

*Beispiel:*

Kriterien	Gewichtung	Standort A Punkte x Gewicht	Standort B Punkte x Gewicht	Standort C Punkte x Gewicht
<b>Kundennähe</b>	0,5	$9 \cdot 0,5 = 4,5$	$6 \cdot 0,5 = 3,0$	$5 \cdot 0,5 = 2,5$
<b>Transportkosten</b>	0,3	$4 \cdot 0,3 = 1,2$	$6 \cdot 0,3 = 1,8$	$9 \cdot 0,3 = 2,7$
<b>Wohnortattraktivität</b>	0,2	$7 \cdot 0,2 = 1,4$	$4 \cdot 0,2 = 0,8$	$8 \cdot 0,2 = 1,6$
<b>Summe</b>	<b>1,0</b>	<b>7,1</b>	<b>5,6</b>	<b>6,8</b>

*Die Punktvergabe erfolgte in diesem Beispiel nach der Vorgabe »0 = sehr schlecht, 10 = hervorragend« erfüllt). Dementsprechend ist ein Standort umso besser einzuschätzen, je höher seine Gesamtpunktzahl ist.*

*Hier geht Standort A knapp vor Standort C als Sieger hervor.*

Durch dieses Verfahren werden quantitative Kriterien gleichnamig und qualitative Kriterien überhaupt erst verrechenbar gemacht.

## 1.4 Unternehmenszusammenschlüsse

*Gemeinsam geht es (manchmal) besser: Deswegen kommt es vor, dass sich Unternehmen vorübergehend oder dauerhaft zusammenschließen, z. B. um bestimmte Aufträge, an denen sich ein Betrieb allein »verheben« würde, gemeinsam zu übernehmen, um günstige Konditionen an Märkten auszuhandeln oder bestimmte interne Funktionen kostengünstig zu bündeln. Jedoch ist Vorsicht geboten: Nicht alles, was Unternehmen gern miteinander tun oder aushandeln würden, ist erlaubt!*

Unternehmen können sich zusammenschließen, um bestimmte Ziele gemeinsam besser erreichen zu können. Bei den Zusammenschlüssen werden grundsätzlich zwei Formen unterschieden:

- **Kooperation:** Unternehmen arbeiten freiwillig zusammen, ohne aber ihre wirtschaftliche und/oder rechtliche Selbstständigkeit insgesamt aufzugeben. Kooperationsformen sind z. B. Zusammenschlüsse in Verbänden (z. B. in Arbeitgeberverbänden, die unter anderem tarifpolitische Aufgaben wahrnehmen), zu Arbeitsgemeinschaften (ARGen) mit dem Ziel der gemeinsamen Arbeit an Großprojekten, oder in Kartellen, die allerdings nur sehr eingeschränkt erlaubt sind.
- **Konzentration:** Unternehmen schließen sich unter Aufgabe ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit zusammen, verschmelzen aber nicht so weit, dass dabei auch die rechtliche Selbstständigkeit verloren ginge (in diesem Falle läge eine **Fusion** vor). Wegen der Möglichkeit, dass dabei ein Unternehmensgebilde mit beherrschender Stellung im Wettbewerb entsteht, unterliegen größere Zusammenschlüsse einer Zusammenschlusskontrolle auf nationaler oder EU-Ebene.

### 1.4.1 Formen von Kooperationen

Unternehmenskooperationen können nach den Wirtschaftsstufen unterschieden werden, denen die beteiligten Unternehmen zuzurechnen sind:

- **Horizontale Kooperation** bezeichnet die Zusammenarbeit von Unternehmen, die der gleichen **Wirtschaftsstufe** angehören, also z. B. der Urerzeugung oder dem Handel. Meist wird hierunter gleichzeitig die Kooperation innerhalb ein- und desselben Wirtschaftszweigs verstanden, so dass die Kooperationspartner tatsächlich Wettbewerber sind (z. B. Einzelhandelsunternehmen, die eine Einkaufskooperation eingehen; Automobilhersteller, die eine gemeinsame Internetplattform für Auftragsausschreibungen für Zulieferer einrichten).
- **Vertikale Kooperation** meint die Zusammenarbeit von Unternehmen auf unterschiedlichen, einander vor- bzw. nachgelagerten Wirtschaftsstufen, z. B. Stahlwalzwerk und Automobilhersteller.
- **Diagonale oder laterale Kooperation** bezeichnet die Zusammenarbeit von Unternehmen, die weder derselben Wirtschaftsstufe angehören noch mit demselben Gegenstand befasst sind, z. B. wenn ein Mobilfunkanbieter mit einem Kaffeeröster kooperiert.

Andere Abgrenzungen beziehen sich auf betriebliche Funktionen, auf Märkte oder den Zeithorizont (beschränkt/unbeschränkt) der geplanten Zusammenarbeit.

## 1.4.1.1 Unterscheidung der einzelnen Kooperationsformen

### 1.4.1.1.1 Konsortium

Ein Konsortium ist eine Unternehmensverbindung »auf Zeit« (auch: Gelegenheitsgesellschaft), häufig in der Rechtsform der BGB-Gesellschaft (Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GbR). Diese Verbindung wird zu einem definierten Zweck eingegangen und endet, wenn dieser erfüllt ist. Die am Konsortium Beteiligten schließen einen Vertrag und bestimmen einen Konsortialführer. Der Begriff des Konsortiums wird fast immer in Zusammenhang mit **Banken** verwendet, die sich für einzelne Projekte wie die Vergabe von Großkrediten oder für die Emission von Wertpapieren bedarfsweise zusammenschließen.

### 1.4.1.1.2 Arbeitsgemeinschaft

Die schon erwähnten Arbeitsgemeinschaften (ARGE) im Baugewerbe und Handwerk erfüllen meist die Merkmale von Konsortien, werden aber kaum als solche bezeichnet.

### 1.4.1.1.3 Joint Venture

Ein Joint Venture ist eine Unternehmenskooperation, bei der zwei oder mehr Gesellschaften eine separate, rechtlich selbstständige Gesellschaft gründen, in die jede Gesellschaft vereinbarungsgemäß bestimmte Ressourcen (z. B. Kapital, Know-How, Patente) einbringt. Motiv der Kooperation ist die Bündelung von Ressourcen und häufig die Streuung des Risikos.

### 1.4.1.1.4 Interessengemeinschaft

Eine Interessengemeinschaft ist ein – im Gegensatz zum Konsortium – dauerhaft angelegter Zusammenschluss rechtlich selbstständiger Unternehmen zur Förderung gemeinsamer Interessen in Form einer BGB-Gesellschaft oder eines eingetragenen Vereins. Oft ist sie die Vorstufe zu einer engeren Verbindung: einem Kartell, einer Konzernbildung oder einer Fusion.

### 1.4.1.1.5 Kartell

Ein Kartell ist eine Kooperation rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit durch Vereinbarungen über gemeinsame Verhaltensweisen teilweise aufgeben. Ziel der Vereinbarungen ist meist die für die Beteiligten am Kartell vorteilhafte Einschränkung des Wettbewerbs gegenüber Dritten. Im Falle schädlicher Wettbewerbswirkungen greift ein **Kartellverbot**.

Kartelle, bei denen mehrere Unternehmen eine Gesellschaft gründen, die für sie bestimmte Kernfunktionen – meist den Vertrieb – durchführt, sodass die einzelnen Unternehmen selbst keinen Bezug zum betreffenden Markt haben, werden als **Syndikate** bezeichnet.

## 1.4.1.2 Ziele der Kooperation

Am Beispiel der Unternehmensverbände wurde bereits ein möglicher Grund für eine **Kooperation** benannt: In diesem Falle ist vor allem das gemeinsame Auftreten in Tarifverhandlungen angestrebt, das das einzelne Unternehmen zum einen entlastet und zum anderen ein einheitliches Tarifgefüge entstehen lässt. Ein anderes Beispiel betraf die ARGE, die **Arbeitsgemeinschaften** vornehmlich im Baugewerbe zur gemeinsamen

Bewältigung eines Großprojekts, dessen Übernahme durch eines der beteiligten Unternehmen allein wegen des Arbeitsumfangs oder der finanziellen Belastung nicht möglich gewesen wäre.

Weitere positive Einzeleffekte, die durch Zusammenschlüsse erreicht werden können, sind

- Erzielung günstiger **Einkaufsbedingungen** am Beschaffungsmarkt, wie sie z. B. durch Einkaufsgenossenschaften gegenüber den Produzenten durchgesetzt werden können, indem viele kleine Abnehmer ihr Einkaufsvolumen bündeln;
- Erzielung günstiger **Verkaufskonditionen** durch gemeinsame Vertriebsorganisationen, deren Bildung allerdings wettbewerbsrechtlich in Deutschland stark eingeschränkt ist;
- gemeinsame Erschließung neuer, z. B. **ausländischer Märkte**;
- **Bündelung** von Know-how, Beziehungen und Ressourcen;
- Verbesserung der Kompatibilität von Bauteilen durch **Vereinheitlichung** (Typung und Normung).

## 1.4.2 Formen der Konzentration

Auch Konzentrationen können sich horizontal, vertikal oder diagonal/lateral vollziehen, siehe Abschnitt 1.4.1, Kooperation.

### 1.4.2.1 Unterscheidung der einzelnen Konzentrationsformen

#### 1.4.2.1.1 Konzern

Ein Konzern wird gem. § 18 AktG aus mehreren Unternehmen gebildet. Ist das Verhältnis zwischen diesen Unternehmen so geartet, dass ein Unternehmen (Konzernmutter, Muttergesellschaft) eines oder mehrere abhängige Unternehmen (Konzerntochter, Tochtergesellschaft) beherrscht, wird von einem **Unterordnungskonzern** gesprochen. Die abhängigen Unternehmen verlieren dabei ihre wirtschaftliche, nicht jedoch ihre rechtliche Selbstständigkeit.

Ein Konzern liegt aber auch vor, wenn zwei rechtlich selbstständige Unternehmen unter einheitlicher Leitung zusammengefasst sind, ohne dass das eine Unternehmen von dem anderen abhängig ist. In diesem Falle spricht man von **Gleichordnungskonzern**.

#### 1.4.2.1.2 Fusion / Trust

Ein Trust entsteht, wenn zwei (ggf. auch mehr) Unternehmen in einer **Fusion** derart verschmelzen, dass entweder das eine vollständig im anderen aufgeht oder beide Unternehmen ihre rechtliche und wirtschaftliche Existenz aufgeben und in eine Neugründung aufgehen.

### 1.4.2.2 Ziele der Konzentration

Insbesondere bei **Konzentrationen** steht häufig der Wunsch nach Kostenersparnis, Risikoverminderung, Stärkung der Marktposition und Steigerung der Wirtschaftlichkeit im Vordergrund: Die **Zusammenlegung von Funktionsbereichen**, die vor allem in der Verwaltung möglich erscheint, hat diesen Effekt.

