ohne jedoch die bewährte Gesellschaftsform der GmbH zu verwässern. Insbesondere die englische Limited, ein Pendant zur deutschen GmbH, war zuletzt für Existenzgründer wesentlich attraktiver, weil sie weitaus geringere Anforderungen bei der Gründung stellt und zugleich den Vorteil der beschränkten Haftung bietet: So müssen Sie nicht zum Notar gehen. Ein Gesellschaftervertrag in einfacher Schriftform genügt. Da die Ltd. eine britische Erfindung ist, muss nicht nur alles in englischer Sprache erfolgen, sondern auch nach britischem Recht. Ohne kompetenten Rechtsbeistand hat man also keine Chance. Und Spezialisten sind bekanntlich teuer. Der Eintrag ins britische Handelsregister kostet £ 28 und geht meist recht schnell über die Bühne.

Dort kann man aber ganz schnell wieder herausfliegen, wenn man den Jahresabschluss nach mehrmaliger Mahnung nicht rechtzeitig vorlegt. Wenn man den Termin nur einmalig verschläft, drohen „nur“ saftige Bußgelder von bis zu £ 1000. Außerdem braucht man ein Büro in Großbritannien, in dem sämtliche Papiere aufbewahrt werden.

Das Mindestkapital beträgt zwar nur £ 1. Man muss dabei aber auch bedenken, ob die Banken jemandem bei einer so überschaubaren Kriegskasse die Kredite wirklich gewähren. Auch die Lieferanten werden sich nicht darum reißen, per Vorkasse zu liefern.

Aufgabe 1.

Lesen Sie über Limited, fassen Sie Vor- und Nachteile dieser Rechtsform zusammen.

Limited	
Vorteile	Nachteile

Anhang II. Arbeitsblatt 2. Hören, verstehen, diskutieren. Unternehmergesellschaft

Anhang I. Arbeitsblatt 3. Leseverstehen. Reform des GmbH-Rechts und ihre Folgen.

Aufgabe 2. Projekt „Die Rechtsformen von Unternehmen in Russland“

Recherchieren Sie im Internet, finden Sie dort Informationen und berichten Sie über Rechtsformen von Unternehmen in Russland. Beachten Sie folgende Punkte:

- a. das System von Rechtsformen der russischen Unternehmen
- b. Kriterien zur Wahl einer Rechtsform
- c. Gleichheiten und Unterschiede zwischen den Rechtsformen der deutschen und russischen Unternehmen
- d. die möglichen Ursachen

Thema 4. Betrieblicher Leistungsprozess.

Aufgabe 1.

Lesen Sie und übersetzen Sie den Text.

Die Erstellung einer betrieblichen Leistung erfordert den Einsatz von entsprechenden, in der Regel kombinierbaren Produktionsfaktoren. Da der Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre Betrieb ist, sind drei Produktionsfaktoren zu unterscheiden: Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe. Wir gehen nur auf einen der Entscheidungsbestände des Produktionsfaktors „Arbeit“ und zwar auf Arbeitsentgelt ein.

Die Frage der Bewertung und Entlohnung menschlicher Arbeit stellt sich, seitdem Menschen ihre Arbeitskraft gegen eine Entlohnung zur Verfügung stellen. Das Entgelt ist der Preis für die geleistete Arbeit, im Tauschverkehr wird für die Überlassung der Arbeitskraft ein Entgelt bezahlt. Hier taucht das Problem des „gerechten Lohns“ auf. Man versucht dieses Problem unter anderem durch leistungsabhängige Entgeltsysteme zu lösen. Einerseits orientiert sich die Höhe des Entgeltes an den Anforderungen der Stelle, andererseits sollen unterschiedliche Leistungen individuell honoriert werden. Individuelle Leistung und Stellenanforderung sind allerdings nur ein Teil der Bestimmungsgründe für die Höhe des Entgeltes. Zusammenfassend lassen sich die Grundsätze, nach denen das Entgelt gestaltet wird, folgendermaßen gliedern:

- ✓ leistungsgerecht: entspricht der Leistung und dem Verhalten des Einzelnen
- ✓ anforderungsgerecht: entspricht den Anforderungen der Stelle
- ✓ sozialgerecht: entspricht gesellschaftlichen Anforderungen (gesetzliche und freiwillige Sozialleistungen)
- ✓ marktgerecht: wettbewerbsfähige Entgeltgestaltung

Das Entgelt ist stark mit dem Anreizsystem verflochten, denn Anreize stellen Impulse dar, die Mitarbeiter über materielle oder immaterielle Anerkennung dazu veranlassen, so zu handeln, dass ein gesetztes Ziel bestmöglich erreicht wird. Also unter einem Anreizsystem versteht man ein System aus aufeinander abgestimmten, arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen, das in Unternehmen der Förderung von Arbeitsmotivation dient. Das optimale Anreizsystem ist eine Kombination entsprechender Anreize und damit ein Verfahren zur Leistungssteigerung, zur Erhöhung etwa des Kosten- und Leistungsbewusstseins und anderer betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Anreizwirkungen können dabei durch Erfolgsbeteiligung, immaterielle Mitarbeiterbeteiligung, Zulagen und sonstige Prämien oder die Perspektive eines beruflichen Aufstieges erzielt werden.

Die Wirkung dieser Anreizsysteme kommt zustande, weil Bedürfnisse oder Motive der Mitarbeiter angesprochen werden und dies zu Verhaltensweisen führt, die dem Unternehmenszweck nützlich sind. Anreizsysteme dienen daher einerseits der Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters und andererseits den strategischen Zielsetzungen des Arbeitgebers. Die Gestaltung eines Anreizsystems stellt letztendlich eine Reaktion auf die wahrgenommenen Grenzen der Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter dar. Eine Klassifikation der verschiedenen Anreizsysteme kann auf vielfache Weise vorgenommen

werden. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen materiellen (monetären) und immateriellen (nicht-monetären) Anreizen und misst dieser Unterscheidung eine besondere Bedeutung bei. Die erste Gruppe stellt dabei Belohnung von außen, also extrinsische Motivation dar. Die zweite ist mit der Beschäftigung selbst verbunden. Hierbei wird von intrinsischer Motivation gesprochen.

Aufgabe 2.

Ahand des Schaubildes analysieren Sie die folgenden Anreize. Welche sind monetär und welche nicht-monetär?

- 1. Mitgestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsinhalten und Arbeitsplatz
- 2. Prämie, Bonus
- 3. Personalbeurteilungssysteme
- 4. interne/externe Wettbewerbe
- 5. Erfolgsbeteiligung, Tantieme

- 6. Besoldungs- und Gehaltsformen
- 7. betriebliche Zusatzleistungen
- 8. flexible Arbeitszeitgestaltung
- 9. Dienstwagen, Dienstwohnung, Dienstreisen, Spesenkonto
- 10. Personalbeförderungssysteme
- 11. zusätzliche Alterssicherung

monetär	
nicht-monetär	



4.1. Monetäres Anreizsystem

Das klassisch extrinsische Instrument, der monetäre Anreiz, basiert auf Geldzahlungen. Seine wirtschaftswissenschaftliche Grundlage liegt in der Standardökonomik – und hierbei insbesondere in der Prinzipal-Agenten-Theorie – begründet. Dieses Konstrukt basiert auf den Annahmen des Homo oeconomicus – des sich rational verhaltenden Menschen, der egoistisch handelt und Arbeit als negatives Gut sieht. Durch Informationsvorteile gegenüber dem Arbeitgeber hinaus hat er die Möglichkeit, Leistung zurückzuhalten. Gelten diese Prämissen, arbeiten Menschen nicht freiwillig, sondern müssen zur Arbeit

motiviert werden – in erster Linie über den extrinsischen Motivator Geld. Die Folge sind Anreiz- und Entgeltsysteme, die bemüht sind, möglichst viele Faktoren der menschlichen Arbeit mess- und überprüfbar zu machen.

Vereinfacht gesagt gehört zum monetären Anreizsystem ein obligatorischer, vertraglich fixierter Teil mit fixem Gehalt, variables Gehalt, Sozial- und Nebenleistungen als geldwerte Vorteile sowie gegebenenfalls ein fakultativer Teil, der von der individuell erbrachten Leistung abhängt (z.B. in Form von Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg oder am Kapital des Unternehmens).

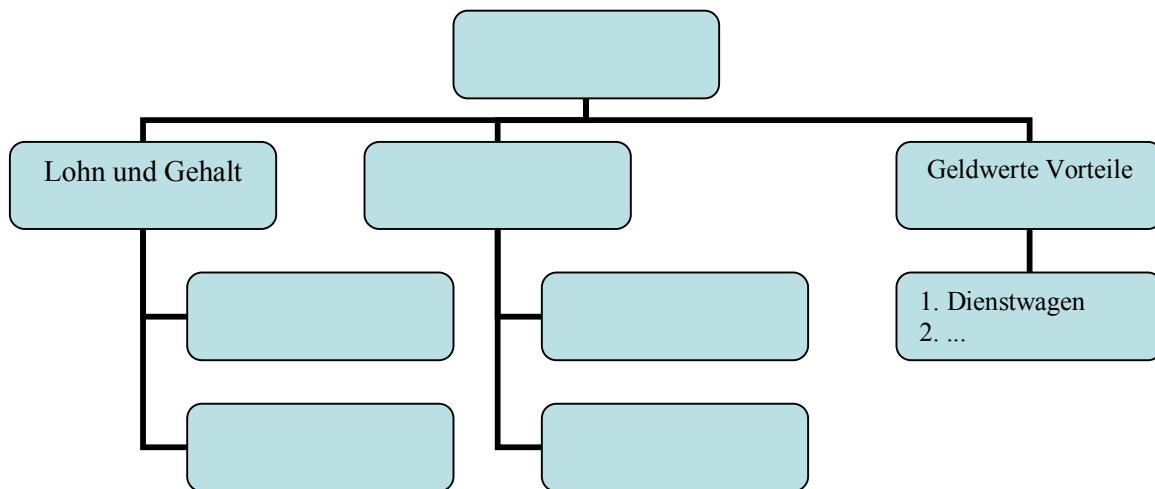
Welche Rolle das monetäre Anreizsystem für die Motivation und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer spielt, ist nicht unumstritten und wird in Theorie und Praxis kontrovers diskutiert. Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter bereit sind, sich für die ihnen gestellten Aufgaben zu engagieren, hängt aber nicht zuletzt von den monetären Ergebnissen ab, die sie durch ihr Engagement zu erringen hoffen. Die finanziellen Bezüge dienen eben nicht nur der Sicherung existentieller Grundbedürfnisse, sondern sind zugleich wesentliches Ausdrucksmittel der Leistungsanerkennung und Selbstbestätigung.

Voraussetzung für eine leistungsfördernde Wirkung monetärer Anreize ist aber, dass sie in ihrer Höhe funktions- und marktgerecht gestaltet werden und die Mitarbeiter in hohem Maße durch leistungsbezogene variable Vergütungskomponenten an den Ergebnissen ihrer Arbeit partizipieren lassen. Hierzu müssen sich sowohl der Erfolg als auch der Misserfolg in der Entlohnung erkennbar widerspiegeln. Deshalb muss ein monetärer Anreiz fair sein und wahrgenommen werden, um überhaupt motivierend wirken zu können.

In Zeiten der Industrialisierung galt das Entgelt als einziger Anreiz für die Arbeitsmotivation. Diese Auffassung spiegelt sich in zahlreichen traditionellen Managementansätzen (z.B. Ansätze von Taylor und Ford) und in den mit diesen traditionellen Managementansätzen verbundenen Entgeltformen wieder.

Aufgabe 1.

Lesen Sie über monetäres Anreizsystem. Ergänzen Sie das Diagramm (gebrauchen Sie Stichwörter).



Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal durch. Beantworten Sie die Fragen.

1. Was bildet die wirtschaftswissenschaftliche Grundlage von monetären Anreizen?
2. Warum ist die Bedeutung von monetären Anreizen so hoch?
3. Unter welchen Bedingungen können mit monetären Anreizen Leistungen gefördert werden?

Aufgabe 3.

Sie haben sich mit dem Thema „Monetäre Anreize“ auseinandergesetzt. Was macht diese Anreize für Sie wirklich attraktiv? Nehmen Sie bitte zu dem Problem Stellung.

Aufgabe 4.

Was verstehen Sie unter den nicht-monetären Anreizen? Welche Bedeutung haben diese Anreize für Sie? Tauschen Sie Ihre Meinungen aus.

4.2. Nicht-monetäres Anreizsystem**Aufgabe 1.**

Lesen Sie den Text. Berichten Sie über die Rolle der nicht-monetären Anreizen im Vergleich zu monetären.

Seit Mitte der 90er Jahre hat sich die Entgeltgestaltung ebenso wie die individuelle Vergütungsgestaltung erheblich flexibilisiert. Variable Entlohnungsbestandteile wurden seit diesem Zeitpunkt deutlich ausgebaut. Monetäre Leistungsanreize und Befriedigung der Grundbedürfnisse, die die Basis dafür darstellen, dass Menschen bereit sind, Arbeitsleistungen zu erbringen, gelten wie früher für die Mehrzahl der Arbeitnehmer als wichtigster und dominierender Motivationsfaktor. Gleichzeitig haben verschiedene Untersuchungen belegt, dass die ausschließliche Anwendung finanzieller Leistungsanreize den Leistungswillen der Mitarbeiter auf Dauer aber nicht mehr nennenswert steigern kann.

Gemäß diesen Erkenntnissen verlieren die monetären Leistungsanreize allmählich ihre absolute Bedeutung, und man ist in den Unternehmen zunehmend bemüht, die nicht-finanziellen Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu erkennen und, soweit es die betriebliche Situation erlaubt, auch zu befriedigen.

Zusammenfassend stellen nicht-monetäre Anreize solche dar, die grundsätzlich nicht käuflich sind. Zu diesen nicht-monetären Anreizkomponenten gehören beispielsweise die soziale Anerkennung, die Unternehmenskultur, Arbeitsinhalt, Kommunikation und Information, Aufstiegsmöglichkeiten. Als eine besondere Form des nicht-monetären Anreizes sei auch die Sanktion genannt. In diesem Sinne bildet sie das Gegenstück zur Anerkennung und gibt den Reiz dadurch, dass ein Mensch sein Verhalten anpasst, um von seinem Umfeld nicht ‚aberkannt‘ zu werden.

Angesichts der geringer werdenden Spielräume bei Lohn- und Gehaltssteigerungen rücken nicht-monetäre Anreize zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses und wirken gezielter auf einzelne Bedürfnisse als monetäre. Auch bei den Belegschaften vollzieht sich ein Wandel: Mitarbeiter wollen heute nicht mehr ausschließlich nach Fleiß, Leistung, Gehorsam und anderen preußischen Tugenden beurteilt werden. Die Bedürfnisse der heutigen Mitarbeiter richten sich zusätzlich auf übergeordnete Werte, beispielsweise Selbstverwirklichung, Arbeitsfreude, erfolgsorientiertes Betriebsklima, Entscheidungsfreiräume und Individualität. Sie wollen sich einbringen, gestalten und nachhaltige Erfolge erzielen. Moderne, leistungsabhängige Zielvereinbarungs- und Vergütungssysteme berücksichtigen diesen Wertewandel. Viele Unternehmen, die ihr Augenmerk auf die Motivations- und Anreizwirkung legen, überarbeiten augenblicklich ihre veralteten Systeme. Da gerade solche Leistungsanreize jedoch nicht auf alle Mitarbeiter des Unternehmens im gleichen Maße wirken, sollte die Unternehmung sich um eine individuelle Ausrichtung der einzelnen Komponenten bemühen. Eine Erfolg versprechende Möglichkeit hierzu stellen die sogenannten Cafeteria-Systeme dar.

Aufgabe 2.

Stimmt Ihre Meinung mit dem im Artikel Gesagten? Bringen Sie Argumente vor.

Aufgabe 3.

Lesen Sie den Text noch einmal. Analysieren Sie Beispiele und ergänzen Sie die Tabelle.

<i>Beispiel 1.</i>	Ein Mitarbeiter wird zum Mitarbeiter des Monats ernannt und erhält eine Plakette mit seinem Foto.
<i>Beispiel 2.</i>	Der Mitarbeiter sucht anspruchsvolle und interessante Aufgaben, die es ihm erlauben, sich mit ihnen zu identifizieren und sich persönlich zu entfalten.
<i>Beispiel 3.</i>	Man identifiziert sich mit den kulturellen Werten seines Unternehmens, das beeinflusst die Motivation, sodass die Arbeit an sich motivierende Funktion hat.
<i>Beispiel 4.</i>	Das Aneignen von Wissen, das der Beruf mit sich bringt, verbessert Karrieremöglichkeiten, erhöht Selbstbewertung des Mitarbeiters, gibt ihm größere Handlungsfreiräume und interessante Arbeitsinhalte.
<i>Beispiel 5.</i>	Wenn man mit anderen Kollegen spricht, tauscht man betriebsnotwendige

Informationen aus. Die Folge ist, dass Arbeitsteams leichter gebildet werden und viele Bedürfnisse (z.B. Kontakt-, Wertschätzung- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse) dadurch befriedigt werden.

Anreizkomponente	Beispiel
Aufstiegsmöglichkeit	
soziale Anerkennung	
Kommunikation	
Unternehmenskultur	
Arbeitsinhalt	

Aufgabe 4.

Analysieren Sie das Schaubild. Anhand des Schaubildes schreiben Sie einen Bericht über die Struktur der Motivationen. (Die notwendigen Redemittel finden Sie in dem Anhang, Arbeitsblatt1).

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Anreize (finanzielle)		Immaterielle Anreize		Die Arbeit selbst
Direkt finanzielle Anreize	Indirekt finanzielle Anreize	Soziale Anreize	Organisatorische Anreize	
<ul style="list-style-type: none"> • Prämien 	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwillig erbrachte Leistungen (z.B. der Unternehmen) • Qualifizierungsmöglichkeiten • Qualifizierungsurlaub 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung durch Leitung • Gruppenmitgliedschaft • Unterstützende soziale Beziehungen • Gutes Arbeitsklima • Kooperativer Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> • Größe des Unternehmens • Organisation des Unternehmens • Standort • Unternehmenskultur • Image des Unternehmens • Arbeitszeitregelungen • Entwicklungsmöglichkeiten • Arbeitsplatzsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalt • Tätigkeitsspielraum • Arbeitsvielfalt • Verantwortung übernehmen • Selbstständigkeit

Anhang I. Arbeitsblatt 4. Leseverstehen. Motivation und Anreize.

4.3. Entgeltformen

A. Traditionelle Lohn- und Gehaltsformen

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Finden Sie darin die den russischen Begriffen entsprechenden Äquivalente.

1. запланированное на выполнение работы время
2. сдельная заработная плата
3. вознаграждать (за труд)
4. повременно-сдельная заработная плата
5. поштучная сдельная оплата труда
6. бригадная сдельная оплата труда
7. дополнительный заработок
8. премиальная оплата труда

9. перевыполнение норм выработки
10. дополнительное вознаграждение
11. основа исчисления (заработной платы)
12. повременная система оплаты труда
13. расчет вознаграждения
14. колебания в производительности (работника)
15. выработка

Akkordlohn

Der Akkordlohn hat eine lange Tradition. Bei dieser Form wird nicht (nur) die Dauer der Arbeitszeit, sondern die erzielte (Mengen-)Leistung vergütet. Üblicherweise werden Vorgabezeiten (z.B. für das Fertigen von Werkstücken) ermittelt, deren Unterschreiten zu einer Erhöhung des Akkordverdienstes führt (so genannter »Zeitakkord«). Der Geld- oder Stückakkord, bei dem die Arbeiter für jedes fertige Stück einen festen Betrag erhielten, ist heute nicht mehr üblich. Möglich ist auch ein Gruppenakkord, bei dem der Mehrverdienst gleichmäßig auf alle Mitglieder eines Teams verteilt wird.

Prämienlohn

Der Prämienlohn zeichnet sich dadurch aus, dass je nach vorher definierter quantitativer oder qualitativer Mehrleistung eine Prämie zum Grundentgelt gezahlt wird. Typisch für den Prämienlohn ist die wesentlich größere Flexibilität bei der Festlegung des Gegenstandes der Zusatzvergütung (der Bemessungsgrundlage). Prämien können z.B. für das Einhalten oder überschreiten von Qualitätsstandards, für Ersparnisleistungen (z.B. Material- oder Energieverbrauch), für das Erreichen von Ziel- oder Terminvorgaben und für vieles andere mehr gezahlt werden.

Zeitlohn bzw. Gehalt

Für den Zeitlohn bzw. das Gehalt (für Angestellte) ist typisch, dass das Entgelt ohne personenbezogene Leistungskomponente nach der Dauer der Tätigkeit gezahlt wird (z.B. Monats-, Wochen-, Tages- oder Stundenlohn). Bemessungsgrundlage ist die Zeit, es wird für eine Zeiteinheit (z.B. Monat) ein bestimmter Entgeltsatz gezahlt. Dieser Typ ist besonders dann angezeigt, wenn die quantitative Arbeitsleistung von den Arbeitnehmern nicht direkt beeinflusst werden kann, oder der Leistungsbeitrag des einzelnen nicht zuverlässig zu messen ist, oder Anforderungen wie Genauigkeit, höchste Qualität, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit und dergleichen die Tätigkeit dominieren. Einer Qualitätsgefährdung des Produkts wird im Zeitlohn entgeltpolitisch entgegengewirkt. Ein Vorteil ist auch ohne Frage der ungleich geringere Aufwand bei der Entgeltberechnung. Den Arbeitnehmern gewährt der Zeitlohn einen gesicherten und regelmäßigen Verdienst als Gegenleistung für die vereinbarte Arbeitszeit. Leistungsschwankungen oder Arbeitsunterbrechungen haben keine finanziellen Verluste zur Folge. Andererseits wird eine erhöhte Leistungsabgabe im Zeitlohn – jedenfalls zunächst – nicht abgegolten. Diese Form enthält keinen Anreiz für eine quantitative Mehrleistung.

In der klassischen betriebswirtschaftlichen Lohntheorie ist der Zeitlohn eine Art Restkategorie für solche Tätigkeiten, in denen sich der Anspruch der Lohnformdifferenzierung nach Einbeziehung der persönlichen Leistung aufgrund der Natur der Aufgabe und mangels Existenz einer klaren Bemessungsgrundlage nicht einlösen lässt: »Wenn der individuelle Leistungsgrad mengenmäßig nicht exakt erfassbar ist (z.B. bei Forschungs- oder Reparaturarbeiten), können die persönlichen Leistungsschwankungen nicht mithilfe einer besonderen Lohnform berücksichtigt werden« (Martens 1958, S. 28).

Aufgabe 2.

Machen Sie eine Übersicht über die klassischen Entgeltformen. Fassen Sie ihre Eigenschaften zusammen. Sammeln Sie Stichpunkte.

klassische Entgeltforemen	Eigenschaften

Aufgabe 3.

Analysieren Sie die Vor- und Nachteile der klassischen Lohnformen. Um welche Formen geht es?

☺	<ul style="list-style-type: none"> ▪ auch bei kleinen, ausgefallenen Aufträgen einsetzbar ▪ die bei Zielerreichung ausgeschütteten Geldmittel fördern die Arbeitszufriedenheit und motivieren zu hoher Arbeitsleistung 	
☹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sorgsame Planung, ansonsten gegenteiliger Effekt möglich ▪ oft zu hoch angesetzte Ziele 	_____
☺	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation zu Mehrleistung ▪ Leistungsgerechtigkeit ▪ einfache und unbürokratische Abrechnung 	
☹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unzufriedenheit durch Leistungsdruck ▪ höherer Verschleiß an Betriebsmittel und größerer Verbrauch an Werkstoffen. ▪ Qualitätseinbußen wegen zu hohem Arbeitstempo erfordern zusätzliche Qualitätskontrollen 	_____
☺	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache Berechnung des Arbeitsentgelts (Geleistete Zeit x Stundensatz). ▪ kein überhastetes Arbeitstempo und größere Berücksichtigung der Qualität der Arbeit 	
☹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kein Leistungsanreiz für Mitarbeiter. ▪ Risiko des Arbeitsunwillens des Mitarbeiters trägt der Betrieb ▪ kein direkter Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und erbrachter Leistung 	_____

„Testen Sie Ihr Wissen“

Aufgabe 1.

Übersetzen Sie den Text ins Deutsche.

Сдельная и повременная форма оплаты труда: преимущества и недостатки

С появлением наемного труда возникла проблема вознаграждения за этот труд. Заработная плата выполняет различные функции, которые могут быть реализованы с разной степенью эффективности, так как интересы работника и работодателя могут совпасть в одних ситуациях и оказаться противоположными в других.

На первый взгляд, сдельная форма оплаты труда наиболее полно отвечает интересам и работника, и работодателя, поскольку величина заработка зависит от результатов труда и его производительности. Прямая зависимость между результатами работы и величиной вознаграждения является достоинством сдельной оплаты труда. Интересы нанимателя успешно реализуются, поскольку работник заинтересован в увеличении выработки. Если работник снизит выработку или производительность, он же и понесет в первую очередь потери. Следовательно, его риск выше, чем риск работодателя.

Существуют различные виды сдельной оплаты труда – индивидуальный (поштучная оплата) и групповое стимулирование (вознаграждение групп, а не отдельных работников). Сдельная оплата труда, а именно групповое стимулирование, до сих пор успешно применяется за рубежом во многих отраслях легкой промышленности. Однако с середины XX в. в большинстве развитых стран доля рабочих-сдельщиков начинает стремительно снижаться. Дело в том, что сдельная оплата связана с целым рядом недостатков и порождает немало проблем — как для работников, так и для работодателей. Вот лишь некоторые из них:

- Работодателю бывает сложно учесть факторы, не зависящие от работника, но влияющие на выработку (болезнь, проблемы с оборудованием, погодные условия и т. п.).
- Существует опасность того, что, стремясь увеличить количество продукции, работники не станут уделять внимание ее качеству. Это приводит к увеличению затрат на контроль качества.

- Arbeitnehmer kann mehr produzieren als die Firma erwartet. Manager verbindet dies mit der Tatsache, dass die Arbeit nicht schwer genug ist und folglich die Lohnrate zu hoch ist. Deshalb besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Lohnrate sinken wird.

Von vielen Mängeln der Lohnzahlung wird die Lohnform als wichtiger Vorteil für den Arbeitgeber angesehen, nämlich die Verringerung der Kontrollkosten für die Qualität der Produktion. Die Lohnzahlung für den Arbeitnehmer — dies ist die Garantie für einen stabilen Lohn. Es gibt verschiedene Arten der Lohnzahlung. Bei der einfachen Lohnform wird die Lohnzahlung für eine bestimmte Menge an geleisteter Arbeit, mögliche Schwankungen in der Produktivität des Arbeitnehmers werden nicht berücksichtigt. Sie wird in stündliche, tägliche und monatliche unterteilt. Dieses Lohnsystem stellt eine unzureichende direkte Verbindung zwischen den endgültigen Ergebnissen der Arbeit des Arbeitnehmers und seinem Lohn dar.

Bei der Lohnform mit Prämie wird dem Arbeitnehmer nicht nur der Lohn für die geleistete Arbeit, sondern auch eine Prämie für das Erreichen bestimmter quantitativer und qualitativer Indikatoren gezahlt. Dieses Lohnsystem stellt eine Zahlung einer Geldsumme über den üblichen Lohn auf Basis von zuvor festgelegten Indikatoren und Bedingungen dar.

B. Krise klassischer Entgeltsysteme

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text und markieren Sie thematische Abschnitte.

Seit Mitte der 70er Jahre entwickelt sich – aus der Psychologie kommend – eine andere Sichtweise auf den Menschen, die das Konstrukt des Homo oeconomicus in Frage stellt (wofür der Psychologe Daniel Kahneman 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhalten hat). In der so genannten Verhaltensökonomik (oder – als weiterer Zweig – der psychologischen Ökonomik) werden die grundlegenden Prämissen der Standardökonomik aufgehoben: Der Mensch handelt nicht immer rational, Akteure sind nur begrenzt egoistisch und Arbeit stellt bei weitem nicht immer ein negatives Gut dar. 1974 formulierte der Ökonom Richard Easterlin das nach ihm benannte Paradoxon, das – vereinfacht gesagt – ausdrückt, dass Menschen, sobald sie ihre Grundbedürfnisse befriedigt haben, durch zusätzlichen Reichtum nicht automatisch zufriedener werden. Vielmehr sind es Vertrauen (innerhalb der Gesellschaft und innerhalb der Organisation), funktionierende soziale Netzwerke, das Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit sowie Zugehörigkeit und Aufgehobensein, die die Menschen befriedigen. Neuere Forschungsrichtungen beschäftigen sich daher auch mit der Suche nach dem Glück. Die Einflüsse der Glücksforschung, die durchaus auch das Aufgehen in der Arbeit als Zustand der Befriedigung kennt, führen heute zu einer höheren Bewertung der immateriellen Anreizfaktoren. Geld spielt zwar auch weiterhin eine elementare Rolle für die Bereitschaft, eine Arbeitsleistung zu erbringen, füllt aber eher Stellvertreterfunktionen aus: Die absolute Einkommenshöhe ist nicht entscheidend – wohl aber in der Relation zu anderen. Dabei spielt der Fairness-Gedanke, also Gerechtigkeit, eine elementare Rolle – sowohl in der Gestaltung von Prozessen, als auch im Ergebnis. Mitarbeiter achten sehr genau darauf, wie sie in ihrem Umfeld wahrgenommen und behandelt werden. Dabei vergleichen sie sich mit Referenzpersonen ihrer Umgebung. Ungleiche Behandlung führt dabei zu Ablehnung, wenn sie als unfair wahrgenommen wird. Umgekehrt führt aber auch völlige Gleichbehandlung zu Demotivation, da die eigene Leistung nicht mehr in den vergleichenden Kontext gestellt werden kann. Es werden darüber hinaus noch weitere Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation des Menschen angeführt. So spielen Faktoren, die außerhalb der Arbeit liegen, ebenfalls eine Rolle. Diese bestimmen sich über die Werte und Normen des Einzelnen, über seine sozialen und kulturellen Hintergründe oder seine Lebenssituation. Aber auch Faktoren, die innerhalb des Unternehmens liegen, sind relevant: So zieht eine bestimmte Organisationsform auch entsprechende Typen von Menschen an: Organisationen, die stark hierarchisch geprägt und von klaren Regeln bestimmt sind, sind eher für formalistisch geprägte Arbeitnehmer interessant. Unternehmen, die ihr Augenmerk auf Aufstiegschancen und Prestigeobjekte (z.B. Firmenwagen, Blackberrys, Urlaubsreise etc.) zur Entlohnung legen, sind vermutlich eher für Menschen attraktiv, denen Status besonders wichtig ist. Für die Gestaltung von Anreiz- und Entgeltsystemen bedeutet die weiter fortschreitende Individualisierung und Erweiterung der Einflussfaktoren eine immer größer werdende Komplexität und Vielfalt – und stellt Unternehmen damit vor große Herausforderungen. Unternehmen begegnen diesen Herausforderungen auf zwei Ebenen: Zum einen versuchen sie – ganz im Sinne der Standardökonomik – neue Maß- und Kennzahlen für die Bewertung von Arbeit zu finden und

einzuführen. Die Zielvereinbarung beispielsweise ist ein solches Instrument. Damit werden individuell mit dem Mitarbeiter möglichst messbare Ziele definiert, deren Erreichung dann mit Geldzahlungen verknüpft werden können. Zum anderen bekommen immaterielle Anreize – ganz im Sinne der Verhaltensökonomik – einen neuen Stellenwert. Die klassischen Entlohnungssysteme können mit der Dynamik der Arbeitswelt von heute kaum Schritt halten. Zu sehr haben sich die Arbeitsbedingungen gewandelt. Klassische Instrumente der Messung und Bewertung von Arbeit werden in einer mobilen Wissensgesellschaft immer komplizierter. Verfahren, die aus der Hochzeit der industriellen Arbeit stammen, lassen sich kaum noch wirksam einsetzen. Sie können mit den Anforderungen der neuen Produktions- und Managementkonzepte nicht mehr bruchlos in Einklang gebracht werden und verursachen mangelnde Flexibilität sowie Motivations- und Identifikationsprobleme bei den Beschäftigten.

Aufgabe 2.

Begründen Sie die Einteilung der Abschnitte und geben Sie jedem Abschnitt eine Überschrift.

Aufgabe 3.

Fassen Sie den Inhalt jedes Abschnittes mit eigenen Worten zusammen.

C. Moderne Lohn- und Gehaltsformen

Um den geänderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden, kommen anstatt der traditionellen Zeit-, Akkord- und Prämienentlohnung verstärkt neuartige Lohn- und Gehaltsmodelle zum Einsatz. Moderne Entgeltsysteme sind variabel und enthalten erfolgs- und leistungsorientierte Komponente, die als zwei Bausteine eines zukuntorientierten Entgeltsystems gelten.

Zeitlohn mit Leistungszulage

Diese Lohnform besteht aus dem Grundlohnanteil und aus den anforderungsabhängigen leistungsabhängigen Komponenten. Die Leistung wird periodisch vom Vorgesetzten beurteilt. Als Beurteilungsmerkmale lassen sich beispielsweise Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, Arbeitsstoff, Arbeitseinsatzflexibilität oder soziale Faktoren heranziehen.

Standardlohn

Auch der Standardlohn bricht mit dem Prinzip des Lohnanreizes, wie er im Akkordlohn oder bei variablen Prämiensystemen üblich ist. Hierbei wird nicht die Unterschreitung von Vorgabezeiten honoriert, sondern es werden Standardzeiten in Form von Sollwerten vereinbart, für deren Einhaltung ein fester Standardlohn gezahlt wird. Wird eine höhere als die vereinbarte Leistung erbracht, hat dies auf den Verdienst der Mitarbeiter keinen Einfluss. Erreichen sie hingegen die vereinbarte Standardleistung nicht, überprüft eine paritätische Kommission die Ursachen. Der Verdienst wird nicht gemindert. Der entscheidende Vorteil des Standardlohns im Vergleich zum Akkord- und Zeitlohn liegt darin, dass die Höhe der Standardleistung der Mitbestimmung des Betriebsrates und der Reklamation der Betroffenen unterliegt. Wegen der stabilen Zuordnung von Lohn und Leistung wird diese Lohnform daher gleichermaßen von Arbeitgebern, Mitarbeitern und Gewerkschaften akzeptiert.

Polyvalenzlohn

Es geht um den Prämienlohn mit Flexibilitätszulage, der besondere Bedeutung erlangt hat. Bei dieser Prämienvariante werden für jede zusätzlich beherrschte Aufgabe feste Beträge oder Prozentsätze des Grundlohns als Zusatz für die Vielseitigkeit im Arbeitseinsatz gezahlt. Diese zusätzlichen Aufgaben können sich zum Beispiel auf einzelne Tätigkeiten, bedienbare Maschinen oder beherrschte Arbeitsplätze beziehen. Bemessungsgrundlage können die tatsächlich ausgeübten, aber auch die aufgrund der vorhandenen Qualifikation grundsätzlich ausführbaren Aufgaben sein. Um für die Mitarbeiter weitere Leistungsanreize zu schaffen, werden die Prämien dabei verstärkt nicht nur an der individuellen Leistung ausgerichtet, sondern zusätzlich im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung auch mit dem Unternehmens- oder Bereichserfolg gekoppelt.

Mitarbeiterbeteiligung

Bei der Mitarbeiterbeteiligung, die nicht zu den Lohn- oder Gehaltsbestandteilen gehört, werden Arbeitnehmer auf freiwilliger Basis oder auf Grundlage eines Tarifvertrages beziehungsweise einer Betriebsvereinbarung am Erfolg oder Kapital des Unternehmens beteiligt. Grundsätzlich kann hierbei zwischen Erfolgsbeteiligung und Kapitalbeteiligung unterschieden werden.

Während die Mitarbeiter bei der Erfolgsbeteiligung eine über die normale Vergütung hinausgehende Zahlung erhalten, wird ihnen im Rahmen der Kapitalbeteiligung die Möglichkeit geboten, sich in Form

eines schuldrechtlichen oder gesellschaftsrechtlichen Vertragsverhältnisses am Unternehmen zu beteiligen.

Erfolgs- und Kapitalbeteiligung werden in der Praxis häufig in der Weise kombiniert, dass die den Mitarbeitern gutgeschriebenen Erfolgsanteile nicht bar ausgezahlt, sondern in Form einer Kapitalbeteiligung im Unternehmen angelegt und dann verzinst oder gewinnabhängig bedient werden.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text über moderne Engeltformen. Beantworten Sie die Fragen.

1. Wodurch sind die Unterschiede zwischen traditionellen und modernen Lohn- und Gehaltsformen bedingt? Erklären Sie.
2. Welche Vorteile und Nachteile haben moderne Lohnformen?
3. Welche Lohnformen sind heutzutage überhaupt nicht annehmbar?

Aufgabe 2.

Welche Gehaltsform wäre für Sie annehmbar? Begründen Sie Ihre Meinung.

4.4. Cafeteria System

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text über das Cafeteria System. Betiteln Sie jeden Abschnitt.



- A. Den Baustein eines zukuntorientierten Entgeltsystems bildet im Rahmen des nicht-monetäres Anreizsystems die Mitarbeiter- oder Motivationsorientierung, die ganz im Sinne der Verhaltensökonomik einen neuen Stellenwert bekommt. Work-Life-Balance, Arbeitszeitsouveränität, Auszeiten (z.B. für Ehrenamt oder die Pflege von Angehörigen), Gesundheitsfürsorge und andere Elemente der persönlichindividuellen Bedürfnisbefriedigung rücken in den Vordergrund. Dabei entstehen variable Entgeltgestaltungsmöglichkeiten, die meist einen ganzen Katalog an Angeboten bieten, aus denen unterschiedliche Elemente zu einem personalisierten Paket geschnürt werden können. Erste Versuche der Einrichtung von Cafeteria Systemen gab es in den späten 80er Jahren. Unternehmen mit Cafeteria-Plänen gab es ursprünglich in den Vereinigten Staaten. Man unterschied entsprechend zwischen flexible-benefits-systems (nur die Zusatzleistungen stehen im Vordergrund), flexible-compensation-systems (auch fixe und variable Entgeltkomponenten stehen zur Auswahl) und flexible-human-resources-systems (auch immaterielle Aspekte wie Weiterbildung und Personalentwicklung sind eingeschlossen).
- B. Folglich funktioniert ein Cafeteria System so: Bestimmte Mitarbeitergruppen erhalten zusätzlich zum Entgelt Sonderleistungen „on-Top“. Der Arbeitgeber stellt diese Leistungen in einem Katalog, anders gesagt in einer „Menue-Karte“ zusammen. Dieser Auswahl-Katalog an Leistungen enthält u.U. auch die „Mindestanforderungen“, die vom Mitarbeiter für die Einlösung zu erbringen sind oder in welchem Zeitrahmen bzw. zu welchem Zeitpunkt sie abrufbar sind. Zusammenfassend besagt der Cafeteria-Ansatz, dass es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen ist, inwieweit er zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. Firmenleistungen innerhalb eines

bestimmten Budgets auswählen kann. Charakteristisch für das Verfahren sind dabei folgende Punkte:

- die Individualisierung von Entgeltbestandteilen entsprechend einem Wahlbudget
 - eine periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeit für die entsprechenden Mitarbeiter
 - ein Wahlangebot mit mehreren Alternativen
- C. Da heute Spielräume bei Entgelterhöhungen immer abnehmender werden und diese Entgelterhöhungen für den einzelnen Arbeitnehmer bei nettobezogener Betrachtung kaum wirksam werden, setzt man sich das Ziel, attraktive Anreize für bestimmte Mitarbeiter bzw. -gruppen zu schaffen. Dabei ist die personalpolitische Attraktivität des Cafeteria-Ansatzes unverkennbar. Denn durch die Individualisierung von betrieblichen Leistungen besteht die Möglichkeit, diejenigen Entgelt- und Sozialleistungskomponenten zu wählen, die den Bedürfnissen oder der finanziellen Situation am ehesten entsprechen, und gleichzeitig auf diejenigen Leistungen zu verzichten, die von geringerer Bedeutung sind. Außerdem hat die individuelle Ausrichtung der Personalkosten nach dem Cafeteria-Prinzip den ökonomischen Vorteil, dass diese Größe konstant bleibt, weil nicht ihre Maximierung, sondern ihre optimale Aufteilung im Vordergrund der Betrachtung steht.
- D. Für Cafeteria-Systeme gibt es unterschiedliche Modelle:
- A. *Kernplankonzept*
 - B. *Buffet- oder Auswahlplan*
 - C. *Alternativer Menüplan*
 - D. *Geldmodelle*
 - E. *Zeitmodelle*
 - F. *Zeit-/Geldmodelle*

In Deutschland überwiegen zur Zeit Kernpläne. Damit verbunden ist für die jeweilige Bezugsgruppe die Möglichkeit der Ja/Nein-Auswahl bei den vorab definierten Zusatzleistungen. Modelle mit Entweder-/Oder-Optionen sind dagegen wegen ihrer schwierigeren praktischen Handhabbarkeit in der Minderzahl bzw. kaum anzutreffen.

- E. Da der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin ohnehin eine uneingeschränkte Wahlfreiheit hinsichtlich der Verwendung des Nettoeinkommens hat, ist die zusätzliche Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen im Rahmen eines Cafeteria-Verfahrens deshalb nur dann attraktiv, wenn für ein bestimmtes Bruttoeinkommen ein höheres Nettoeinkommen beziehungsweise ein höherer Einkommenswert erzielt wird oder sich durch die angebotenen Wahlmöglichkeiten der bisher wahrgenommene Nutzen in immateriellen Dimensionen erhöht. Oft entsteht bei der Vorstellung der einzelnen Optionen (Fahrtkostenzuschuss, Zinszuschuss in Verbindung mit Arbeitgeberdarlehen, Versicherungsleistungen oder Dienstwohnungen) der Eindruck, es handele sich um längst bekannte Leistungen. Viel wichtiger ist dabei jedoch die Möglichkeit ihrer Wählbarkeit und/oder Austauschbarkeit unter bestimmten finanziellen und zeitlichen Rahmenbedingungen für bestimmte Mitarbeitergruppen.
- F. Als wesentlicher Aspekt sei in diesem Zusammenhang der Informationsaustausch zwischen Unternehmung und Mitarbeitern erwähnt. Für das erfolgreiche Funktionieren von Cafeteria-Plänen ist es wichtig zu wissen, welche Leistungsarten bei den Arbeitnehmern in ihrer Wertschätzung relativ am beliebtesten sind und welche Leistungen weniger stark gewünscht werden. Derartiges Datenmaterial kann durch Mitarbeiterbefragungen und individuelle Situationsanalysen (z.B. Einkünfte, Vermögen, Lebensumstände betreffend) erhoben werden, um individuelle Präferenzen zu ermitteln und eine Rangordnung wählbarer Leistungen zu erstellen. Es gibt also keine allgemein gültige Cafeteria-Konzeption, da ihre jeweilige Ausgestaltung stark durch unternehmensspezifische Rahmenbedingungen, wie z.B. Rechtsform, Branche, Mentalität und Tradition geprägt ist. Vielen dieser Unternehmen ist jedoch gemeinsam, dass sie über ein innovatives (Personal-)Management verfügen.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal. Welcher Absatz antwortet auf welche der Fragen?

1. Warum gibt es keine allgemeingültige Cafeteria-Konzeption? _____
2. Welche Optionen können im Cafeteria-System angeboten werden? _____
3. Wie entstand das Cafeteria-System? _____
4. Welche Modelle der Cafeteria-Systeme sind für Deutschland typisch? _____

5. Wie wird das Cafeteria-System angesetzt? _____
6. Warum ist es heute so wichtig betriebliche Leistungen zu individualisieren? _____
7. Welche Modelle gibt es in den Cafeteria-Systemen? _____
8. Welche Komponenten waren ursprünglich in dem Cafeteria-System zu unterscheiden? _____
9. Was charakterisiert heute das Cafeteria-Verfahren? _____
10. Welche von dem Cafeteria-System angebotene Möglichkeit ist für Arbeitnehmer besonders attraktiv? _____
11. Welche Prinzipien des Cafeteria-Systems bringen Vorteile? _____
12. Was ist für das erfolgreiche Funktionieren der Cafeteria-Systeme wichtig? _____

Aufgabe 3.

Lesen Sie den Absatz **D** noch einmal. Welchen im Absatz erwähnten Modellen entsprechen folgende Definitionen?

- _____ 1. Bei diesen Modellen kann der Mitarbeiter durch „Kauf“ von Arbeitszeit oder „Verkauf“ von Urlaubstagen oder anderen Zeitelementen Zeit gegen Geld umtauschen und umgekehrt, d.h., es handelt sich um einen Austausch von materiellen Elementen gegen den immateriellen Zeitfaktor. Auf diese Weise können völlig flexibel bestimmte (Arbeits-)Zeitvolumina realisiert werden, die den individuellen Bedürfnissen am ehesten entsprechen.
- _____ 2. Dabei geht man von einem bestimmten Minimum an Leistungen aus, das durch frei wählbare Leistungen ergänzt werden kann.
- _____ 3. Wenn rein monetäre Leistungen im Vordergrund stehen, so geht es um diese Modelle.
- _____ 4. Man kann auf bestimmte Leistungen weniger, dafür auf andere um so mehr zurückgreifen.
- _____ 5. Jeder Mitarbeiter kann z.B. seinen Anspruch auf Urlaub – d.h. den über gesetzlichen Mindesturlaub hinausgehenden Teil – dem Budget beisteuern und seine Urlaubsanwartschaft zeitlich verlagern und neu strukturieren. Gleiches gilt für etwaige Zeitkontingente aus Arbeitszeitverkürzungen oder Mehrarbeit bei Projekteinsätzen, welche die Führungskräfte häufig nicht sofort wahrnehmen können. Die weiteren möglichen Ausprägungen solcher Zeitsouveränität können u.a. sein: Vorziehen des Rentenalters, Langzeiturlaub/Sabbatical oder Variationen der Wochen-, Monats- und Tagesarbeitszeit.
- _____ 6. Handelt es sich darum, werden unterschiedliche Menüs für unterschiedliche Mitarbeitergruppen, oder für unterschiedliche Situationen bzw. Erwerbsphasen unterschieden.

Aufgabe 5. Projekt „Anreizsysteme und Entgeltmodelle in Deutschland und in Russland“.

Berichten Sie über mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Anreizsystemen und Entgeltmodellen in Deutschland und in Russland.

Anhang I. Arbeitsblatt 5. Leseverstehen. Variable Vergütungssysteme.

Thema 5. Marketing.

A. Absatz und Marketing

Eine der drei Phasen des betrieblichen Leistungsprozesses (neben der Bereitstellung der Produktionsfaktoren und der Produktion selbst) ist Absatz. Unter dem Absatz versteht man die Verwertung der erstellten Erzeugnisse oder der angebotenen Dienstleistungen. Er findet losgelöst von strategischen Überlegungen statt und schließt den betrieblichen Wertekreislauf, weil er über die Verwertung der Betriebsleistung (Verkauf von Sachgütern und Dienstleistungen) den Rückfluss der im Betrieb eingesetzten Geldmittel einleitet und damit die Fortsetzung der Produktion ermöglicht.

Im Gegensatz zum Absatz stellt Marketing eine Konzeption der übergreifenden marktorientierten Unternehmensführung, bei der alle betrieblichen Aktivitäten auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden. Es geht um einen gezielten Einsatz von Marketinginstrumenten, Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Marketingorientiertes Unternehmensverhalten bedeutet auch eine systematische Verhaltensbeeinflussung der Nachfrager.

Der Begriff „Marketing“ wurde erstmals zwischen 1905 und 1920 an US-amerikanischen Universitäten verwendet. In Deutschland sprachen die Fachleute jedoch bis in die 1960er Jahre von „Absatzwirtschaft“. Verkauf und Werbung standen dabei im Mittelpunkt des absatzpolitischen Instrumentariums. Die Einführung des heutigen Marketingbegriffes wurde vom Wandel der Absatzmärkte begleitet, weg vom Verkäufermarkt, in dem der Verkäufer aufgrund des Mangels an Gütern und Dienstleistungen Preise und Konditionen weitgehend bestimmen kann, hin zu einem Käufermarkt, in dem die Vielzahl an Wettbewerben immer mehr Kunden die Wahl ermöglicht, ob sie das Angebot überhaupt annehmen. Also geschah der Übergang vom Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen zum Marketingmanagement. Die Folge war, daß das Verständnis des Marketingbegriffes im Zeitablauf deutlich breiter geworden ist. Ausgangspunkt dieser Entwicklung ist ein Verständnis, das Marketing und Verkauf gleichsetzt. Im Mittelpunkt steht hier die Aufgabe des Marketing, die Produkte des Unternehmens am Markt abzusetzen, weil zu damaliger Zeit viele Märkte eher Verkäufermärkte darstellten. Die Marketingfunktion war daher in vielen Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen (z.B. Produktion) eher nachrangig.

- In der Folgezeit wurde das Verkaufsverständnis des Marketing um den Aspekt der Werbung erweitert. Ausgangspunkt aller unternehmerischen Überlegungen bildete jedoch nach wie vor die Produktion. Erst mit dem erneuten Wachstum der Weltwirtschaft in den 50er und 60er Jahren konnte das Marketing neue Impulse gewinnen. In dieser Zeit wurde der sogenannte **Marketingmix** definiert. Dieser integrierte das bestehende Marketingverständnis als Werbung und Verkauf in eine umfassendere Systematik der Marketingaktivitäten.

Dieses Verständnis des Marketing als Anwendung der Instrumente des Marketingmix hat bis heute seine Bedeutung beibehalten. Außerdem beobachtet man heute die wachsende Macht des Verbrauchers, der Verkäufermarkt ist ganz zum Käufermarkt geworden und der Wachstumswettbewerb wandelt sich in den Verdrängungswettbewerb. All das hat dazu geführt, dass die Kundenbeziehung als Betrachtungsobjekt stärker in den Mittelpunkt rückt. Kern dieser Perspektive ist das Verständnis, daß der Aufbau und die Erhaltung langfristiger (für den Anbieter profitabler) Kundenbeziehungen eine zentrale Herausforderung des Marketing darstellt.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Textabschnitt „A“, analysieren Sie die Abbildung und fassen Sie das Gelesene kurz zusammen.

früher	Absatz	
	Entwicklungsphasen	
Wandel der Führungsgrundsätze	1. Produktionsorientierung	Verkäufermarkt
	2. Verkaufsorientierung	
	3. Marketingorientierung	Käufermarkt
heute	Marketing	

B. Marketingdefinition

Mit dieser Entwicklung ist auch das Vorhandensein einer Vielfalt von Marketingdefinitionen verbunden. Umgangssprachlich wird Marketing häufig auf die sichtbaren operativen Tätigkeiten eingeschränkt. Das sind in erster Linie Werbung und Vertrieb. Das Orbis Wirtschaftslexikon versteht unter Marketing „alle Maßnahmen einer Unternehmung, die darauf ausgerichtet sind, den Umsatz zu fördern.“ Eine weitere Definition sieht in Marketing einen Erstellungs- und Austauschprozess zur Befriedigung von

Bedürfnissen. In neueren Publikationen wird Marketing beispielsweise als Management komparativer Konkurrenzvorteile unter Nutzung der Marketinginstrumente verstanden.

Ziehen wir doch die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte in Betracht, so ist Marketing mit Rücksicht auf zwei Seiten zu definieren – unternehmensexterne und unternehmensinterne.

In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potentiellen Nachfragern seiner Produkte oder Dienstleistungen. Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb.

Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten. Dies schließt insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein. Sowohl die unternehmensexternen als auch die unternehmensinternen Ansatzpunkte des Marketing zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Abschnitt „B“. Stellen Sie den Inhalt grafisch dar.

C. Marketing als Wissenschaft

Aus der Marketingdefinition folgt, dass Marketing heute eine Universalwissenschaft ist, die aus vielen Nachbardisziplinen besteht. Es lassen sich zwei große Bereiche unterscheiden:

1. Marketingplanung
2. Marketing-Mix

1. Unter der Marketingplanung versteht man folgende Etappen. In der ersten Stufe legt man die Marketingziele fest. Dann folgt die Stufe der Marktforschung: man sammelt Informationen, macht Prognose und schätzt die wahrscheinlich eintretenden Ereignisse voraus. Um das gestellte Ziel zu erreichen, muss man Entscheidungen treffen. Dafür werden Pläne ausgearbeitet und mit anderen Teilplänen und Teilzielen abgestimmt.

Markt zu erforschen, bedeutet alle notwendigen Daten zu beschaffen, zu verarbeiten und zu interpretieren, um die Informationen über Marktsachverhalte und Marktentwicklungen zu gewinnen, die Entscheidungen über den Einsatz von Marketinginstrumenten treffen lassen. Die Marktforschung umfasst vier wesentliche Bereiche:

- a. Nachfrageforschung
- b. Konkurrenzforschung
- c. Absatzforschung
- d. Werbeforschung

Dabei wendet man zwei zwei Forschungsverfahren an: Sekundär- und Primärforschung. Bei der Sekundärforschung wird das schon vorhandene Material analysiert und ausgewertet. Analysiert man seine eigenen Umsatz- und Vertriebskosten, so geht es um interne Sekundärforschung. Die Veröffentlichungen von Zeitungen (zum Thema Wirtschaft), von Markt- und Konjunkturforschungsinstituten, statistische Informationen usw. bilden die Grundlage für die externe Sekundärforschung.

Im Gegensatz zur Sekundärforschung stellt die Primärforschung einen direkten Kontakt zu den Marktteilnehmern dar. Die anzuwendenden Instrumente sind dabei Beobachtung, Befragung und Erhebung. Was Erhebung betrifft, so ist eine Teilerhebung am gebräuchlichsten: man erfasst einen ausgewählten Teil von Personen und schließt von den Äußerungen dieses Teils auf das Verhalten, die Meinungen und Motive der Gesamtheit.

2. Als klassischer Marketing-Mix gelten die sogenannten vier Ps:

- Produktpolitik (**P**roduct),
- Preispolitik (**P**rice),
- Kommunikationspolitik (**P**romotion, integriert den Teilbereich Werbung) und
- Vertriebspolitik (**P**lace, integriert den Teilbereich Verkauf)

Produktpolitik umfasst die marktgerechte Gestaltung der Produkte oder der Produktgruppen und steht im Mittelpunkt aller absatzpolitischen Überlegungen, besonders heute bei einem ständig zunehmenden Qualitätswettbewerb, da sich viele Produkte nur über Qualität noch im Wettbewerb profilieren können. Dabei sind die wichtigen Ziele der Produktpolitik nicht nur Umsatz- und Gewinnsteigerung, sondern auch die Risikostreuung.

Die Preispolitik wird in der betrieblichen Praxis so durchgeführt, dass man solche Faktoren wie Kosten, Nachfrage und Konkurrenz in Betracht zieht.

Ein Kostenpreis ergibt sich dabei aus den Stückkosten und einem Gewinnzuschlag, der von Branche zu Branche unterschiedlich sein kann. Aber es gilt immer, dass dessen Höhe umgekehrt proportional zur Produktschlaggeschwindigkeit sein sollte.

Eine nachfrageorientierte Preisfestlegung beruht auf den Wertvorstellungen der Kunden. Und die Reaktion der Nachfrage auf Preisänderungen ist nicht zu übersehen. Die Nachfrage kann dabei elastisch oder unelastisch sein. Im ersten Fall ist die prozentuale Mengenänderung größer als die sie auslösende prozentuale Preisänderung. Von unelastischer Nachfrage spricht man dagegen, wenn die prozentuale Mengenänderung kleiner ist als die sie bewirkende Preisänderung.

Kosten- und nachfrageorientierung bei der Preisbildung sind kein Problem des Entweder-oder, sondern ein Problem des Sowohl-als-auch. Kosten alleine sind sicher keine ausreichende Grundlage. Auch an der Konkurrenz muss sich ein Unternehmen bei der Preisbildung orientieren, man muss den Durchschnittspreis der Branche oder den Preis des jeweiligen Marktführers in Betracht ziehen.

Also sind diese drei Kriterien – Kosten, Nachfrage und Konkurrenz – nie alle gleichzeitig optimal zu berücksichtigen. In der Praxis versuchen die Unternehmen das Problem zu lösen, indem sie zunächst den Absatz abschätzen, dann werden die Stückkosten ermittelt und schließlich wird der Preis mit dem der Konkurrenz verglichen. So kann man zu einem optimalen eigenen Preis für das betreffende Produkt gelangen.

Unter der Vertriebspolitik versteht man alle Entscheidungen, die auf dem Weg eines Produktes vom Hersteller zum Endabnehmer getroffen werden. Der Vertrieb (anders gesagt die Distribution) kann physisch und strategisch sein. Das Ziel der physischen Distribution besteht darin, das richtige Produkt, in richtiger Menge, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit und mit möglichst geringen Kosten bereitzustellen. Es geht also um Fragen des Versandes, des Transportes und der Lagerung von Produkten, d.h. um Logistik.

Das Ziel der strategischen Distribution ist, Absatzwege und Absatzorgane zu wählen. Was Absatzwege betrifft, so gibt es direkten und indirekten Absatz. Wenn es um Absatzorgane geht, so lassen sich fremde oder eigene Verkaufsorgane unterscheiden.

Die Marktkommunikation ist eines der Hauptinstrumente von Marketing. Eine zentrale Bedeutung muss dabei der Werbung zugesprochen werden. Die Werbung stellt die unpersönliche und in räumlicher Distanz vom Verkaufsort durchgeführte Form der Marktkommunikation dar. Sie dient der Erreichung der Marketingziele, wirkt absichtlich und zwangsfrei auf Menschen und verfolgt über kommunikative (Steigerung des Bekanntheitsgrades) ökonomische Zielsetzungen (Umsatzsteigerung).

Aufgabe 1.

Lesen Sie über Marketingplanung. Analysieren Sie die Beispiele und ordnen Sie diese entsprechenden Formen der Marktforschung zu.

a.	b.	c.	d.

1. Im Laufe der Forschung erfährt man über die möglichen Werbemittel, die Kosten deren Einsatzes und deren Leistungsfähigkeit.
2. Einige der wichtigen Untersuchungsgegenstände dieser Forschung sind Produktverwendungsmöglichkeiten, Bedürfnisträger und Änderungen in der Bedürfnisstruktur.
3. Diese Forschung hat zum Ziel, eine optimale Distributionsstruktur zu finden.
4. Bei dieser Forschung geht es um Anzahl, Namen, Umsätze, eingesetzte absatzpolitische Instrumente der direkt oder indirekt konkurrierenden Unternehmen.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Abschnitt über Marketing-Mix. Analysieren Sie das Beispiel. Welches Problem illustriert dieses Beispiel?

Ein privates Busunternehmen führt eine Wirtschaftlichkeitsanalyse der einzelnen Strecken durch. Dabei stellt sich heraus, dass auf einer bestimmten Strecke ein jährlicher Verlust von 10 000 € bei 5000 Fahrgästen in diesem Zeitraum zu verzeichnen ist. Das Unternehmen erhöht Preise um 2 €, um zumindest

kostendeckend zu arbeiten. Schon bald stellt sich jedoch heraus, dass sich die Verluste noch vergrößern, da viele Fahrgäste auf Privatwagen (Fahrgemeinschaften) oder die Bahn umgestiegen sind.

Aufgabe 3.

Welche Absatzwege verdeutlichen diese Diagramme? Begründen Sie Ihre Meinung und beschreiben Sie diese Absatzwege. (anhand des Abschnitts über Marketing-Mix)

Diagramm 1.

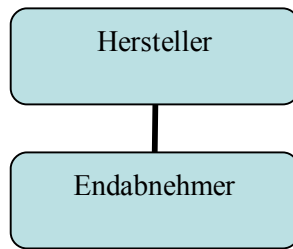
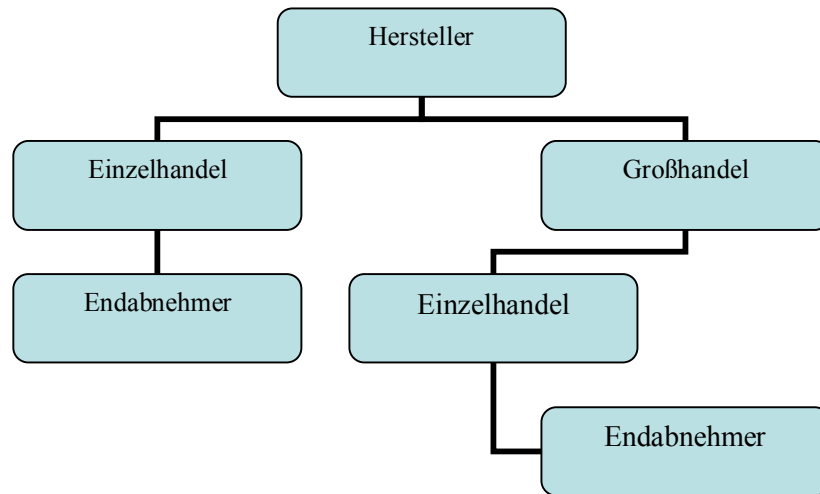


Diagramm 2.



Aufgabe 4. Welche Absatzwege bieten sich für die folgenden Güter an und warum? Tauschen Sie Meinungen aus.

Güter	direkter Absatzweg	indirekter Absatzweg	beide Absatzwege	mögliche Ursachen
Flugzeuge				
Luxusyachten				
Konsumgüter				
Investitionsgüter				
Bürocomputer				
Großrechenanlagen				
Pkws				

Lkws				
------	--	--	--	--

Aufgabe 5.

a. Ordnen Sie den Rubriken die Begriffe zu.

Makler
 Filialsystem
 Handelsvertreter
 Herstellerversand
 der Reisende
 Geschäftsleitung

eigene Absatzorgane	
fremde Absatzorgane	

b. Ordnen Sie diesen Begriffen die entsprechenden Definitionen zu.

1. eine Person (es können auch mehrere sein), die berechtigt ist, organisatorisch zu handeln bzw. zu gestalten und den Mitarbeitern Weisungen zu erteilen _____
2. als selbstständig Gewerbetreibender schließt gegen Vergütung (Provision) in fremdem Namen und für fremde Rechnung Geschäfte ab, ohne Eigentümer der Ware zu werden _____
3. Abteilung in einem Betrieb, die für Versenden und Transport von hergestellten Erzeugnissen zuständig ist _____
4. Angestellter, der die Aufgabe hat, für seine Firma Kunden zu aquirieren und mit ihnen Geschäfte abzuschließen _____
5. selbstständig Gewerbetreibender, der gegen Provision seitens des Auftragsgebers Käufer und Verkäufer zusammenführt und bei den Vertragsverhandlungen mitwirkt, wobei er die Interessen beider Parteien zu wahren hat _____
6. ein Netz von räumlich voneinander getrennten Niederlassungen unter einheitlicher Leitung _____

Anhang II. Arbeitsblatt 3. Hören, verstehen, diskutieren. Marketing konkret

D. Marketingtrends

Nie zuvor waren Kunden in der Wahl ihrer Anbieter so offen wie heute. Das eröffnet Unternehmen große Chancen, neue Abnehmer für ihre Angebote zu finden. Zugleich ist es jedoch anspruchsvoller denn je, Kunden dauerhaft zu halten und nicht wieder an den Wettbewerb zu verlieren.

Eine überlegte Strategie, abgestimmte Marketing- und Vertriebsinstrumente mit einem Blick auf die Trends der Zukunft helfen diesen Spagat zu meistern. Eines Tages, in einer nicht so weit entfernten Zukunft, wird das Marketing, so, wie wir es heute kennen, sich grundlegend gewandelt haben. Ein Jahrhundert, geprägt von Innovationen in Wissenschaft, Medizin oder Technologie, hat unser Leben und damit den Markt und das Marketing nachhaltig beeinflusst. Es hat die Kunden hungrig nach einer besseren Welt und auf der Suche nach einer besseren Work-live-Balance zurückgelassen.

Der Kunde von Morgen stellt immer höhere Ansprüche an die Unternehmen der Zukunft und will individuelle Produkte schnell und einfach und sich gut dabei fühlen. Auch der stetige Wandel der Bevölkerungsstruktur, die Verschiebung der Altersgruppen, die steigende Lebenserwartung und die Verschiebung der kaufkräftigen Zielgruppen bestimmen die Marketingtrends der Zukunft.

Zu den Megatrends der Zukunft zählen, darüber sind sich die Experten heute einig, die Interaktion mit und zwischen den Konsumenten. So ist davon auszugehen, dass die aktive Beteiligung von Konsumenten am Markenbildungsprozess zukünftig die bewährten Kommunikationswege der klassischen

Anzeigenwerbung ablösen wird und Unternehmen zunehmend via Internet oder über mobile Endgeräte in den Dialog mit den Kunden treten werden. Nach einer aktuellen Befragung des Software- und Beratungshauses Epoq GmbH von 50 Topmanagern aus der Marketingbranche könnte das Online-Marketing zum wichtigsten Marketing-Trend der nächsten Jahre werden, dicht gefolgt von integrierten Dialogmarketing-Programmen und dem viel gepriesenen Mobile-Marketing.

Aber auch beim off-line – Marketing suchen die Firmen nach neuen Wegen, ihre Produkte an den Mann zu bringen. Um das Ziel zu erreichen, zeigt man sich von seiner innovativen Seite und macht Gebrauch von außergewöhnlichen Maßnahmen, denn außergewöhnliche Werbemethoden können hohe Response-Raten zu erzielen helfen. Durch aggressives Marketing erreichte z.B. die „Süddeutsche Zeitung“ eine breitere Öffentlichkeit und mobilisierte sie aufgrund der kontroversen Thematik der Politik. Die Zeitung hatte auf ihr Riester-Rente-Dossier durch 50 Nachwuchsmanager große Aufmerksamkeit erregt. Diese saßen in der Münchner Innenstadt als anzugtragende Obdachlose mit Pappschildern und warben mit Slogans wie „Früh in Rente, schnell am Ende“. Sie wurden über Handy koordiniert, da sie ständig auf der Flucht vor Ordnungshütern waren. Schon nach zwei Tagen verzeichnete die Website der Süddeutschen doppelt so hohe Zugriffszahlen wie gewöhnlich.

Will man sogar mit kleinem Budget zu großem nachhaltigen Erfolg kommen, so ist es bei der heutigen Informationsüberflutung manchmal von Vorteil, wenn man die Aufmerksamkeit der Kunden auf eine etwas andere Art erreicht, als dies im Allgemeinen üblich ist. Heute bestimmt vieles nicht mehr das Motto „Tue Gutes und rede darüber“, sondern „Tue Auffälliges und lasse die Anderen darüber reden“.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text über Marketingtrends. Übersetzen Sie den Text ins Russische.

Aufgabe 2.

Setzen Sie sich mit der Behauptung „Heute bestimmt vieles nicht mehr das Motto „Tue Gutes und rede darüber“, sondern „Tue Auffälliges und lasse die Anderen darüber reden““ auseinander. Führen Sie Beispiele an, die diese Behauptung beweisen oder widerlegen.

E. Alternative Marketingformen

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Artikel über alternative Marketingformen. Schreiben Sie zu jedem Absatz die für das Thema wichtigsten Stichwörter aus.