Eine Zusammenlegung im Bereich Forschung und Entwicklung kann überdies unnötige Doppelungen (Forschung an mehreren Stellen an ein- und demselben Gegenstand) vermeiden und durch das Zusammenlegen von Know-How und Forschungsbudgets zur Beschleunigung von Innovationen mit entsprechend kostengünstiger Verkürzung von Entwicklungszeiten führen. Für derartige Effekte hat sich der Begriff **Synergie** eingebürgert: »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile«.

## 2 Rechnungswesen

*»Mit Zahlen könnte ich mich unterhalten!« Diese Aussage einer Buchhaltungsdozentin an unserer Volkshochschule brachte einen ganzen Kurs zum Aufstöhnen. Jedoch: Ohne die Beschäftigung mit den im betrieblichen Geschehen anfallenden Zahlen und ohne Kenntnis des Rechnungswesens – sowohl seiner Methoden als auch der handels- und steuerrechtlichen Erfordernisse – ist ein Unternehmertum schlichtweg nicht denkbar: Weil man nicht weiß »wie man dasteht«, weil man nicht darstellen kann, »wo man hinwill« und nicht überprüfen kann, ob man auf gutem Wege dorthin ist (und wenn nein: warum nicht), und schließlich, weil man selbst – und nicht der Steuerberater – den Kopf hält für die Richtigkeit von Buchführung und Jahresabschluss. Es geht nicht »ohne«; aber die Beschäftigung mit der Thematik (und erst recht ihre Beherrschung) kann sogar Spaß machen!*

Nachfolgend wird immer wieder auf einzelne gesetzliche Vorschriften verwiesen, die jedoch nur ausnahmsweise wörtlich und vollständig im Text wiedergegeben werden. Ein Nachlesen der gesetzlichen Bestimmungen ist deshalb unbedingt empfohlen! Das Bundesministerium der Justiz stellt nahezu das gesamte Bundesrecht kostenlos und aktuell im Internet unter [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de) bereit.

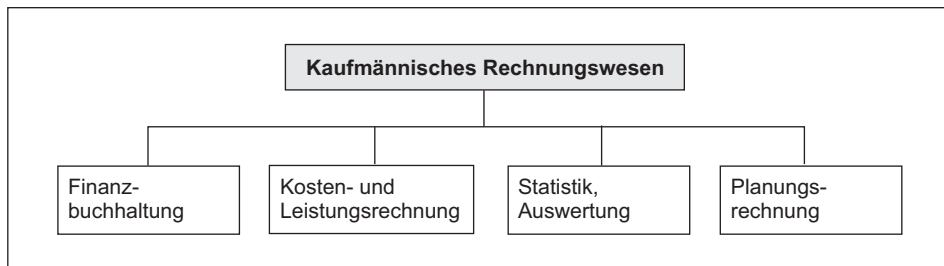
Es bedeuten:

AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
EStDV	Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
EStG	Einkommensteuergesetz
EStR	Einkommensteuer-Richtlinien
EStÄR	Einkommensteuer-Änderungsrichtlinien
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
GewO	Gewerbeordnung
HGB	Handelsgesetzbuch
KStDV	Körperschaftsteuer-Durchführungsverordnung
KStG	Körperschaftsteuergesetz
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen
PartGG	Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger freier Berufe
UStDV	Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung
UStG	Umsatzsteuergesetz

## 2.1 Grundlegende Aspekte des Rechnungswesens

### 2.1.1 Abgrenzung von Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Auswertung und Planungsrechnung

Das kaufmännische Rechnungswesen ist das hauptsächliche Kontroll- und Lenkungsinstrument der Unternehmung. Alle Bestände und Vorgänge werden als bewertete Mengen zahlenmäßig erfasst mit dem Ziel, hieraus Erkenntnisse zu gewinnen und das Unternehmen durch zahlenmäßige Zielvorgaben lenken zu können. Das kaufmännische Rechnungswesen gliedert sich in vier Teile:



Teilbereiche des kaufmännischen Rechnungswesens

#### Finanzbuchhaltung

Die Finanzbuchhaltung (auch »Geschäftsbuchhaltung« oder »externes Rechnungswesen« genannt) ist derjenige Teil des kaufmännischen Rechnungswesens, der gesetzlich vorgeschrieben ist. Neben der Buchführung im engeren Sinne, also der Aufzeichnung der Geschäftsfälle während des laufenden Jahres, umfasst sie im weiteren Sinne auch den Jahresabschluss, dessen wesentliche Teile die Bilanz und die Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) darstellen.

Aufgabe der Buchführung ist es, alle Vorgänge, die

- den Wert des Vermögens oder der Schulden verändern oder/und
- den Erfolg des Unternehmens positiv (Ertrag) oder negativ (Aufwand) verändern oder/und
- zahlungswirksam sind, also eine Geldeinnahme oder -ausgabe bewirken,

in einer bestimmten Weise zu verzeichnen. Diese Vorgänge, die als **Geschäftsfälle** bezeichnet werden, müssen vollständig erfasst und durch Belege nachgewiesen werden. Die Aufzeichnung muss zum einen in zeitlicher und zum anderen in sachlicher Ordnung vorgenommen werden. Dies erfolgt in verschiedenen »Büchern« der Buchführung, nämlich

- zeitlich geordnet im Grundbuch oder Journal und
- sachlich geordnet auf Konten im so genannten Hauptbuch,

wobei diese Bücher natürlich spätestens seit Einführung der computergestützten Buchhaltung keine Bücher im engeren Sinne mehr sind.

Die Aufzeichnung wird als **Buchung** bezeichnet. Durch die fortlaufende Erfassung im System der doppelten Buchführung (auch als kaufmännische Buchführung oder – vor allem in

Zusammenhang mit der von öffentlichen Verwaltungen praktizierten Form der doppelten Buchführung – als »Doppik« bezeichnet) kann die Buchführung zu jeder Zeit über den aktuellen Stand des Vermögens, der Schulden und der Erfolgsentwicklung informieren und damit wichtige Grundlagen für Planungen und Entscheidungen liefern. Zugleich ist sie unverzichtbare Grundlage der Preiskalkulation und Beweismittel in Streit- und Zweifelsfragen. Ihre Hauptaufgaben sind somit Dokumentation und Rechenschaftslegung. Zur Abgrenzung von der internen, nicht gesetzlich geregelten Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) wird für die Buchführung häufig der Begriff »**Finanzbuchführung**« verwendet, während die KLR als »Betriebsbuchhaltung« bezeichnet wird.

Die Finanzbuchhaltung erfasst nur solche Geschäfte, aus denen eine Hauptleistung bereits erbracht ist. Reine **Verpflichtungsgeschäfte** dürfen dagegen nicht berücksichtigt werden.

*Beispiel:*

*Ein Kaufmann schließt einen Vertrag, in dem er sich gegenüber einem Kunden zur Lieferung einer bestimmten Ware verpflichtet. Solange weder eine Lieferung von seiner Seite noch eine Zahlung von Seiten des Kunden erfolgt ist, handelt es sich um ein reines Verpflichtungsgeschäft (mit der Natur eines schwebenden Geschäfts), das keinen Anlass zur Buchung gibt. Eine Buchung kann aber erforderlich werden, wenn aus dem abgeschlossenen Geschäft – z. B. infolge einer Festpreisvereinbarung – ein Verlust droht. Wenn eine der beiden Seiten ihre Verpflichtung zur Lieferung bzw. zur Zahlung zumindest teilweise erfüllt, wird aus dem **Verpflichtungsgeschäft** ein »**Verfügungsgeschäft**« und es muss eine Buchung vorgenommen werden.*

Die Finanzbuchhaltung ist die Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung und liefert, zusammen mit dieser, die für die Erstellung von **Auswertungen** zur Untermauerung vermögens- und erfolgswirksamer unternehmerischer **Dispositionen** (Planungen und Entscheidungen) notwendigen Werte.

### Kostenrechnung

Die Kostenrechnung, meist als Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), aber auch als »**Betriebsbuchhaltung**« oder »internes Rechnungswesen« bezeichnet, befasst sich – im Gegensatz zur Geschäftsbuchhaltung – nur mit den Vorgängen, die mit dem eigentlichen Zweck des Unternehmens, der Leistungserstellung (der Gütererzeugung) und ihrem Absatz zusammenhängen, also mit dem Betrieb im engeren Sinne. Die Zahlen der KLR fußen auf Zahlen der Geschäftsbuchhaltung. Die KLR erfasst auf der einen Seite die Leistungen – im Industriebetrieb also die hergestellten Halbfabrikate, Fertigfabrikate sowie Innenleistungen (für Eigenbedarf) – sowie die Umsatzerlöse und auf der anderen Seite die Kosten, die mit der Erbringung dieser Leistungen in Zusammenhang stehen. Die Kosten stehen dabei im Mittelpunkt des Interesses, weil im Preiswettbewerb hier die Rationalisierungsmöglichkeiten gesucht werden müssen, während auf der Erlösseite meist nur eine Preisanpassung an das Preisniveau der überwiegend polypolistischen Märkte möglich ist.

Die KLR besteht aus zwei Teilen, nämlich

- der Betriebsabrechnung, die, ähnlich der Geschäftsbuchführung, Zeiträume umfasst (**Zeitraumrechnung**), und
- der Kalkulation, die sich mit Erzeugniseinheiten befasst (**Stückrechnung**).

Sie wird ergänzt durch die Planungsrechnung und die Statistik.

### Statistik/Auswertung

Ohne eine qualifizierte Auswertung werden die Zahlen der Kostenrechnung zum nutzlosen Zahlenfriedhof. Die Statistik, auch »Berichtswesen« oder »Auswertung« genannt, soll die im internen und externen Rechnungswesen erfassten Zahlen auswerten, über-



sichtlich aufbereiten und den Leitungsverantwortlichen als Entscheidungshilfen zur Verfügung stellen. Sie steht in engem Zusammenhang mit der Planungsrechnung und ist wie diese Teil des betrieblichen **Controllings**.

### Planungsrechnung

Die Planungsrechnung will – unter Beachtung der jeweils neuesten Ergebnisse aus der Kosten- und Leistungsrechnung und unter Einbezug der Erkenntnisse aus der Statistik – Entscheidungsgrundlagen für Planungen zukünftiger Zeiträume liefern. Der Planungshorizont kann je nach Fragestellung kurzfristig (z. B. für die konkrete Mengenplanung der nächsten Produktionsperiode), für das nächste Geschäftsjahr, mittelfristig für die nächsten Jahre oder auch langfristig gewählt werden.

Insbesondere die kurzfristige Planung ist eine **Feinplanung**, die Vorgaben für **Soll/Ist-Vergleiche** nach Abschluss der Periode liefert. Ebenso wie die Kosten- und Leistungsrechnung und die Statistik ist die Planungsrechnung nicht gesetzlich vorgeschrieben; der Unternehmer betreibt sie freiwillig und im eigenen Interesse. Dementsprechend vielgestaltig sind die in der Praxis anzutreffenden Modelle und Begriffe; häufig sind Statistik und Planung Elemente des betrieblichen Controllings.

## 2.1.2 Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)

Zur Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und des Jahresabschlusses berufen sich § 238 Abs. 1 Satz 1 HGB, § 243 Abs. 1 HGB sowie die §§ 145 ff. AO auf die »**Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung**«, in der Praxis üblicherweise als GoB abgekürzt. Die GoB sind allgemein anerkannte Regeln, nach denen Bücher zu führen und Bilanzen zu erstellen sind. Dabei handelt es sich nicht um eine einheitliche Rechtsvorschrift, sondern um Regeln und Methoden, die sich als gewachsenes Recht in der Kaufmannschaft etablieren konnten, inzwischen größtenteils Eingang in das Handelsrecht gefunden haben und durch die ausdrückliche Bezugnahme von § 238 HGB und weiterer Rechtsquellen zu geltendem, zwingendem Recht geworden sind.

Nach wie vor gibt es aber auch Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, die nicht in gesetzlichen Vorschriften ihren Niederschlag gefunden haben. Sie leiten sich aus Handelsbräuchen oder der Verkehrsanschauung ab, teilweise auch aus der Natur der Sache. Als Beispiel kann das **Belegprinzip** gelten: Der Grundsatz »**keine Buchung ohne Beleg**« hat auch ohne konkrete gesetzliche Regelung Geltung.

Die GoB dienen der Ergänzung von Rechtsnormen und der Ausfüllung gesetzlicher Freiräume. Sie beziehen sich zum Teil auf die Buchführung des laufenden Jahres, beinhalten aber auch Regeln, die die Durchführung der Inventur und die dabei anzuwendenden Inventurverfahren und Inventursysteme betreffen, sowie Regeln über den Ansatz und die Bewertung von Positionen des Jahresabschlusses.

### Zentrales Prinzip: Grundsatz der Vorsicht (§ 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB):

Als »der zentrale Grundsatz der GoB« manifestiert der Grundsatz der Vorsicht den **Gläubigerschutz** als zentrales Prinzip der Finanzbuchhaltung. Gläubigerschutz bedeutet, dass ein Kaufmann in der Bilanz kein höheres Vermögen ausweisen darf, als er tatsächlich sein eigen nennt: Ein Kaufmann darf sich nicht »reicher machen«, als er ist! Aus dem Grundsatz der Vorsicht haben sich im Laufe der Zeit weitere Prinzipien abgeleitet:

- **Realisationsprinzip** (§ 252 Abs. 1 Nr. 4, letzter Halbsatz): Danach dürfen Erträge nur dann im Jahresabschluss berücksichtigt werden, wenn sie realisiert worden sind. Als Zeitpunkt der Ertragsrealisation wird bei Lieferungen und sonstigen Leistungen der Zeitpunkt angesehen, zu dem der Gläubiger buchmäßig eine Forderung ausweisen darf. Dies ist nach Handelsbrauch der Zeitpunkt, zu dem er selbst seine Verpflichtung aus dem Vertrag erfüllt hat.
- **Imparitätsprinzip** (§ 252 Abs. 1 Nr. 4, erster Halbsatz): Imparität bedeutet »Ungleichheit«; das Imparitätsprinzip beinhaltet, dass Gewinne und Verluste nicht gleich behandelt werden, denn es sind »...alle vorhersehbaren Risiken und Verluste, die bis zum Abschlußstichtag entstanden sind, zu berücksichtigen, selbst wenn diese erst zwischen dem Abschlußstichtag und dem Tag der Aufstellung des Jahresabschlusses bekannt geworden sind«.
- **Niederstwertprinzip** (§ 253 HGB): Wenn in der Folgebewertung vorhandener Vermögensgegenständen und Schulden mehrere Wertansätze zur Auswahl stehen – z. B. die Anschaffungskosten und ein davon abweichender Marktpreis bei Vorräten –, muss (**strenges Niederstwertprinzip**) oder darf (**gemildertes Niederstwertprinzip**) der niedrigste dieser Werte angesetzt werden. Diese Formulierung bezieht sich auf die Bewertung der Aktiva; analog wird bei Passiva vom **Höchstwertprinzip** gesprochen.

### GoB im engeren Sinne

Die GoB, die sich auf die Buchführung des laufenden Jahres beziehen, regeln

- die **Handelsgebräuchlichkeit** der Buchführung (§ 238 Abs. 1 S. 2 HGB):  
 »Die Buchführung muß so beschaffen sein, daß sie einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und über die Lage des Unternehmens vermitteln kann.«  
 Dies bedeutet, dass die Buchführung den anerkannten Regeln zu folgen hat.
- die **Abfassung in einer lebenden Sprache** (§ 239 Abs. 1 S. 1 HGB; nur bezüglich des Jahresabschlusses verlangt § 244 HGB ausdrücklich die deutsche Sprache!).
- das **Belegprinzip** (»...keine Buchung ohne Beleg!«).
- die **Kontenwahrheit** (§ 154 AO).

Die folgende Übersicht zeigt die wesentlichen der im HGB kodifizierten Grundsätze mit Fundstellen und einer kurzen Beschreibung.

Grundsatz	Fundstelle (HGB)	Bedeutung
<b>Vollständigkeit</b>	§§ 239/2, 246/1	Der Jahresabschluss hat sämtliche Vermögensgegenstände, Schulden, Rechnungsabgrenzungsposten, Aufwendungen und Erträge zu enthalten.
<b>Wahrheit / Richtigkeit / Willkürfreiheit</b>	§ 239/2	Buchungen müssen vollständig, sachlich und wertmäßig richtig, wahrheitsgetreu, zeitgerecht, geordnet, willkürfrei angesetzt werden.
<b>Klarheit / Übersichtlichkeit</b>	§§ 238/1, 243/2	Buchführung und Jahresabschluss müssen übersichtlich, klar, für sachverständige Dritte verständlich sein.
<b>Vorsichtsprinzip</b>	§ 252/1 Nr. 4	siehe oben
<b>Verrechnungsverbot (Saldierungsverbot)</b>	§ 246/2	Keine Verrechnung von Posten der Aktivseite mit Posten der Passivseite; von Aufwendungen mit Erträgen usw.

Grundsatz	Fundstelle (HGB)	Bedeutung
<b>Einzelbewertung / Kompensationsverbot</b>	§ 252/1 Nr. 3	Vermögensteile und Schulden sind einzeln und unabhängig voneinander ohne Kompensation (= Ausgleich der Wertsteigerung eines Gegenstandes mit Wertabnahme eines anderen Gegenstandes) zu bewerten. Ausnahmen enthalten §§ 240/3 und 256 HGB.
<b>Werterhellung</b>	§ 252/1 Nr. 4	Vor dem Bilanzstichtag eingetretene Risiken und Verluste sind im Jahresabschluss zu berücksichtigen, auch wenn sie erst nach dem Stichtag vor Aufstellung des Abschlusses bekannt geworden sind. Nur bedingt vorzunehmen: Berücksichtigungen von nach dem Stichtag eingetretenen Wertveränderungen!
<b>Realisationsprinzip</b>	§ 252/1 Nr. 4	siehe oben im Text
<b>Imparitätsprinzip</b>	§ 252/1 Nr. 4	siehe oben im Text
<b>Niederstwertprinzip</b>	§ 253	siehe oben im Text
<b>Periodengerechte Erfassung (sachliche und zeitliche Abgrenzung)</b>	§ 252/1 Nr. 5	Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahres müssen unabhängig vom Zeitpunkt der Zahlung im Jahresabschluss erfasst werden.
<b>Stichtagsprinzip</b>	§ 252/1 Nr. 3	Bewertung der Vermögensteile und Schulden hat zu einem Abschlussstichtag zu erfolgen.
<b>Bewertungsstetigkeit</b>	§ 252/1 Nr. 6	Die im Vorjahr angewandten Bewertungsmethoden sind beizubehalten.
<b>Identitätsprinzip bzgl. Schlussbilanz und Eröffnungsbilanz</b>	§ 252/1 Nr. 1	Wertansätze der Eröffnungsbilanz eines Jahres müssen denen der Schlussbilanz des Vorjahres entsprechen.
<b>Fortführung der Unternehmenstätigkeit (Going-Concern-Prinzip)</b>	§ 252/1 Nr. 2	Bei der Bewertung ist von der Fortführung des Unternehmens auszugehen, wenn nicht konkrete Gründe entgegenstehen (kein Ansatz von Zerschlagungswerten).

Als nicht ausdrücklich im Handelsrecht kodifizierter Grundsatz ist ferner das **Prinzip der wirtschaftlichen Betrachtungsweise** zu nennen:

Ansatzkriterium in der Bilanz für Vermögensgegenstände und Schulden ist danach das wirtschaftliche und nicht das zivilrechtliche Eigentum. So sind z. B. sicherungsübereignete Wirtschaftsgüter und unter Eigentumsvorbehalt gelieferte Vermögensgegenstände in der Bilanz auszuweisen (aber Achtung: gemietete/geleaste Gegenstände werden in aller Regel beim Vermieter/Leasinggeber bilanziert!).

Der Verbraucher kann den Teilzahlungsvertrag innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen widerrufen.

Das Rücktrittsrecht des Unternehmers wegen Zahlungsverzuges ist eingeschränkt. Erst ein Verzug des Verbrauchers mit mindestens zwei aufeinanderfolgenden Teilzahlungen und der erfolglose Ablauf einer Nachfristsetzung mit Gesamtfälligkeitsstellung ermöglichen den Rücktritt des Unternehmers vom Vertrag.

### 3.1.2.4 Weitere Vertragsarten

#### 3.1.2.4.1 Miet- und Pachtvertrag

Mit dem **Mietvertrag** verpflichtet sich der Vermieter einer Sache, dem Mieter diese zum Gebrauch zu überlassen. Der Mieter verpflichtet sich im Gegenzug zur Zahlung der vereinbarten Miete. Der Mietvertrag gehört, ebenso wie der Leasingvertrag und der Pachtvertrag, zu den **Gebrauchsüberlassungsverträgen**. Als Gegenstand kommen Sachen oder Teile von Sachen in Betracht, die gebrauchstauglich sind. Häufig sind dies Grundstücke und Gebäude oder Teile davon (z. B. Fassaden für Werbezwecke).

Hauptpflichten des Vermieters aus dem Mietvertrag sind die Überlassung der Sache in einem Zustand, der den vertragsgemäßen Gebrauch zulässt, und die Instandhaltung der Sache in diesem Zustand. Es ist nicht Bedingung, dass der Vermieter selbst Eigentümer der Sache ist; als Mieter der Sache kann er sie, soweit sein eigenes Vertragsverhältnis mit dem Vermieter dies zulässt, untervermieten. Hauptpflicht des Mieters ist die Zahlung des vereinbarten »Mietzinses«.

Die meisten der im Gesetz getroffenen Regelungen (§§ 535 ff.) gelten nur, soweit keine abweichenden Vereinbarungen zwischen den Parteien bestehen.

Eine wichtige Ausnahme hiervon stellen **Wohnraummietverträge** dar: Hier sind die Vorschriften des BGB, die zum Schutz der Wohnraummieter besonders ausführlich und dabei unter besonderer Beachtung der sozialen Schutzwürdigkeit der Mieter festgelegt wurden, bindend. Durch die Mietrechtsreform 2001 wurde die Position des Mieters noch einmal gestärkt. Insbesondere können seither anstelle der zuvor möglichen einfachen **Zeitmietverträge** nur noch qualifizierte Zeitmietverträge abgeschlossen werden, die eine Begründung für die Befristung (z. B. Eigenbedarf ab Fristende) beinhalten. Bei Fehlen der Begründung gilt der Vertrag als unbefristet (§ 575 Abs. 1 BGB).