Marketingkampagnen
sich wie ein Virus,
verbreiten
Via E-Mail und Internet
sei von der Mund-zu-
Mund-Propaganda zu
unterscheiden
die keine strategische
Vorgehensweise ist
wenden sich die
Werbetreibenden
an eine ganze Zielgruppe

- A. Es gibt solche **Marketingkampagnen**, die so gut und clever sind, dass jeder über sie redet und die **sich** deshalb in Windeseile, eben **wie ein Virus, verbreiten**. Die Kunden selbst werden zum Werbeträger für die Anbieter, indem sie ihren Kollegen oder Freunden ein bestimmtes Angebot weiterempfehlen. **Via E-Mail und Internet** finden solche Botschaften heutzutage besonders schnelle Verbreitung. Diese Form **sei von der Mund-zu-Mund-Propaganda zu unterscheiden**, über die man vornehmlich spricht, wenn nur wenige Konsumenten ihre Meinung über ein Produkt oder eine Dienstleistung austauschen, und **die keine strategische Vorgehensweise ist**. Bei dieser Marketingform, die die Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingaktionen umfasst, die gezielt Mund-zu-Mund Propaganda auslösen sollen, um ein Unternehmen und seine Leistungen zu vermarkten, **wenden sich die Werbetreibenden** hingegen **an eine ganze Zielgruppe** und nicht an einzelne, wenige Adressaten.
- B. Viele Kunden fühlen sich von klassischer Marketingkommunikation genervt! Werbung immer, überall und ohne Unterbrechung. Dem Kunden werden die Werbebotschaften förmlich aufgedrängt (Push Marketing), ob er nun will oder nicht. Von dieser Form der Kommunikation will sich das neue Marketingkonzept sehr deutlich abgrenzen – als Kommunikation, die auf der Erlaubnis des Empfängers basiert. Der Kunde wird nicht durch eine anonyme Massenwerbung in

seinem Tun unterbrochen, sondern gibt vorher freiwillig die Einwilligung, vom Anbieter Informationen und Werbebotschaften zu erhalten.

C. Die klassischen Werbeformen werden immer öfter durch eine Aktionsform ersetzt, die die Zielgruppe direkt erreicht und mit ihr aktiv und emotional interagiert. Im Mittelpunkt steht dabei die direkte Kommunikation mit der Zielgruppe im inszenierten Erlebnisraum. Emotionen werden über alle Sinne angesprochen, Menschen zur Interaktion aufgefordert, Inhalte emotional erlebbar gemacht und auf diese Weise viel nachhaltiger und wirksamer vermittelt, als andere Maßnahmen dies vermögen. Entscheidend dabei sind der Erlebnischarakter und die Erfahrungen, die der Besucher von einer zielgerichtet und systematisch geplanten Veranstaltung mitnimmt. Wenn alles gelingt, so können Zielgruppen angesprochen werden, die über andere Marketinginstrumente kaum erreichbar sind. Die Erfolge solcher Veranstaltungen, die ein Produkt oder eine Leistung, eine Strategie oder eine Person emotional einer gewissen Zielgruppe vermitteln, erklärt Ralf Domning, geschäftsführender Gesellschafter des Marktführers Kogag Bremshey & Domning GmbH in Solingen, so, dass der Mensch seine existentiellen Bedürfnisse trotz Technisierung nicht ablegt: "Heutzutage kann sich jeder mit der ganzen Welt vernetzen und sein komplettes Leben vom Wohnzimmer aus organisieren. Gerade deshalb wird das Bedürfnis nach menschlicher Nähe und direkter Kommunikation stärker werden."

D. Die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen verfolgen oft das Ziel, das Publikum zu faszinieren und ihm stets etwas Außergewöhnliches zu bieten. Es geht eben um einmalige und nicht wiederholbare Aktionen, die jedoch auch ad absurdum getrieben werden können, wenn z.B. ein Flitzer für Vodafone übers Fußballfeld jagt. Sobald diese Faszinierung gelingt, wird Werbung nicht mehr als Störfried, sondern als echtes Erlebnis wahrgenommen, über das man auch mit anderen spricht. Warum sind die Erlebnisse so wichtig? Weil die wesentliche Eigenschaft von Erlebnissen darin besteht, dass sie einprägsam sind, indem sie die Emotionen der Kunden ansprechen. Wer seinen Kunden das Gefühl vermittelt, mit dem Kauf eines Produkts oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung etwas Einzigartiges erworben oder genossen zu haben, woran sich der Kunde gern und nachhaltig erinnert, kann sich sehr erfolgreich von seinen Wettbewerbern differenzieren und seine Kunden begeistern.

E. Eine eher masochistische Idee liefert noch eine Marketingform. Die eigenen, teuer designten Werbeplakate werden bei dieser Extremmarketing – Sportart im Nachhinein mit auffälligen Sprüchen besprühen. Und zwar so, dass sich die besprühten Plakate besser der Umgebung anpassen. So würde aus einer Dessouswerbung in Berlin Neukölln, der präsentierenden Frau ein Kopftuch aufgesprayt werden und ein Spruch in der Art wie „Nicht zu nackt“. Damit erregt das Plakat dort ganz sicher mehr Aufmerksamkeit, bietet Gesprächsstoff, führt zu Schmunzeln und passt sich der eh schon beschmierten Wand perfekt an. Die ersten Male war diese Taktik in Harlem eingesetzt worden.

Aufgabe 2.

Ordnen Sie jedem Abschnitt die passende Überschrift zu.

1. Sensation-Marketing
2. Viral-Marketing
3. Graffiti-Marketing
4. Event-Marketing

Aufgabe 3.

Anhand der Stichwörter fassen Sie den Inhalt zusammen.

Aufgabe 4. Projekt „Guerilla Marketing“.

Recherchieren Sie im Internet (www.guerilla-marketing-portal.de) und sammeln Sie Informationen zu diesem Thema. Die folgenden Punkte können die Grundlage Ihres Vortrages bilden:

- Geschichte
- Guerilla Waffen
- Unternehmertypen und Guerilla Marketing
- Beispiele von erfolgreichen Marketingkampagnen

Aufgabe 5.

Die Innovationen in Technologien verursachen einen Wandel im Marketing. Alles ändert sich blitzschnell. Betrifft es auch die Marketingstrategien der Produkteinführung? Diskutieren Sie! Haben Sie wahrscheinlich Ideen, wie man heute ein neues Produkt einführen kann? Sammeln Sie diese Ideen. Tauschen Sie Ihre Meinungen aus.

Aufgabe 6.

Lesen Sie einen Artikel zu diesem Thema.

Moderne Marketingstrategien

1. 2010 wurde zum Jahr des mobilen Internets, die kleinen kreativen Apps (Abk. = Programme) haben dem Marketing neue Wege eröffnet. Volkswagen launchte (Produkteinführung) in den USA den Golf GTI zunächst nur über ein App-Game. Das Sujet des Spiels natürlich: Autorennen. Volkswagen spannt darüber hinaus eine Kooperation mit Firemints Real Racing, einem der erfolgreichsten (weltweite Top 10 der Racing-Games) App-Game-Anbieter. Das VW-Spiel wurde 3 Millionen Mal heruntergeladen. Während der Autokonzern eine GTI-Variante im Jahr 2006 noch mit klassischer Werbung und einem Budget von 60 Millionen US-Dollar auf den Markt brachten, kostete die App-Variante lediglich 500.000 US-Dollar!
2. Twitter & Co. werden die Binsenweisheit der Kundennähe auf eine neue Ebene heben. Durch den Realzeit-Kontakt werden die Webseiten zu einer Berührungsfläche der ganz besonders effizienten Art. Realzeit-Medien waren das Marketing-Thema im Jahr 2009 und werden es in der Zukunft sein. Der amerikanische Elektronikgroßhändler Best Buy hat sich sehr kreativ mit einer Pionierarbeit zum Twitter-Marketing hervorgetan. Unter dem Stichwort #twelpforce waren Best-Buy-Mitarbeiter autorisiert, Fragen von Kunden zu beantworten. In den ersten beiden Monaten wurden so 13.000 Kundenanfragen in Realzeit beantwortet. Allein im 3. Quartal 2009 erzielte Best Buy einen Gewinn in Höhe von 158 Millionen US-Dollar – online! Der jährliche Umsatz stieg – trotz Rezession – von 9,8 Milliarden auf satte 11 Milliarden US-Dollar.
3. Online-Kampagnen funktionieren nicht mehr so wie bisher. Die meisten gelungenen Marketing-Innovationen in den nächsten Jahren werden Online nur als Brückenkopf benutzen. Der Spielspaß entsteht durch die Kopplung zur Offline-Welt. Der schwedische Outdoor-Hersteller Playground Stores hat in seiner Sleepless-Kampagne Online- und Offline-Welt auf spannende Weise zu einem Gewinnspiel verknüpft. Um auf den Gesundheitsaspekt von Bewegung in frischer Luft hinzuweisen, ließ das Label einen Sportler, ein TV-Sternchen und einen Feuermann um die Wette walken: Wer hält es am längsten aus, ununterbrochen zu gehen? Die 3 Akteure waren ausgerüstet mit dem iPhone Bambuser, über den die Zuschauer das Wettrennen verfolgen konnten. Immer wenn einer der favorisierten Athleten schlappmachte, konnten die Fans SMS-Botschaften oder Tweets in Realzeit senden. Die Belohnung: Diejenigen Fans, die zur Community des Gewinners gehörten, konnten sich kostenlos in den Playground Stores bedienen. Und der Effekt für die Outdoor-Marke: 70 % Anstieg an Webseiten-Besuchern, 8-facher Anstieg der Besucher auf der Website, die Conversion-Rate (Besucher > Käufer) auf der Webseite stieg um 10 %.
4. Zukunfts-Marketing heißt, die Lebenslagen der Menschen zu respektieren. Hyundai hat sich in Amerika schnell dem Zeitgeist angepasst und ein simples, naheliegendes, sehr wirkungsvolles

Verkaufsmodell an den Start gebracht: Während andere Marken kostenloses Benzin und Versicherungsrabatte versprachen oder heftig in Werbung investierten, versprach Hyundai die sofortige Rücknahme des Fahrzeugs, wenn der Käufer in die Arbeitslosigkeit schlittern sollte. Hyundai konzentrierte 2009 sein gesamtes Media-Budget auf die Kommunikation dieser Maßnahme. Das Ergebnis: Während andere Autobauer zu Beginn des Jahres 2009 Umsatzeinbußen in 2-stelliger Höhe zu verbuchen hatten, stiegen die Umsätze bei den Südkoreanern um 14,3 %. Hyundai hat mit dieser entschlossenen Idee auch ein Stück seines Images bei den Amerikanern korrigieren können. Bislang galten die Hyundai-Fahrzeuge schlicht als billig.

5. Marken unterlaufen die alten Botschaften und werden selbstreferenziell: „Unangreifbar, unangefochten, unberührbar“ haben ausgedient. Es ist nicht verboten, ein paar Buchstaben zu einem Wort oder mehreren zu verbinden und auf ein T-Shirt zu drucken. Es kommt nur darauf an, was man dann damit macht. Die südafrikanische Marke Love-Jozi war ursprünglich ein Marken-Fake, lanciert von einem kleinen Textilunternehmen. Als der Name jedoch auf T-Shirts gedruckt wurde und diese auf wichtigen Einkaufsstraßen neben Prada, Chanel etc. verkauft wurden, wurde aus dem Fake ein Kult. In Blogs wurde über die (Nicht-)Geschichte der Marke berichtet, es war DIE Story, die die Menschen faszinierte. Das Ergebnis: Zumindest in Südafrika hat sich das Love-Jozi-Label als Marke etabliert, und es steht mittlerweile für 75 % des Umsatzes der Textilfirma.
6. Das Tricksen mit den Realitätsgrenzen (Augmented Reality) wird kurzfristig viel Aufmerksamkeit erzeugen. Eine große Verheißung für das Marketing der Zukunft liegt natürlich in der Gaming-Branche. Längst hat sich gezeigt, dass nicht mehr nur picklige männliche Nerds zwischen 14 und 25 Jahren die Videogames als neues Massenmedium entdeckt haben. Adidas hatte sich zum Ziel gesetzt, einmal die besondere Wertigkeit des neuen Nationaltrikots der deutschen Fußballnationalmannschaft zu demonstrieren. In einem Augmented-Reality-Szenario erscheinen die deutschen Nationalkicker, angeführt von Michael Ballack, in einer Art interaktivem Comicbook. Spielidee: Die User mussten den deutschen Fußballhelden dabei helfen, ihre schwarzen Trikots loszuwerden und in der neuen weißen Spielkleidung wie Phönix aus der Asche wieder durchzustarten. In den ersten 3 Wochen nach Erscheinen wurde das Spiel von den Fans 500.000 Mal gespielt.

Aufgabe 7.

Sammeln Sie die im Artikel stehenden Informationen, die auf die Fragen *wer, wo, wann, was, warum* antworten. Tragen Sie diese in den Raster ein.

Wer?	
Wo?	
Wann?	
Was?	
Warum?	

Aufgabe 8.

Analysieren Sie die Begriffe (a – f), vergleichen Sie diese mit den in den Abschnitten (1 – 6) gegebenen Erläuterungen. Finden Sie Entsprechungen. Begründen Sie Ihre Meinung.

- | | |
|-----------------------|-------|
| a. Fake-Branding | _____ |
| b. Situativ-Marketing | _____ |
| c. Adgaming | _____ |
| d. Echtzeit-Marketing | _____ |
| e. App-Marketing | _____ |
| f. Playful-Marketing | _____ |

Aufgabe 9.

Wie finden Sie die im Artikel beschriebenen Ideen? Tauschen Sie die Meinungen aus. Kennen Sie noch andere Marketing-Tricks? Führen Sie Beispiele an.

„Testen Sie Ihr Wissen“**A.****Wettbewerb im Einzelhandel****Aufgabe 1.**

Lesen Sie den Text. Bestimmen Sie die Reihenfolge der Absätze. Begründen Sie Ihre Meinung.

- A. Nicht nur das Geschäft selbst, sondern auch das Sortiment gestaltet man dabei neu, und zwar man verschlankt es deutlich. Im Mittelpunkt stehen Frischwaren. Bei den anderen Warengruppen sieht das Konzept ein "eingeschränktes Angebot mit Empfehlungscharakter" vor. "Eine spitze und damit eindeutige Positionierung erreicht der Handel nur durch Verzicht", sagt Syndicate-Vorstand Sven Carsten Alt. Denn die ausufernden Sortimente der Supermärkte helfen dem Kunden nicht, sich im Supermarkt zurechtzufinden.
- B. Am Einkaufswagen befindet sich der "Personal Shop Assistent", ein kleiner Computer mit Flachbildschirm. Der leitet den Kunden durch den Markt. Er kann damit seine persönliche Einkaufsliste aufrufen. Diese Einkaufsliste setzt sich aus den Einkäufen der letzten Wochen zusammen. Der Kunde möchte Waren kaufen und kann die selbst einscannen, und am Ende bezahlen. Dabei braucht er die Waren aus dem Einkaufswagen nicht herauszunehmen. Darüber hinaus stehen Info-Terminals in der 4 000 Quadratmeter großen Filiale. Sie liefern die weiteren Produktinformationen und Kochrezepte.
- C. Der Handelskonzern Metro setzt beispielsweise auf Technik. Die schöne neue Handelswelt soll bei weiten nicht nur Computer- Freaks begeistern, sondern das Einkaufen für jedermann leichter machen. Im April des vergangenen Jahres hat der Konzern im niederrheinischen Rheinbach sein neues Geschäft "Future Store" eröffnet. Dort kann man schon heute die schöne neue Welt des Einkaufs erleben. Die Kooperationspartner von Metro bei dem Projekt sind Intel, SAP und Microsoft. Mit Hilfe von Elektronik kann sich der Kunde besser im Geschäft zurechtfinden, schneller einkaufen und bessere Beratung bekommen.
- D. Nicht nur die Kunden haben Vorteile. Die neuen Technologien helfen Kosten senken. Alle Waren haben die so genannten Elektronische Etiketten ("Tags"). Mit Hilfe dieser Etiketten kann der Händler den Verbleib der Waren über die gesamte Prozeßkette hinweg identifizieren und beispielsweise die Nachbestellung optimieren. Erste Studien zeigen, daß das "Future-Store"-Konzept bei den Kunden gut ankommt. Etwas überraschend ist, daß auch ältere Konsumenten den technikunterstützten Einkauf positiv schätzen.
- E. Für reges Interesse sorgt auch die Obst- und Gemüseabteilung. Dort gibt es die neuartige Waage. Die unterscheidet mit Hilfe einer Kamera Äpfel von Birnen und druckt dementsprechend das Preisetikett. So entfällt ein langes Suchen nach dem richtigen Symbol auf der kleinen Waagentastur. Sehr hoch haben die Kunden auch die vollautomatischen Selbstzahlkassen eingeschätzt.
- F. Weniger mit Technik als vielmehr mit gestalterischen Mitteln möchte das Beratungsunternehmen Syndicate dem Handel auf die Sprünge helfen. Syndicate berät Unternehmen in Sachen Markeninszenierung und hat beispielsweise für Tchibo neue Filialen entwickelt. Für den Einzelhandel haben sich die Berater ein Konzept ausgedacht. Diesem Konzept nach rückt das Einkaufserlebnis in den Vordergrund. Es gibt Gastronomie in der Einkaufsstätte und die Ladengestaltung orientiert sich an der Atmosphäre eines Wochenmarktes.

- G. 22. Februar 2004 Im deutschen Einzelhandel sind neue Ideen gefragt. Das Geschäftsmodell von Discountern wie Aldi und Lidl - schmale Sortimente, niedrige Preise – setzt sich immer mehr durch. Der Marktanteil der Billighändler liegt bereits bei mehr als 37 Prozent. Die Tendenz steigt. Die traditionellen Vollsortimenter wie Rewe, Tengelmann oder Edeka müssen sich möglichst rasch etwas einfallen lassen, sonst können sie dieser Tendenz nichts entgegensetzen. Überlegungen und Pilotprojekte gibt es bereits

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal. Beantworten Sie die Fragen:

- Was versteht man unter einem Discounter und einem Vollsortimenter?
- Wie versucht man die Kunden zu locken?
- Wessen Modell finden Sie interessanter und warum?
- Was ist für Sie beim Einkaufen wichtiger – moderne Technik oder die Atmosphäre?

B. Textwiedergabe.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Artikel. Markieren Sie in jedem Absatz die für das Thema wichtigsten Informationen.

КАК НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СПОСОБНЫ ИЗМЕНИТЬ БИЗНЕС

IT-Technologien
und Marketing
das Gespräch
der Kolumnist
japanischer
Professor

В рамках проекта iOne, организованного ИД «Коммерсантъ» и компанией Accenture, обозреватель И.Пичугин беседовал с профессором маркетинга Университета Кейо (Япония) Мити Симагути об использовании ИТ-технологий в маркетинге.

По мнению Симагути, маркетинг – это методика и набор средств, которые обеспечивают развитие компании и продвижение ее продукции на рынке. Но развитие всегда происходит в условиях конкуренции. Хотя само понятие конкуренции в современном маркетинге сейчас подвергается серьезному пересмотру.

В 60-е, например, считалось, что основным фактором в конкурентной борьбе является возможность дифференцирования своего продукта, то есть придания ему свойств, которые бы резко отличали его от продукции конкурентов. В 70-е общество задумалось об экологии, и шкала ценностей изменилась, и выигрыш в конкурентной борьбе уже не связывался с дифференциацией продукта. В 80-е возникли новые критерии успешной конкуренции, основной целью маркетинга стало достижение стабильных позиций в конкурентной борьбе. Поэтому маркетинг рассматривался как орудие для действий компаний друг против друга. «Узнай слабые места противника и свали его» - таким был девиз маркетинга.

Но одновременно со второй половины 70-х начало формироваться мнение, что наиболее конкурентоспособны те компании, которые направляют свои усилия на совершенствование внутренней структуры. В частности, теория со-competence во главу угла стратегии конкурентной борьбы ставит развитие собственных возможностей компании. В рамках этой теории конкурента надлежит воспринимать не как противника в войне, а как участника общей игры.

Этот принцип получил развитие в 90-е, и тем самым была заложена основа идеи, что во главу угла надо ставить удовлетворение потребителя. «Убить» конкурента не самое главное, важно направлять усилия на того, кто действительно важен – на потребителя. Наилучшим образом реализовать

_____ этот принцип на практике помогают информационные технологии.
 _____ Сегодня уже недостаточно удовлетворять потребности
 _____ среднестатистического клиента. Раньше клиент был безликим. Теперь мы
 _____ должны работать с клиентом, которого знаем в лицо, а для этого
 _____ необходимо непосредственно контактировать с ним и стремиться
 _____ удовлетворять его персональные потребности. И очень важным элементом
 _____ для подобного персонального маркетинга становятся ИТ-технологии. При
 _____ этом недопустимо, чтобы развитие ИТ стало самоцелью, а маркетинг
 _____ оставался бы средством. Центральное звено для построения системы
 _____ удовлетворения запросов потребителей – это маркетинг, а ИТ должны быть
 _____ средством. И если ИТ нельзя органично вплести в маркетинг, от них следует
 _____ отказаться.
 _____ Короче говоря, надо создавать такую систему, которая была бы нацелена на
 _____ удовлетворение ваших клиентов и при этом была бы вполне
 _____ конкурентоспособной. И только потом смотреть, какие технологии лучше
 _____ всего подходят для нее.

Aufgabe 2.

Machen Sie zu jedem Absatz kurze Notizen auf Deutsch.

Aufgabe 3.

Schreiben Sie eine Zusammenfassung auf Deutsch.

Anhang I. Arbeitsblatt 6. Leseverstehen. Verbraucheranalyse

Thema 6. Franchise.

6.1. Franchise als Absatzweg.

Es handelt sich um eine hybride Verkaufsform, also eine Art der Mischung aus indirektem Absatz und direktem Absatz.

Es sei zwischen "Franchise" und "Franchising" zu unterscheiden: der erste Begriff bezeichnet eine Unternehmensform, der zweite – die unternehmerische Betätigung mit Hilfe dieses Systems. "Franchise" entstammt zwar dem amerikanischen Wirtschaftsvokabular, hat aber seinen Ursprung im mittelalterlichen Frankreich. Dort bezeichnete der Begriff "Franchise" die Vergabe von Privilegien an Dritte, die gegen ein Entgelt im staatlichen Interesse produzieren oder Handel betreiben durften. Mitte des 19. Jahrhunderts verstand man unter Franchising die kommerzielle Nutzung von Rechten Dritter – und damit näherte sich der Begriff dem heutigen Verständnis von Franchise.

Die ersten "modernen" Franchise-Systeme entstanden in der Zeit der beginnenden Industrialisierung: 1860 gestattete die "Singer Sewing Machine Company" fahrenden Händlern, ihre Nähmaschinen auf eigene Rechnung und in eigenem Namen zu vertreiben. Ebenso zählt die Coca Cola-Organisation zu den Vorreitern des Franchising, da sie bereits vor gut einem Jahrhundert den Warenvertrieb nach diesem Muster durchführte.

Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich eine neue Form des Franchising. Das Franchise-System musste an die Erfordernisse von Massenmärkten angepasst werden. Das bedeutete, dass neben dem reinen Produktvertrieb oder dem Dienstleistungsangebot vermehrt am Aufbau von einheitlichen Systemen gearbeitet wurde. Dafür wurden einheitliche Auftritte entwickelt, die die Markenbildung förderten und der Profilierung dienten. Der Kunde konnte so die Angebote und Systeme eindeutig unterscheiden.

Die Weiterentwicklung zum heutigen Franchising bestand darin, das Angebot um die Kompetenz und Erfahrung der Geschäftsführung zu erweitern. So kann ein Existenzgründer, der heute ins Franchising einsteigt, ein schlüsselfertiges Geschäftskonzept erwarten, das ihm von "A - Z" dessen erfolgreiche Vermarktung belegt.

Franchising ist also ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger und unabhängiger Unternehmen, dem Franchise-Geber und seinen Franchise-

Nehmern. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.

Franchising vereint damit alle Vorteile des direkten Vertriebsweges (z.B. einheitlicher Marktauftritt und direkte Marktnähe) mit den Vorteilen des indirekten Vertriebes (z.B. Einsatz von rechtlich selbstständigen Vertriebspartnern, den Franchise-Nehmern, die mit überdurchschnittlichem Engagement arbeiten).

Mit mehr als 800 Franchise-Systemen und ca. 41.000 Franchise-Nehmern zählt Deutschland zu den europäischen Ländern mit der größten Dichte an Franchise-Betrieben, dicht gefolgt von Großbritannien und Frankreich. Als häufigste Branchen sind Handel und Dienstleistungen vertreten, gefolgt von Gastronomie und Konzepten aus der Tourismusbranche. An dritter Stelle stehen Handwerksbetriebe, die erfolgreich nach dem Franchise-Prinzip arbeiten.

Die Perspektiven für das Franchising sind vielversprechend. Die Gründe: Das Franchise-System hat als Rechtsverbund viele Marktvorteile gegenüber Einzelunternehmen. Durch die Konzentration auf Stärken beider Franchise-Partner (Franchise-Geber und Franchise-Nehmer) und die stetige Optimierung von Geschäftsprozessen gehört Franchising zu den Vertriebsformen, die den jeweiligen Marktbedingungen am ehesten gerecht werden. Hinzu kommen die starken Globalisierungstendenzen und ein gesellschaftlicher Strukturwandel, die diese Vertriebsform begünstigen.

Der Grundgedanke des Franchising "Einmal konzipieren und x-mal verkaufen" macht die Dynamik dieser Vertriebsform deutlich. Damit wird sie nicht nur in Deutschland, sondern auch international immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Denn die Märkte verändern sich schnell und beständig, die Lebenszeit der Produkte wird immer kürzer. Diese Entwicklungen erfordern Flexibilität in den Unternehmen. Durch ihre gute Kommunikation untereinander reagieren Franchiseunternehmen sofort und vor allem marktnah. Großunternehmen in Handel und Industrie stoßen schneller an die Grenzen ihres Wachstums, hohe Kosten machen dann risikoreichere Investitionen fast unmöglich. Franchise erlaubt dagegen eine schnelle Expansion durch standardisierte partnerschaftliche Zusammenarbeit. Da die Produkte zunehmend austauschbarer werden, können Wettbewerbsvorteile nur durch kundennahen und zusätzlichen Service erzielt werden. Da die einzelnen Unternehmen der Franchisepartner übersichtlich sind, können Arbeitsprozesse schneller auf eine optimale Kundenorientierung getrimmt werden.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Bestimmen Sie die richtige Reihenfolge der thematischen Abschnitte.

- | | |
|--|--|
| _____ die weitere Zunahme von Franchising in Deutschland | _____ Die Entwicklung des "modernen" Franchising |
| _____ Franchising heute | _____ Die Franchise-Landschaft in Deutschland |
| _____ Der Ursprung des Franchising | |

Aufgabe 2.

Ergänzen Sie die Sätze 1 – 8 mit den Informationen aus dem gelesenen Text.

1. Unter einer hybriden Verkaufsform, anders gesagt unter einer Art der Mischung aus indirektem und direktem Absatz, versteht man ...
2. Franchise und Franchising sind keine gleichen Begriffe, denn ...
3. Dem heutigen Verständnis des Begriffes näherte man sich ..., als man darunter ...
4. Nach dem zweiten Weltkrieg bestand das Neue im Franchising darin, dass ...
5. Franchising ist keine starre Form, denn im Ergebnis seiner Weiterentwicklung ließ sich ...
6. Deutschland ist eines der europäischen Länder mit dem breitesten Netz der Franchise-Betrieben, denn ...
7. Franchising wird am schnellsten den entsprechenden Marktbedingungen gerecht, weil sich diese Vertriebsform ...

8. Die Flexibilität der Franchise-Unternehmen ist die Folge davon, dass ...

Aufgabe 3.

Fassen Sie den Inhalt des Textes kurz zusammen.

6.2. Systemaufbau

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text über den Aufbau eines Franchise-Systems. Übersetzen Sie den ins Russische.

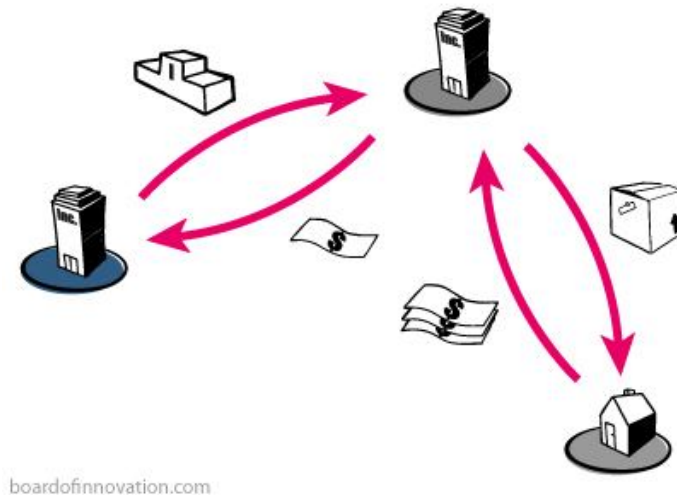
Auf die Idee kommt es an. Und wem die zündende Geschäftsidee fehlt, der nutzt die, die andere hatten - gegen Gebühr und Umsatzbeteiligung. So funktionieren die Franchise-Systeme.

Nach der Definition des Deutschen Franchise-Verbandes, Berlin, kooperieren im Franchising "rechtlich selbstständige Unternehmen auf der Basis eines vertraglich geregelten Dauerschuldverhältnisses". In dem Vertrag überlässt der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer sein Konzept, die Nutzung von Schutzrechten und verpflichtet sich zur Ausbildung und Weiterbildung, Beratung, Marketing-, Werbe- und Controllingmaßnahmen. Dafür zahlen die Nehmer eine Eintrittsgebühr, laufende Franchise-Gebühren und Werbe- oder Marketinggebühren, die aber fakultativ sind. Bei „personal total Hamburg“ (Personalberatung und -vermittlung) beträgt die Einstiegsgebühr 17.500 Euro, die Lizenz für die Nutzung der Datenbanken 13.500 Euro. Hinzu kommen die Kosten für die Büroeinrichtung. Mit 60.000 Euro müsse der Franchise-Nehmer schon rechnen, weiß Danila Langguth, Franchise-Beraterin in der Unternehmenszentrale in München. In Handel und Gastronomie sind die Investitionskosten oft höher. Das Schnellrestaurant "McDonald's" erfordert im Schnitt eine halbe Million Euro, wobei allein die Einstiegsgebühr 46.000 Euro beträgt. Für ein Fachgeschäft "PC-Spezialist" benötigt der Nehmer 160.000 Euro, bei der Kette Blume 2000 sind es 20.000 bis 25.000 Euro. An laufenden Gebühren erheben 73 Prozent der Systemgeber bis zu fünf Prozent vom Nettoumsatz, 23 Prozent nehmen zwischen fünf und zehn Prozent und immerhin vier Prozent der Franchise-Geber lassen sich mehr als zehn Prozent überweisen. "Bei einer Gebühr über zehn Prozent ist die Wirtschaftlichkeit des Systems genau zu prüfen", mahnt Antje Kiewitt, Autorin des Jahrbuches 2002 Franchise und Lizenz. Schwarze Schafe gibt es auch in dieser Branche - ebenso wie erfolgreiche.

Es kommt auch darauf an, den Partner zu finden, der zu einem passt. Und da ist die Auswahl nicht klein: Allein in Deutschland meldet der Franchiseverband 810 Systeme. Der Branchen- und Informationsdienst ffs Forum Franchise und Systeme in Bonn, das seit neun Jahren Daten erhebt, kennt 950 Systeme: "Davon suchen derzeit rund 450 neue Partner", sagt Felix Peckert, Autor und Gründer des ffs. Von Systemen, die sich hinter Chiffrennummern verstecken, auf Geheimhaltung setzen und keinerlei Fakten herausgeben, sollte man besser die Finger lassen, rät Goetz-Ulf Jungmichel, Projektleiter der Internationalen Franchise-Messe in Frankfurt. Jeder Vertrag sollte gründlich geprüft werden, am besten durch einen auf Franchise spezialisierten Anwalt.

Nicht allein darauf, wie lange ein System am Markt ist, sollten potenzielle Franchise-Nehmer achten, sondern wie erfolgreich es sich in der letzten Zeit entwickelt hat. "Aber auch, ob es dauerhafte Leistung und Lieferung durch das System gibt, für die es sich lohnt, sich fünf Jahre lang zu binden", ergänzt Journalist Peckert.

Aufgabe 2. Anhand des Bildes beschreiben Sie kurz den Franchise-Mechanismus.



6.3. Vorteile des Franchise-Systems

A. Vorteile für Unternehmen

Franchise-Systeme werden in der Regel von Herstellern, Handelsunternehmen, Verbundgruppen sowie von Innovatoren für Handel, Handwerk und Dienstleistung aufgebaut. Ein Franchise-Geber konzentriert seine Kraft hauptsächlich darauf, über seine eigentlichen Wirtschaftsgüter und Dienstleistungen hinaus, ein neues, übergeordnetes Produkt zu entwickeln: ein erfolgreiches und multiplizierbares Geschäftskonzept. Mit diesem Konzept, das er weiter verkauft, gelangt er schneller und effizienter an sein Ziel, und es bringt ihm zudem weitere Vorteile.