Dem Vermieter (auch von Wohnraum) steht aus dem Mietverhältnis ein Pfandrecht an den vom Mieter eingebrachten Gegenstände zu (**Vermieterpfandrecht**, §§ 562 – 562d BGB). Es berechtigt ihn, die Entfernung von Sachen, die dem Pfandrecht unterliegen, zu verhindern. Das Pfandrecht erstreckt sich nicht auf die Sachen, die der Pfändung nicht unterliegen (unpfändbare Sachen gem. § 811 ZPO), und kann nur für das laufende und das folgende Mietjahr, nicht aber für die zu späteren Zeiten fällige Miete oder künftige Entschädigungsforderungen geltend gemacht werden.

**Pachtverträge** (§§ 581 ff. BGB) können im Gegensatz zum Mietvertrag nicht nur über Sachen, sondern auch über Rechte, z. B. **Urheberrechte** und **Patentrechte**, abgeschlossen werden. Pacht umfasst neben dem Gebrauch der verpachteten Sachen oder Rechte auch den Genuss der **Früchte aus der Sache**: In der häufig anzutreffenden Landpacht (§§ 585 – 597) stehen dem Pächter also die Ernteerträge zu. Der Pächter hat den vereinbarten Pachtzins zu entrichten.

#### 3.1.2.4.2 Darlehensvertrag und Leihe

**Darlehensverträge** sind in den §§ 488 – 507 BGB geregelt. Ein Darlehensvertrag verpflichtet den Darlehensgeber, dem Darlehensnehmer einen Geldbetrag in der vereinbarten Höhe zur Verfügung zu stellen. Der Darlehensnehmer ist verpflichtet, einen geschul-

deten Zins zu zahlen und bei Fälligkeit das zur Verfügung gestellte Darlehen zurückzuerstatten (§ 488 Abs. 1 BGB).

Besondere Konstruktionen sind häufig, z. B. das Partiarische Darlehen, bei dem der Darlehensgeber mit einem bestimmten Prozentsatz am durch das Darlehen erzielten Gewinn des Darlehensnehmers beteiligt ist.

Besondere Bedeutung im Rechtsverkehr kommt dem **Verbraucherdarlehensvertrag** zu. Dessen Regelung wurde mit der am 1. Januar 2002 in Kraft getretenen Schuldrechtsreform ins BGB überführt (zuvor im Verbraucherkreditgesetz geregelt).

Mit den §§ 491 ff. BGB wird ein besonderer Schutz der Verbraucher bewirkt, der sich vor allem in folgenden wesentlichen Inhalten ausdrückt:

- Der Verbraucherdarlehensvertrag muss **schriftlich** abgeschlossen werden.
- Er muss nach § 492 Abs. 1 BGB folgende **Angaben** enthalten:
  - Den Nettodarlehensbetrag, ggf. die Höchstgrenze des Darlehens,
  - den Gesamtbetrag aller zur Tilgung und zur Zahlung der Zinsen und sonstigen Kosten zu entrichtenden Teilzahlungen,
  - die Art und Weise der Rückzahlung oder Regelung der Vertragsbeendigung,
  - den Zinssatz und alle sonstigen Kosten des Darlehens,
  - den effektiven Jahreszins bzw. – bei variablen Konditionen – den anfänglichen effektiven Jahreszins,
  - die Kosten einer im Zusammenhang mit dem Verbraucherdarlehensvertrag abgeschlossenen Restschul- oder sonstigen Versicherung,
  - die zu bestellenden Sicherheiten.
- Dem Darlehensnehmer steht ein **Widerrufsrecht** gem. § 355 BGB zu (§ 495 BGB).
- Ein Verzicht auf **Einwendungen** gegenüber dem neuen Gläubiger im Falle einer Darlehensabtretung durch den Gläubiger ist unwirksam (§ 496 Abs. 1 BGB).
- Der Darlehensnehmer darf nicht verpflichtet werden, für die Ansprüche des Darlehensgebers eine **Wechselverbindlichkeit** einzugehen oder einen **Scheck** zur Sicherheit zu begeben (§ 496 Abs. 3 BGB).
- Das Recht des Darlehensgebers, die Zahlung von **Verzugszinsen** oder die **Gesamtrückzahlung** bei Teilzahlungsdarlehen im Falle des Zahlungsverzugs zu verlangen, ist an bestimmte Bedingungen geknüpft (§§ 497, 498 BGB).

Bei einem **Leihvertrag** (§§ 598 – 606 BGB) erfolgt die Überlassung einer Sache zum Gebrauch unentgeltlich. Nach Ablauf der vereinbarten Leihzeit oder nach ordnungsgemäßer Kündigung durch den Verleiher muss dieselbe Sache (nicht etwa die gleiche, sondern tatsächlich exakt der geliehene Gegenstand) zurückgegeben werden. Umgangssprachlich wird der Begriff der Leihe oft falsch verwendet: Ein »Filmverleih«, der für seine Dienste üblicherweise eine Vergütung erhält, nimmt tatsächlich Vermietungen vor, und wer sich Geld bei seiner Sparkasse »leiht«, schließt einen Darlehensvertrag ab und muss das Darlehen natürlich zurückzahlen.

### 3.1.2.4.3 Dienstvertrag

Verträge, die auf das Erbringen von Diensten durch denjenigen, der Dienste zusagt (Dienstverpflichteter, Schuldner der Dienstleistung) gegenüber demjenigen, dem die Dienste versprochen werden und der zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet ist (Dienstberechtigter, Gläubiger der Dienstleistung) ausgerichtet sind, werden Dienstverträge genannt. Sie sind in den §§ 611 – 630 BGB geregelt und zählen – neben Kauf-, Werk- und Mietverträgen – zu den am häufigsten anzutreffenden Vertragstypen; denn alle **Arbeitsverträge** sind Dienstverträge. Die meisten Regelungen des BGB zum

Dienstvertrag beziehen sich auf Arbeitsverhältnisse. Gegenstand des Dienstvertrags können aber Dienste jeder Art sein (§ 611 Abs. 2 BGB). Das Arbeitsrecht wird zusammenhängend später dargestellt.

Im Gegensatz zum Werkvertrag wird nur eine **Leistung**, nicht jedoch deren Erfolg geschuldet. Wenn eine Dienstleistung den Umständen nach nur gegen eine Vergütung zu erwarten ist, gilt diese in Höhe der taxmäßigen oder üblichen Vergütung als stillschweigend vereinbart (§ 612 BGB). Im Zweifel hat der Dienstverpflichtete die Dienste persönlich zu leisten und der Anspruch auf die Dienste ist nicht übertragbar (§ 613 BGB).

#### 3.1.2.4.4 Werkvertrag und Werklieferungsvertrag

Durch einen **Werkvertrag** (§§ 631 ff. BGB) verpflichtet sich der Unternehmer zur **Herstellung** eines Werkes, der Besteller zur Entrichtung der dafür vereinbarten Vergütung (**Werklohn**).

Bei dem zu erstellenden Werk kann es sich um die Herstellung einer Sache (Bau eines Hauses) oder um die Veränderung einer Sache (Lackierung eines Autos) handeln. Gegenstand eines Werkvertrages kann aber auch jede andere erfolgsabhängige Leistung sein, die durch Arbeit oder Dienstleistung erbracht werden kann, wie beispielsweise die Entwicklung bestimmter Software.

In Abgrenzung zum Dienstvertrag, bei dem nur die Dienstleistung an sich geschuldet wird, ist der Werkvertrag **erfolgsabhängig**. Zu seiner Erfüllung muss also der vereinbarte Erfolg eintreten.

Der Werklohn ist bei der Abnahme des Werkes zu zahlen. Die **Abnahme** ist die Erklärung des Bestellers, dass das Werk die vertragsmäßig geschuldete Leistung darstelle; sie ist eine Hauptleistungspflicht. Der Besteller darf wegen nur unwesentlicher Mängel die Abnahme nicht verweigern. Die Abnahme kann auch durch die **Fertigstellungsbescheinigung** eines Gutachters ersetzt werden (§ 641a BGB).

Der Unternehmer hat dem Besteller das Werk frei von Rechts- und Sachmängeln zu verschaffen (§ 633 BGB). Die Definition von Rechts- und Sachmängeln erfolgt durch das Gesetz in § 633 BGB und ist ähnlich wie beim Kaufvertrag.

Danach liegen **Rechtsmängel** vor, wenn Dritte in Bezug auf das Werk Rechte gegen den Besteller geltend machen können. **Sachmängel** sind zu bejahen, wenn das Werk nicht die von den Parteien vereinbarte Beschaffenheit hat. Bei fehlender Vereinbarung über die Beschaffenheit ist die Eignung für die vertraglich vorausgesetzte oder die gewöhnliche Verwendung maßgebend. Einem Sachmangel steht es gleich, wenn der Unternehmer ein anderes Werk oder das Werk in zu geringer Menge liefert.

Die Rechte des Bestellers bei Mängeln ergeben sich aus § 634 BGB. Sie bestehen wie beim Kaufvertrag in zwei Schritten:

Im ersten Schritt kann der Besteller **Nacherfüllung** verlangen. Der Unternehmer hat die Wahl, ob er den Mangel beseitigt oder ein neues Werk herstellt. Ist die Nacherfüllung unmöglich oder mit unverhältnismäßig hohen Kosten verbunden, kann der Unternehmer die Nacherfüllung verweigern.

Im zweiten Schritt – nach erfolglosem Verstreichen einer angemessenen Nachfrist zur Nacherfüllung – kann der Besteller **vom Vertrag zurücktreten** oder den Werklohn **mindern** oder **Schadensersatz** oder den **Ersatz vergeblicher Aufwendungen** verlangen.

#### Mitwirkung des Bestellers

Es kann vorkommen, dass bei einem Werkvertrag die Mitwirkung des Bestellers erforderlich ist. Kommt der Besteller dieser Mitwirkungspflicht nicht nach, gerät er in Verzug und der Unternehmer kann eine angemessene Entschädigung verlangen.

Holt der Besteller innerhalb einer vom Unternehmer gesetzten Frist die erforderliche Mitwirkung nicht nach, kann der Unternehmer den Vertrag kündigen.

### **Kündigungsrecht des Bestellers**

Der Besteller kann bis zur Vollendung des Werkes den Werkvertrag jederzeit kündigen. Allerdings behält der Unternehmer seinen Anspruch auf den Werklohn.

Er muss sich jedoch auf den Werklohn das anrechnen lassen, was er infolge der Aufhebung des Vertrages an Aufwendungen erspart oder durch anderweitige Verwendung seiner Arbeitskraft erwirbt.