1. Über seine selbstständigen Franchise-Nehmer erreicht der Franchise-Geber eine gute Kundenbindung und ist so über Kundenwünsche stets informiert.
2. Durch die Kundennähe über die engagierten Franchise-Nehmer kann ein Franchise-System flexibler und schneller auf die Bedürfnisse der Endverbraucher reagieren, als ein zentral gesteuertes Großunternehmen.
3. Als besonderes Merkmal im Franchising gilt das einheitliche Aussehen der Geschäftsstelle (Corporate Design) ebenso wie das einheitliche Verhaltensmuster (Corporate Behaviour). Dadurch wird den Endkunden ein standardisiertes Erscheinungsbild vermittelt, das gut in Erinnerung bleibt und der Unternehmenskette ein einprägsames Profil gibt. Das Franchise-System bietet den Vorteil eines großen Unternehmens beim Marktanteil, erhält sich aber zudem noch die Vorzüge kleiner Unternehmen in Marktnähe und Flexibilität.
4. Im Bestreben, Qualitätsmaßstäbe zu setzen, werden in einem Franchise-System alle Normen und Werte, Abläufe und Handlungen standardisiert. Die sind zwar in vielen Unternehmen rudimentär vorhanden, aber nicht im einzelnen beschrieben. Die Übersichtlichkeit, die durch diese Maßnahmen entsteht, erleichtert es dem Franchise-Unternehmen, Fehler im System schnell aufzudecken und Veränderungen vorzunehmen.
5. Der einheitliche Auftritt und der Wiedererkennungseffekt bewirken einen weiteren Vorteil: Das angebotene Leistungsprogramm lässt sich wirksamer bewerben. Die überregionale Präsenz der Franchise-Nehmer und finanzielle Beteiligung in Form von Werbegebühren erlaubt Werbemaßnahmen, die wesentlich zur Imagebildung und zur Bekanntheit des Unternehmens beitragen.
6. Ein Filialsystem kann nur unter Einsatz erheblicher Investitionen und Lohnfixkosten aufgebaut werden. Diese Kosten sind beim Franchising wesentlich geringer, da der Franchise-Nehmer vorrangig in den eigenen Betrieb investiert und mit der Eintrittsgebühr und der laufenden Gebühr nur zu einem geringen Anteil den auch für ihn vorteilhaften Aufwand der Systemzentrale mitfinanziert.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Welche Formulierungen (a-f) passen zu den in den Absätzen 1-6 stehenden Erläuterungen?

- a. Starke Position im Wettbewerb durch überregionale Präsenz
- b. Marktnähe und größere Akzeptanz durch Beziehungsmarketing
- c. Aufbau einer Marke: steigender Bekanntheitsgrad durch einheitlichen Auftritt
- d. Schnellere Expansion durch finanzielle Beteiligung der Franchise-Nehmer
- e. Reaktionsschnelligkeit und Anpassungsfähigkeit durch guten Informationsfluss
- f. Hohe Qualität durch klare Strukturen

B. Vorteile für Existenzgründer

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text.

- 1 Für Personen, die sich in ein Franchise-System einkaufen, sind die Vorteile vielfältig. Ca. 70.000
Richtlinien machen es für einen "normalen" Existenzgründer in Deutschland schwer, den Schritt in
die Selbstständigkeit zu schaffen. Franchise-Geber bereiten den Weg in die Selbstständigkeit für ihre
Franchise-Nehmer vor und erleichtern ihnen damit die Startbedingungen sehr. Der Franchise-Nehmer
5 hat zwar durch die Systemzugehörigkeit keine uneingeschränkte Entscheidungsfreiheit, er ist jedoch
rechtlich selbstständig und verantwortlicher Inhaber seines Betriebes. Franchising ist vor allem dann
eine gute Lösung, wenn zwar der Wunsch nach Selbstständigkeit vorhanden ist, aber eine
Geschäftsidee fehlt.
- Ein Franchise-Nehmer profitiert von den Erfahrungen, die bereits mit dem Geschäftskonzept
10 gewonnen wurden. Die Umsetzbarkeit des Konzeptes und die gute Position auf dem Markt sind die
Eckpfeiler des Systems; so kann ein Franchise-Nehmer wesentlich sicherer und schneller zu
wirtschaftlichem Erfolg gelangen. Denn: Erfolg ist planbar.
- Zu den besonderen Leistungen des Franchise-Gebers gehört das Coaching: Der Franchise-Nehmer
kann in bestimmten Geschäftsbereichen mit umfassender Unterstützung der Systemzentrale rechnen.
- 15 Als Entgelt für diese Leistungen bezahlt er laufende Umsatzgebühr – auch Royalties genannt.
Zum einen sind es bessere Einkaufsbedingungen, die für die Gruppe ausgehandelt werden können.
Zum anderen liegt der Vorteil im Gedankenaustausch. Im Gegensatz zum unternehmerischen
Einzelkämpfer, der andere Unternehmer seiner Branche als Konkurrenten ansieht, profitieren
Franchise-Nehmer vom Gruppenverbund, wo alle "im gleichen Boot" sitzen.
- 20 Wer ohne eigenes Kapital, ohne bekannten Namen und nur mit einem Projekt in der Tasche bei einer
Bank vorspricht, wird kaum Aussicht auf Finanzierung haben. Im Franchising kann man zumindest
von guten, erprobten Geschäftsideen ausgehen, die die Plausibilität des Vorhabens unterstützen.
Außerdem helfen viele Franchise-Geber bei der Erstellung eines Businessplans und vermitteln die
Kontaktaufnahme zu ausgewählten Kreditinstituten.

Aufgabe 2.

Analysieren Sie die Aussagen A-E.

- Anhand des Textes bestimmen Sie die richtige Reihenfolge (R.F) dieser Aussagen.
 - Geben Sie die Zeilen an, in denen Sie die diesen Aussagen entsprechenden Informationen finden.
- A. Franchising ist eine gute Lösung für Personen, die selbstständig werden möchten, aber ihrer Geschäftsidee nicht sicher sind.
 - B. Die Gruppenzugehörigkeit zahlt sich mehrfach aus.
 - C. Erfahrungszahlen, Budgetierungen und Hilfe von Franchise-Gebern können die Kapitalbeschaffung erleichtern.
 - D. Der Weg zum wirtschaftlichen Erfolg ist geebnet.
 - E. Fortwährendes Coaching gehört zum Standard in Franchise-Systemen.

R.F	Aussage	Zeilen

C. Vorteile für Wirtschaft und Gesellschaft

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Benutzen Sie die im Kasten stehenden Wörter und ergänzen Sie die Lücken. (beachten Sie die richtigen grammatischen Formen)

flexibel halten, kostengünstig, Arbeitsplätze, gründen, Franchise-Nehmer Franchise-Systeme die Mittelstandspolitik, die Existenzgründer, anpassen, konsumentennah, Lieferant, Arbeitsplätze, Umsatzsteigerungen, Franchise-Geber, Ressourcen

In einem Franchise-System übt jeder Beteiligte – ob **1.** _____, **2.** _____ oder **3.** _____ – die Funktion aus, die ihm aufgrund der Marktposition, seiner persönlichen Qualifikationen und seiner Mittel am besten entspricht. Das bedeutet, dass **4.** _____ optimal eingesetzt und genutzt werden. Das Erfolgsrezept ist somit ebenso einfach wie effizient: Trotz der schwierigen wirtschaftlichen Situation hat es sich gezeigt, dass **5.** _____ sich gut am Markt behaupten können. Sogar Branchen, die von der Wirtschaftskrise arg gebeutelt werden, erzielen **6.** _____.

Noch ein Vorteil liegt auf der Hand! Wo neue Unternehmen **7.** _____ und auf gesunde Art expandieren, entstehen auch neue **8.** _____. In Deutschland haben z.B. die derzeit gut 800 Franchise-Systeme mit knapp 41.000 Franchise-Nehmern gut 360.000 **9.** _____ geschaffen.

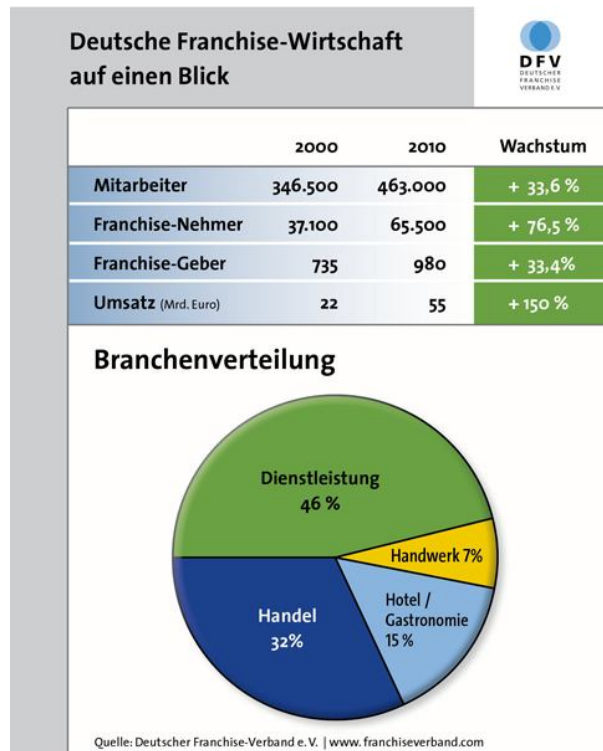
Franchising unterstützt **10.** _____, weil sie die Gründung von Unternehmen fördert: Oft können kleinere oder mittlere Betriebe, die durch Konkurrenz- und Kostendruck in Bedrängnis geraten, durch ein zusätzliches Standbein oder durch den Anschluss an ein bestehendes System ihre Lage verbessern.

Franchising fördert **11.** _____, indem es gute Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start in die berufliche Selbstständigkeit schafft. Zudem haben aufgrund der guten Ausbildungskonzepte in Franchise-Systemen Partner unterschiedlichster Vorbildung die gleichen Chancen.

Ein Franchise-System besteht aus vielen ortskundigen Franchise-Partnern, welche die Wünsche ihrer Kunden gut kennen. Der laufende Informationsfluss zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmern bewirkt, dass ein System sein Angebot **12.** _____ und es an die Erfordernisse des jeweiligen Marktes **13.** _____ kann. Durch seine Flexibilität, die Kenntnis des Marktes und durch seine Größe kann Franchising schnell, **14.** _____ und **15.** _____ arbeiten.

Aufgabe 2.

Betrachten Sie das Schaubild, das die aktuelle Lage der Franchise-Wirtschaft illustriert. Fassen Sie die in dem Schaubild vorhandene Information zusammen. (Notwendige Redewendungen sind im Anhang I, Arbeitsblatt 1).



Anhang II. Arbeitsblatt 4. Hören, verstehen, diskutieren. Ein erfolgreiches Franchise-Unternehmen

„Testen Sie Ihr Wissen“

Aufgabe 1.

Benutzen Sie die im Kasten stehenden Wörter und ergänzen Sie die Lücken (Beachten Sie die richtigen grammatischen Formen).

Kontrollrecht, Selbständigkeit, Unterstützung, Leistungen, Markennamen, Systempartner, Franchising, Franchisenehmer, auf eigene Rechnung, Franchisenehmer, Anpassung, Zusammenarbeit, Kooperation, Know-how, Franchisepakets, Systemkopf, im eigenen Namen, Gebühr, Franchisegeber, Arbeitsteilung, Geschäftsidee

1 _____ ist eine Form geschäftlicher Kooperation. Dabei stellt ein **2** _____ dem **3** _____ sein **4** _____, also ein ganzes Paket von Erfahrungen und Informationen zur Verfügung, mit dem der **5** _____ sich einen Wettbewerbsvorsprung auf dem Markt sichern kann.

Typische Merkmale von Franchisesystemen sind:

- die langfristige **6** _____ der Partner
- die ständige **7** _____ an den sich verändernden Markt
- die vertraglich geregelte **8** _____ der Partner
- die vertikal-kooperative Systemstruktur mit genauen Regelungen der **9** _____ zwischen den Partnern
- die rechtliche **10** _____ des Franchisenehmers, bei gleichzeitiger unternehmerischer Selbständigkeit im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen.
- Bereitstellung eines **11** _____ (z. B. Marken, Namen, Firmenzeichen, Absatzprogramm usw.)
- **12** _____ des Franchisegebers
- **13** _____ durch den Franchisegeber

Franchising ist also ein Absatzsystem, das zwar vertikal-kooperativ organisiert ist, in dem aber die Unternehmen selbständig bleiben. Deshalb müssen die Beziehungen zwischen dem Franchisegeber, also

dem 14 _____, und dem Franchisenehmer, dem 15 _____, vertraglich genauestens geregelt sein.

Das Leistungspaket des Franchisegebers, also das Franchisepaket enthält in der Regel folgende 16 _____:

1. ein Beschaffungs-, Absatz-, und Organisationskonzept
2. die Ausbildung des Franchisenehmers
3. die Garantie von Schutzrechten
4. die Verpflichtung des Franchisegebers, den Franchisenehmer aktiv und kontinuierlich zu unterstützen
5. die ständige Weiterentwicklung des Konzepts

Der Franchisenehmer seinerseits ist zwar 17 _____ und 18 _____ tätig, hat aber das Recht und die Pflicht, das Franchisepaket gegen Zahlung einer 19 _____ zu nutzen. Sein Leistungsbeitrag ist also in erster Linie seine Arbeitsleistung und sein Kapital.

Diese 20 _____ ist nicht neu. Während aber in den U.S.A. schon gegen Ende des 19. Jahrhunderts Franchisesysteme entstanden (z.B. Coca Cola), setzte die Entwicklung in Westeuropa deutlich später ein, so etwa zu Anfang der 60er Jahre unseres Jahrhunderts. In den letzten Jahren erlebt diese Form der Zusammenarbeit einen wahren Boom. Wer kennt heute 21 _____ wie OBI, Foto Quelle oder Eismann nicht? Das sind alles Unternehmen, die nach dem Franchisesystem arbeiten.

Thema 7. Unternehmensfinanzierung

7.1. Gliederung der Finanzierung

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Finden Sie darin die den russischen Begriffen entsprechenden Äquivalente.

1. привлечение капитала
2. инвестор
3. собственный (паевой) капитал
4. высвобождение капитала
5. заемный (привлеченный) капитал
6. правовой статус (инвестора)
7. финансирование из собственных средств (внутреннее финансирование)
8. налоговое бремя
9. финансирование за счет внешних источников (внешнее финансирование)
10. связанный капитал
11. заемное финансирование
12. открытое/скрытое самофинансирование
13. прибыль
14. не выплачивать прибыль
15. долевое финансирование
16. распределять прибыль
17. отчисления в резервные фонды
18. финансирование за счет собственных ресурсов
19. амортизационные отчисления
20. избыточная прибыль
21. прибыль, документально отраженная в отчете
22. основной капитал (основные средства)
23. направлять капитал (средства)

Anfänglich betrachtete man unter dem Stichwort Finanzierung nur die Kapitalbeschaffung durch Ausgabe von Wertpapieren. Später wurde der Begriff um die Kapitalrückzahlung und -umschichtung bis hin zur umfassenden „Versorgung eines Unternehmens mit Kapital“ erweitert. Jetzt versteht man unter der Finanzierung die Beschaffung von Kapital, das zur Leistungserstellung und Leistungsverwertung im Unternehmen benötigt wird. Sie bezieht sich auf alle Maßnahmen der Beschaffung von Geld und geldwerten Gütern. Damit umfaßt sie Geld, Sachgüter und Rechte.

Die Finanzierungsformen lassen sich nach verschiedenen Kriterien untergliedern. Die Finanzierung eines Unternehmens lässt sich zunächst nach der Kapitalherkunft in die Innen- und Außenfinanzierung einteilen. Wenn es um die Rechtsstellung und die Haftung der Kapitalgeber geht, so wird zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung unterschieden.

Die Innenfinanzierung des Unternehmens erfolgt von innen, d.h. aus eigener Kraft. Dabei fließen liquide Mittel dem Unternehmen aus dem innerbetrieblichen Umsatz- und Leistungsprozess zu. Die **Innenfinanzierung** aus Umsatzerlösen, die auch Cash Flow Finanzierung genannt wird, umfasst solche Formen wie Selbstfinanzierung, Finanzierung aus Abschreibungen und Finanzierung aus Rückstellungen. Die Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzungen erfolgt durch Maßnahmen der Rationalisierung oder durch den Verkauf von Vermögensteilen, die keine Absatzgüter sind.

Bei der Selbstfinanzierung werden die erzielten Gewinne des Unternehmens, die Eigenkapital darstellen, nicht an die Eigenkapitalgeber ausgeschüttet, sondern investiert. Dabei unterscheidet man zwei Formen der Selbstfinanzierung. Werden die erzielten Gewinne eines Unternehmens, die bereits versteuert wurden, einbehalten und nicht an Aktionäre oder Gesellschafter ausgeschüttet (Gewinnthesaurierung), sondern dem Eigenkapital zugeführt, handelt es sich um eine offene Selbstfinanzierung. Über die Höhe der einzubehaltenden Gewinne entscheiden die Inhaber und Gesellschafter.

Durch die offene Selbstfinanzierung fallen keine Kosten für Zinsen und die Tilgung von Darlehen an. Mehr Eigenkapital bedeutet zudem eine höhere Kreditwürdigkeit. Für Personengesellschaften und Einzelunternehmen ist die offene Selbstfinanzierung häufig die einzige Möglichkeit zur Erhöhung des Eigenkapitals.

Zu den Nachteilen der offenen Selbstfinanzierung gehört der entstehende Konflikt mit Gesellschaftern und Anteilseignern. Diese wollen statt hohen Rücklagen lieber mehr Dividende. Die Bildung von Rücklagen aus Gewinnüberschüssen ist nur dann möglich, wenn das Unternehmen auch Gewinne einfährt. In Krisenzeiten fällt diese Möglichkeit der Innenfinanzierung daher weg.

Werden Aktiva unterbewertet oder Passiva überbewertet, handelt es sich um eine stille Selbstfinanzierung. Kauft ein Unternehmen etwa eine Maschine und schreibt diese über die betriebsübliche Nutzungsdauer ab, steht in der Bilanz anschließend ein Restwert von einem Euro. Tatsächlich kann die Maschine aber noch viel mehr Wert sein. Die Differenz zwischen Bilanzwert und tatsächlichem Wert wird als stille Reserve bezeichnet. Erst bei Verkauf der Maschine fallen Steuern für die stille Reserve an. Zuvor steht das gebundene Kapital dem Unternehmen zur Verfügung (zum Beispiel als Sicherheit für Darlehen). Wenn stille und offene Selbstfinanzierungen verglichen werden, so ist die offene vorteilhafter. Da die Gewinnthesaurierung nach Steuern stattfindet, stehen Mittel aus der offenen Selbstfinanzierung dem Unternehmen endgültig und in vollem Umfang zur Verfügung. Und die stille Selbstfinanzierung schiebt die Steuerlast lediglich auf.

Rückstellungen werden für Aufwendungen gebildet, die erst in zukünftigen Perioden zu Auszahlungen führen. Bis zum Fälligkeitszeitpunkt stehen diese dem Unternehmen frei zur Verfügung und können für Finanzierungsspielräume genutzt werden. Durch die Bildung von Rückstellungen werden finanzielle Mittel an ein Unternehmen gebunden. Da Rückstellungen den ausgewiesenen Gewinn mindern, fallen keine Steuern darauf an. Auch von der Ausschüttung an Anteilseigner sind Rückstellungen befreit. Zwar ist die Steuerlast nicht aufgehoben, verschiebt sich aber, was einem zinslosen Kredit gleichkommt. Rückstellungen stehen dem Unternehmen, bis zu ihrer Auflösung, als zusätzliche liquide Mittel zur Verfügung.

Damit aus diesen Vorteilen ein Finanzierungseffekt entsteht, müssen die Gegenwerte der Rückstellungen über die Umsatzerlöse in das Unternehmen gelangt sein. Je langfristiger die Rückstellungen angelegt sind, desto höher ist der Finanzierungseffekt. Von großer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang Pensionsrückstellungen. Sie besitzen durch ihre außerordentliche Langfristigkeit beinahe den Charakter von Eigenkapital aus Sicht des Unternehmens; aus Sicht vieler externer Analysten (auf jeden Fall aus Sicht der Rating-Agenturen) werden sie jedoch tatsächlich als Fremdkapital behandelt.

Abschreibungen dienen dazu, den Wertverlust von Anlagegütern und Gebrauchsgütern bilanziell zu erfassen. Dieser Wertverlust kann zum Beispiel durch Verschleiß oder durch technischen Fortschritt (und damit verbundenen Preissenkungen) erfolgen. Ziel ist, ein gleichwertiges Gut nach der Abschreibungsdauer wiederzubeschaffen. Da das Geld zur Wiederbeschaffung erst zum Zeitpunkt der Ersatzbeschaffung benötigt wird, kann es zwischenzeitlich anderweitig verwendet werden. Bei den meisten Unternehmen, stellen Ersatzinvestitionen den größten Teil der Investitionen dar. Es ist also sinnvoll, die Möglichkeit der Abschreibungen zu nutzen, um zum Beispiel bei Bedarf eine Maschine zu ersetzen. Abschreibungen dienen somit der Substanzerhaltung eines Unternehmens und müssen den Gewinn entsprechend schmälern. Abschreibungen mindern den Gewinn eines Unternehmens. Somit

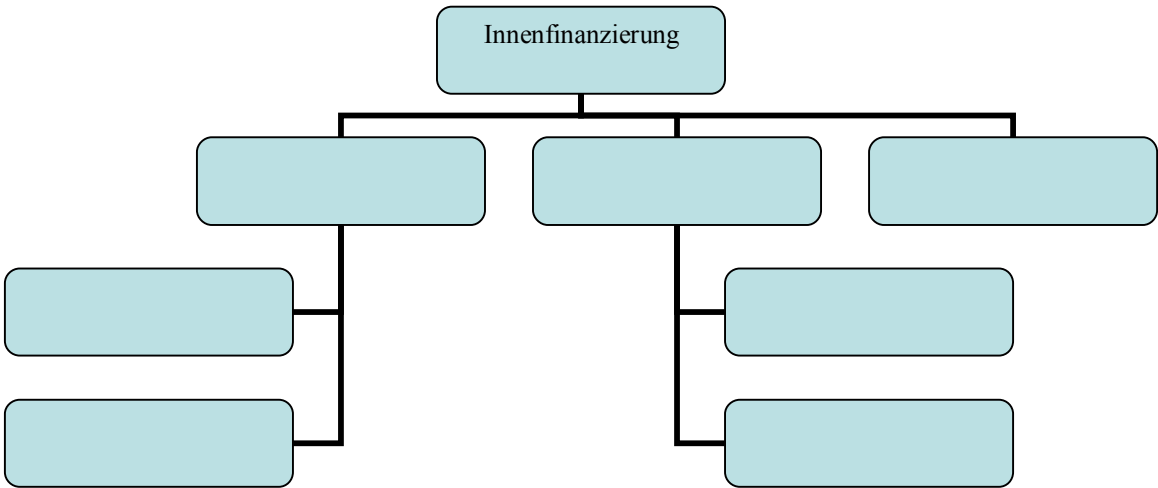
werden die abgeschrieben Beträge weder an Anteilseigner ausgeschüttet, noch fallen dafür Steuern an. Dadurch werden liquide Mittel im Unternehmen gebunden, die für weitere Investitionen verwendet werden können. Als Folge erhöht sich das Anlagevermögen, was zu einer Kapazitätserweiterung führt (Lohmann-Ruchti-Effekt).

Bei der **Außenfinanzierung** wird das Kapital von außerhalb des Unternehmens zugeführt. Das bedeutet, dass Mittel bei diesen Finanzierungsvorgängen nicht aus dem Leistungserstellungsprozess des Unternehmens stammen. Das zugeführte Kapital kann sowohl Eigenkapital als auch Fremdkapital sein. Der Unternehmer, bzw. der Eigentümer, hat die Möglichkeit Eigenkapital zuzuführen. Die Zuführung von Eigenkapital kann durch Erhöhung der Einlagen geschehen oder durch Aufnahme von neuen Gesellschaftern, die neue Einlagen mitbringen. Deswegen wird diese Finanzierungsform auch Beteiligungsfinanzierung genannt. Wenn sich das Unternehmen auch über Kredite finanziert, d.h. über Fremdkapital, spricht man von einer Fremdfinanzierung. Im Rahmen der Fremdfinanzierung lassen sich außer Kredit noch solche Sonderformen wie Leasing und Factoring unterscheiden.

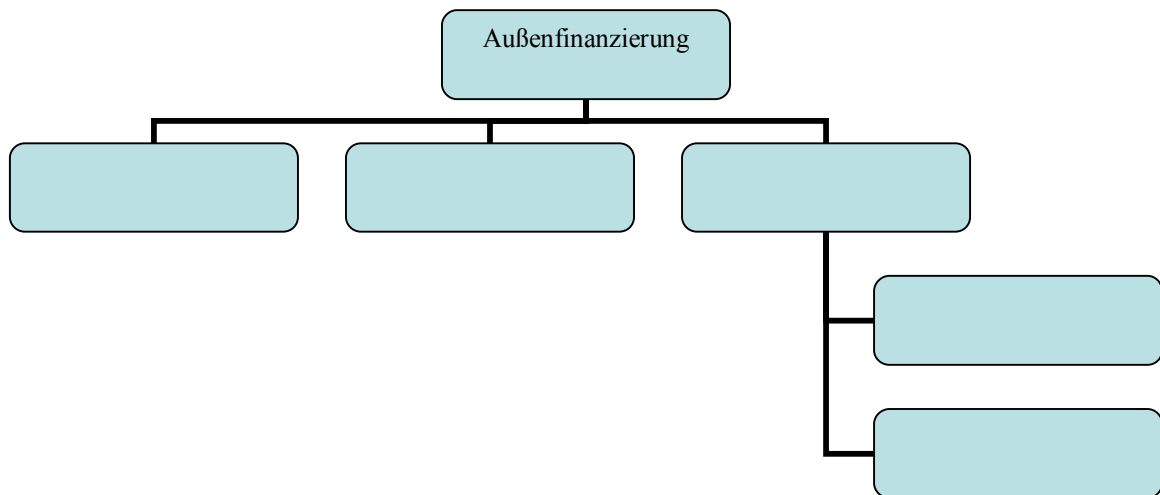
Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal. Machen Sie schematische Übersichten der Finanzierungsverhältnisse.

A. Formen der Innenfinanzierung



B. Formen der Außenfinanzierung

**Aufgabe 3.**

Überlegen Sie: sind Eigen- und Fremdfinanzierung Unterpunkte der Außen- oder Innenfinanzierung, oder lassen sie sich der Außen- und Innenfinanzierung zurechnen? Begründen Sie Ihre Meinung. Markieren Sie entsprechende Begriffe mit zwei bunten Stiften (z.B. rot und blau).

Aufgabe 4.

Anhand des gelesenen Textes markieren Sie die richtigen Aussagen.

1. Für Personengesellschaften und Einzelunternehmer ist
 - A. die Beteiligungsfinanzierung
 - B. offene Selbstfinanzierung
 - C. Kredit

die einzige Möglichkeit, Eigenkapital zu erhöhen.
2. Das Unternehmen verfügt über die Mittel aus der offenen Selbstfinanzierung endgültig und voll,
 - A. weil Aktiva unterbewertet werden.
 - B. da die Steuerlast aufgeschoben wird.
 - C. da die erzielten Gewinne nach Steuern einbehalten werden.
3. Finanzierungseffekt bei der Innenfinanzierung aus Rückstellung
 - A. hängt von der Fristigkeit der Rückstellung.
 - B. ist desto höher, je kurzfristiger die Rückstellung ist.
 - C. ist gar nicht durch die Fristigkeit der Rückstellung bedingt.
4. Abschreibungen
 - A. beeinflussen weder Gewinn noch Steuerlast.
 - B. setzen Gewinn und Steuerlast herauf.
 - C. setzen sowohl Gewinn als auch Steuerlast herab.
5. Bei der Außenfinanzierung ist das zugeführte Kapital
 - A. Eigenkapital.
 - B. Eigen- und Fremdkapital.
 - C. Fremdkapital.

Aufgabe 5.

Analysieren Sie die Begriffe aus dem Kasten, die Eigen- und Fremdkapital charakterisieren, und ordnen Sie diese Begriffe den Rubriken zu. Begründen Sie Ihre Entscheidung.

grundsätzlich frei verfügbar (Risikokapital) – ist zu tilgen – voll haftend – gewinnabhängige Erfolgsbeteiligung – grundsätzlich unbefristet – nicht haftend – gewinnunabhängige Verzinsung – befristet – beschränkt verfügbar (abhängig von Bonität, Sicherheiten etc.) – tilgungsfrei

Eigenkapital	Fremdkapital
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

„Testen Sie Ihr Wissen“**Aufgabe 1.**

Lesen Sie den Text, bestimmen Sie die richtige Reihenfolge der Absätze.

--	--	--

Формы финансирования

A. При внутреннем финансировании возможны такие формы, как финансирование из денежных потоков (из амортизационных отчислений или резервов), путем высвобождения капитала и в виде открытого или скрытого самофинансирования. При этом лишь финансирование из резервов может рассматриваться как заемное финансирование.

B. Наиболее полно и дифференцированно рассмотреть возможные виды финансирования можно, если поделить источники финансирования на внутренние и внешние и учесть, что финансирование может осуществляться из собственного капитала и из заемного капитала.

C. Так в рамках внешнего финансирования можно выделить доленое и заемное финансирование. При доленом финансировании капитал, отвечающий по обязательствам, привлекается путем приема в компанию новых членов, эмиссии акций, повышения доли инвестируемого капитала и т.д. В этом случае осуществляется финансирование из собственного капитала. Наиболее распространенной формой заемного финансирования, которое осуществляется из заемного капитала, является кредит.

Aufgabe 2.

Übersetzen Sie den Text ins Deutsche.

7.2. Kredit.**Aufgabe 1.**

Lesen Sie über Kredit. Finden Sie, wie die folgenden Begriffe im Text erklärt werden:

1. Selbstauskunft
2. Kredit
3. Kreditgeber
4. Kreditfähigkeit
5. Zinsen

6. Kreditnehmer
7. Kreditwürdigkeit

Eine der wichtigsten Formen der Unternehmensfinanzierung ist die Kreditgewährung. Was bedeutet der Begriff Kredit? Der Begriff kam aus dem Lateinischen und hatte die Bedeutung – „vertrauen, glauben“. Jetzt versteht man unter „Kredit“ nicht nur das Vertrauen in die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person oder einer Unternehmung, Schulden fristgemäß zu begleichen, sondern auch Werte, die einer Person oder einer Unternehmung zeitweilig zur Verfügung gestellt waren.

Die an dem Prozess der Kreditgewährung teilnehmenden Personen werden Kreditgeber und Kreditnehmer genannt. Dabei hat der Geldmittel gewährende Kreditgeber den Nachteil, dass er die ihm zur Verfügung stehenden Werte vorübergehend nicht selbst nutzen kann. Daher erwartet er vom Kreditnehmer hierfür einen Ausgleich, d.h. die Zahlung von Zinsen und natürlich die Rückgabe des geliehenen Wertes. Für denjenigen, der den Kredit erhält, besteht der Vorteil darin, dass er sich die von ihm benötigten Leistungen oder Güter schon beschaffen kann, ohne über die notwendigen Mittel zu verfügen. Dieser Prozess ist natürlich nicht so einfach, wie es scheinen könnte. Bei der Kreditvergabe hält sich der Kreditgeber an Finanzierungsregeln, um ihr Finanzierungsrisiko zu minimieren. In jedem Falle prüft der Kreditgeber die Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers.

Kreditfähigkeit bedeutet, dass der Kreditnehmer in der Lage sein muss, Kreditverträge rechtswirksam abschließen zu können. Zum Beispiel muss er ein bestimmtes Alter haben, um Verträge abschließen zu können.

Kreditwürdigkeit, oder Bonität, ist die Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers, den zur Verfügung gestellten Kreditbetrag und die anfallenden Kreditzinsen vereinbarungsgemäß zurückzubezahlen. Zur Ermittlung der Kreditwürdigkeit dienen eigene Beschreibungen des Kreditnehmers über seine wirtschaftliche Situation („Selbstauskünfte“), Einkommens- und Vermögensausweise, Auskünfte von Dritten und Auskunftsanfragen an die Schufa³, die über umfangreiche Informationen über die wirtschaftliche Situation von Personen und Unternehmen verfügt.

Ein Kreditnehmer erhält Kredit mit der Verpflichtung, den geliehenen Betrag zuzüglich Zinsen zum vereinbarten Zeitpunkt zurückzuzahlen. Zinsen sind der Preis für die Überlassung des Geldes. Sie sind abhängig von der Höhe des überlassenen Geldbetrages und dem vereinbarten Zinssatz. Die Zinsen werden in der Regel als Jahreszins und in Prozent per annum ("% p.a.") angegeben.

Es gibt auch zinsfreie Darlehen – vor allem für Betriebsgründungen. Im Rahmen verschiedener Förderprogramme der Europäischen Gemeinschaft, des Bundes, der Länder oder Kommunen können vom Kreditnehmer auch Zinszuschüsse oder Zinsverbilligungen in Anspruch genommen werden.

Der Zinssatz richtet sich vor allem nach

- der Laufzeit des Kredits
- der Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers,
- den gestellten Sicherheiten,
- dem momentanen und dem erwarteten Zinsniveau.

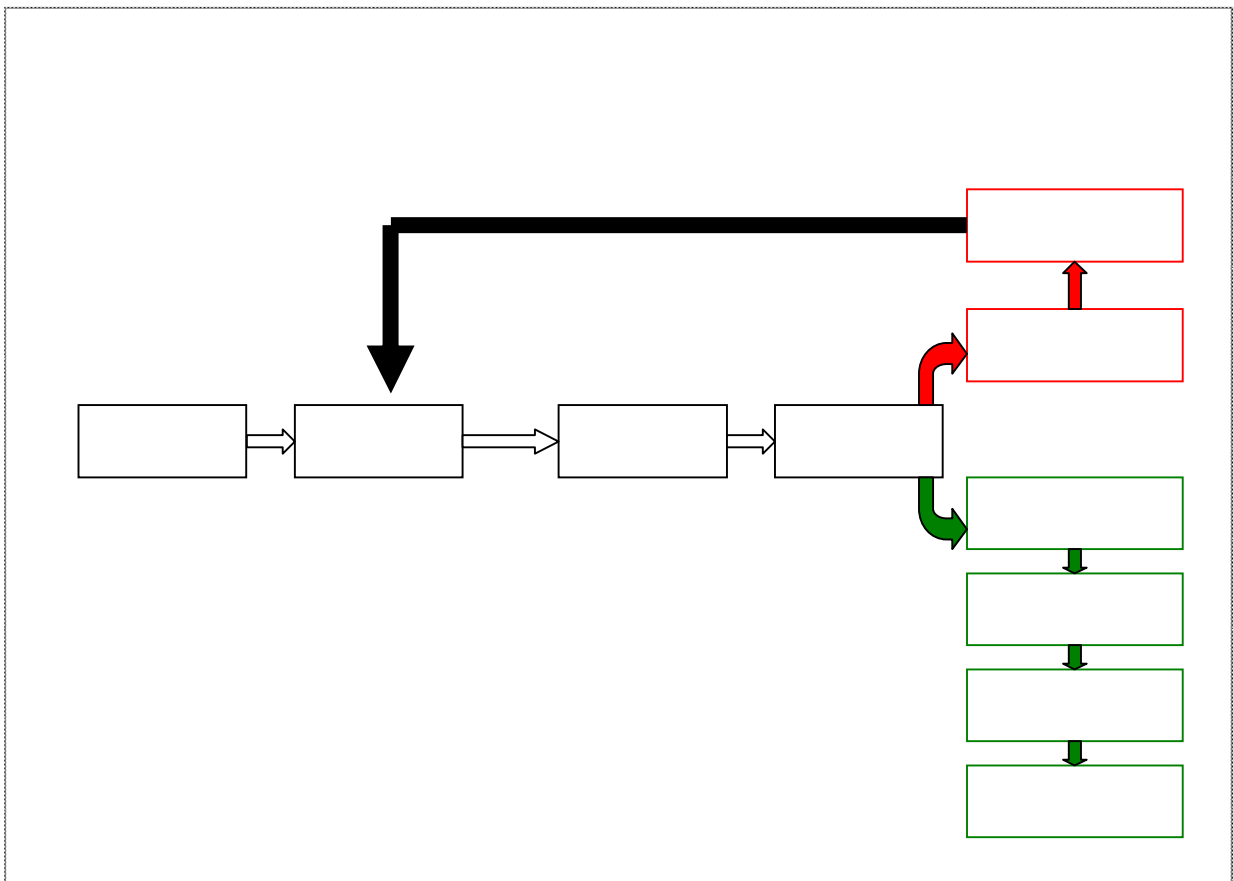
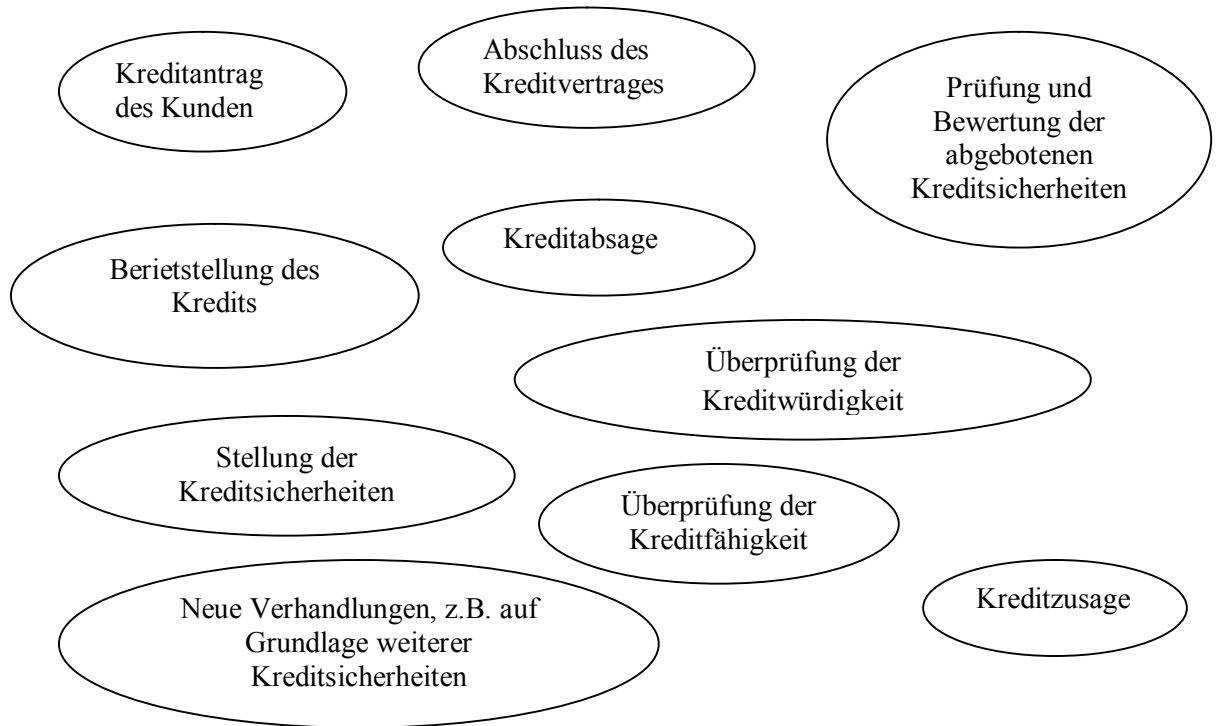
Aufgabe 2.

Übersetzen Sie die Begriffe und die gefundenen Definitionen ins Russische.

Aufgabe 3.

Bestimmen Sie die richtige Reihenfolge der Aktivitäten bei einer Kreditvergabe. Ergänzen Sie die grafische Darstellung. Begründen Sie Ihre Meinung.

³ = Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung



Aufgabe 4.

Lesen Sie den Textabschnitt über die Unterteilung von Krediten und ordnen Sie den entsprechenden Absätzen die im Kasten stehenden Gliederungsmerkmale zu.

- a. nach den Kreditnehmern
 b. nach dem Verwendungszweck
 c. nach der Laufzeit des Kredits
 d. nach den gegebenen Mitteln
 e. nach der Form der Sicherheiten

Kredite können nach verschiedenen Kriterien eingeteilt werden.

Man kann zwischen:

- kurzfristigen Krediten mit einer Laufzeit bis zu 12 Monaten,
- mittelfristigen Krediten mit einer Laufzeit zwischen 1 - 4 Jahren und
- langfristigen Krediten mit Laufzeiten über 4 Jahre unterscheiden.

Wenn bei der Kreditvergabe keine speziellen Sicherheiten gefordert werden, kann es um ungesicherten Kredit in Form von Blankokredit oder reinem Personalkredit gehen; sind zusätzliche Bürgen notwendig; spricht man über teilweise gesicherten Kredit, z.B. verstärkten Personalkredit; die Absicherung durch Werte (z.B. durch Immobilien) ist für einen dringlich gesicherten Kredit typisch.

Bei der Aufnahme eines Kredites soll der Kreditnehmer nicht immer offenlegen, zu welchem Zweck er diesen Kredit in Anspruch nimmt. In diesem Fall geht es um zweckfreien Kredit, z.B. Allzweckdarlehen. Im Gegensatz dazu kann der Kredit dem Kreditnehmer nur für bestimmte Zwecke gewährt werden, dann spricht man über einen zweckgebundenen Kredit, z.B. Betriebsmittelkredit oder Baufinanzierungskredit.

Was Personen betrifft, die Kredite benötigen, so können diese nicht nur Unternehmen und Selbstständigen (in der Praxis werden solche Kredite als Firmenkredite bezeichnet), sondern auch öffentlichen Haushalten (Kommunalkredite) und privaten Haushalten (Konsumentenkredit) eingeräumt.

Ein eingeräumter Kredit kann verschiedenartig sein. Dem Kreditnehmer können Zahlungsmittel in Form einer Geldleihe zur Verfügung gestellt werden. Seine Kreditwürdigkeit kann auch durch Bürgschaft, Garantie oder Wechselakzept unterstützt werden (Kreditleihe). Wenn dem Kreditnehmer Waren zur Verfügung gestellt werden, geht es um Warenkredit (Lieferantenkredit).

Aufgabe 5.

Im Kasten sind Begriffe und Definitionen aus dem Kreditgeschäft. Was gehört zusammen?

<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausleihe von Geld im Rahmen festgelegter Bedingungen als Kredit 2. Kreditgeschäft, bei dem die Bank oder Sparkasse dem Kunden ihre eigene Kreditwürdigkeit zur Verfügung stellt. Die Mittel der Bank werden erst dann beansprucht, wenn der Kunde seinen Verpflichtungen nicht nachkommt. 3. Kredite an Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts (Gemeinden, Städte) zur Durchführung öffentlicher Investitionen. Für 	<p>A. Geldleihe</p> <p>B. Kontokorrentkredit</p>
--	---

<p>die Sicherung dieses Kredits haftet die öffentliche Hand mit ihrem Vermögen und ihrer Steuerkraft.</p> <p>4. ein Kredit, der durch schuldrechtliche Verpflichtungen von Personen abgesichert ist.</p> <p>5. dieser Kredit ermöglicht dem Kreditnehmer bei seinen laufenden Geschäften Schulden zu machen, z.B. sein Bankkonto zu überziehen oder Warenlieferungen erst später zu bezahlen.</p> <p>6. dieser Kredit wird den privaten Haushalten und Kleingewerbetreibenden in einer Summe bereitgestellt und in festen monatlichen Raten getilgt.</p>	<p>C. Ratenkredit</p> <p>D. Kommunalkredit</p> <p>E. Personalkredit</p> <p>F. Kreditleihe</p>
--	---

A.	B.	C.	D.	E.	F.

Aufgabe 6.

Übersetzen Sie die Begriffe und die Definitionen ins Russische.

Aufgabe 7. Projekt

Recherchieren Sie im Internet und sammeln Sie Informationen zu folgenden Themen:

1. Schufa. Gründung, Aufgaben, Bedeutung.
2. Unternehmungsfinanzierung in Russland. Formen. Besonderheiten.
3. Kreditgeschäft in Russland im Vergleich zu Deutschland. Gleichheiten und Unterschiede.

„Testen Sie Ihr Wissen“**Aufgabe 1.**

Bestimmen Sie die richtige Reihenfolge der Absätze.

--	--	--	--	--	--

Заемное финансирование.

- A. Виды обеспечения кредитов могут быть разделены на несколько групп, которые отличаются друг от друга применяемой в них формой обеспечения или предметом обеспечения. Например, по роду заемщиков, когда во внимание принимается кредитная история конкретного заемщика или его платежеспособность и наличие у него имущества.
- B. В качестве обеспечения обязательств по процентным платежам и платежам в порядке погашения кредитов кредиторы требуют залога достаточно ликвидного имущества. Без достаточного обеспечения кредиты предприятиям чаще всего не предоставляются.
- C. На практике встречается множество самых разнообразных форм кредита, которые с течением времени возникли в результате разнообразия потребностей нуждающихся в кредите хозяйствующих субъектов, а также наличия возможностей свободы в формулировании кредитных соглашений. Однако систематизировать их исчерпывающим образом довольно трудно.
- D. Другим видом обеспечения кредита может быть тип обязательств, например, такие как поручительство, учет векселей или гарантии, которые, в отличие от поручительств, не подлежат передаче.
- E. В противоположность долевого финансированию при заемном финансировании извне привлекается заемный капитал. Таким образом, в результате заемного финансирования по отношению к предприятию возникают права его кредиторов. Они характеризуются тем, что: как правило, кредиторы не получают прав на участие в управлении предприятием; заемные средства предоставляются предприятию на определенный срок и предприятие обязуется

вернуть взятые кредиты в размере их номинальной величины. Кроме того, как правило, по кредитам стороны договариваются о выплате заранее фиксируемого процента.

- F. Довольно распространенной формой обеспечения кредита является также и имущество, как движимое, так и недвижимое.

Aufgabe 2.

Übersetzen Sie diese Absätze ins Deutsche.

Anhang II. Arbeitsblatt 5. Hören, verstehen, diskutieren. Pfandleihkredit.

Pfandleihkredit.

(Quelle: „Blickpunkt Europa“, das Hörfunkmagazin für Osteuropa. Deutsche Welle 33/93)

Aufgabe 1.

Überlegen Sie:

- Sie brauchen dringend Geld, aber Sie sind knapp bei Kasse. Was würden Sie machen? Diskutieren Sie.
- Vermuten Sie: Was kann der Begriff „Pfandleihkredit“ bedeuten? Für wen ist die Aufnahme dieses Kredites möglich?

Aufgabe 2.

Hören Sie den Bericht „Pfandleihen machen das große Geschäft“ (einmal). Stellen Sie fest, welche Erklärungen aus der rechten Spalte den Wörtern in der linken entsprechen.

1. das Gewerbe	A. dunkel, niederdrückend
2. das Hab und Gut	B. das bewegliche Vermögen, das als Pfand C. übergeben wurde.
3. verhökern	D. es riecht schlecht, erstickend
4. der Verschlag	E. jemand, der etwas taxiert (= einschätzt)
5. düster	F. das Geschäft, wirtschaftliche Tätigkeit
6. muffig	G. zu Schleuderpreisen verkaufen (= ein niedriger, oft unter den Selbstkosten liegender Preis)
7. (das) Schmuddel(image)	H. der Schmutz, die Unsauberkeit
8. der Taxator	I. verborgener, anderen unbekannter Ort
9. das Faustpfand	J. das Vermögen, der Besitz
10. die Anmahnung	K. in einer Auktion verkaufen
11. Gegenstände auslösen	L. kostbarer Schmuck
12. der Versatz	M. das Pfand
13. das Geschmeide	N. das Pfand zurückkaufen
14. versteigern	O. die Erinnerung an etwas Fälliges

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.

Aufgabe 3.

Hören Sie den Bericht noch einmal. Markieren Sie *richtig (r)*/*falsch(f)*/*Text sagt nichts dazu (N)*.

	r	f	N
1. Die Pfandleihanschtalt ist ein ganz neues Gewerbe, das vor einigen Jahren entstanden ist.			
2. Christiane Reissenberger wollte Herrn Kemp, Leiter des Leihhauses Kemp interviewen.			
3. Die Umsätze der Branche sind ziemlich knapp, erst in letzten Jahr sind sie etwas gestiegen.			
4. Mehr als eine Million Bürger wurden im Vorjahr Kunden der privaten Leihhäuser.			

5. Nur die ärmsten Menschen verhökern hier ihr letztes Hab und Gut, um dafür ein bisschen Geld zu bekommen.			
6. Nur 8% aller Bürger sind Stammkunden eines Leihhauses.			
7. Das Leihhaus Kemp ist ein muffiger, düsterer Verschlag im Hinterhof, der einen Schmuddelimage hat.			
8. Der Pfandleihkredit ist im Laufe von vier Monaten zu tilgen.			
9. Wenn das Darlehen nicht rechtzeitig zurückgezahlt wird, wird das Pfand gleich nach der ersten Anmahnung versteigert.			
10. Der bei der Versteigerung erzielte Gewinn fällt gleich an den Staat, der Kunde hat kein Recht darauf.			
11. Die Pfandleiher verdienen fast nicht.			
12. Die Gebühren sind fest und hängen gar nicht von der ausgezahlten Summe ab.			
13. Grosse Fernseher oder Recorder sind Versatzstücke, die ins Leihhaus am häufigsten gebracht werden.			
14. Nur Leute mit finanziellen Problemen werden Kunden eines Leihhauses.			
15. Die Zinsen für einen Pfandleihkredit sind niedriger als die bei einem Bankkredit.			
16. Günter Kemp schämt sich, in so einem Gewerbe tätig zu sein.			

Aufgabe 4.

Hören Sie den Abschnitt über das Prinzip des Pfandleihkredits. Ergänzen Sie die Lücken.

Man kann sein Privateigentum, also _____ bringen. Drauf wird dann _____ gegeben. Dieses _____ kann innerhalb von vier Monaten _____ . Falls die Summe nicht _____ , werden _____ gemacht. Schließlich wird das beliehene _____ , damit das Leihhaus wieder zu seinem _____ kommt.

Wenn auf der _____ ein _____ erzielt wird, steht er dem Kunden zu. Der Kunde hat dabei _____ Zeit, das Geld _____ . Wenn er das nicht tut, fällt es _____ .

Die Pfandleiher machen ihren _____ aus _____ und _____ . Die entstehen, wenn man sein _____ . Die _____ sind durch das _____ festgelegt. _____ die _____ Summe ist, _____ werden natürlich auch die Gebühren.

Aufgabe 5.

Machen Sie Paraphrasen mit dem im Interview Gesagten. Gebrauchen Sie dabei die folgenden Redewendungen :

der Pleitegeier sitzt im Portemonnaie –im Fall der Fälle – verhökern – das Hab und Gut – das Darlehen — der finanzielle Engpass — die Kohle kriegen – eine grosse Rezession – versteigern – in Anspruch nehmen – die Gebühren – der Überbrückungskredit

MUSTER:

Ein altes **Geschäft ist** wieder **in geworden**. ⇒ Ein altes **Gewerbe** ist wieder **in Mode gekommen**.

1. Sehr viele Bürger haben im Vorjahr die privaten Leihhäuser *benutzt*.
2. Früher *verkauften* hier nur die sogenannten Armen *ihr* letztes *Vermögen zu Schleuderpreisen*, um etwas Geld zu haben.
3. Kommt die Summe nicht zurück, wird das beliehene Pfand *in einer Auktion verkauft*.
4. Gegen Rückzahlung *der Leihsumme* und gegen *Zahlung für Leistungen* kann man seinen Schmuck wieder mit nach Hause nehmen.
5. Die Kunden sind meist gar nicht arm, sondern haben *einen zeitweiligen Mangel an Geld*.

6. *Ein kurzfristiger Kredit* aus der Pfandleihe, der zur *Überwindung eines vorübergehenden Geldmangels* dient, scheint für den jungen Mann zum Alltag zu gehören.
7. Ja, ich bin hierhin *schätzen* gegangen. Und dann *bekomme* ich *Geld* und dann kann ich wieder rausspazieren.
8. Zur Zeit hat man *einen bedeutenden Rückgang der Konjunktur*.
9. Der Pfandleihkredit hat *im äussersten Fall* einen Vorteil.
10. Viele werden wieder kommen, wenn sie erneut *zahlungsunfähig* sind.

Aufgabe 6. Projekt „Pfandhäuser in Russland“

Recherchieren Sie im Internet. Finden sie Informationen zu den Punkten:

- Prinzipien des Pfandleihkredits
- Verdienstmöglichkeiten
- Pfandgegenstände
- Zinsen, Gebühren
- Bedingungen

Anhang I. Arbeitsblatt 7. Leseverstehen. Pfandhauskredite und Zinsen.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Artikel. Setzen Sie die Wörter aus dem Kasten ein.

das Konto-Überziehen – das Pfand – Bonitätsprüfungen – das Finanzamt – Jahreszinssätze – Vertragslaufzeit – beleihen – Zinsen – versteigern – Unkostenvergütung – Finanznöte – kreditwürdig – boomen – Beträge – Standgebühren – konkurrenzlos – die Klientel – abholen – die Pfandsumme – das Beleihen – auslösen – der Verkaufswert – der Pfandkredit – verpfänden – der Ratenkredit

Bei Pfandhauskrediten drohen heftige Zinsen

Von Berrit Gräber

Pfandhaus-Kredite sind eine unbürokratische, aber auch teure Möglichkeit, (1)_____ kurzfristig zu überbrücken. (2)_____ der rund 200 privaten Leihhausbetriebe bundesweit bringt vor allem Schmuck, Juwelen und Uhren vorbei, um schnell an Bares zu kommen. Etwa 94 Prozent der Gegenstände werden laut Zentralverband des Deutschen Pfandkreditgewerbes (ZDP) später wieder (3)_____ und gegen Bares (4)_____. Dafür hat der Kunde mindestens drei Monate Zeit.

Technische Geräte wie Laptops, Digitalkameras oder Stereoanlagen würden nicht gern angenommen, sagt Joachim Struck, ZDP-Vorsitzender. Elektronik sei rasch veraltet. Auch im Internet (5)_____ das Geschäft mit dem (6)_____: Ein Anbieter hat sich rein aufs (7)_____ von Wagen, Motorrädern und Lastern spezialisiert. Wer Preziosen bringt, bekommt meist 50 Prozent des (8)_____ angeboten. Fünfstellige (9)_____ seien mittlerweile keine Ausnahme mehr, berichtet Struck. Die Durchschnittssumme liege bei den ZDP-Mitgliedern jedoch nur bei 220 Euro.

Wertsachen (10)_____ gilt inzwischen als bequem und als Alternative zum (11)_____ oder zum (12)_____. Wer ins Leihhaus geht, macht keine Schulden. Und das Prinzip Geld gegen (13)_____ macht Gehaltsnachweise oder (14)_____ überflüssig. Zur Klientel gehöre vor allem der Mittelstand, so Struck. Freiberufler und Handwerker genauso wie Hausfrauen, Senioren oder (15)_____ Bürger. Ein Kleinkredit sei im Pfandhaus (16)_____ schnell zu bekommen, aber die Sache hat einen Haken: Er ist nicht gerade günstig, die Kosten können sich summieren. Die Leihhäuser werben damit, dass fürs Beleihen gerade mal ein Prozent (17)_____ im Monat anfällt plus (18)_____ für Schätzung, Lagerung und Versicherung. Nach Angaben Strucks muss der Kunde für einen 300-Euro-Kredit monatlich drei Euro Zinsen plus 6,50 Euro Vergütung zahlen. (19)_____: mindestens vier Monate.

Die meisten holen ihre Sachen aber erst sehr viel später ab, das kann durchaus ins Geld gehen. Wer am Anfang eines neuen Monats abholt, muss zudem für den vollen Monat bezahlen. Die Experten aber mahnen: ab 300 Euro aufwärts sind die Zinsen Verhandlungssache und nicht mehr gesetzlich vorgegeben. Für höhere Kredite fallen schnell Zinsen von 3,5 Prozent im Monat plus Unkostenvergütung an. Wer sein Auto (20) _____, muss zudem tägliche (21) _____ aufbringen. So können (22) _____ von bis zu 40 Prozent zustande kommen. Sie raten auch: Wer zum Pfandhaus geht, sollte vorher zudem Preise vergleichen, denn nicht jeder Betrieb beleihe gleich fair.

Und noch einen Tipp haben die Experten parat: Wer seine abgelieferten Schätze nicht schnell wieder auslösen kann, sollte darauf achten, wann sie vom Pfandhaus (23) _____ werden. Ein Mehrerlös zur (24) _____ steht dem Besitzer zu. Erst nach zwei Jahren verfällt dieser Anspruch an (25) _____.

Aufgabe 2.

Finden Sie im Artikel Argumente pro und contra Pfandhauskredite.

pro	contra

7.3. Sonderformen der Finanzierung

Zum klassischen Kredit gibt es inzwischen viele Alternativen, die als Sonderformen der Finanzierung zu betrachten sind.

Bei der Finanzierung müssen Unternehmer, besonders mittelständische, zurzeit alle Register ziehen: Ihre Finanzierungsquelle Nummer eins – Kredit – sprudelt nur noch wenig. Einerseits verfolgen die Banken generell eine restriktivere Kreditpolitik, andererseits bestimmt die Bonität eines Unternehmens zunehmend den Kreditpreis. Die Ursache für diese Situation reduzieren viele auf Basel II.

Doch gerade mittelständische Unternehmen, die in der Regel über keinen Zugang zum Kapitalmarkt oder Private Equity verfügen, scheinen das vielfältige Angebot an Finanzierungslösungen häufig nicht ausreichend in Betracht zu ziehen. Die Innenfinanzierung, der Bankkredit und partiell das Leasing stehen nach den Erwartungen deutscher Mittelständler auch weiterhin im Vordergrund ihrer Unternehmensfinanzierung, so die Studie „Neue Finanzierungswege für den Mittelstand“ der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, bei der neben Kreditinstituten 136 Mittelständler befragt wurden. Mezzanine-Finanzierungen und Factoring wurden dagegen von den Mittelständlern zum großen Teil als zukünftig irrelevant bewertet. Diese Einschätzungen stehen aber im Widerspruch zum theoretischen Bedeutungsgehalt dieser Alternativen für die künftige Mittelstandsfinanzierung.

Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie ihre Finanzierungsstruktur überdenken müssen. Und zwar unter Einbeziehung alternativer Finanzierungsinstrumente zum Bankkredit: Private Equity, Leasing, Factoring und Mezzanine-Kapital.

Von Hans-Werner Scherer, EOS Holding GmbH & Co. KG

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Bestimmen Sie die richtige Reihenfolge der unten stehenden Aussagen. Kreuzen Sie die richtige Lösung (a, b, c) an.

Reihenfolge					
richtige Lösung					

1. Laut der Studie

- a. haben Finanzierungsalternativen nur theoretische Bedeutung für die künftige Mittelstandsfinanzierung.
- b. müssen die Mittelständler alternative Finanzierungsinstrumente aktiver benutzen.
- c. brauchen die Mittelständler ihre Finanzierungsstruktur nicht zu revidieren.

2. Die Studie „Neue Finanzierungswege für den Mittelstand“ wurde durch ... organisiert und durchgeführt.
 - a. EOS Holding GmbH & Co. KG
 - b. die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
 - c. Kreditinstitute und Mittelständler

3. Schwierigkeiten bei der Kreditfinanzierung werden durch ... verursacht.
 - a. die zunehmende Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens und die Beschlüsse von Basel II
 - b. der steigende Kreditpreis und eine restriktivere Kreditpolitik
 - c. eine restriktivere Kreditpolitik der Banken und die steigende Bedeutung der Bonität eines Unternehmens bei der Bestimmung des Kreditpreises

4. Laut der Studie sind ... die Finanzierungsquellen Nummer eins für Mittelständler.
 - a. Bankkredit und Innenfinanzierung
 - b. Kapitalmarkt und Private Equity
 - c. Innenfinanzierung, Bankkredit und teilweise Leasing

5. Den Einschätzungen von Kreditinstituten und Mittelständlern gemäß
 - a. werden alternative Finanzierungsformen in der Zukunft keine bedeutende Rolle spielen.
 - b. wird die Nachfrage nach alternativen Finanzierungsformen in der Zukunft zunehmen.
 - c. bleiben alternative Finanzierungsformen auch in der Zukunft von keinem Interesse.

Aufgabe 2. Projekt „Basel-Entscheidungen und Unternehmensfinanzierung“

Recherchieren Sie im Internet, sammeln Sie Informationen zum Thema „Basel I, II und III. Voraussetzungen. Folgen für Unternehmensfinanzierung“.

Analysieren Sie den Einfluss von Basel-Entscheidungen auf die Wahl der Finanzierungsinstrumente in Deutschland.

Analysieren Sie den möglichen Einfluss von Basel-Entscheidungen auf die Wahl der Finanzierungsinstrumente in Russland.

7.3.1. Factoring

A. Factoring. Was ist das?

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Welche Satzteile passen zusammen? Ordnen Sie.

- | | |
|--|---|
| 1. ___ Factoring lässt sich heute... | a. ... nach Ausweg aus finanziellen Schwierigkeiten zu suchen. |
| 2. ___ Viele Voraussetzungen zwingen Unternehmen ... | b. ... wandelte sich im Laufe der Zeit. |
| 3. ___ Der Sinn von solchen Begriffen wie Factoring und Factor ... | c. ... als ein Kaufgeschäft in Form eines Dreieckverhältnisses bestimmen. |

- In Deutschland, aber auch im Rest von Europa, warten Unternehmen immer öfter vergeblich darauf, dass ihre Kunden ausstehende Rechnungen begleichen. Und selbst wenn gezahlt wird, wird die Zeitspanne zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang immer größer. Für den Mittelstand sind Forderungsausfälle nur schwer zu verkraften und greifen die Substanz des

Abnehmergruppen. Der Vertrag bezieht sich in der Regel auf Forderungen, die nach Vertragsabschluss entstehen, es können aber auch bereits bestehende Forderungen mit einbezogen werden.

Ein Factoring-Vertrag ist längerfristig angelegt, die Laufzeit liegt bei mindestens zwei Jahren. In der Praxis sind sogar Vertragslaufzeiten von vier bis fünf Jahren die Regel.

Vor Abschluss des Factoring-Vertrages und während der gesamten Vertragslaufzeit prüft das Factoring-Institut in zeitlichen Abständen die Bonität der Debitoren. Dabei vergibt das Factoring-Institut anhand des Ergebnisses der Prüfung sog. Ankaufs- oder Abnehmerlimite, bis zu deren Höhe es das Ausfallrisiko eines Debtors trägt. Für Forderungen, die über die Höhe des vergebenen Limits hinausgehen, trägt der Factoring-Kunde das Risiko selbst. Wenn die Bonität eines Debtors ungenügend ist, kann das Factoring-Institut den Ankauf der Forderungen an diesen Debitor ablehnen. Tritt dieser Fall ein, muss der Factoring-Kunde für Forderungen aus Lieferungen an diesen Debitor das Risiko selbst tragen oder anderweitig absichern.

Die Basis für den Ankauf der Forderungen seitens des Forderungs-Institutes ist die Rechnung des Kunden an den Debitor. Es prüft zunächst die Rechnungsdaten und die Rechnungshöhe. Die Abwicklung erfolgt in den meisten Fällen auf dem elektronischen Weg. Die benötigten Rechnungsdaten werden elektronisch an das Factoring-Institut übermittelt. Dies spart neben Kosten auch Zeit. Wenn die Rechnungsbeträge im Rahmen der eingeräumten Limite des jeweiligen Debtors liegen, kauft das Factoring-Institut die Forderungen an. Wenn nicht, werden die Forderungen solange in eine Warteposition versetzt, bis ein Ankauf aufgrund eingegangener Zahlungen der jeweiligen Debitoren wieder möglich ist.

Der Zeitpunkt, da der Preis der angekauften Forderungen ausgezahlt wird, hängt von den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Factoring-Institut und Factoring-Kunde ab. Meist wird eine sofortige Zahlung vereinbart. Das Factoring-Institut zahlt also, sobald die Rechnung eingegangen und geprüft ist. Lediglich bei Rechnungen für Debitoren, die noch keiner Bonitätsprüfung unterzogen wurden, dauert es länger, da erst eine Prüfung durchgeführt und ein Limit festgesetzt werden muss. Der Kaufpreis wird entweder durch Gutschrift auf das Abrechnungskonto des Kunden oder durch Überweisung auf das Konto des Kunden bei dessen Hausbank ausbezahlt. Das Factoring-Institut behält bei der Auszahlung des Forderungspreises 10 bis 20 Prozent des Betrages ein, um damit evtl. Preisnachlässe aufgrund von Mängeln, Reklamationen, Skonti, Rückgaben etc. auszugleichen. Diesen Betrag nennt man Sicherheitseinbehalt. Bei Begleichung der Forderung seitens des Debtors bzw. bei Fälligkeit der Forderung, wird der Sicherheitseinbehalt entweder verrechnet oder an den Factoring-Kunden ausbezahlt. Arbeitet ein Unternehmen mit einem Factoring-Institut zusammen, so ist es sinnvoll und in Deutschland auch üblich, seine Abnehmer darüber zu informieren, damit diese die Forderungen direkt an das Factoring-Institut zahlen können.

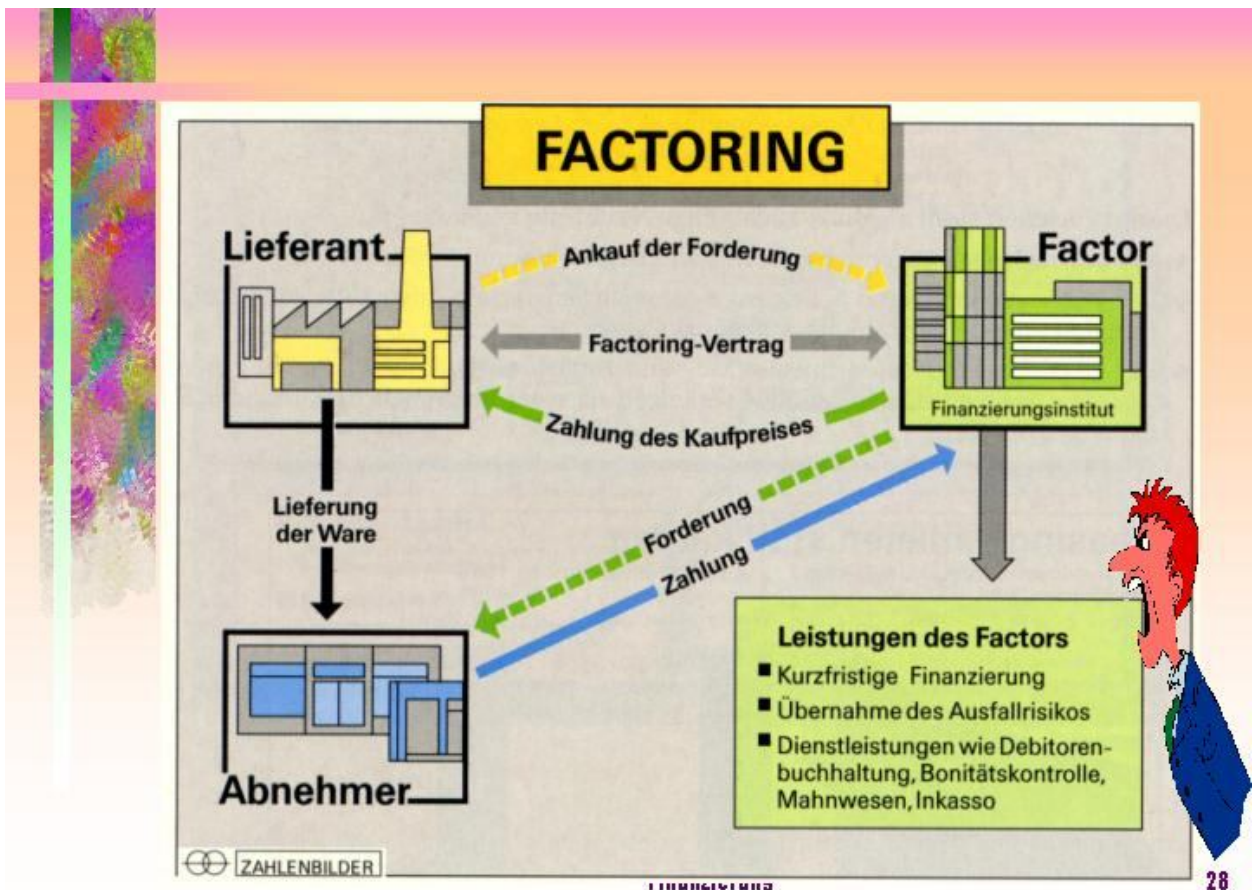
Aufgabe 2.