### **Kostenanschlag**

Ein Kosten(vor)anschlag dient der besseren Kalkulierbarkeit eines Werkvertrages. Er ist im Zweifel kostenlos. Falls ein Kostenanschlag vergütungspflichtig sein soll, muss dies vertraglich vereinbart werden.

Ebenso muss vertraglich geregelt sein, ob die Vergütung für einen Kostenanschlag auf den Werklohn angerechnet werden soll, wenn der Werkvertrag zustande kommt.

Ist dem Werkvertrag ein Kostenanschlag zugrunde gelegt und ist eine wesentliche Überschreitung des Anschlags zu erwarten, hat der Unternehmer dies dem Besteller unverzüglich anzuzeigen.

Kündigt der Besteller darauf den Werkvertrag, kann der Unternehmer einen der geleisteten Arbeit entsprechenden Teil der Vergütung und Ersatz der Auslagen verlangen, die nicht in der Vergütung enthalten sind.

### **Werklieferungsvertrag**

Dieser ist eine Sonderform des Werkvertrages, auf den die Regelungen des Kaufrechts Anwendung finden. Ein Werklieferungsvertrag liegt vor, wenn der Unternehmer die Lieferung beweglicher Sachen schuldet, die er herstellen oder erzeugen wird (§ 651 BGB).

Wenn es sich um die Herstellung oder Erzeugung nicht vertretbarer Sachen handelt, finden zusätzlich zum Kaufrecht die Vorschriften über die Mängelansprüche aus dem Werkvertragrecht Anwendung. Nicht vertretbare Sachen sind Gegenstände, die nicht nach Zahl, Maß, oder Gewicht bestimmt werden (Umkehr aus § 91 BGB).

Zu beachten ist, dass durch die Verweisung auf das Kaufrecht bei Werklieferungsverträgen auch die **Vorschriften über den Verbrauchsgüterkauf** angewendet werden.

#### **3.1.2.4.5 Ratenkauf und Leasing**

Es gibt im Rechtsverkehr Finanzierungsmodelle, bei denen vereinbart wird, dass der zu zahlende Kaufpreis in festgelegten Raten, also Teilbeträgen, über einen bestimmten Zeitraum geleistet wird. Dabei liegt die Gesamtleistung der Teilzahlungen meist über dem Barzahlungspreis.

Diese Modelle haben im Wirtschaftsleben eine erhebliche Bedeutung. Sie stellen das Hauptgeschäft der Ratenkreditbanken dar.

Von **Ratenkauf** spricht man bei einem Kaufvertrag, wenn der Kaufpreis in mehreren Raten bezahlt wird. Beim Ratenkauf zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher müssen besondere gesetzliche Vorschriften beachtet werden. Rechtlich handelt es sich um die Verbindung eines Kaufvertrags mit einem Verbraucherdarlehensvertrag.

Ist die Darlehenssumme höher als 200 €, greifen zum Schutz des Verbrauchers die Vorschriften über das Verbraucherdarlehen, §§ 491 ff. BGB. Das Verhältnis zwischen Kaufvertrag und Verbraucherdarlehensvertrag regeln die Vorschriften über verbundene Geschäfte (§§ 358 f. BGB).



Grundsätzlich gilt, dass der Verbraucher, wenn er den Kaufvertrag wirksam widerrufen hat, auch an das Verbraucherdarlehen nicht mehr gebunden ist (§ 358 Abs. 2 S. 1 BGB).

Beim **Leasingvertrag** überlässt der Leasinggeber dem Leasingnehmer das Leasinggut zur Nutzung gegen Zahlung eines Entgelts. Rechtlich handelt es sich dabei um einen Mietvertrag mit besonderen vertraglichen Vereinbarungen, hauptsächlich dass Wartungen und Instandsetzungen, die beim Mietvertrag vom Vermieter geschuldet werden, im Falle des Leasing üblicherweise dem Leasingnehmer obliegen.

Abgrenzung, Gestaltung, steuerliche und bilanzielle Darstellung von Leasingverträgen sind in vier Leasingerlassen des Bundesministers der Finanzen aus den Jahren 1971 bis 1975 sowie 1991 geregelt. Aus ihnen ergibt sich, welche Finanzierungsformen als Leasing gelten können und damit die Anerkennung der Leasingraten als **Betriebsaufwand** rechtfertigen (»erlasskonform«).

Häufigste Form ist das **Finanzierungsleasing** (Finance Leasing), auf das deshalb hier eingegangen werden soll. Es ist auf alle Güter anwendbar und wird immer dann gewählt, wenn der Leasinggegenstand vom Leasingnehmer ausgesucht und für ihn von Nutzen ist.

»Finance Leasing« ist im Wesentlichen durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Der Abschluss erfolgt über eine feste Grundmietzeit, während derer keine Kündigung möglich ist;
- das Kreditrisiko (Amortisationsrisiko) liegt beim Leasinggeber;
- das Investitionsrisiko (Wertverlustrisiko) liegt beim Leasingnehmer;
- werterhaltende Maßnahmen (Versicherung, Wartung) leistet der Leasingnehmer;
- die Vertragsdauer umfasst den größten Teil der erwarteten Lebensdauer (nach Leasingerlass 40 bis 90 %, nach US-GAAP > 75 %).

Die Finanzierungsform des Leasing ist aus dem heutigen Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken. Dies betrifft sowohl den gewerblichen als auch den privaten Sektor. Im gewerblichen Bereich werden Flugzeuge, Fuhrparks, ganze Industrieanlagen im Leasingverfahren finanziert.

Der private Absatz ist maßgeblich durch den Kfz-Bereich geprägt. Zur Absatzförderung wurden häufig markengebundene Leasinggesellschaften gegründet.

### 3.1.2.4.6 Fernabsatzgeschäfte

Für die Vertriebsform des Fernabsatzes enthält das BGB besondere Regeln, die dem **Verbraucherschutz** Rechnung tragen. Erst seit 2002 sind die Vorschriften über den Fernabsatz in das BGB integriert. Zuvor waren sie im Gesetz über Fernabsatzverträge geregelt gewesen.

Fernabsatzverträge sind Verträge über Warenlieferung oder Dienstleistung, die zwischen Unternehmer und Verbraucher unter Verwendung von Fernkommunikationsmitteln zustande kommen (§ 312b BGB).

**Verbraucher** im Sinne des BGB ist jede natürliche Person, die ein Rechtsgeschäft zu Zwecken abschließt, die weder ihrer gewerblichen noch ihrer selbstständigen beruflichen Tätigkeit zugerechnet werden können (§ 13 BGB). Als **Unternehmer** hingegen gilt nach § 14 BGB jede natürliche oder juristische Person, die mit dem Abschluss des Rechtsgeschäfts ihr Gewerbe oder selbstständige berufliche Tätigkeit ausübt.

Der Verbraucher kann einen Fernabsatzvertrag, ebenso wie sonstige außerhalb von Geschäftsräumen geschlossenen Verträge, binnen 14 Tagen ab Vertragsschluss ohne Angabe von Gründen **widerrufen** (§ 312g Abs. 1 i.V.m. § 355 BGB; Ausnahmen: § 312g Abs. 2, 3). Das Widerrufsrecht wird in einem besonderen Abschnitt ausführlicher behandelt.

Zudem treffen den Unternehmer umfassende Informationspflichten (vgl. § 312d BGB).



Für den **elektronischen Geschäftsverkehr** gelten darüber hinaus weitere rechtliche und technische Vorgaben (vgl. §§ 312i und 312g BGB):

So muss der Unternehmer u. a. dem Kunden den Zugang dessen Bestellung unverzüglich elektronisch bestätigen und ihm die Vertragsbestimmungen sowie die AGB so zugänglich machen, dass der Kunde sie bei Vertragsschluss abrufen und speichern kann.

#### 3.1.2.4.7 Elektronischer Geschäftsverkehr

Zur Umsetzung der E-Commerce-Richtlinie der EU ist in § 312i BGB bestimmt, dass ein Unternehmer, der sich zum Zwecke des Abschlusses von Verträgen über die Lieferung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen der **Telemedien** bedient, bestimmte Pflichten gegenüber dem »Kunden« (Verbraucher oder Unternehmer) hat.

So hat er (u. a.) dem Kunden

- angemessene, wirksame und zugängliche technische Mittel zur Verfügung zu stellen, mit deren Hilfe der Kunde **Eingabefehler** vor Abgabe seiner Bestellung erkennen und berichtigen kann,
- den Zugang von dessen Bestellung unverzüglich auf elektronischem Wege zu **bestätigen**,
- die Möglichkeit zu verschaffen, die **Vertragsbestimmungen** einschließlich der Allgemeinen Geschäftsbedingungen bei Vertragsschluss abzurufen und in wiedergabefähiger Form zu speichern.

Zu beachten ist, dass Bestellung und Empfangsbestätigung dann als zugegangen gelten, wenn die Parteien, für die sie bestimmt sind, sie unter gewöhnlichen Umständen abrufen können.

Bei Verträgen im elektronischen Geschäftsverkehr muss der Unternehmer den Kunden nach § 312i Abs. 1 Satz 2 BGB, ergänzt um Art. 246 EGBGB (Einführungsgesetz zum BGB) über die einzelnen **technischen Schritte** informieren, die zu einem Vertragsschluss führen.

#### 3.1.2.4.8 Allgemeine Geschäftsbedingungen

Das Vertragsrecht des BGB enthält überwiegend rechtliche Regelungen, die den Parteien die Freiheit lassen, ihre vertraglichen Beziehungen inhaltlich weiter auszugestalten. Im Rahmen dieser Vertragsfreiheit haben sich allgemeine Geschäftsbedingungen (**AGB**) entwickelt, auch bekannt als das »Kleingedruckte«.

Durch AGB werden die Ausgestaltung und Abwicklung von Verträgen standardisiert und rationalisiert. Für den Verwender hat die Einbeziehung seiner AGB in den Vertrag den Vorteil, dass bei Vertragsabschluss Verhandlungen über Gewährleistungsfristen, Zahlungsbedingungen, Haftung usw. vermieden werden.

Um eine unangemessene Abwälzung vertraglicher Risiken zu Lasten des Vertragspartners seitens des Verwenders der AGB zu vermeiden, war 1976 das AGB-Gesetz in Kraft getreten, das seit dem 1. Januar 2002 in das BGB integriert ist.

§§ 305 – 310 BGB bestimmen, ob AGB **vorliegen**, wie sie in Verträge **einbezogen** werden müssen und ob sie **inhaltlich wirksam** sind.

Nach § 305 BGB liegen AGB nur dann vor, wenn es sich um Vertragsbedingungen handelt, die für eine Vielzahl von Verträgen **vorformuliert** sind. Dabei müssen sie nicht vom Verwender vorformuliert sein, sondern können auch von Dritten stammen, wie z. B. bei der Verwendung eines Standard-Mietvertrages.

Diese Vertragsbedingungen müssen von der einen Vertragspartei der anderen Vertragspartei **bei Abschluss des Vertrages gestellt** werden:

Das bedeutet, dass der Verwender die Einbeziehung der Bedingungen einseitig und diskussionslos fordert. Es handelt sich also nicht um AGB, wenn beide Parteien übereinstimmend die Einbeziehung gleicher Bedingungen, z. B. der Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB), wünschen.

Wenn beide Parteien übereinstimmend die Einbeziehung bestimmter Vertragsbedingungen wünschen, werden diese also **Vertragsbestandteil**, ohne AGB zu sein. Damit scheidet dann eine inhaltliche Überprüfbarkeit nach den Vorschriften über AGB aus.

Keine AGB sind außerdem Vertragsbedingungen, die von den Parteien im Einzelnen **ausgehandelt** wurden. Ein Aushandeln liegt vor, wenn der Verwender seine AGB ernsthaft zur Disposition des Vertragspartners stellt und ihm die Möglichkeit zur Änderung von Klauseln zwecks Wahrung dessen eigener Interessen einräumt.

Für die **Einbeziehung** der AGB in den Vertrag ist es notwendig, dass der Verwender ausdrücklich auf die AGB hinweist und der anderen Vertragspartei die Möglichkeit verschafft, in zumutbarer Weise von deren Inhalt Kenntnis zu nehmen. Der Hinweis des Verwenders kann dadurch erfolgen, dass er die AGB auf der Vorder- oder Rückseite des Vertrages abdruckt oder für jedermann zugänglich in seinen Geschäftsräumen aushängt.

Für die **inhaltliche Wirksamkeit** der AGB ist maßgebend, ob sie den Vertragspartner des Verwenders entgegen den Geboten von Treu und Glauben unangemessen benachteiligen (§ 307 BGB) – Generalklausel.

Eine **unangemessene Benachteiligung** kann darin bestehen, dass eine Bestimmung unverständlich ist, dass sie mit wesentlichen Grundgedanken einer gesetzlichen Regelung, die durch die AGB geändert wurde, nicht vereinbar ist oder dass wesentliche Rechte und Pflichten, die in der Natur eines Vertrages liegen, dermaßen eingeschränkt werden, dass eine Erreichung des Vertragszwecks gefährdet wird.

Die **Inhaltskontrolle** ist das Kernstück der Vorschriften über die AGB. Sie schränkt die Gestaltungsfreiheit beim Verfassen von AGB erheblich ein. Dadurch wird ein Ausgleich für den »kleineren« Vertragspartner dafür geschaffen, dass ihm durch die Verwendung von AGB die Möglichkeit genommen ist, durch Verhandlungen seine vertraglichen Interessen durchzusetzen.

Die Generalklausel der treuwidrigen Benachteiligung wird in §§ 308, 309 BGB inhaltlich konkretisiert: Unwirksam sind beispielsweise der Ausschluss des Wahlrechts zwischen Nachbesserung oder Ersatzlieferung oder eine Verkürzung der Verjährungsfristen unter ein Jahr beim Kauf- oder Werkvertrag.

Die **Rechtsfolge** bei Nichteinbeziehung oder Unwirksamkeit der AGB bzw. einzelner Klauseln ergibt sich aus § 306 BGB: Danach bleibt der Vertrag im Übrigen wirksam. An die Stelle der AGB oder der unwirksamen Klauseln tritt die gesetzliche Regelung. Dies gilt jedoch nicht, wenn ein Festhalten am Vertrag für eine Vertragspartei eine unzumutbare Härte bedeuten würde.

#### 3.1.2.4.9 Widerrufsrecht

Das bereits erwähnte Widerrufsrecht des Verbrauchers bezog sich ursprünglich nur auf Fernabsatzverträge. Mit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Umsetzung der Verbraucherrechtlicherichtlinie am 13.6.2014 wurden die das Verbraucherrecht betreffenden Vorschriften des BGB teilweise neu geregelt und dabei im Sinne des Verbraucherschutzes erweitert und verstärkt. Wesentlichste Neuregelung ist, dass das Widerrufsrecht des Verbrauchers nun auf **alle** außerhalb von Geschäftsräumen geschlossenen Verträge (§ 312g Abs. 1 BGB i.V.m. § 355 BGB) ausgedehnt ist. Der Widerruf muss keine Begründung enthalten und ist in Textform (Papier, E-Mail, Fax) oder durch Rücksendung der Sache gegenüber dem Unternehmer zu erklären.

Der Verbraucher muss die **Widerrufsfrist** einhalten: Diese beträgt grundsätzlich 14 Tage (§ 355 Abs. 2 Satz 1 BGB).

Die Frist **beginnt** bei der Lieferung von Waren nicht vor dem Tag des Eingangs der Ware beim Empfänger zu laufen und bei wiederkehrenden Lieferungen gleichartiger Waren nicht vor dem Tag des Eingangs der ersten Teillieferung; bei Dienstleistungen nicht vor dem Tag des Vertragsabschlusses.

Die Frist beginnt jedoch nur zu laufen, wenn der Unternehmer dem Verbraucher die in Art. 246a EGBGB genannten Informationen zur Verfügung gestellt und ihn über sein Widerspruchsrecht unterrichtet hat. Theoretisch eröffnet also eine Verletzung der Belehrungspflicht ein dauerhaftes Widerrufsrecht für den Verbraucher.

Das Widerrufsrecht **erlischt** aber nach neuem Recht spätestens nach zwölf Monaten und 14 Tagen nach Vertragsabschluss.

Steht dem Verbraucher im konkreten Fall ein Widerspruchsrecht zu, ist er an seine ursprünglich auf den Abschluss des Vertrages gerichtete Willenserklärung nicht mehr gebunden, wenn er sie fristgerecht durch Erklärung gegenüber dem Unternehmer widerrufen hat (§ 355 Abs. 1 BGB).

Durch den Widerruf treten eine Reihe von **Rechtsfolgen** ein, von denen die wichtigsten hier wiedergegeben werden.

- Der Verbraucher muss die empfangenen Waren spätestens nach 14 Tagen zurückgeben.
- Der Unternehmer muss empfangene Zahlungen zurückgeben mit Ausnahme der Kosten, die dem Verbraucher durch von ihm selbst verlangte Abweichungen von der angebotenen Standardlieferung entstanden sind. Dabei muss der Unternehmer dasselbe Zahlungsmittel verwenden, das der Verbraucher bei seiner Zahlung verwendet hat, soweit nichts anderes vereinbart worden ist und dem Verbraucher dadurch keine Kosten entstehen.
- Bei einem Verbrauchsgüterkauf kann der Unternehmer die Rückzahlung verweigern, bis er die Waren zurückerhalten hat oder der Verbraucher den Versandnachweis erbracht hat; Ausnahme: Der Unternehmer hat angeboten, die Waren abzuholen. Im letzteren Falle ist der Verbraucher nicht zur Rücksendung der Waren verpflichtet.
- Die unmittelbaren Kosten der Rücksendung muss der Verbraucher tragen, wenn der Unternehmer ihn von dieser Pflicht gem. Art. 246a § 1 Abs. 2 S. 1 Nr. 2 EGBGB unterrichtet und nicht angeboten hat, die Kosten selbst zu tragen. Ausgenommen sind Haustürgeschäfte; hier muss der Unternehmer die Waren auf eigene Kosten abholen, wenn die Beschaffenheit der Waren einen Postversand ausschließt.
- Für einen Wertverlust der Waren, der auf einen Umgang mit den Waren zurückzuführen ist, der nicht zur Prüfung der Beschaffenheit, Eigenschaften und Funktionsweise der Waren notwendig war, muss der Verbraucher dem Unternehmer Wertersatz leisten.
- Im Falle empfangener Dienstleistungen oder Lieferungen von Wasser, Gas, Strom oder Fernwärme schuldet der Verbraucher dem Unternehmer einen Wertersatz für die bis zum Widerruf empfangenen Leistungen nur dann, wenn der Verbraucher vom Unternehmer ausdrücklich verlangt hat, dass dieser mit der Leistung vor Ablauf der Widerspruchsfrist beginnt. Voraussetzung ist auch hier die vorangegangene Information des Verbrauchers über seine Rechte.

Die vollständigen Rechtsfolgen des Widerrufs für alle Arten von Geschäften, in denen dem Verbraucher ein gesetzliches Widerrufsrecht zusteht, sind den §§ 357 – 361 BGB zu entnehmen.

### **Ausschluss des Widerrufsrechts**

Das Gesetz benennt allerdings konkret eine Reihe von Verträgen, für die das Widerrufsrecht nicht gilt (§ 312g Abs. 2, 3 BGB). Hierunter fallen z. B. Verträge über die Lieferung individuell anzufertigender Waren, schnell verderblicher Waren, Ton-, Videoaufnahmen und Computersoftware nach Entfernung der Versiegelung, aber auch die Verpflichtung des Bieters bei einer öffentlich zugänglichen Versteigerung zum Erwerb der ersteigerten Waren oder Dienstleistungen.

### Vertragsmuster für Widerrufsbelehrungen

Um für diejenigen Unternehmen, die mit Verbrauchern Verträge außerhalb von Geschäftsräumen oder Fernabsatzverträge abschließen, größere Rechtssicherheit zu schaffen und ihnen die ordnungsmäßige Erfüllung ihrer Informations- und Belehrungspflichten zu erleichtern, wurde das EGBGB um eine Musterbelehrung (Anlage 1 zu Art. 246a § 1 Abs. 2 S. 2) mit einer Reihe von Gestaltungshinweisen sowie um ein Muster für das Widerrufsformular (Anlage 2) ergänzt. Eine weitere Musterbelehrung (Anlage 3) bezieht sich auf diejenigen Fälle, die Finanzdienstleistungen zum Gegenstand haben.

## 3.1.2.5 Leistungsstörungen und Haftung

### 3.1.2.5.1 Leistungsort

Der Leistungsort ist der Ort, an dem die vertraglich geschuldete Leistung zu erbringen ist. Die Bestimmung des Leistungsortes ist wichtig für die Frage, ob der Schuldner seine Leistung richtig erbracht hat und damit von seiner Verpflichtung frei geworden ist. Hat der Schuldner die Leistung am falschen Ort erbracht, ist er nicht von seiner Verpflichtung befreit: Er muss gegebenenfalls erneut leisten!

Wenn die Vertragsparteien keinen Ort bestimmt haben und sich auch aus den Umständen des Vertrages nichts ergibt, so bestimmt § 269 BGB, dass der Leistungsort dort ist, wo der Schuldner zur Zeit der Entstehung des Schuldverhältnisses seinen **Wohnsitz** hatte.

Gehört der Vertragsabschluss zum Gewerbebetrieb des Schuldners, so ist der Leistungsort der Sitz des **Gewerbebetriebs**.

Nach dieser Regelung muss der Gläubiger die Leistung beim Schuldner abholen; daher bezeichnet man diese Schuld auch als **Holschuld**. Ist hingegen der Schuldner aus dem Vertrag verpflichtet, die Leistung bei dem Gläubiger zu erbringen, liegt eine **Bringschuld** vor. Daneben gibt es noch die so genannte **Schickschuld**, bei der der Leistungsort zwar beim Schuldner liegt, die Parteien aber vereinbart haben, dass der Schuldner die Leistung an einen bestimmten Ort sendet. Die Unterscheidung dieser Schuldformen ist maßgebend für die Frage, zu wessen Lasten eventuelle Schäden beim Transport gehen, wer also das **Transportrisiko** trägt.