Sammeln Sie die Stichwörter zu den Punkten aus der Aufgabe 1.

Punkte	Stichwörter

Aufgabe 3.

Gebrauchen Sie die Stichwörter aus der Aufgabe 2 und das Schaubild und beschreiben Sie den Factoringmechanismus.



Quelle: <http://www.kommundsieh.de/f-k8-28.jpg>

C. Mögliche Funktionen des Factorings

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Markieren Sie in jedem Absatz die für das Thema wichtigsten Informationen.

Factoring umfasst drei Funktionen, die nicht alle zum Einsatz kommen müssen, sondern je nach Bedarf des Factoring-Kunden kombiniert werden können.

Factoring beinhaltet folgende drei Funktionen:

1. Dienstleistungsfunktion
2. Finanzierungsfunktion
3. Delkrederefunktion

Verkauf der Forderungen
Liquiditätszufluss
 die Begleichung der
Forderungen ist nicht
abzuwarten
freies Verfügen über
Geldmittel
Sicherung der Liquidität

Diese Funktion bewirkt für den Factoring-Kunden einen sofortigen **Liquiditätszufluss** beim **Verkauf der Forderungen**, denn dem Factoring-Kunden wird der Gegenwert der Forderung (abzüglich des Sicherheitsbetrages) direkt nach Abtretung von Seiten des Factoring-Institutes zur Verfügung gestellt. Der Factoring-Kunde muss somit **nicht abwarten**, bis der Debitor die ausstehenden **Forderungen** begleicht. Der Factoring-Kunde kann dann sofort **über diese Mittel frei verfügen**. Die **Liquidität** des Unternehmens **ist** somit **gesichert**.

	Das Factoring-Institut haftet für den teilweisen oder vollständigen Ausfall einer Forderung aufgrund der Zahlungsunfähigkeit eines Debtors. Diese Funktion des Factorings bietet also dem Factoring-Kunden die Möglichkeit, das Risiko des Forderungsausfalls (aufgrund der
--	---

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Zahlungsunfähigkeit bzw. Insolvenz des Debtors) an das Factoring-Institut abzutreten. Aber das Factoring-Institut vergibt für jeden Debitor ein sog. Ankaufs- oder Abnehmerlimit, bis zu dessen Höhe es das Ausfallrisiko übernommen wird. Übersteigen die Forderungen gegenüber einem Debitor dieses Limit, trägt der Factoring-Kunde das Risiko selbst. Bei ungenügender Bonität eines Debtors kann das Factoring-Institut zudem den Ankauf der Forderungen ablehnen, dann liegt das Risiko für Forderungen aus Lieferungen an diesen Debitor weiterhin beim Factoring-Kunden selbst
---	--



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Das Factoring kann auch Dienstleistungen erbringen, die aus mehreren Komponenten bestehen können. Dies bedeutet zum einen, dass das Factoring-Institut bei Bedarf das Debitorenmanagement, das Mahnwesen oder das Inkasso für den Factoring-Kunden übernehmen kann. Zum anderen kann vom Factoring-Institut die Aufgabe übernommen werden die Bonität des Debtors zu überprüfen. Dieser Punkt stellt wohl die wichtigste Komponente der Funktion dar
---	--

Aufgabe 2.

Schreiben Sie zu jedem Absatz Stichwörter aus. Ahand dieser Stichwörter ordnen Sie die drei Funktionen des Factorings. Tragen Sie die Nummern in die Kästchen im Text ein.

Aufgabe 3.

Überlegen Sie, ob Factoring als Finanzierungsinstrument Vorteile hat. Tauschen Sie Ihre Meinungen aus.

D. Vorteile des Factorings

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Werden darin Ihre Vermutungen bestätigt oder widerlegt?

Die Forderungsausfälle können durch das Factoring-Institut abgesichert und der Gegenwert der angekauften Forderungen kann bereitgestellt werden. Der Factoring-Kunde ist somit gegen Zahlungsausfälle seitens seiner Debitoren abgesichert. Außerdem kann Factoring in diesem Fall eine echte Alternative zu einer Warenkreditversicherung werden. Der Factoring-Kunde verfügt ja sofort über die Mittel aus den abgetretenen Forderungen, während eine Warenkreditversicherung beim Ausfallrisiko des Abnehmers und seiner Zahlungsunfähigkeit erst viel später zahlt.

Diese Eigenschaft des Factorings hilft einem Unternehmen die eigene Liquidität zu sichern und Zahlungsengpässe zu vermeiden. Der Factoringkunde wird so auch in die Lage versetzt, seine Finanzplanung sicherer gestalten zu können. Des Weiteren kann ein Unternehmen die liquiden Mittel dazu nutzen, die Rechnungen der eigenen Lieferanten frühzeitig zu begleichen, um so deren eingeräumte Skonti zu nutzen um Geldmittel einzusparen. Nutzt der Factoringkunde die neu gewonnene Liquidität zur Tilgung bestehender Schulden, wird in der Bilanz das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital und damit die Eigenkapitalquote verbessert. Außerdem kann er auch Zinszahlungen einsparen, wenn er die Mittel zur Rückführung von Bankverbindlichkeiten verwendet. Der Zufluss liquider Mittel führt in diesem Falle auch zu einer besseren Bonität des Unternehmens und damit zu einer verbesserten Position bei der Durchführung eines Ratings.

Übernimmt das Factoring-Institut auch das Debitorenmanagement, so kann der Factoringkunde im eigenen Unternehmen Kosten einsparen und die freigewordenen Ressourcen an anderer Stelle einsetzen. Dadurch dass die Bonität des Debtors durch das Factoring-Institut geprüft wird, hat der Factoring-Kunde immer einen Überblick über die Kreditwürdigkeit seiner Kunden. Wird die Bonität eines Kunden schlecht bewertet, so hat der Factoringkunde bereits im Vorfeld die Möglichkeit von einer Zusammenarbeit mit diesem Kunden Abstand zu nehmen. Die Auslagerung der Bonitätsprüfung der Debitoren läßt diese Debitoren ontinuierlich überwachen. Gerade das wird von Unternehmen oftmals vernachlässigt. Oftmals

verbessert der Einsatz von Factoring und die damit verbundene Zwischenschaltung eines Factoring-Institutes auch die Zahlungsmoral der Debitoren.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal. Erstellen Sie einen Raster zu den folgenden Punkten. Gebrauchen Sie statt Verben entsprechende Substantive.

Muster:

Die Eigenkapitalquote wird verbessert. → die Verbesserung der Eigenkapitalquote

Vorteile aus der Nutzung Delkrederefunktion	Vorteile aus der Nutzung Finanzierungsfunktion	Vorteile aus der Nutzung Dienstleistungsfunktion
1. ...	1. ...	1. ...
2. ...	2. ...	2. ...
	3. ...	3. ...
	4. ...	4. ...
		5. ...

E. Mögliche Factoring-Formen

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Finden Sie darin die den russischen Begriffen entsprechenden Äquivalente.

1. предлагать купить
2. цессия (уступка требований)
3. скрытый факторинг
4. взимать долг
5. факторинг с регрессом
6. ручательство за исполнение обязательства третьим лицом
7. безрегресный факторинг
8. страхование рисков
9. полуоткрытый факторинг
10. должник
11. брать на себя риск делькредере
12. срочный факторинг
13. внешний/внутренний факторинг
14. факторинг с полным объемом услуг
15. фактор-компания
16. факторинг с минимальным объемом услуг
17. неплатежеспособный
18. выборочный факторинг

Bei der Ausgestaltung des Factorings sind den Vertragsparteien kaum Grenzen gesetzt. Die Verträge zwischen Factoring-Kunden und Factoring-Institut können unterschiedlich ausgestaltet und an die Bedürfnisse des Factoring-Kunden angepasst werden. Beim Factoring müssen also nicht alle der drei möglichen Factoring-Funktionen enthalten sein, sondern diese können vielmehr verschieden kombiniert werden.

Die verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Factorings lassen sich nach der Art der Forderungsabtretung oder nach dem Leistungsumfang des Factorings unterscheiden.

1. Echtes und unechtes Factoring

Als echtes Factoring wird ein Verfahren bezeichnet, bei dem der Factor das Delkredererisiko übernimmt. Hier ist es dem Factoring-Institut nicht möglich auf den Factoring-Kunden zurückzugreifen, wenn der Debitor zahlungsunfähig ist. Dagegen wird Factoring ohne Übernahme dieses Risikos als unechtes Factoring bezeichnet. Hier hat das Factoring-Institut auch die Möglichkeit auf den Factoring-Kunden zurückzugreifen, falls der Debitor zahlungsunfähig ist.

Dieses so genannte unechte Factoring wird in der Rechtsprechung und Literatur überwiegend als Darlehen angesehen, die Abtretung der Forderung erfolgt zur Sicherung des Kredits (also der bezahlten

Summe für die Forderung) und zugleich erfüllungshalber (sofern die Forderung tatsächlich eingezogen werden kann). In Deutschland kommt fast ausschließlich echtes Factoring zum Einsatz.

2. Import-/ Export-Factoring

Factoring kann sowohl für inländische Forderungen als auch für Forderungen gegenüber Schuldern im Ausland eingesetzt werden. Wenn inländische Exporteure die Leistungen eines Factoring-Institutes für ihre grenzüberschreitenden Geschäfte beanspruchen, spricht man von Export-Factoring. Wenn ausländische Unternehmen nach Deutschland importieren und ein deutsches Factoring-Institut in Anspruch nehmen, spricht man von Import-Factoring.

3. Fälligkeits-Factoring (Maturity Factoring)

Bei dieser Form des Factorings nimmt der Factoringkunde die Risikoabsicherung sowie das Dienstleistungsangebot des Factoring-Institutes in Anspruch. Er verzichtet aber auf die Finanzierungsfunktion des Factorings.

4. Halb-offenes Factoring

Beim halb-offenen Factoring wird der Debitor nicht über die Forderungsabtretung informiert, man nennt ihm aber ein Zahlkonto / eine Bankverbindung, an die er zu zahlen hat, die dem Factor gehört. So wird sichergestellt, dass der Zahlungsrückfluss möglichst direkt den Forderungsinhaber erreicht.

Es gibt auch weitere Verfahrensweisen im halb-offenen Factoring, zum Beispiel dann, wenn die Debitoren mit Scheck zahlen.

5. Standard-Factoring - Full-Service-Factoring

Wenn alle drei möglichen Factoring-Funktionen (Finanzierungs-, Delkredere- und Dienstleistungsfunktion) im Angebot des Factoring-Institutes enthalten sind, spricht man von Standard-Factoring oder oftmals auch vom Full-Service-Factoring.

6. Auswahl-Factoring

Bei dieser Factoring-Form, werden nur einzelne, ausgewählte Forderungen an ein Factoring-Institut abgetreten.

7. Offenes Factoring (Notification Factoring)

Beim offenen Factoring wird der Debitor über die Forderungsabtretung informiert. Er hat dann die Möglichkeit die offenen Forderungen direkt an das Factoring-Institut zu zahlen.

8. Eigenservice-Factoring (auch Bulk-Factoring oder Inhouse Factoring)

Der Factor übernimmt zwar das Delkrederisiko, schränkt die Dienstleistungsfunktionen aber stark ein. Die Debitorenbuchhaltung einschl. Mahnwesen verbleibt beim Kunden. Lediglich nach Abschluss des außergerichtlichen Mahnverfahrens wird der Factor mit dem Einzug der Forderung beauftragt.

9. Stilles Factoring

Beim stillen Factoring wird der Debitor über die Abtretung der Forderung nicht informiert, sie bleibt für ihn unsichtbar. Das Risiko für den Factor liegt hierbei in der fehlenden Möglichkeit zur Verifizierung der Forderung, so dass ein Kunde in betrügerischer Absicht nicht existente Forderungen zum Ankauf anbieten könnte. Folglich wird ein Factoring-Unternehmen im stillen Verfahren nur mit einwandfreien Adressen zusammenarbeiten. Bei Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse dürfte dann eine Sicherheitenverstärkung die Folge sein. In Deutschland ist stilles Factoring nicht üblich.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text über Factoringformen noch einmal.

- ordnen Sie diese Formen.
- schreiben Sie Stichwörter aus, mit deren Hilfe die Eigenschaften und Besonderheiten jeder Form beschrieben werden.

Factoringformen	
<i>Nach der Art der Forderungsabtretung</i>	Eigenschaften / Besonderheiten
<i>Nach dem Leistungsumfang</i>	Eigenschaften / Besonderheiten

Aufgabe 3.

Anhand des gelesenen Textes übersetzen Sie den Textabschnitt ins Deutsche.

Факторинг называется внутренним, если стороны по договору купли-продажи, а также факторинговая компания находятся в одной и той же стране. Факторинг называется внешним, если поставщик и его клиент являются резидентами разных государств.

В случае факторинга с регрессом факторинговая компания, не получив денег с покупателей, имеет право через определенный срок потребовать их с поставщика. В этом случае факторинговая компания берет на себя ликвидный риск (риск неуплаты в срок), но кредитный риск остается на поставщике. Денежные требования в случае факторинга с регрессом выступают, по сути, обеспечением краткосрочного финансирования. В случае безрегрессного факторинга риск неуплаты со стороны дебиторов полностью переходит к факторинговой компании.

При открытом факторинге покупатель уведомлен о том, что в сделке участвует фактор и осуществляет платежи на его счет, выполняя тем самым свои обязательства по договору поставки. В случае же закрытого факторинга покупателя не ставят в известность о наличии договора факторингового обслуживания, и он продолжает осуществлять платежи поставщику, который, в свою очередь, направляет их в пользу фактора.

F. Voraussetzungen für den Einsatz von Factoring**Aufgabe 1.**

Analysieren sie die in der Tabelle stehenden Faktoren. Lesen Sie den Textabschnitt über die Voraussetzungen für den Einsatz von Factoring, ergänzen Sie die Lücken.

Factoring eignet sich für...	Factoring ist nicht möglich
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit gesunder Struktur • Unternehmen mit hohen Außenständen und geringer Eigenkapitalquote • Unternehmen, deren Mindestumsatz von 1 bis 1,5 Millionen Euro beträgt • Unternehmen mit gewerblichen Abnehmern • Unternehmen mit der Einräumung von Zahlungszielen bis zu 90-120 Tagen • Unternehmen mit niedriger Fluktuation des Abnehmerkreises des potentiellen Factoring-Kunden • Unternehmen mit einer Mindesthöhe der Forderungen von etwa 250 Euro • Unternehmen aus den Branchen mit hoher Bonität • mittelständische Produktions- und Großhandelsunternehmen • Serien- und Massenprodukte erzeugende Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • zur Sanierung • in der Baubranche • bei hohen Reklamationszahlen oder Projektgeschäften • bei hohen Risiken der Forderungen • bei Forderungen mit Rückgaberechten • bei Forderungen an private Kunden

An den Einsatz von Factoring sind bestimmte Voraussetzungen und Bedingungen geknüpft, die ein Unternehmen erfüllen muss.

Generell gilt: Factoring eignet sich nur für _____ Unternehmen, es dient nicht als Mittel zu _____ für angeschlagene Unternehmen. Ein Factoring-Institut legt vor allem Wert auf die Erträge und Absatzfähigkeit der Waren und Dienstleistungen und weniger auf die Kapitalkraft des Unternehmens.

Der Einsatz von Factoring eignet sich für Unternehmen mit _____, die beim Einkauf durch Skontierung Geldsparen können. Die Unternehmen sollten ein _____ haben, manche Factoring-Institute bieten aber auch Factoring für Unternehmen mit geringeren Umsätzen an.

Des Weiteren sollte das Unternehmen nur oder überwiegend _____ haben und _____ von bis zu 90 Tagen im Inland und 120 Tagen im Ausland einräumen. Die Forderungen dürfen also keinen langfristigen Charakter haben. Der Abnehmerkreis des potentiellen Factoring-Kunden sollte möglichst keiner _____ unterliegen.

Die Rechnungsgröße der Forderungen sollte ein _____ von etwa 250 Euro betragen. Die Leistungen müssen bereits vollständig erbracht sein und es sollten ihnen keine Gegenleistungen entgegenstehen. Branchen mit _____ sind bei Factoring-Instituten besonders beliebt.

Der Einsatz von Factoring ist nicht in jeder Branche möglich. Insbesondere ist Factoring für _____ geeignet. Auch im Dienstleistungsbereich wird zunehmend Factoring eingesetzt, hier muss aber individuell geprüft werden, ob ein Einsatz von Factoring möglich ist. In _____ ist der Einsatz von Factoring so gut wie ausgeschlossen.

Der Einsatz von Factoring ist auch nicht bei allen Produkten geeignet. Insbesondere eignet sich Factoring für Unternehmen die fungible Verbrauchsgüter, in der Regel _____, herstellen und vertreiben. Waren, bei denen auf individuelle Kundenwünsche eingegangen wird, eignen sich nur bedingt für das Factoring. Auch in Branchen mit _____ oder bei _____ ist der Einsatz von Factoring nicht möglich. Das gleiche gilt für Forderungen, die mit _____ verbunden sind. Ausgeschlossen werden zudem in der Regel _____ oder _____.

G. Factoringkosten

Aufgabe 1.

Lesen Sie über Factoringkosten. Bestimmen Sie die Reihenfolge der Absätze. Begründen Sie Ihre Meinung.

Weiter werden dem Factoring-Kunden die Bonitätsprüfung und Überwachung der Debitoren in Rechnung gestellt. Diese Kosten werden unter der sogenannten Limitprüfungsgebühr subsumiert. Die Gebühren werden jedoch nur einmal pro Prüfung und Abnehmer erhoben.

Hinzu kommen laufzeitabhängige Zinsen, die zwischen der Auszahlung des Kaufpreises und der Zahlung der Forderung bzw. bis zur Fälligkeit der Forderung berechnet werden. Normalerweise ist der Zinssatz in etwa so hoch wie die Zinskonditionen, die Geschäftsbanken für Kontokorrentkredite berechnen.

Der Einsatz von Factoring bringt für den Factoring-Kunden natürlich neben den Vorteilen auch Kosten mit sich. Die Vergütung umfasst dabei mehrere Komponenten und ist letztendlich abhängig von der tatsächlichen Ausgestaltung des Factorings.

Die Gebühr für den Ankauf der Forderungen (inkl. Übernahme des Delkredererisikos) und das Erbringen der Dienstleistungen beträgt für Außenstände im Inland zwischen 0,5 und 2,5 % vom angekauften Forderungsbestand (des Bruttoumsatzes), für Außenstände im Ausland das Doppelte. Diese Gebühr bezeichnet man als Factoring-Gebühr. Die Höhe der Gebühr wird von verschiedenen Faktoren bestimmt, zu denen unter anderem die Zahl der Kunden und Rechnungen, die Zahl der Rechnungsgrößen, die Branche und die Forderungslaufzeiten und die Art des Factoring-Vertrages gehören.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Textabschnitt noch einmal. Ergänzen Sie das Schaubild.



Aufgabe 3.

Wie werden im Text die Begriffe definiert? Übersetzen Sie die Begriffe und die Definitionen.

Begriff	Definition	Übersetzung
die Factoring-Gebühr		
laufzeitabhängige Zinsen		
die Limitprüfungsgebühr		

Aufgabe 4.

Vergleichen Sie Kredit und Factoring als Finanzierungsinstrumente.

Kredit		Factoring	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>	<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>

Aufgabe 5. Projekt „Factoring in Russland“

Recherchieren Sie im Internet, finden Sie Informationen zum Thema „Factoring in Russland“.

Beachten Sie die Punkte:

- Entwicklung
- Formen
- Kosten
- Vorteile/Nachteile
- Brauchbarkeit
- Gleichheiten/Unterschiede (im Vergleich mit der Situation in Deutschland)

„Testen Sie Ihr Wissen“

Aufgabe 1.

Ergänzen Sie die in Kasten stehenden Begriffe. (Gebrauchen Sie diese Begriffe grammatisch richtig!)

Kontokorrentzinsen, Export-, Importfactoring, die Factoring-Gebühr, zurückgreifen, das Ausfallrisiko, Kredit, außenstehende Forderungen, echtes Factoring, Fälligkeitsfactoring, gutschreiben, Nichtzahlung, die Bonität, unechtes Factoring, Delkredererisiko, offenes Factoring, Debitor, die Liquidität, die USA, Inkasso, Forderungen, Factoringinstitute, Debitorenbuchhaltung, Zinsen, der Factor, das Debitorenmanagement, Bulk-Factoring, Mahnwesen, Full-Service-Factoring, stilles Factoring

FACTORING

Beim Factoring, das aus ____ (1) ____ stammt, überträgt der Unternehmer alle seine ____ (2) ____ aus Warenlieferungen und Dienstleistungen gegen seine Kunden auf ____ (3) _____. Dieser - meist eine Bank - schreibt den Gegenwert der abgetretenen Forderung unter Abzug der Provision dem Unternehmer gut, führt die Debitorenkonten des Unternehmers und zieht die Forderung bei Ihrer Fälligkeit ein. Für den Unternehmer hat das den Vorfeil, dass er sofort Geld zur Verfügung hat, sich einen Teil der Buchhaltung erspart und sich um die Einziehung der Forderung nicht zu kümmern braucht.

Betriebswirtschaftlich gesehen sind unbezahlte Rechnungen (____ (4) ____), die ____ (5) ____ belasten, totes Kapital, das sich mit Hilfe von Factoring problemlos aktivieren lässt.

Bei einem teilweisen oder vollständigen Forderungsverlust wegen der Zahlungsunfähigkeit eines Abnehmers (____ (6) ____) übernimmt der Factor ____ (7) ____ bis zu hundert Prozent regresslos.

Der Factor hat dabei Anspruch auf das Entgelt (____ (8) ____). Für die Höhe des Factoringentgeldes ist der Service des Factors mitentscheidend. Unter dem Serviceangebot versteht man ____ (9) _____. Dazu gehören unter anderem die Prüfung der Kreditwürdigkeit von Geschäftspartnern (____ (10) ____), Überwachung und Buchung der Zahlungseingänge - ____ (11) _____, Einziehung von Bargeld (____ (12) ____) und Warnung (____ (13) ____).

Die in Deutschland tätigen Anbieter der komplexen Finanzdienstleistung Factoring (____ (14) ____ genannt) bieten ihren Kunden vielfältige Factoringvarianten an, die sich nach dem Bedarf der Kunden richten.

Beim ____ (15) ____ trägt die Bank das Risiko, dass der Schuldner zahlt (____ (16) ____). Der Forderungsabtretung liegt ein Kauf zugrunde. Der Unternehmer (= Verkäufer) haftet der Bank als Käuferin nur für den rechtlichen Bestand, nicht für die Durchsetzbarkeit der Forderung.

Beim ____ (17) ____ trägt der Unternehmer das Risiko, dass der Schuldner nicht zahlt; die Bank ____ (18) ____ also bei ____ (19) ____ auf den Unternehmer ____ (18) _____. Indem die Bank dem Unternehmer zunächst den Gegenwert der abgetretenen Forderung ____ (20) _____, gewährt sie insoweit dem Unternehmer ____ (21) _____.

Beim ____ (22) _____ nutzt der Factoringkunde die Finanzierung und Risikoabsicherung durch den Factor, verzichtet aber auf weitergehende Dienstleistungen. Er führt die Debitorenbuchhaltung - treuhänderisch für den Factor - selbst durch.

Unter dem ____ (23) _____ versteht man Factoring für grenzüberschreitende Waren- und Dienstleistungsgeschäfte, bei denen Unternehmen (Exporteure, Importeure) die Leistungen eines Factors in Deutschland in Anspruch nehmen.

____ (24) _____ ist Factoring-Variante, bei der der Factoringkunde die Vorfeile der vollständigen Risikoabsicherung und der Entlastung beim Debitorenmanagement nutzt, aber auf die sofortige Regulierung des Kaufpreises verzichtet.

Dieses Verfahren - auch ____ (25) _____ genannt - umfaßt neben der umsatzkongruenten

Finanzierung auch eine hundertprozentige Risikoabsicherung und eine Entlastung beim Debitorenmanagement.

In Deutschland vorherrschende Form des Factoring, bei der die Debitoren über die künftige Zusammenarbeit mit dem Factor informiert werden, heißt _____(26)_____. Beim _____(27)_____-Verfahren wird die Forderungsabtretung dem Debitor gegenüber nicht offengelegt.

Die Kosten des Factoring setzen sich aus den _____(28)_____ für die Finanzierung der Forderungen und dem Factoringentgelt zusammen. Die _____(29)_____ entsprechen den banküblichen _____(30)_____, die Laufzeit wird anhand des Zahlungseingangs der ausstehenden Forderung berechnet. Fallweise kann für die Bonitätsprüfung ein weiterer Kostenfaktor hinzukommen.

Anhang I. Arbeitsblatt 8. Leseverstehen. Factoring.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text Bestimmen Sie die logische Reihenfolge der Absätze. Begründen Sie Ihre Meinung.

Factoring in Deutschland

1. Trotz der Erfolge gab es auch Probleme. Anfang 2008 war die Unternehmensteuerreform in Kraft getreten, die zu einer Doppelbesteuerung von Factoring-Unternehmen geführt hatte. Seit der Reform mussten die Kunden 25 Prozent der Zinsen, die sie an einen Factoring-Anbieter oder eine Bank für einen Kredit zahlen, ihrem gewerblichen Gewinn zurechnen und versteuern. Auch der Factor musste auf seine Refinanzierungskosten Gewerbesteuer zahlen. Banken mussten das nicht. Sie unterlagen dem Gewerbesteuerprivileg.
2. "Diese Ungleichbehandlung führte zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber konventionellen Kreditgeschäften und benachteiligte gleichzeitig deutsche Factoring-Unternehmen gegenüber ausländischen Anbietern", sagt Alexander Moseschus, Geschäftsführer des Deutschen Factoring-Verbands. Diese Botschaft war inzwischen auch in der Politik angekommen. Die Fraktionen von CDU/CSU und SPD hatten bereits einen Änderungsantrag gestellt. Danach erhielten die Factoring-Anbieter die gleichen Steuervorteile wie Banken, wenn sie im Gegenzug zustimmen, sich künftig von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht überwachen zu lassen. Moseschus kann mit dieser Regelung leben, zumal die Aufsicht nicht so streng ausfallen soll wie bei den Banken. "Wer in einem derart großen Markt aktiv ist, sollte eine Finanzaufsicht light nicht scheuen", sagt er.
3. Factoring wird in Deutschland vor allem von mittelständischen Unternehmen aus Industrie, Großhandel und Dienstleistungssektor genutzt, die mehr als 30 Branchen zuzurechnen sind. Der kumulierte Umsatz der Verbandsmitglieder ist im Verlauf der letzten zwei Jahrzehnte von 3,73 Mrd. Euro (1983) auf 30,16 Mrd. Euro im Jahr 2002 gestiegen. Nach Meinung des Deutschen Factoring-Verbandes gehört die Factoringbranche zu den Branchen, die auch in den nächsten Jahren ein erhebliches Wachstumspotential besitzen.
4. In Deutschland wird Factoring seit Ende der fünfziger Jahre des 20. Jahrhunderts angeboten. Im Juli 1974 haben eine Reihe führender Factoringanbieter den Deutschen Factoring-Verband e.V. gegründet. Nachdem in den Jahren 1977 und 1978 der Bundesgerichtshof durch zwei Grundsatzurteile die zunächst bestehende Rechtsunsicherheit beseitigt hat, nahm die wirtschaftliche Bedeutung des Factoring in Deutschland kontinuierlich zu.
5. Das hat sich in den letzten Jahren erwiesen. Namhafte Banken waren schwer angeschlagen, die Aktienkurse fuhren oft Achterbahn. Die Kreditkrise sorgte auf den Finanzmärkten für Katerstimmung. Die deutschen Factoring-Unternehmen blickten trotzdem optimistisch in die Zukunft. Auf der Marktseite eröffneten sich neue Perspektiven, denn die Banken, die nun selbst mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen hatten, geizten mit Krediten und verlangten höhere Zinsen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die nicht über eine erstklassige Bonität verfügten,

wurden davon in Mitleidenschaft gezogen. Die Firmen auf der Suche nach Alternativen zum Bankkredit mussten verstärkt bei Factoring-Anbietern landen. Und die Ergebnisse ließen auf sich nicht warten. Noch ist die Marktdurchdringung gering, doch Factoring expandiert stetig. Die rund 120 Factoring-Anbieter in Deutschland wachsen seit Jahren zweistellig. 2008 haben sie Forderungen im Wert von mehr 100 Mrd. Euro angekauft.

© 2008 Financial Times Deutschland. Aus dem Artikel „Factoring als Alternative zum Bankkredit“ von Friederike Krieger FTD.de, 01.11.2008

--	--	--	--	--

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Artikel noch einmal. Fassen Sie den Inhalt auf Deutsch zusammen.

Textwiedergabe

Aufgabe 1.

Markieren Sie in jedem Absatz die für das Thema wichtigsten Informationen.

Рынок факторинга в России

ohne Factoring ist die Wirtschaft heute unvorstellbar die Verdoppelung des Factoringgeschäfts Exotisches zum Alltäglichen geworden

Без факторинга трудно представить себе современную экономику. За 2007 год объем факторинговых операций в России удвоился. Еще недавно экзотическая для России финансовая услуга стала сегодня повседневной операцией. Что такое факторинг и в чем его преимущества?

Если раньше товар оплачивался по факту поставки, то теперь на смену этому пришла более гибкая форма взаимоотношений между продавцом и покупателем – товарный кредит, т.е. отсрочка платежа за продаваемый товар. Однако во всем мире он вызвал резкое падение платежной дисциплины среди покупателей. Тогда-то в помощь продавцам-поставщикам и возник факторинг. Слово «факторинг» происходит от английского factor, что значит «посредник». Таким посредником становится факторинговая компания. Именно она берет на себя все заботы, связанные с управлением дебиторской задолженностью, - финансирование поставок товара, страхование рисков, связанных с отсрочкой платежа, контроль своевременности оплаты и многое другое.

Ключевое понятие для факторинга – это уступка дебиторской задолженности. После того, как поставщик отгружает товар дебитору, он сразу получает от своей факторинговой компании, с которой заключен договор, от 50 до 90% от всей суммы дебиторской задолженности. Остаток выплачивается продавцу по поступлении денег от дебитора. Таким образом, поставщик всегда уверен в поступлении средств и может планировать свои финансовые потоки вне зависимости от платежной дисциплины покупателя.

Чем же объясняется столь быстрый рост популярности факторинга? В отличие от банковских кредитов этот инструмент - фактически беззалоговый в традиционном понимании, он доступен широкому кругу малых и средних компаний. Их ненасыщенный спрос на привлечение финансирования и обуславливает бурный рост факторинга.

Aufgabe 2.

Machen Sie zu jedem Absatz kurze Notizen auf Deutsch.

Aufgabe 3.

Schreiben Sie eine Zusammenfassung auf Deutsch.

7.3.2. Leasing.**A. Begriff und Geschichte**

Factoring wird zwar nicht in der Lage sein, alle Finanzierungsmittel zu ersetzen, die von Kreditinstituten bisher in Form von Betriebsmittelkrediten zur Verfügung gestellt wurden. Zum einen liegt dies an der Beschränkung des Finanzierungseffekts des Factoring auf die Außenstände von Unternehmen, zum anderen auch daran, dass nicht alle Branchen gleichermaßen für die Anwendung des Factoring geeignet sind.

Für welche Finanzierungsalternative sich das einzelne Unternehmen entscheidet, richtet sich nach unterschiedlichen Kriterien. Zu den wichtigsten Beurteilungskriterien gehören Effektivverzinsung, Flexibilität und Unabhängigkeit von einem Kreditinstitut (Studie von Siemens Financial Services). Zur Verbesserung der Unternehmensfinanzierung bieten sich sowohl weitere Formen der Fremdfinanzierung an (Leasing) als auch Maßnahmen zur Verstärkung der Eigenkapitalbasis (Private Equity als Form der Beteiligungsfinanzierung).

Leasing hat eine lange Geschichte. Als Mittel, den eigenen Absatz anzukurbeln, wurde Leasing erstmals im 19. Jahrhundert eingesetzt. US-Firmen wie die Telefongesellschaft Bell nutzten das „Vermieten“ ab 1877 gezielt beim Absatz ihrer Telefonapparate. Diese Form des Leasings gewann in den Folgejahren in Amerika an Bedeutung. So vermietete etwa die heutige IBM in den 20er-Jahren ihre Lochkartenanlagen.

Richtig professionalisiert wurde das Leasing in den 50er-Jahren, als in den USA die ersten Leasinggesellschaften auftauchten, die das Geschäft mit dem „Mieten“ als eigentlichen Unternehmenszweck ansahen. In der Bundesrepublik hat sich der Markt für Leasinggeschäfte seit den 60er Jahren entwickelt. Im stark fragmentierten deutschen Markt gibt es heute rund 2 000 solcher Leasingfirmen.

Der aus dem Englischen stammende Begriff „Leasing“ bedeutet mieten und bezeichnet die mittel- bis langfristige Vermietung (Gebrauchsüberlassung) von beweglichen und unbeweglichen Investitionsgütern, Objekten für die öffentliche Hand sowie langlebigen Konsumgütern.

Für den Leasing-Nehmer steht nicht das Eigentum an dem Investitionsgut im Vordergrund, sondern allein das Recht zu dessen Nutzung. Die monatlichen Leasing-Raten, die grundsätzlich über die gesamte Vertragslaufzeit konstant sind, bieten für den Leasing-Nehmer eine klare Kalkulationsgrundlage und können aus den laufenden Erträgen, die aus der Nutzung des Investitionsguts fließen, bezahlt werden.

Im Gegensatz zum Kauf eines Wirtschaftsgutes bedeutet Leasing: Investition ohne Kapitaleinsatz.

Der Unternehmer schont durch die grundsätzlich allein beim Leasing 100%ige Fremdfinanzierung sein Eigenkapital und seine Kreditlinien. Ebenso bleiben bei dieser Investitionsform seine bankmäßigen Sicherheiten unberührt.

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Textabschnitt A. Bestimmen Sie die richtige Reihenfolge der unten stehenden Aussagen.

--	--	--	--

1. Unter Finanzierungsinstrumenten

- A. kann nur Factoring alle übrigen ersetzen.
- B. kann man nicht das einzige Instrument wählen, denn der Beschluss hängt von vielen
- C. können nur alternative Finanzierungsformen zur Verbesserung der Unternehmensfinanzierung beitragen.

2. Als Instrument, den Vertrieb zu beleben, wurde Leasing erstmals ... gebraucht.

- A. in den 20-er Jahren des 20. Jahrhunderts
- B. in den 50-er Jahren des 20. Jahrhunderts
- C. im 19. Jahrhundert

3. Im Unterschied zum Kauf eines Wirtschaftsgutes lässt Leasing
 - A. das Eigenkapital eines Unternehmens abbauen.
 - B. Erträge aus dem Gebrauch von Investitionsgütern bezahlen.
 - C. investieren, ohne Eigenkapital einzusetzen.

4. Die ersten Leasing-Gesellschaften entstanden in den 50-er Jahren
 - A. in den USA.
 - B. in der Bundesrepublik Deutschland.
 - C. in England.

5. Heute bedeutet Leasing
 - A. die Professionalisierung des Absatzes.
 - B. die mittel- oder langfristige Vermietung von Wirtschaftsgütern.
 - C. das Eigentum an dem Investitionsgut.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal. Markieren Sie die richtigen Lösungen (A,B,C).

B. Das Leasing-Geschäft

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Finden Sie darin die den russischen Begriffen entsprechenden Äquivalente.

- | | |
|--|---|
| 1. оперативный лизинг | → |
| 2. чистый лизинг | → |
| 3. лизинг с полным комплектом услуг | → |
| 4. лизинг наемных работников | → |
| 5. лизинг без посредников | → |
| 6. финансовый лизинг | → |
| 7. лизинг недвижимости | → |
| 8. лизинг с частичным комплектом услуг | → |
| 9. лизинг движимого имущества | → |
| 10. лизинг через посредников | → |

Voraussetzung für die Leasing-Fähigkeit eines Wirtschaftsgutes ist seine Fungibilität, d. h. ein Leasing-Gegenstand muß so beschaffen sein, daß der Leasing-Geber ihn auch nach Ablauf der vereinbarten Mietzeit weiterverwerten kann.

Die Leasingformen sind in der Praxis sehr vielfältig. Die Unterteilung hängt davon ab, welche Kriterien in Betracht gezogen werden. Insgesamt lassen sich die folgenden Formen unterscheiden:

1. Financial-Leasing.

Die Verträge werden meist langfristig geschlossen und bestehen aus einer unkündbaren Grundmietzeit (etwa 3-6 Jahre bei beweglichen, bis zu 30 Jahren bei unbeweglichen Anlagegütern), die kürzer als die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer des Leasinggegenstandes ist. Vom Leasinggeber werden Miet- bzw. Pachtraten für die Grundmietzeit festgelegt, die die Anschaffungs-, Herstellungs- und Nebenkosten einschließlich der Finanzierungskosten und des Gewinns decken.

Der Leasingnehmer trägt das Investitionsrisiko. Für den Zeitpunkt der Beendigung der Grundmietzeit bietet der Leasinggeber mehrere Vertragsvarianten an. Der Leasingnehmer kann die Verlängerung des Vertrages zu erheblich ermäßigten Mietraten oder den späteren Kauf des Leasinggegenstandes vereinbaren, sich am Veräußerungserlös beteiligen lassen oder einen Vertrag mit automatischem Eigentumsübergang abschließen.

2. Net-Leasing

Der Leasing-Neher hat die gesamten Serviceleistungen zu tragen.

3. Personal-Leasing

Bei dieser Form vom Leasing werden Arbeitnehmer für eine vertraglich vereinbarte Zeit zur Verfügung gestellt. Dieser Begriff hat sich in Deutschland bisher nicht durchgesetzt, man spricht daher meist von „Zeitarbeit“.

4. Direktes Leasing

Das direkte Leasing, auch Hersteller-Leasing genannt, bedeutet die Vermietung oder Verpachtung des Leasinggegenstandes durch den Hersteller der Güter. Beim Hersteller-Leasing steht das Interesse des Herstellers am Absatz seiner Produkte im Vordergrund. Die Leasing-Verträge werden dabei häufig mit besonderen Dienstleistungen des Herstellers verbunden, z.B. Wartung oder Lieferung von Betriebsstoffen. Zumeist wird das Leasinggeschäft bei Banken und Kreditinstituten refinanziert.

5. Teil-Service-Leasing

Die Serviceleistungen werden vertraglich zwischen Leasing-Geber und Leasing-Nehmer aufgeteilt.

6. Operating-Leasing

Alle in diesem Fall abzuschließenden Verträge regeln eine zeitweilige Gebrauchüberlassung. Der Leasingnehmer darf den Vertrag unter Einhaltung einer bestimmten Frist kündigen, ohne eine eventuelle Entschädigung zahlen zu müssen. Hier trägt der Leasinggeber das Investitionsrisiko.

7. Indirektes Leasing

Bei indirektem Leasing wird die Vermietung von mobilen oder immobilien Investitionsgütern bzw. langlebigen Gebrauchsgütern durch Leasing-Gesellschaften betrieben, die mit dem Hersteller nichts zu tun haben. Diese Wirtschaftsgüter werden nach den Vorstellungen und Bedürfnissen der Mieter angeschafft und von der Leasing-Gesellschaft zu 100% oder nahezu in voller Höhe finanziert.

8. Mobilienleasing

Auch Ausrüstungsleasing genannt, umfasst die Vermietung von beweglichen Anlagegütern (z.B. Büromaschinen, Baumaschinen, Nutzfahrzeugen).

9. Full-Service-Leasing

Der Leasing-Geber übernimmt die Wartung des Leasing-Gegenstandes sowie eventuell notwendige Reparaturen, Versicherungen und Serviceleistungen.

10. Immobilien-Leasing

Auch Anlagenleasing genannt, betrifft die Vermietung bzw. die Verpachtung von unbeweglichen Wirtschaftsgütern (z.B. Verwaltungsgebäuden, Supermärkten).

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text noch einmal.

- c. erstellen Sie einen Raster mit Leasingformen.
- d. finden Sie Stichwörter, mit deren Hilfe die Eigenschaften und Besonderheiten jeder Form beschrieben werden können.

Nach der Dauer und Kündbarkeit	Eigenschaften/ Besonderheiten
Nach dem Leasinggeber	Eigenschaften/ Besonderheiten
Nach dem Leasinggegenstand	Eigenschaften/ Besonderheiten
Nach dem Umfang der Dienstleistungen	Eigenschaften/ Besonderheiten

Aufgabe 2.

Anhand des Rasters erzählen Sie kurz über die Leasing-Formen.

Aufgabe 4.

Vergleichen Sie zwei Schaubilder. Welche Leasingformen thematisieren diese Schaubilder? Begründen Sie Ihre Meinung.

Schaubild 1.

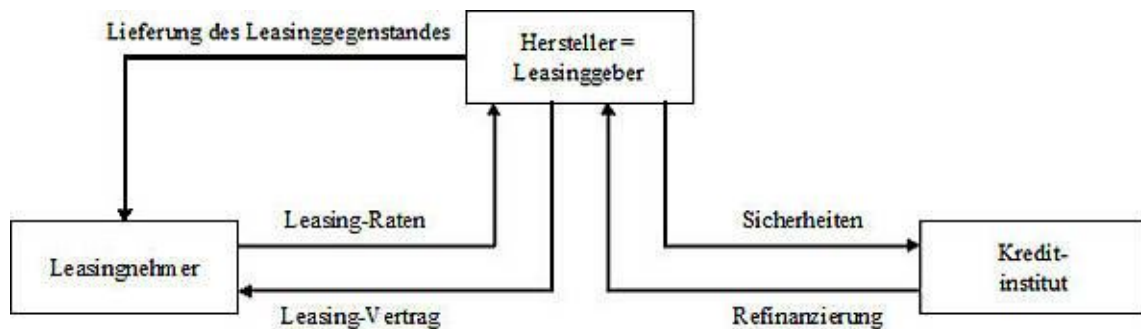
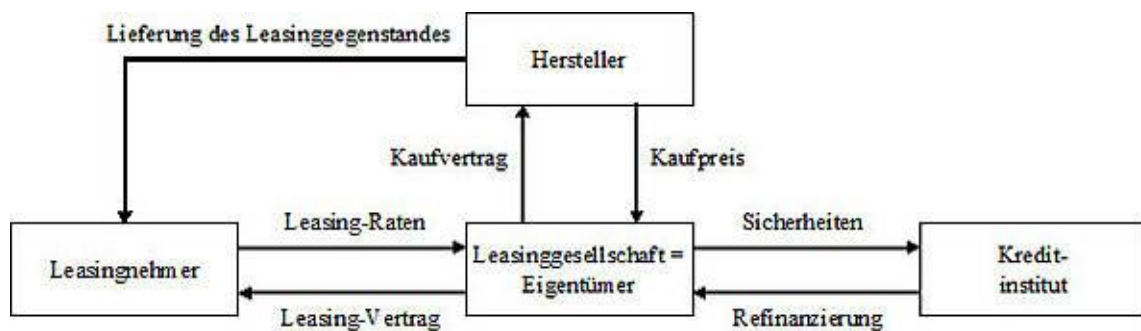


Schaubild 2.

**Aufgabe 5.**

Leasing hat sowohl Vorteile, als auch Nachteile. Ordnen Sie die im Kasten stehenden Faktoren. Begründen Sie Ihre Meinung.

1. hebt die Eigenkapitalquote
2. Fixkosten steigen
3. bilanzneutral
4. oft komplizierte Vertragsgestaltung
5. absetzbare Gebühren
6. die Liquidität wird nicht geschwächt
7. relativ langfristige Vertragsgestaltung
8. Entlastung der Kreditlinie bei der Hausbank
9. Leasinggesellschaften prüfen nach den gleichen Bonitätsgrundsätzen wie Banken/Kreditinstitute

Vorteile	Nachteile

Aufgabe 6. Projekt „Leasing in Russland“.

Recherchieren Sie im Internet. Sammeln Sie Informationen zum Thema „Leasing in Russland“.

Beachten Sie in Ihren Berichten die Punkte:

- Geschichte
- Formen
- Leasing-Gegenstände
- Aussichten für die Zukunft
- Russlands und Deutschlands Leasing im Vergleich (Gleichheiten und Unterschiede).

„Testen Sie Ihr Wissen“

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Setzen Sie die Wörter aus dem Kasten ein. (Gebrauchen Sie grammatisch richtige Formen).

die Grundmietzeit, Geldbedarf, bilanzneutral, das Ausfallrisiko, Leasinggeber, Leasingentgelt, Leasinggesellschaft, Eigentum, Mobilien, die Kosten, käuflich erwerben, Leasingnehmer, die Liquidität, der Hersteller des Gutes, die betriebliche Nutzungsdauer, Kostenkongruenz, Leasingraten, Wiederbeschaffung, Nichtnutzung, die Gesamtkosten, das Leasinggut, Immobilien, Finanzierungsalternative

Leasing

Leasing ist eine **1** _____, bei der **2** _____ vom **3** _____ dem **4** _____ gegen Zahlung eines vereinbarten **5** _____ zur Nutzung überlassen wird. Beim Leasing als Vermietung und Verpachtung ist der Leasinggeber entweder **6** _____ oder eine Dritte Partei (**7** _____), die den Leasinggegenstand erwirbt und gewerblich vermietet. Der Leasinggegenstand sind **8** _____ oder **9** _____. Der Leasingnehmer zahlt **10** _____, die **11** _____ für die Herstellung, die Finanzierung, die Versicherung sowie einen Gewinnaufschlag umfassen. Bei Beendigung des Leasingvertrages kann der Leasingnehmer das Objekt zurückgeben oder auch **12** _____.

Vorteile

13 _____ wird geschont.

Leasing ist für den Leasingnehmer **14** _____. Dies gilt aber nur, wenn **15** _____ mindestens 40% und höchstens 90% **16** _____ des Leasinggegenstandes beträgt.

17 _____: die Kosten und Erträge der Investition verlaufen parallel

18 _____: der Entschluß zur Erneuerung der Anlage nach Ende der Mietzeit fällt leichter

Nachteile

Dem stehen folgende Nachteile gegenüber:

Der Leasingnehmer erwirbt kein **19** _____ am Leasinggut und hat somit keine Möglichkeiten für einen eventuellen Verkauf bei **20** _____ oder plötzlich dringenden **21** _____.

22 _____ des Leasing sind, betrachtet man den gesamten Nutzungszeitraum, in der Regel höher als bei einem fremdfinanzierten Kauf des Objektes, weil der Leasinggeber **23** _____ kalkulieren muss und auch einen Gewinn erwartet.

Der Leasingnehmer muss die Leasingraten auch bei Nichtnutzung weiterhin zahlen.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Artikel. Fassen Sie den Inhalt auf Deutsch zusammen.

От принтера до самолета

Всем, кто занимается серьезным бизнесом, давно известно, что лизинг – это аренда оборудования предприятиями. В России лизинг также постепенно становится массовым средством финансирования реального сектора экономики. Однако российский лизинг развивается не без трудностей.

По мнению экспертов, лизинг сегодня является одним из эффективных механизмов финансирования малого и среднего бизнеса. Но приобретать оборудование по лизинговым схемам могут далеко не все предприятия. Причина в том, что лизинговые компании не всегда уверены в платежеспособности своих потенциальных клиентов.

Кроме того, в отдельных отраслях экономики лизинг применяется не слишком успешно. Например, в сельском хозяйстве износ техники, риск поломок оборудования или его невозврата настолько велик, что лизинговые компании работают в нем не слишком активно. Отечественное машиностроение в большинстве случаев также не может позволить себе аренду дорогостоящего оборудования. Сырьевым же компаниям в связи с наличием больших оборотных средств проще покупать оборудование.

Впрочем, многие сегменты экономики испробовали преимущества этого кредитного инструмента. О растущей популярности лизинга можно судить и по деятельности банков. В портфелях их услуг заметно растет объем лизинговых операций. Часто банки создают собственные лизинговые компании. Это выводит отношения с клиентами на совершенно иной уровень и дает возможность снизить налоговые отчисления.

Однако нередко перед потенциальными клиентами встает вопрос: что выбрать – лизинг или кредит? Предприятие, которое грамотно управляет своими финансами, обычно совмещает оба способа финансирования: основные средства финансируются по лизинговой схеме (ведь предприятию легче получить оборудование в лизинг, чем инвестиционный кредит на длительный срок), оборотные – за счет кредита, как правило, краткосрочного.

Лизинг привлекает в силу своей гибкости и доступности. Он позволяет избежать осложнений, связанных с получением дополнительного обеспечения и гарантий, которые, как правило, являются необходимыми условиями при получении банковского кредита. Кроме того, для многих компаний банковское кредитование как источник финансирования просто недоступно. Банки не финансируют проекты, реализуемые с нуля или не имеющие достаточного обеспечения. Именно в таких случаях на помощь приходит лизинг.

7.3.3. Private Equity

A. Private Equity als Finanzierungsinstrument

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Ergänzen Sie die Sätze mit den Informationen aus dem Text.

1. Die EVCA definiert _____
2. Die Tätigkeit der Private Equity-Gesellschaften besteht darin, _____
3. Das Hauptziel von Private Equity-Investitionen _____
4. Deshalb lässt sich Private Equity genauer bestimmt werden, und zwar als _____

Jedes Jahr muss in Deutschland eine erschreckend hohe Zahl kleiner und mittelständischer Unternehmen Insolvenz anmelden. Aktuellen Angaben zufolge scheitern etwa 80 Prozent aller neu gegründeten Firmen innerhalb der ersten drei Jahre. Als häufigster Grund für den Misserfolg wird in dieser Hinsicht Kapitalmangel angeführt. Die seit Basel II deutlich restriktivere Kreditvergabe der Banken führt dazu, dass Mittelständler immer häufiger in Liquiditätsprobleme geraten. Dabei gibt es heute zahlreiche Finanzierungsalternativen zu klassischen Bankkrediten. Eine solche stellt schon klassisch gewordene Form, und zwar Beteiligung mittels Aktien dar. Aber dieses Finanzierungsinstrument ist nur für

börsennotierte Unternehmen möglich. Wenn das Unternehmen nicht börsennotiert ist, so bietet Private Equity als Finanzierungsinstrument große Chancen. Die Möglichkeiten sind vielfältig. Nach der Definition der European Venture Capital and Private Equity Association (EVCA) ist Private Equity als Oberbegriff für den gesamten Markt des privaten Beteiligungskapitals zu sehen. Private Equity-Gesellschaften sammeln Kapital von institutionellen und privaten Investoren ein und investieren das akkumulierte Fondsvermögen renditeorientiert in aussichtsreiche, nicht börsennotierte Unternehmen. Vorrangiges Ziel solcher Investitionen ist eine zeitlich begrenzte Partnerschaft, bei der sowohl das Kapital empfangende Unternehmen als auch die Beteiligungsgesellschaft Gewinn erzielen. Eine treffende begriffliche Klärung für Private Equity lautet daher: Außerbörsliche Finanzierung durch Kapitalbeteiligungsgesellschaften. Von Private Equity als alternativer Form der Finanzierung können sowohl die Kapital gebende Gesellschaft, als auch das Objekt der Investition, der Kapitalnehmer, profitieren: Während Ersterer auf Kapitalgewinne spekuliert, erhält Letzterer Geld, um Zukunftsinvestitionen zur Sicherung der Wettbewerbsposition, die Expansion in neue Märkte, die Unternehmensnachfolge oder die Abwendung einer Insolvenz zu finanzieren. Wichtig dabei ist, dass das Kapital bei dem empfangenden Unternehmen als Eigenkapital, nicht als Fremdkapital bilanziert wird. So erhöhen Private Equity-Investoren zugleich die Finanzkraft und die Bonität der Kapital nehmenden Unternehmen. Folglich ermöglichen sie ihnen das notwendige Wachstum bzw. die Ertragsstärke, die im heutigen globalen Wettbewerb unerlässlich geworden sind. Neben der reinen finanziellen Unterstützung stellen die Investoren oft auch ihr Know-how sowie ihre Netzwerke zur Verfügung und forcieren dadurch das Erreichen der gemeinsamen Ziele. Insbesondere bei jungen Unternehmen ist eine solche betriebswirtschaftliche und strategische Unterstützung wertvoll.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal. Sammeln Sie inhaltlich relevante Informationen zu den Aussagen. Schreiben Sie Stichwörter aus.

<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzungen für den Einsatz von Private Equity als Finanzierungsinstrument 	
<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile von Private Equity als Finanzierungsinstrument 	

Aufgabe 3.

Anhand der Stichwörter erzählen Sie kurz über Einsatzvoraussetzungen und Vorteile von Private Equity als Finanzierungsinstrument.

B. Private Equity und Mittelstand

Aufgabe 1.

Lesen sie den Text. Ordnen Sie die Überschriften den Absätzen zu.

- _____ Einstellung der Unternehmer zu Risiken
- _____ Ursachen der Erfolge
- _____ Chancen für den Mittelstand
- _____ Risiken
- _____ Die häufigste Lösung der Finanzierungsprobleme in Deutschland

1. Laut Wilken von Hodenberg, Sprecher des Vorstandes der Deutschen Beteiligungs AG, hat das Engagement der Beteiligungsfirmen für die Unternehmen eindeutig positive Folgen, denn die Beteiligungsfirmen hätten in den vergangenen 20 Jahren in Deutschland rund 32 Milliarden Euro in mehr als 15.000 meist kleine und mittlere Firmen investiert – und das mit Erfolg. Die Umsätze der Unternehmen seien viermal schneller gewachsen als im Durchschnitt der Wirtschaft. Und sie hätten die Zahl der Beschäftigten pro Jahr um 5 bis 15 Prozent erhöht. An dieser Aussage wird eines sehr deutlich: Nicht nur für die großen Konzerne ist Beteiligungskapital eine alternative Geldquelle, sondern insbesondere Mittelständler können von dieser Finanzierungsform

profitieren. Auch 55 Prozent der innerhalb einer aktuellen Untersuchung des TEC International Germany befragten Mittelständler glauben, dass Beteiligungskapital eine sinnvolle Finanzierungsoption sei. 44 Prozent sagten, dass diese Finanzierungsform in Zukunft noch wichtiger werde.

2. Die Gründe für diese Ansichten liegen klar auf der Hand: Die Globalisierung greift weiter um sich, und auch kleine und mittelständische Unternehmen müssen sich zunehmend dem internationalen Wettbewerb stellen. Um in einem solchen Umfeld ihre Wettbewerbsposition sichern und das Wachstum vorantreiben zu können, sehen sich die Mittelständler einem deutlich gestiegenen Kapitalbedarf gegenüber. Ein weiterer Treiber sind die zahlreichen ungeklärten Unternehmensnachfolgen im Mittelstand. Gibt es keinen Nachfolger im Unternehmen, bleibt nur die Möglichkeit eines Management Buy-outs, eines Management Buy-ins bzw. eines Verkaufs. Mit einer solchen Übertragung eines Unternehmens sind hohe Investitionen verbunden, die oft nicht ohne frisches Kapital realisierbar sind. Laut der KfW liegt die durchschnittliche Investitionshöhe für Nachfolgeregelungen im deutschen Mittelstand bei etwa 500.000 Euro.
3. Im Gegensatz zum angloamerikanischen Kapitalmarkt wird zur Lösung solcher Finanzierungsprobleme in Deutschland häufig nur eine Alternative zu einer Eigeneinlage in Betracht gezogen: die Kreditaufnahme bei der Hausbank. Durch verschärfte Vergabevorschriften, insbesondere im Zusammenhang mit Basel II, ist die Kreditvergabe der Banken heute jedoch deutlich restriktiver als noch vor einigen Jahren. Das in diesem Kontext eingeführte „risikoadäquate Pricing“ bedeutet im Gründungs- oder Expansionsstadium eines Unternehmens oft eine Zinsbelastung, die aus dem anfänglich geringen oder sogar negativen Cash-Flow nicht getragen werden kann. Alternative Optionen, wie sie die Private Equity-Branche bietet, werden daher für Mittelständler immer häufiger notwendig, um auftretende Finanzierungslücken zu decken.
4. Bei allen sich bietenden Chancen birgt Private Equity allerdings auch einige Risiken für Mittelständler. So verliert der bisherige Geschäftsführer mit dem Eintritt einer Beteiligungsfirma oftmals seine Stellung als alleiniger Steuermann des Unternehmens. Dies ist immer dann der Fall, wenn ein Investor sich mit seiner Beteiligung ein gleichberechtigtes Stimmrecht erkauft. Da sein Interesse nicht immer ausschließlich dem Wohle der Firma, sondern auch dem seines eigenen Geldbeutels gilt, kommt es nicht selten zu einem Interessenkonflikt zwischen Geschäftsführung und Investor.
5. Aus Angst vor einem solchen Kontrollverlust gehen Mittelständler noch immer sehr zurückhaltend mit dem Finanzierungsinstrument Private Equity um. Wird der Einsatz privaten Beteiligungskapitals dennoch in Erwägung gezogen, haben Geschäftsführer klare Zielvorstellungen von einer zukünftigen Zusammenarbeit. So möchten laut der bereits genannten TEC Studie 68 Prozent der mittelständischen Geschäftsführer maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidungen behalten. 58 Prozent der Befragten hoffen, dass die Beteiligungsquote begrenzt wird und 29 Prozent wünschen, dass kein Hedgefonds seine Hand mit im Spiel hat. Für 58 Prozent der Geschäftsführer sind ein fairer Dialog und Offenheit seitens der Anbieter sehr wichtig. Darunter ist zu verstehen, dass sich die meisten Geschäftsführer einen Investor wünschen, der mit ihren Problemen umzugehen weiß und die Denkweisen des Mittelständlers versteht.

Aufgabe 2.

Finden Sie Entsprechungen zwischen den Begriffen (1-2) und den Definitionen (A-B).

1. Management Buy-out	A. ein Unternehmen wird durch ein externes Management übernommen oder die Übernahme wird mithilfe eines Investors durch ein fremdes Management forciert.
2. Management Buy-in	B. der Eigentümerwechsel eines Unternehmens, bei dem das Management mit einer Bank oder einem anderen Finanzinvestor die Mehrheit der Firmenanteile übernimmt.

Aufgabe 3.

Lesen sie den Text noch einmal. Anhand des Plans (die richtige Reihenfolge der Punkte aus der Übung 1) geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

Aufgabe 4.

Lesen Sie den Text. Ergänzen Sie die Lücken. (ein Strich = ein Buchstabe)

Die alte Gleichung „Unternehmens _____ = K _____“ entspricht den An _____ einer dynamischen Welt _____ nicht mehr. Private Equity kann in vielen Fällen eine sinnvolle Finanzierungs _____ gerade für den M _____ darstellen. Insbesondere in Zeiten der restriktiven Kredit _____ seitens der B _____ lohnt sich der Blick über den Tellerrand, das heißt die Suche nach alternativen Finanzierungs _____. Denn angesichts eines stetig wachsenden Kapital _____, insbesondere aufgrund zunehmenden globalen Wett _____ und zahlreicher ungeklärter Unternehmens _____ nachfolgen, bietet Private Equity große C _____. Um diese gezielt nutzen zu können, bedarf es allerdings eines durchdachten Einsatzes des _____ kapitals. Einfache Standardlösungen werden sicher nicht zum individuellen Erfolg führen.

Aufgabe 5. Projekt „Private Equity in Russland“.

Sammeln Sie Informationen zu diesem Thema. Berichten Sie über die Ergebnisse im Kurs. Beachten Sie die Punkte:

- Entwicklungsgeschichte
- die Bedeutung als Finanzierungsinstrument
- gesetzliche Regelungen
- statistische Daten
- Aussichten für die Zukunft
- Private Equity in Russlands und Deutschland im Vergleich (Gleichheiten und Unterschiede)

„Testen Sie Ihr Wissen“**Aufgabe 1.**

Lesen Sie den Text. Ergänzen Sie die Wörter aus dem Kasten dem Sinne nach (beachten Sie die richtigen grammatischen Formen).

benötigen, Private Equity, Aktien, risikofreudig, die Beteiligungfinanzierung, börsennotiert, die Bereitstellung, eigenkapitalschwach, der Kapitalgeber, die Kapitalbeteiligung, Kredite, einsetzen. die Kapitalunterstützung, Kursblasen, das Risiko, das Venture Kapital, fördern, die Vergabe, das Investment

Private Equity als Form der Beteiligungsfinanzierung

1 _____ wie auch zwei andere schon klassisch gewordene Formen, und zwar Beteiligung mittels Aktien und Venture Kapital, gehört zur **2** _____. Was Private Equity betrifft, so bedeutet das die **3** _____ an einem Unternehmen, das zunächst Kapital von Investoren benötigt um zu einem späteren Zeitpunkt den wirtschaftlichen Erfolg mit den Kapitalgebern zu teilen. Das Konzept Private Equity ist also eine **4** _____ auf Zeit.

Im Unterschied zum **5** _____, das Unternehmen in der Gründungsphase zur Verfügung gestellt wird und mit einem vergleichsweise höheren **6** _____ behaftet ist, wird als Private Equity aber das **7** _____ in bereits etablierte Unternehmungen genannt. In Unterschied zur Beteiligung mittels **8** _____, die nur für **9** _____ Unternehmen möglich ist, sind Private Equity Beteiligungen nicht an den Börsen tätig, sondern agieren im direkten Kontakt mit den Unternehmen und der Unternehmensleitung. Spekulative Effekte wie **10** _____ an den Börsen spielen daher für Private Equity keine Rolle.

Durch die 11 _____ von Kapital für meist mittelständische Unternehmen spielen Private Equity- 12 _____ eine wichtige Rolle in der Wirtschaft. Häufig wird dieses Kapital zur Unterstützung von mittelständischen Investitionen 13 _____, die die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens 14 _____ und dadurch nicht nur Arbeitsplätze sichern sondern die Schaffung neuer Arbeitsplätze dauerhaft ermöglichen.

Besonders für den in Deutschland meist ohnehin viel zu 15 _____ Mittelstand bedeuten private Beteiligungsgesellschaften Hilfe in der Not. Während sich Banken immer zugeknöpfter bei der 16 _____ dringend benötigter 17 _____ zeigen, springen Private Equity Firmen hier wesentlich 18 _____ ein und stellen das zum Geschäftsbetrieb 19 _____ Kapital zur Verfügung.

7.3.4. Mezzanine – Finanzierung

Eigenschaften der Mezzanine-Finanzierung

Aufgabe 1.

Lesen sie den Text. Bestimmen Sie die Reihenfolge der Hauptinformationen.

- | | |
|--|---|
| _____ Finanzierung unabhängig von der Rechtsform | _____ die Herkunft des Begriffes |
| _____ flexible Ausgestaltung der Konditionen | _____ bilanzielle Gliederung |
| _____ Langfristigkeit und zeitliche Begrenzung der Finanzierungsform | _____ keine selbstständige Finanzierungsalternative |

Der aus dem Italienischen abgeleitete Begriff Mezzanine wird in der Architektur als Bezeichnung für ein Zwischengeschoss verwendet. Im Bereich Finanzierung dient der Begriff Mezzanine als Oberbegriff für Finanzierungsinstrumente, die aufgrund ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Charakteristika bilanziell zwischen Eigenkapital und Fremdkapital einzuordnen sind.

Oftmals werden diese Finanzierungsinstrumente daher auch als hybride Finanzierungsformen bezeichnet. Mezzanine-Kapital ist also keine eigenständige Finanzierungsform, sondern setzt sich aus bereits bekannten Finanzierungsinstrumenten zusammen.

Die Finanzierung mit Mezzanine-Kapital zeichnet sich durch bestimmte Eigenschaften aus, von denen einige dem Eigenkapital und andere dem Fremdkapital zugeordnet werden können. Typische für Finanzierungen mit Mezzanine-Kapital ist die Nachrangigkeit des Mezzanine-Kapitals, die auch beim Eigenkapital zu finden ist. Das bedeutet, dass im Insolvenzfall die Mezzanine-Kapitalgeber erst nach den anderen Gläubigern bedient werden. Vor allem aus dieser Eigenschaft wird die Zuordnung als wirtschaftliches Eigenkapital abgeleitet.

Ein weiteres Charakteristikum von Mezzanine-Kapital ist die Langfristigkeit der Kapitalüberlassung. Die Bereitstellung des Kapitals ist für den Kapitalgeber zudem oftmals mit einer Beteiligung an der Steigerung des Unternehmenswertes verbunden. Bei der Finanzierung mit Mezzanine-Kapital wird zudem weitgehend auf die Stellung von Sicherheiten oder Bürgschaften verzichtet.

Mit Fremdkapital haben Mezzanine-Finanzierungen die Rückzahlungspflicht sowie den Vorrang gegenüber haftendem Eigenkapital gemeinsam, was bedeutet, dass die Mezzanine-Investoren im Insolvenzfall vor den Eigenkapitalgebern bedient werden. Weitere Gemeinsamkeiten sind die laufende erfolgsabhängige Verzinsung und die Abzugsfähigkeit der Zinsen als steuer- und handelsrechtlicher Betriebsaufwand.

Eine weitere Eigenschaft der Finanzierung mit Mezzanine-Kapital ist die Flexibilität bei der Ausgestaltung der Konditionen (Laufzeit, Preis, Gewinn- und Verlustmöglichkeiten, Kündigungs- und Tilgungsmöglichkeiten etc.). Es gibt nur wenige gesetzliche Vorgaben, was einen großen Spielraum bei der Ausgestaltung des Finanzierungsinstrumentes eröffnet. Damit wird eine individuelle Anpassung der Finanzierung an das Kapital nehmende Unternehmen ermöglicht.

Bei einer Mezzanine-Finanzierung handelt es sich zudem um eine (für alternative Finanzierungsformen) langfristige, aber zeitlich begrenzte Finanzierungsalternative. Die Laufzeit beträgt in der Regel zwischen fünf und zehn Jahre. Bei der Mezzanine-Finanzierung kommt es außerdem in den meisten Fällen zu keiner oder nur geringen Veränderungen bei den Stimmverteilungen im Unternehmen, da der Kapitalgeber meist keine Gesellschafterstellung einnimmt, wobei Ausnahmen möglich sind.

Aufgrund des Eigenkapitalcharakters ermöglicht die Mezzanine-Finanzierung auch eine Verbesserung der Bilanzstruktur und damit der Bonität des Unternehmens. Dies wirkt sich positiv auf ein Rating des

Unternehmens aus. Als Folge der verbesserten Finanzstruktur bzw. Bonität des Unternehmens, der Nachrangigkeit des Kapitals sowie der weitestgehende Verzicht auf Stellung von Sicherheiten wird dem Mezzanine-Kapital nehmenden Unternehmen die Option eröffnet, bei Bedarf zusätzliches Fremdkapital aufzunehmen.

Die Finanzierung mit Mezzanine-Kapital ist unabhängig von der Rechtsform eines Unternehmens möglich.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal durch. Erstellen Sie einen Raster, beachten Sie die folgenden Stichpunkte:

- bilanzielle Gliederung der Mezzanine-Finanzierung
- die Besonderheiten

Mezzanine-Finanzierung	
A. ...	B. ...
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Formen von Mezzanine-Kapital und Finanzierungsinstrumente

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Textabschnitt A über die Formen von Mezzaniene-Kapital. Fassen Sie die Information in Form der Tabelle zusammen.