Bei einer Bringschuld liegt dieses Risiko beim Schuldner. Falls die geschuldete Leistung unterwegs zerstört wird, kann der Gläubiger noch immer die Leistung verlangen. Bei der Schickschuld hingegen trägt der Gläubiger das Risiko des Transportes. Der Schuldner hat alles seinerseits Erforderliche getan, wenn er die Leistung auf den Weg gebracht hat.

**Geldschulden** sind grundsätzlich Schickschulden, allerdings mit der Besonderheit, dass der Schuldner die Gefahr der Übersendung trägt.

### 3.1.2.5.2 Leistungszeit

Unter Leistungszeit wird der Zeitpunkt für die Erbringung der vertraglich vereinbarten Leistung verstanden. Der Schuldner muss die geschuldete Leistung zur rechten Zeit erfüllen, um sich von seiner vertraglichen Verbindlichkeit zu befreien.

Der Gläubiger kann vor der Leistungszeit die Leistung nicht verlangen; die Leistung ist noch nicht **fällig**. Aber der Schuldner darf sie vorher erbringen, wenn dies dem Erfolg des Rechtsgeschäfts nicht zuwiderläuft (§ 271 BGB); die Leistung ist **erfüllbar**.

Falls die Parteien nichts vereinbart haben, kann der Gläubiger die Leistung sofort verlangen und der Schuldner sie sofort erbringen.

### 3.1.2.5.3 Leistungsstörungen – Verletzung von Vertragspflichten

Eine Leistungsstörung liegt vor, wenn eine der Vertragsparteien die ihr obliegenden Pflichten verletzt, indem sie schlecht, gar nicht oder verspätet leistet. Je nach Pflichtverletzung greifen die Vorschriften über Schlechtleistung, Unmöglichkeit oder Verzug. Die Rechtsfolgen aus dem Recht der Leistungsstörungen können in der mangelfreien Erfüllung (z. B. durch Nachbesserung), im Ersatz etwa entstandener Schäden oder aber in der Auflösung des Vertrages bestehen.

Neben der Haftung aus dem Recht der Leistungsstörungen kann sich eine weitere Haftung bei Fehlerhaftigkeit eines Produktes auch aus dem **Produkthaftungsgesetz** oder aus § 823 BGB ergeben.

#### 3.1.2.5.3.1 Nicht- oder Schlechtleistung

Erbringt der Schuldner die von ihm geschuldete Leistung nicht oder mangelhaft, so verletzt er dadurch seine vertraglichen Pflichten und der Gläubiger hat folgende Möglichkeiten:

Der Gläubiger kann »**einfachen**« **Schadensersatz** verlangen (§ 280 Abs. 1 BGB), wenn der Schuldner für die Verletzung der vertraglichen Pflicht verantwortlich ist.

Die Verantwortlichkeit für einen Umstand, das so genannte **Verschulden**, ergibt sich aus § 276 BGB. Danach hat der Schuldner Vorsatz und Fahrlässigkeit **zu vertreten**. Fahrlässig handelt, wer die typischerweise erforderliche Sorgfalt außer Acht lässt.

Damit der Gläubiger **Schadensersatz statt der Leistung** verlangen kann, müssen zu der verschuldeten Pflichtverletzung noch weitere Voraussetzungen erfüllt sein (§ 281 BGB). Der Gläubiger muss dem Schuldner eine angemessen lange Frist zur Nacherfüllung gesetzt haben, die erfolglos verstrichen ist. Falls der Schuldner die Erfüllung verweigert oder die Leistung unmöglich ist, braucht keine Frist bestimmt zu werden.

Der Gläubiger kann **von dem Vertrag zurücktreten** (§ 323 BGB), wenn er dem Schuldner eine angemessen lange Frist zur Nacherfüllung gesetzt hat und diese Frist abgelaufen ist. Die Fristsetzung ist auch hier entbehrlich, wenn der Schuldner die Erfüllung verweigert.

Zu beachten ist, dass die Möglichkeit des Rücktritts nicht vom Verschulden des Schuldners abhängt. Der Gläubiger kann also auch vom Vertrag zurücktreten, wenn der Schuldner nicht für die Schlechtleistung verantwortlich ist.

Das Verhältnis von Schadensersatz und Rücktritt regelt § 325 BGB. Danach kann der Gläubiger auch dann Schadensersatz verlangen, wenn er vom Vertrag zurückgetreten ist.

Das Recht des Kaufvertrags und des Werkvertrags enthält für die Fälle der mangelhaften Leistung besondere Gewährleistungsvorschriften.

#### 3.1.2.5.3.2 Unmöglichkeit

Eine Leistung ist unmöglich, wenn sie nicht erbracht werden kann.

Die Rechtsfolge der Unmöglichkeit besteht darin, dass der Schuldner von seiner Leistungspflicht frei wird (§ 275 BGB). Diese Rechtsfolge ist zwingend logisch, da ein Erfüllungsanspruch des Gläubigers auf eine unmögliche Leistung ins Leere geht. Der Gläubiger hat die Möglichkeit, vom Vertrag zurückzutreten, wenn der Schuldner aufgrund von Unmöglichkeit von der Leistungspflicht frei wurde (§ 326 Abs. 5 BGB).

Die Frage, ob der Gläubiger Schadensersatz verlangen kann oder ob der Anspruch des Schuldners auf die Gegenleistung erhalten bleibt, richtet sich danach, wer die Unmöglichkeit **zu vertreten** hat.

Hat der Schuldner die Unmöglichkeit zu vertreten, kann der Gläubiger Schadensersatz verlangen. Beruht die Unmöglichkeit auf einem Vertretenmüssen des Gläubigers, so kann der Schuldner die Gegenleistung verlangen (§ 326 Abs. 2 BGB), obwohl er selbst nicht mehr zur Leistung verpflichtet ist.

*Beispiel:*

*Verkäufer V verkauft an den Kunden K einen Gebrauchtwagen. Sie vereinbaren, dass V das Auto noch zum TÜV bringen wird und K es am nächsten Tag abholen kann. Auf der Fahrt zum TÜV erleidet der Wagen durch einen Unfall einen Totalschaden.*

*Durch den Totalschaden ist die Leistung des Wagens durch V unmöglich. Er ist also von der Leistungspflicht befreit. Hat V den Unfall verschuldet, kann K von ihm Schadensersatz verlangen. Ist zufälligerweise K der Unfallgegner und trägt er allein die Schuld an dem Unfall, behält V den Anspruch auf Kaufpreiszahlung.*

### 3.1.2.5.3.3 Verzug

Erbringt der Schuldner seine Leistung nicht zum vereinbarten **Zeitpunkt**, gerät er in Verzug, wenn er die Nichtleistung zu vertreten hat. Falls die Parteien keinen Zeitpunkt vereinbart haben, gerät der Schuldner durch eine Mahnung des Gläubigers in Verzug.

Bei **Geldschulden** tritt 30 Tage nach Fälligkeit und Zugang der Rechnung bei dem Schuldner Verzug ein (§ 286 Abs. 3 BGB).

Der Gläubiger kann aufgrund des Verzugs Schadensersatz oder Schadensersatz statt der Leistung verlangen sowie vom Vertrag zurücktreten. Die Rechte des Gläubigers sind also dieselben wie bei der Schlecht- oder Nichtleistung.

Eine Geldschuld ist während des Verzuges zu verzinsen (§ 288 BGB). Wenn Verbraucher an dem Rechtsgeschäft beteiligt sind, beträgt der Verzugszinssatz für das Jahr fünf Prozentpunkte über dem Basiszinssatz; ist keine der Vertragsparteien Verbraucher, beträgt der Zinssatz acht Prozentpunkte über dem Basiszinssatz.

Während des Verzuges hat der Schuldner eine **erhöhte Verantwortlichkeit** zu tragen. Er haftet für jede Fahrlässigkeit.

Hinsichtlich der geschuldeten Leistung haftet er darüber hinaus auch für Zufall.

*Der Galerist G veräußert ein Bild an den Kunstliebhaber K. Sie vereinbaren, dass K das Ausstellungsstück am gleichen Abend nach der Ausstellung abholen soll. G vergisst, dass K kommen wollte und geht früher nach Haus. K steht vor verschlossener Tür. In der Nacht werden alle Bilder gestohlen.*

*K kann von G Schadensersatz verlangen, da G sich in Verzug befindet. Daher haftet G auch für den Diebstahl des Bildes, auch wenn die Ausstellungsräume ordnungsgemäß gesichert waren.*

### 3.1.2.5.3.4 Gläubigerverzug

Bietet der Schuldner seine Leistung vertragsgerecht an, nimmt der Gläubiger diese Leistung aber nicht ab, so gerät er in **Annahmeverzug** (§ 293 BGB). Während des Annahmeverzuges ist der Schuldner nicht mehr für jede Beeinträchtigung des Leistungsgegenstandes verantwortlich, sondern er hat nur noch Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit zu vertreten.

Die Leistungsgefahr geht also vom Schuldner auf den Gläubiger über (§ 300 BGB). Entstehen dem Schuldner durch den Annahmeverzug Kosten für die Aufbewahrung, hat der Gläubiger diese Aufwendungen zu ersetzen.

*Der Lieferant liefert vereinbarungsgemäß am 1. Januar 2006 um 12:00 Uhr kalte Platten für einen Empfang. Der Besteller hat jedoch vergessen, die kurzfristige Änderung der Lieferadresse mitzuteilen. Daher werden die Platten nicht abgenommen. Auf der Rückfahrt in das Geschäft fällt die Kühlanlage in dem Transporter aus, und die Platten verderben. Der Besteller muss die Platten bezahlen, da durch den Annahmeverzug die Leistungsgefahr auf ihn übergegangen ist und er für den zufälligen Untergang der kalten Platten selbst verantwortlich ist.*



### 3.1.2.5.4 Haftung aus unerlaubter Handlung

Das in den §§ 823 – 853 BGB geregelte **Deliktsrecht** begründet die Haftung für unerlaubte Handlungen. Der Umfang der Haftung wird dagegen im Schadensrecht (Schadensersatz, §§ 249 ff. BGB) geregelt.

Eine unerlaubte Handlung setzt die rechtswidrige und schuldhaft Verletzung eines der in § 823 Abs. 1 BGB genannten Rechtsgüter durch eine Handlung voraus, wobei zwischen Handlung und Rechtsgutverletzung und zwischen Rechtsgutverletzung und Schaden **Kausalität** (Ursache-Wirkungs-Zusammenhang) bestehen muss. Gleiches gilt für den Verstoß gegen ein Schutzgesetz.

#### »§ 823 Schadensersatzpflicht

(1) Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet.