	Formen von Mezzanine-Kapital		
<i>wirtschaftlich</i>			
<i>bilanziell</i>			
<i>steuerlich</i>			

A. Formen

Je nach Ausgestaltung kann Mezzanine-Kapital den Charakter von Eigenkapital oder Fremdkapital annehmen. Hinzu kommen noch Mischformen/ hybride Formen.

Mezzanine-Kapital mit Eigenkapitalcharakter wird als Equity Mezzanine Capital (Junior Mezzanine) bezeichnet. Mezzanine-Kapital mit Fremdkapitalcharakter nennt man Debt Mezzanine Capital (Senior Mezzanine).

Equity Mezzanine Capital

Equity Mezzanine Capital wird sowohl wirtschaftlich als auch bilanziell als Eigenkapital angesehen, bei entsprechender Ausgestaltung des Finanzierungsinstrumentes kann das Kapital zudem steuerlich als Fremdkapital behandelt werden. Um Eigenkapitalcharakter zu erlangen, benötigt Equity Mezzanine Capital in jedem Fall eine erfolgsabhängige Vergütungskomponente, die Nachrangigkeit der Forderung und die Langfristigkeit der Kapitalüberlassung.

Debt Mezzanine Capital

Debt Mezzanine Capital gilt wirtschaftlich ebenfalls als Eigenkapital. Bilanziell ist es jedoch im Gegensatz zu Equity Mezzanine Capital als Fremdkapital zu behandeln. Bei entsprechender Ausgestaltung der Finanzierungsinstrumente kann Debt Mezzanie Capial ebenfalls steuerlich als Fremdkapital behandelt werden.

Mischformen

Unter Mischformen versteht man solche Finanzierungsinstrumente, die bilanziell in einen Eigenkapitalanteil und einen Fremdkapitalanteil gegliedert werden können. Eine abschließende und endgültige Definition dieser Mischformen existiert bisher aber noch nicht.

B. Finanzierungsinstrumente

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Abschnitt **B** über Finanzierungsinstrumente. Finden Sie darin die den russischen Begriffen entsprechenden deutschen Äquivalente.

- | | |
|--|---|
| 1. конвертируемая облигация | → |
| 2. сертификат на получение дивиденда (без права голоса и на долю капитала) | → |
| 3. типичное негласное участие | → |
| 4. вспомогательная ссуда | → |
| 5. оптированная облигация | → |
| 6. нетипичное негласное участие | → |
| 7. кикер на собственный капитал | → |

Durch die Verknüpfung der Eigenschaften von Fremd- und Eigenkapital ergibt sich ein großer Spielraum bei der Ausgestaltung der Mezzanine-Finanzierung. Unternehmen, die sich auf der Suche nach einer passenden Finanzierungsform für Mezzanine-Kapital entschieden haben, haben den Vorteil, dass sie bei der Ausgestaltung der Finanzierung ihres Unternehmens die individuellen Gegebenheiten berücksichtigen können. Die Unternehmen können aus vielen Finanzierungsinstrumenten wählen. Dem Equity Mezzanine Capital sind z.B. Genussscheine und typisch stille Beteiligungen zuzurechnen, Nachrangdarlehen und atypisch stille Beteiligungen zählt man zu Debt Mezzanine Capital an, Options- und Wandelanleihen stellen eine Mischform dar.

Genussscheine

Unternehmen können neben Aktien auch sog. Genussscheine, die Genussrechte verbriefen, ausgeben. Es gibt fast keine gesetzlichen Vorschriften zur Ausgestaltung der Genussscheine. Diese Tatsache bietet den Unternehmen große Freiheiten. So können Genussscheine je nach inhaltlicher Ausgestaltung entweder einer Aktie oder einer Anleihe ähneln.

Ein Genussschein verbrieft in der Regel Ansprüche auf einen Anteil am Reingewinn, am Liquidationserlös oder auf den Bezug neuer Genussscheinrechte. Mit der Ausgabe von Genussscheinen sind keine Eigentumsrechte verknüpft. Der Inhaber hat somit auch kein Stimmrecht auf der Hauptversammlung des Unternehmens, da die Genussscheine nicht als Aktien gelten. Genussscheine sind börsentäglich handelbar, ihre Vergütung kann sowohl fix als auch variabel geregelt werden. Die Rendite des Kapitalgebers liegt zwischen 12 und 18 Prozent.

Genussscheine können so ausgestaltet werden, dass sie in der Bilanz des ausgebenden Unternehmens als Eigenkapitalersatz ausgewiesen werden können. Bedingung hierfür ist, dass die Nachrangigkeit des Kapitals, die Beteiligung des Genusskapitals an Gewinn und Verlust der ausgebenden Gesellschaft, sowie die Langfristigkeit der Kapitalüberlassung vertraglich vereinbart wurden. Zudem muss die Vergütung erfolgsabhängig gestaltet werden. Genussscheine finden aufgrund ihrer komplexen Struktur bei der Finanzierung des Mittelstandes kaum Anwendung.

Stille Beteiligung

Bei einer stillen Beteiligung beteiligt sich ein Gesellschafter mit einer Einlage an einem Unternehmen, der Kapitalgeber tritt hier aber nach außen nicht in Erscheinung. Die Rahmenbedingungen einer stillen Beteiligung sind gesetzlich definiert. Trotzdem gibt es bei einer stillen Beteiligung einen großen Gestaltungsspielraum bei den vertraglichen Vereinbarungen.

Bei einer stillen Beteiligung kann je nach Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse das Beteiligungskapital in der Bilanz dem Eigenkapital oder dem Fremdkapital zugeordnet werden. Man kann daher eine Unterscheidung in typisch stille Beteiligung und atypisch stille Beteiligung vornehmen, wobei die typisch stille Beteiligung den Normalfall darstellt. Die Unterscheidung wird anhand verschiedener Gestaltungsmerkmale, vorgenommen, dazu gehören unter anderem die Ausgestaltung der Beteiligung am Ergebnis oder Vermögen oder die Ausgestaltung der Informations- und Kontrollrechte.

Typisch stille Beteiligung

Der stille Gesellschafter tritt hier im Normalfall nach außen nicht Erscheinung und hat in der Regel keinerlei Mitspracherechte.

Eine Beteiligung des Kapitalgebers am Verlust kann vertraglich ausgeschlossen werden. So kann der Kapitalgeber im Falle einer Insolvenz seine Ansprüche geltend machen, der Kapitalgeber wird aber nachrangig bedient. Eine Ausgestaltung als bilanzielles Eigenkapital ist möglich, in den meisten Fällen wird jedoch eine Ausgestaltung als Fremdkapital vorenommen.

Die Vergütung besteht in der Regel aus einer fixen und einer variablen Komponente. Die Rendite liegt für den Kapitalgeber in der Regel zwischen 12 und 18 Prozent. Setzt sich die Rendite aus einer Zinskomponente und einem Equity-Kicker zusammen, so kann sie bis zu 30 Prozent betragen.

Nachrangdarlehen

Ein Nachrangdarlehen ist die Form der Mezzanine-Finanzierung, die einem klassischen Kredit am nächsten kommt. Im Gegensatz zu klassischem Fremdkapital ist ein Nachrangdarlehen zwar anderen Fremdkapitalgebern nachrangig gestellt. Die Nachrangigkeit kommt aber aufgrund einzelvertraglicher Regelungen der Vertragsparteien zustande, ein genereller Rangrücktritt hinter alle Gläubiger ist nicht vorhanden, was aber zwingend notwendig ist, um das Kapital in der Bilanz als Eigenkapital zu führen. Meist wird aber nur ein Nachrang gegenüber bestimmten Gläubigern vereinbart, so dass dann das Nachrangdarlehen in der Bilanz als Fremdkapital erfasst wird. Ist dies der Fall kann der Kapitalgeber im Falle einer Insolvenz seine Forderungen als Insolvenzgläubiger geltend machen.

Bei Nachrangdarlehen nimmt der Kapitalgeber nicht am laufenden Verlust der Unternehmung teil. Neben einer festen Laufzeit beinhalten Nachrangdarlehen normalerweise auch eine feste Verzinsung und die endfällige Rückzahlung zum Nennwert. Bei einem Nachrangdarlehen erhält der Kapitalgeber eine fixe Vergütung. Die Rendite liegt für den Kapitalgeber liegt zwischen 9 und 17 Prozent.

Atypisch stille Beteiligung

Von einer atypischen stillen Beteiligung spricht man, wenn der stille Gesellschafter nicht nur an dem Gesellschaftsvermögen, sondern auch am Verlust der Gesellschaft beteiligt ist und die Forderungen des stillen Gesellschafters nachrangig gegenüber anderen Gläubigern behandelt werden. Ist dies der Fall, so kann die Einlage bilanziell dem Eigenkapital zugeordnet werden.

Die Vergütung besteht aus einer fixen und einer variablen Komponente. Die Rendite liegt für den Kapitalgeber in der Regel zwischen 12 und 18 Prozent. Wird eine zusätzliche Vergütung in Form eines sog. Equity-Kickers vereinbart, kann die Rendite bis zu 30 Prozent betragen.

Je nach Ausgestaltung des Vertrages haftet der Kapitalgeber mit dem eingebrachten Kapital. Anders als bei einer typisch stillen Beteiligung, werden dem Gesellschafter bei einer atypisch stillen Beteiligung oftmals weiter reichende Mitspracherechte eingeräumt. Man spricht in diesem Zusammenhang gelegentlich auch von einer Mitunternehmerschaft.

Optionsanleihe

Eine Optionsanleihe (warrant bond) ist eine klassische Anleihe, die mit Optionsscheinen (Zusatzrechten) versehen ist. Die Optionsscheine berechtigen den Inhaber zum Kauf einer festgelegten Anzahl von Aktien innerhalb einer bestimmten Zeitspanne zu einem festgelegten Preis. Die Laufzeit beträgt meist zwischen zehn und zwölf Jahre. Die Optionsscheine der Anleihe können an der Börse selbstständig gehandelt werden. Die Anleihe bleibt auch nach der Nutzung der Option bestehen.

Der Optionsschein verfällt, sobald die festgelegte Frist zum Bezug der Aktien abgelaufen ist. Die Anleihe bleibt aber weiterhin bestehen und wird bei Fälligkeit zu einem festen Zinssatz getilgt. Die Zinszahlungen sind dabei deutlich niedriger als bei einer normalen Anleihe. Optionsanleihen werden üblicherweise nur von Kapitalgesellschaften ausgegeben.

Wandelanleihe

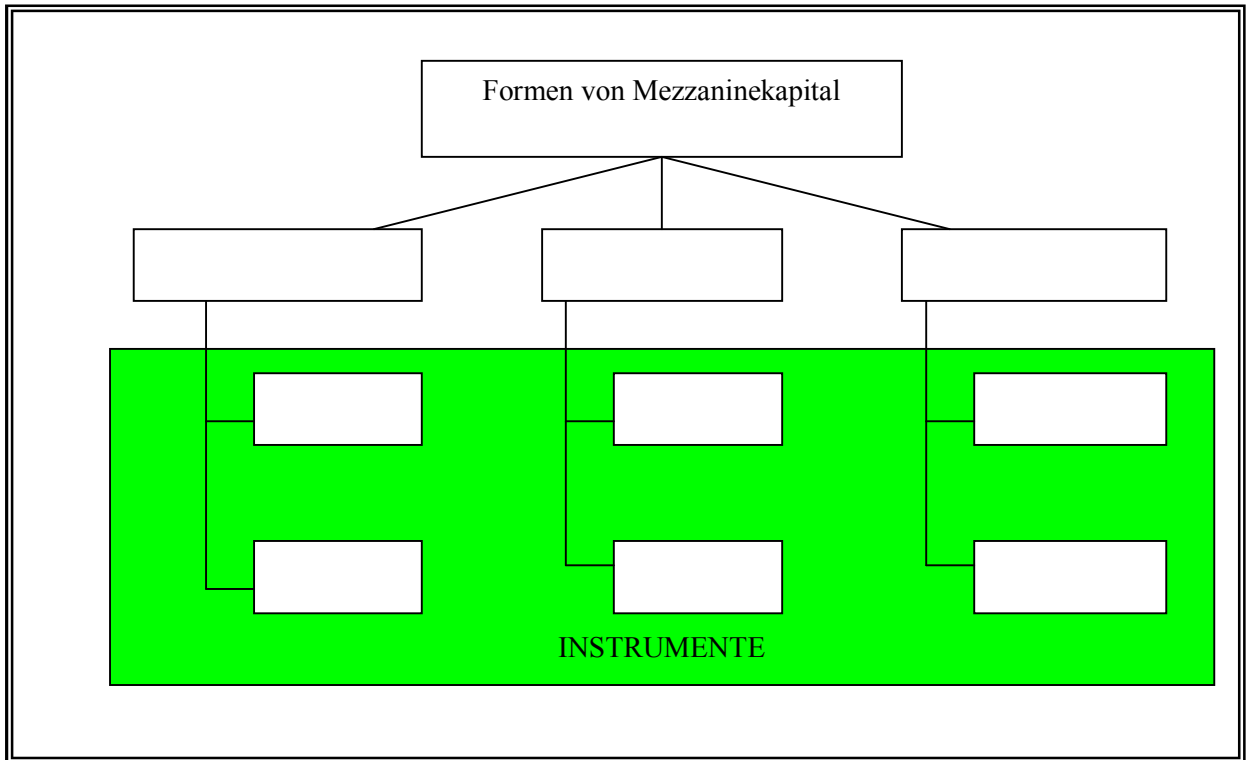
Als Wandelanleihen (convertible bonds) bezeichnet man festverzinsliche Wertpapiere, die von Anteilsgesellschaften herausgegeben werden. Wandelanleihen verbriefen ihrem Inhaber das Recht (aber nicht die Pflicht) sie innerhalb einer bestimmten Frist unter bestimmten Bedingungen und in einem

bestimmten Umtauschverhältnis in Aktien der jeweiligen Aktiengesellschaft umtauschen zu können. Macht der Inhaber von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch, so wird die Anleihe am Ende ihrer Laufzeit vom Unternehmen getilgt.

Bis zur Umwandlung wird die Wandelanleihe wie eine Festzinsanleihe verzinst. Der Zinssatz ist jedoch als Ausgleich für den Vorteil des Wandlungsrechts immer geringer als der bei einer vergleichbaren Festzinsanleihe. Die Vergütung ist fix, der Kapitalgeber hat zusätzlich das Wandelrecht. Wandelanleihen werden üblicherweise, genauso wie Optionsanleihen, nur von Kapitalgesellschaften ausgegeben.

Aufgabe 3.

Anhand des gelesenen Textes (Abschnitte **A** und **B**) ergänzen Sie das Flussdiagramm.



Aufgabe 4.

Lesen Sie die Textabschnitte über typisch und atypisch stille Beteiligungen. Schreiben Sie Stichwörter aus. Vergleichen Sie diese Formen. Sprechen Sie über Vorteile und Nachteile dieser Formen für einen Kapitalgeber.

Finanzierungsinstrument	Gleichheiten	Unterschiede
Typisch stille Beteiligung		
Atypisch stille Beteiligung		

Aufgabe 5.

Lesen Sie die Textabschnitte über Genussscheine, Nachrangdarlehen und Options- und Wandelanleihe. Übersetzen Sie diese Texte ins Russische.

Rendite und Tilgung des Mezzanine-Kapitals

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Machen Sie die Übersicht über die verschiedenen Möglichkeiten der Kapitalgeber sich am Unternehmenserfolg zu beteiligen.

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Investoren von Mezzanine-Kapital tragen ein höheres Risiko als Fremdkapitalgeber, können daher aber auch eine höhere Rendite als diese erwarten. Die Rendite einer Finanzierung mit Mezzanine-Kapital kann für den Kapitalgeber zwischen 10 und 30 Prozent variieren, abhängig von der Ausgestaltung der Konditionen. Je größer der Eigenkapitalcharakter des Finanzierungsinstruments ist, desto höher ist das Risiko für den Kapitalgeber. Mit dem Risiko steigen für den Kapitalnehmer auch die Kosten, wobei damit auch die Rendite des Kapitalgebers zunimmt.

Die Rendite setzt sich zunächst aus einer erfolgsunabhängigen Basisverzinsung (cash coupon) und den zu kapitalisierenden Zinsen (roll-up) zusammen. Optional kann der Kapitalgeber noch am Unternehmenserfolg über einen sog. Equity-Kicker beteiligt werden. Dabei gilt, je höher die Zinskomponente ist, desto geringer fällt der Equity-Kicker aus. Die Lösung mit Equity-Kicker eignet sich nicht für jedes Unternehmen, sondern nur für jene, bei denen hohe Wertzuwächse zu erwarten sind.

In den meisten Fällen wird der Equity-Kicker in Form einer Option umgesetzt. Diese räumt dem Kapitalgeber Bezugsrechte an Gesellschaftsanteilen zu einem festen Preis zu einem bestimmten Zeitpunkt ein. Diese können dann bei einem evtl. Börsengang oder Unternehmensverkauf ausgeübt werden. Eine Alternative ist die Möglichkeit die Wandlungsrechte oder die Teilnahme an künftigen Kapitalerhöhungen einzuräumen.

Für den Kapitalnehmer hat ein Equity-Kicker den positiven Effekt einer geringeren Zinsbelastung. Allerdings führt die Inanspruchnahme des Equity-Kickers in der Regel zu einer Veränderung der Gesellschafterverhältnisse, was viele Unternehmen strikt ablehnen. Daher gibt es mittlerweile auch die Möglichkeit bei Fälligkeit des Equity-Kickers eine Prämienzahlung zu wählen, dadurch bleiben die Gesellschafterverhältnisse unberührt.

Aufgabe 2.

Was könnte Ihrer Meinung nach für Kapitalgeber als Investitionskriterien gelten? Markieren Sie.

	ja	nein
stabiler Cash-Flow		
Kompetenz des Managements-Teams		
Mitspracherechte im operativen Geschäft		
ein hohes Wachstumspotential		
finanzielle Stabilität		

Vertragliche Regelungen

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Bestimmen Sie die richtige Reihenfolge der Absätze.

- Der Kapitalgeber nimmt keinen Einfluss auf die operativen Geschäfte, ist aber an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens beteiligt. Diese Beteiligung wird durch die Entsendung einer Vertretung in die Entscheidungsgremien des Kapital nehmenden Unternehmens erreicht.
- Die Covenants werden durch sog. Trigger-Klauseln ergänzt. Diese regeln die Konsequenzen, die sich aus Verletzung der Vereinbarungen ergeben.

- Daneben gibt es noch die Financial Covenants. Diese enthalten unter anderem meist eine verpflichtende Mindestquote für das Eigenkapital, Ergebniskennzahlen oder Zinsdeckungskennzahlen.
- Um sich außerdem gegen eine zu kurze Laufzeit aufgrund von vorzeitiger Vertragskündigung seitens des Kapitalnehmers zu schützen, sichern sich die Investoren meist vertraglich gegen dieses Szenario ab, indem sie das Unternehmen verpflichten, bei vorzeitiger Kündigung einen Aufschlag zu erbringen (Pre-Payment-Penalty).
- Die Rechte des Investors sind in rechtlichen und finanziellen Verpflichtungserklärungen, so genannten Covenants, geregelt. Dabei enthalten die Legal Covenants unter anderem die Verpflichtung zur Informationsweitergabe sowie die Verpflichtung des Unternehmens, keine Maßnahmen durchzuführen, die das Risiko des Kapitalgebers erhöhen.

Aufgabe 2.

Lesen Sie den Text noch einmal. Sammeln Sie Informationen über Bestandteile der vertraglichen Regelungen und deren Funktionen (gebrauchen Sie Stichwörter).

Bestandteile	Funktionen
1. ...	
2. ...	
3. ...	
4. ...	
5. der Aufschlag	das Erbringen bei vorzeitiger Kündigung

Was ist bei der Mezzanine-Finanzierung zu beachten?

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text.

Die Kosten einer Finanzierung mit Mezzanine-Kapital sind zwar relativ hoch, werden aber durch die Vorteile dieser Finanzierungsform aufgewogen. Die Konditionen der Aufnahme von Mezzanine-Kapital liegen über denen einer Finanzierung mit Fremdkapital. Um Mezzanine-Kapital aufnehmen zu können, ist in jedem Fall ein stabiler Cash Flow notwendig, damit der Kapitaleinsatz dauerhaft über den Zeitraum der Investition geleistet werden kann.

Mezzanine-Kapital ist nicht für jedes Unternehmen geeignet und wird daher auch nicht jedem Unternehmen zur Verfügung gestellt. Vielmehr wird oftmals nur in innovative Unternehmen investiert, bei denen ein hoher Wertzuwachs zu erwarten ist und die zudem über eine sehr gute Eigenkapitalrendite, eine gute Ertragskraft und eine gute Position am Markt verfügen. Für Unternehmen mit geringem Kapitalbedarf und für kleine Unternehmen eignen sich Mezzanine-Finanzierungsinstrumente eher nicht, da deren Volumen in der Regel zwischen einer und 2,5 Mio. Euro liegt. Manche Kapitalgeber bieten aber auch schon geringere Beträge an. Die Flexibilität der Konditionen erhöht außerdem auch die Komplexität der Mezzanine-Finanzierung, was zu höheren Transaktionskosten führen kann.

Aufgabe 2.

Anhand des gelesenen Textes ergänzen Sie die Lücken in der Zusammenfassung.

Hohe _____ von oft 10 bis 20 Prozent: das höhere Risiko des Kapitalgebers wird durch eine höhere Verzinsung im Vergleich zur klassischen Verzinsung ausgeglichen.

Mezzanine-Finanzierungsinstrumente richten sich nur an einen recht überschaubaren Empfängerkreis, der vor allem aus Unternehmen mit _____ und hohem _____ besteht.

Für _____ oder Unternehmen _____ eher ungeeignet.

Das Kapital wird nur bei positiven Zukunftsprognosen zur Verfügung gestellt.

Die zeitlich befristete Laufzeit kann sich auch negativ auswirken.

_____ der Verträge erhöht _____, woraus _____ folgen.

Aufgabe 3. Projekt „Mezzanine als Finanzierungsinstrument in Russland“.

Sammeln Sie Informationen zu diesem Thema. Berichten Sie über die Ergebnisse im Kurs. Beachten Sie die Punkte:

- Entwicklungsgeschichte
- mögliche Formen
- Instrumente
- vertragliche Regelungen
- Aussichten für die Zukunft
- Russlands und Deutschlands Mezzanine-Finanzierung im Vergleich (Gleichheiten und Unterschiede).

„Testen Sie Ihr Wissen“

Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Ergänzen Sie die Wörter aus dem Kasten dem Sinne nach (die Wörter im Kasten stehen im Nominativ).

Zu welchem Zweck wird Mezzanine-Kapital eingesetzt?

die Finanzierungsinstrumente, Publikums-Mezzanine, Flexibilität, die Nachrangigkeit, die Bonität, Finanzierungslücken, Investitionsbedarf, Eigen- und Fremdkapital, typische Einsatzbereiche, das Rating-Ergebnis, Sicherheiten, die Bilanzstruktur, das Unternehmensrating, institutionelles Mezzanine-Kapital

Mezzanine-Kapital wird eingesetzt, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen **1** _____ zu schaffen (und damit ein eventuell bestehendes Ungleichgewicht zu beseitigen) sowie vorhandene **2** _____ zu schließen. Diese können darauf zurückzuführen sein, dass dem Unternehmen zur Aufnahme von (weiteren) Krediten die Sicherheiten fehlen, der Grad der Fremdverschuldung des Unternehmens bereits sehr hoch ist oder aber **3** _____ keine Kreditaufnahme mehr zulässt. Mezzanine-Kapital ersetzt dabei keineswegs die Aufnahme von Fremdkapital, sondern ergänzt dieses vielmehr.

Eine Finanzierung mit Mezzanine-Kapital ermöglicht einem Unternehmen eine Verbesserung **4** _____ und damit auch **5** _____ des Unternehmens. Dies wirkt sich positiv auf **6** _____ aus. Durch **7** _____ des Kapitals und den weitgehenden Verzicht auf **8** _____, bietet Mezzanine-Kapital die Möglichkeit eine weitere Aufnahme von Fremdkapital durchzuführen. Zudem bietet Mezzanine-Finanzierung eine hohe **9** _____ bei der Ausgestaltung der Konditionen. **10** _____ können individuell an die Gegebenheiten und Bedürfnisse eines Unternehmens angepasst werden.

Die Finanzierung mit Mezzanine-Kapital kommt üblicherweise erst in späteren Unternehmensphasen zum Einsatz und wird nur selten zur Frühphasenfinanzierung eines Unternehmens herangezogen.

Die gängigen **11** _____ sind Management-Buy-Outs. Aber auch bei der Finanzierung von Wachstumsstrategien, Projekten, Akquisitionsstrategien oder zur Vorbereitung des Börsengangs wird Mezzanine-Kapital eingesetzt. Außerdem kann Mezzanine-Finanzierung zur Erschließung neuer Märkte, zur Erweiterung der Produktionskapazitäten oder zur Entwicklung neuer Produkte verwendet werden.

Vor allem Projekte mit hohem **12** _____ in der Anlaufphase des Projektes und erst spät fließenden Erträgen sind als Einsatzgebiete für Mezzanine-Kapital geeignet.

Bei den Investoren kann man zwischen institutionellen Investoren und privaten Investoren unterscheiden. Wird das Kapital von institutionellen Investoren bereitgestellt, so spricht man von **13** _____, bei Privatanbietern spricht man von **14** _____.

Quellenverzeichnis

1. http://www.uni-marburg.de/fb02/studium/studgang/studinteressierte/studium_allg/wiwi
2. <http://www.studentensupport.de>
3. Wirtschaftswissenschaft, №7 1990. 38. Jahrgang. Verlag Die Wirtschaft Berlin. Paul-Günter Schmidt „Soziale Marktwirtschaft als wirtschaftspolitisches Leitbild. Genesis und Erfahrungen des westdeutschen Weges“ (S. 961-989); Wilfried Schulz „Sozialistische Wirtschaft versus Marktwirtschaft“ (S.998-1011).
4. www.business-wissen.de , www.kfw.de
5. Frankfurter Allgemeine Zeitung. 5. Februar 2005, Nr. 30 / Seite 15 Abschied vom klassischen Mittelstand
6. http://www.lehrerfreund.de/medien/deutschenunterricht/friedrich-verlag/AB_diagramme-auswerten.pdf
7. <http://www.wirtschaftsdeutsch.de/>
8. <http://www.wirtschaftsdeutsch.de/lehrmaterialien/redemittel-diagramm.pdf>
9. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Sonstiges/Bilanzierung-weicher-Standortfaktoren.html>
10. <http://www.gfw-is.de/download/InnoIS102.pdf>
11. <http://www.business.neomedia.de/006/html/home4.php>
12. http://www.business.neomedia.de/006/assets/images/info_0637.jpg
13. http://www.potsdam.de/cms/dokumente/10066319_1016230/a803a2d9/Flyer%20Gute%20Gr%C3%BCnde%202010_web.pdf
14. www.wissen.de
(<http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/services/print.page=1304430.node=558918.html>)
15. www.rechtsform-info.de
16. http://de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaftsrecht_%28Deutschland%29
17. <http://de.wikipedia.org/wiki/Handelsgesetzbuch>
18. www.gruendungsnetz.brandenburg.de
19. <http://www.kmu.admin.ch/themen/00614/00656/index.html?lang=de>
20. <http://www.thomaswenk.de/downloads/160607rechtsformenvonunternehmen.pdf>
21. <http://www.cogbyte.de/project/Grundgedanken.336.0.html?&L=8>
22. http://www.cogbyte.de/project/fileadmin/Dateien/Download/Buchfuehrung/Steuern_Bemessung_s- und Freigrenzen Rechtsformen_neu.pdf
23. <http://www.mittelstandswiki.de/MoMiG>
24. http://www.mittelstandswiki.de/Limited_Europa-AG_und_Reform-GmbH_im_Vergleich
25. <http://www.suite101.de/content/zweck-und-formen-von-anreizen-in-unternehmen-a72750>
26. <http://www.xn--hnk-qla.de/Studienarbeiten/moderneAnreizsysteme.pdf>
27. <http://www.ekd.de/sozialethik/download/anreizsysteme.pdf>
28. <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/entgelt/entgelt.pdf>
29. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/cafeteria-systeme/cafeteria-systeme.htm>
30. <http://variable-verguetung.blogspot.com/>
31. <http://www.die-erfinder.com/innovationskultur/der-gummibarchen-effekt-monetare-anreize-sind-fuer-mitarbeiter-nicht-alles>
32. http://www.samisokkar.de/fileadmin/bilder-content/Markom_Marketingtrends.pdf
33. <http://adflash.eu/neue-werbung/marketing-trends-2010/>
34. www.business-querdenken.com
35. www.absatzwirtschaft.de Andrea Hessler Mit Emotionen das Eis brechen (13. Juni 2001)
36. www.marketing.de Roland Kretzschmar „Zeit für Alternativen!“
37. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.02.2004, Nr. 45 / Seite 18 Wettbewerb im Einzelhandel
38. «Пора возвращаться к основам маркетинга», «Коммерсантъ» № 84, 18.05.2001, стр.8
39. www.puls-navigation.de
40. www.t-e-a-m.de
41. http://www.google.ru/imglanding?q=franchise&hl=de&sa=X&tbn=isch&prmd=ivnsb&tbnid=N7StvWSjk-RsTM:&imgrefurl=http://www.lots-and-more.de/more_franchise.php&imgurl=http://www.lots-and-more.de/Grafik/franchise_systemaufbau.jpg&w=266&h=263&ei=YnC9TbDyAceaOrfctd0G&zo

- [om=1&iact=hc&page=1&tbnh=126&tbnw=127&start=0&ndsp=24&ved=1t:429,r:3,s:0&biw=1152&bih=670](#)
42. <http://www.franchiseverband.com/Statistiken.118.0.html>
 43. <http://www.google.ru/imglanding?q=franchise&hl=de&sa=X&tbnid=GnwSwlkTuarpBM:&imgrefurl=http://www.boardofinnovation.com/business-revenue-model-examples/business-franchise/&imgurl=http://www.boardofinnovation.com/wp-content/uploads/2009/03/franchise.jpg&w=430&h=300&ei=enG9TZGyJYmWOqS24NoF&zoom=1&iact=hc&page=4&tbnh=153&tbnw=216&start=54&ndsp=13&ved=1t:429,r:5,s:54&biw=1152&bih=670>
 44. «ВЕДОМОСТИ» 05.03.02. БИЗНЕС НА ТАРЕЛОЧКЕ
 45. http://portal.tugraz.at/portal/page/portal/Files/i3730/files/Lehre/Enzy/Folien%20VO/03_Folien_Finanzmanagement_Einteilung%20Finanzierungsformen.pdf
 46. <http://www.onpulson.de/themen/1669/alternative-finanzierungsformen-wege-aus-der-kreditklemme/>
 47. <http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/sbw12/skripten/skript11.pdf>
 48. <http://www.suite101.de/content/offene-und-stille-selbstfinanzierung---teil-der-innenfinanzierung-a81679>
 49. <http://www.suite101.de/content/finanzierung-aus-abschreibungen-und-rueckstellungen-a82843>
 50. http://www.mubk.de/bildungsgaenge/bs/pk/faecher/bw/kap9/bw09_1.htm
 51. http://www.mubk.de/bildungsgaenge/bs/pk/faecher/bw/kap9/bw09_2.htm
 52. http://www.mubk.de/bildungsgaenge/bs/pk/faecher/bw/kap9/bw09_3.htm
 53. http://www.mubk.de/bildungsgaenge/bs/pk/faecher/bw/kap9/bw09_4.htm
 54. <http://www.eu-darlehen-finanzierung.de/kreditvergabe.jpg>
 55. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kreditleihe.html>
 56. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/geldleihe.html>
 57. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalkredit.html>
 58. <http://ecouniver.com/1954-osnovnye-tipy-i-smeshannye-formy-zaemnogo.html>
 59. „Blickpunkt Europa“, das Hörfunkmagazin für Osteuropa. Deutsche Welle 33/93
 60. http://www.welt.de/finanzen/article1390272/Bei_Pfandhaus-Krediten_drohen_heftige_Zinsen.html
 61. <http://www.handelsblatt.de> (Samstag, 27. März 2004, 12:05 Uhr Von Hans-Werner Scherer, EOS Holding GmbH & Co. KG „Zum klassischen Kredit gibt es inzwischen viele Alternativen“)
 62. <http://www.factoring.de> , <http://www.foerderland.de>
 63. <http://www.kommunsieh.de/f-k8-28.jpg>
 64. <http://www.gfk.de>
 65. <http://www.ftd.de>
 66. Financial Times Deutschland. „Factoring als Alternative zum Bankkredit“ von Friederike Krieger. 01.11.2008
 67. «Финансы / консалтинг». Ежемесячное приложение к газете «Московские новости», май 2004. Алина Травина «Факторинг пришел навсегда», стр. 08.
 68. <http://www.ibk.ru/17752.html> А. Сафонов «Рынок факторинга в России: перспективы развития»
 69. <http://www.tec7.net/studien/absatzfinanzierung/traditionelle-absatzfinanzierungsinstrumente/leasing/direktes-und-indirektes-leasing.html>
 70. «Финансы / консалтинг». Ежемесячное приложение к газете «Московские новости», август 2004. Алина Травина «От принтера до самолета», стр. 03.
 71. www.foerderland.de
 72. www.fondsvemittlung24.de
 73. www.investmentsparen.net
 74. <http://www.business-wissen.de/unternehmensfinanzierung/private-equity-alternatives-finanzierungsinstrument-fuer-den-mittelstand/druck.html>
 75. COMPUTERWOCHE ONLINE: Montag, 14.02.2005
Gehaltsmodelle jenseits von Aktienoptionen Von CW-Redakteurin Alexandra Mesmer