(2) Die gleiche Verpflichtung trifft denjenigen, welcher gegen ein den Schutz eines anderen bezweckendes Gesetz verstößt. Ist nach dem Inhalt des Gesetzes ein Verstoß gegen dieses auch ohne Verschulden möglich, so tritt die Ersatzpflicht nur im Falle des Verschuldens ein.«

Speziell als weitere unerlaubte Handlungen genannt sind unter anderem

- die **Kreditgefährdung** (§ 824 BGB) durch wahrheitswidrige Behauptung und Verbreitung einer Tatsache, die geeignet ist, den Kredit eines anderen zu gefährden oder sonstige Nachteile für dessen Erwerb oder Fortkommen herbeizuführen;
- die **Bestimmung** eines anderen **zu sexuellen Handlungen** durch Hinterlist, Drohung oder Missbrauch eines Abhängigkeitsverhältnisses (§ 825 BGB);
- die vorsätzliche Schädigung eines anderen in einer gegen die guten Sitten verstoßenden Weise (§ 826 BGB, **sittenwidrige vorsätzliche Schädigung**).

Während sich bei der oben beschriebenen unerlaubten Handlung die Haftpflicht aus der Widerrechtlichkeit der Handlung ergibt, resultiert die **Gefährdungshaftung** aus Schäden wegen erlaubter Gefahren, die unverschuldet eintreten, aber im Verantwortungsbereich des Schuldners liegen. Beispiele für derartige Gefahren, die aufgrund ihrer sozialen Nützlichkeit »erlaubt« sind, sind das Betreiben potenziell gefährlicher Einrichtungen (z. B. Halten eines Kraftfahrzeugs, Haftung des Halters gem. § 7 Straßenverkehrsordnung) oder auch das Halten eines potenziell gefährlichen Haustiers (§ 833 BGB, Haftung des Tierhalters).

## 3.1.3 BGB – Sachenrecht

### 3.1.3.1 Eigentum und Besitz

Gegenstand des Sachenrechts sind die Beziehungen zwischen Personen und Sachen. Da die Rechtsbeziehungen zu Sachen geregelt werden, spricht man auch vom **dinglichen Recht**. Ein besonderes Kennzeichen des dinglichen Rechts ist sein Absolutheitsscharakter, d. h. es gilt gegenüber jedermann.

Zu den dinglichen Rechten gehören das **Eigentum** und der **Besitz**, wobei das Eigentum das höchste Recht ist, das man an einer Sache erlangen kann. Aus der Eigentumsgarantie unserer Rechtsordnung ergibt sich dessen zentrale Stellung im Sachenrecht. So ist dort genau geregelt, wie Eigentum an beweglichen und unbeweglichen Sachen begründet wird, wie man es rechtswirksam überträgt, belastet oder aufhebt.

Die wichtigsten Entscheidungstechniken, nämlich die **Nutzwertanalyse** und die Verfahren der **Investitionsrechnung**, wurden bzw. werden an anderer Stelle ausführlich dargestellt.

## 5.4.3 Projektmanagement

### 5.4.3.1 Projektorganisation und Projektmanagement

#### 5.4.3.1.1 Merkmale eines Projekts

Nach DIN 69901 ist ein **Projekt** im Wesentlichen gekennzeichnet durch

- **Einmaligkeit:** Die Aufgabe stellt sich in der aktuell vorliegenden Form kein zweites Mal.
- **Endlichkeit:** Die Aufgabe ist innerhalb eines vorab festgelegten Zeitraumes zu erfüllen.
- **Restriktionen:** Die zur Projektdurchführung verfügbaren Mittel (Sachmittel, Geld und Arbeitskräfte) sind begrenzt. Oberstes Kriterium der Projektorganisation ist daher stets die Wirtschaftlichkeit.
- **Abgrenzbarkeit:** Das Projekt ist gegenüber anderen Vorhaben klar abgegrenzt.
- **Spezifische Organisation.**

Weitere Merkmale sind

- **Komplexität:** Die Aufgabe besitzt einen nennenswerten Schwierigkeitsgrad (Anforderung der »Nichttrivialität«).
- **Unsicherheit/Risiko:** Die Art der Aufgabenlösung ist nicht eindeutig vorgezeichnet, d. h. es gibt eventuell mehr als eine oder auch gar keine Lösung. Die Durchführung ist nicht unabhängig von Umwelteinflüssen: Während des verfügbaren Zeitraumes können Änderungen oder auch der Abbruch der Projektarbeit erforderlich werden. Die Projektdurchführung beinhaltet ein Risiko.
- **Interdisziplinäre Bearbeitung:** Die Aufgabenlösung erfordert Expertenwissen aus verschiedenen Fachbereichen, ggf. auch Internationalität.

*Beispiele:*

*Ein Unternehmen befürchtet mittelfristige Umsatzeinbußen und Marktanteilsverluste wegen Überalterung der Produktpalette. Die Suche nach einem neuen, zukunftssträchtigen Produkt soll Gegenstand eines Projektes sein: Dieses umfasst bei einer mehrmonatigen Gesamtdauer die Produktforschung und -entwicklung, die Konstruktion, die Fertigung von Prototypen, die Optimierung und die Produkterprobung. Mit der Phase der Produktionsaufnahme und Markteinführung, die vom Projektteam begleitet werden kann, wird die Überleitung der Projektergebnisse in die unternehmerische Haupttätigkeit vollzogen.*

*In einer Fachabteilung soll die bisherige konventionelle Aufgabenerfüllung künftig mit Hilfe eines computergestützten Systems erfolgen. Die Einführung dieses Systems ist Gegenstand eines Projektes, in dessen Rahmen Fachleute der direkt betroffenen Abteilung und der indirekt betroffenen angrenzenden Abteilungen, EDV-Fachkräfte und ein Mitglied der Geschäftsleitung eine hierarchieübergreifende Projektgruppe bilden.*

*Ein international tätiges Großunternehmen will ein Zweigwerk in Indien errichten.*

*Ein vor drei Jahren gegründetes Softwarehaus, das bislang nur regional tätig und bekannt war, plant, sich erstmals auf der Fach- und Publikumsmesse CEBIT in Hannover zu präsentieren. Das für Öffentlichkeitsarbeit zuständige Mitglied der Geschäftsführung initiiert die Gründung einer Projektgruppe aus Mitarbeitern verschiedener Fachbereiche, die sich mit der Vorbereitung und Durchführung der Messepräsentation befassen soll.*



*Der Großauftrag eines Kunden zum Bau einer Maschinenanlage erfordert die Neuentwicklung verschiedener Bauteile und wird damit zum Ausgangspunkt eines Projektes.*

Die vorstehenden Beispiele zeigen die mögliche Bandbreite dessen, was unter »Projekt« verstanden werden kann: Die Unterschiede in den zeitlichen, kapazitiven und finanziellen Dimensionen sind augenfällig. Zum letzten Beispiel sei angemerkt, dass einzelne Kundenaufträge, die sich auf die bereits eingeführte Produktpalette beziehen, in der Regel keine Projekte sind.

Eine besondere Art des Projekts stellt das **Gemeinschaftsprojekt** dar. Hierunter ist der Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängiger Unternehmen oder Institutionen in Bezug auf ein gemeinsames Vorhaben zu verstehen. Solche Kooperationen, die z. B. im rechtlichen Rahmen von Arbeitsgemeinschaften (ARGE), BGB-Gesellschaften oder Gesellschafts-Neugründungen abgewickelt werden können, sind häufig erforderlich, wenn Umfang, Komplexität, Finanzbedarf und Risiko des Vorhabens die Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens überschreiten.

Projektorganisation ist in DIN 69901 definiert als »Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes«. Es verwundert nicht, dass im gegenwärtigen Sprachgebrauch die Begriffe »Projektorganisation« und »Projektmanagement« meist synonym verwendet werden; denn die Organisation eines Projekts verlangt nach Regeln, die das moderne Projektmanagement bietet.

Vielfach wird der Begriff der Projektorganisation aber in einer **verengten Weise** auf eine bestimmte Form der Aufbauorganisation angewendet, die der Spartenorganisation gleicht und in Lehrbuch 2, Kapitel 4 bereits dargestellt wurde.

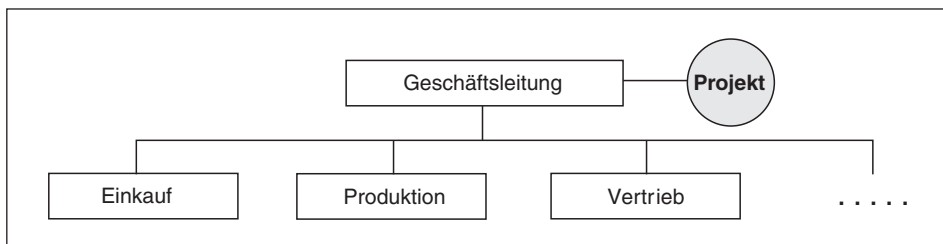
Modernes Projektmanagement meint etwas grundsätzlich anderes als die vorgeschilderte »klassische« Projektorganisation: Es versteht sich als Antwort auf die zunehmenden **Adaptationsprobleme** der Unternehmung, indem es innerhalb einer gegebenen Organisationsstruktur (**Primärorganisation**) eine eigenständige interne Organisation (**Sekundärorganisation**) bildet, deren konkrete Ausgestaltung von den jeweils anstehenden Projekten abhängt. Die Primärorganisation stellt also den auf Dauer angelegten Rahmen für eine flexibel gestaltbare Sekundärorganisation dar. In den folgenden Abschnitten steht das moderne Projektmanagement im Mittelpunkt.

#### 5.4.3.1.2 Organisationsformen im Projektmanagement

Die Form der Einbindung des »Projektmanagers« an die bestehende Organisation kann in der betrieblichen Praxis sehr unterschiedlich geregelt sein:

##### – Projektmanager als Stabsfunktion:

**Stäbe** besitzen lediglich Beratungsbefugnisse. Der Projektmanager im Stab informiert und berät den Linienmanager, dessen Bereich er angegliedert ist. Er bereitet damit Entscheidungen vor, die jedoch »in der Linie« getroffen werden. Diese Form der Projektorganisation wird auch als Projektkoordination bezeichnet.

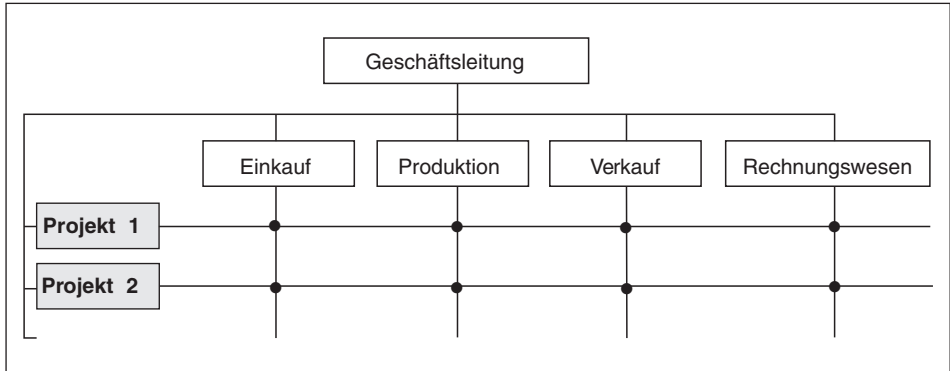


Projektkoordination

– **Projektmanager als Matrixfunktion:**

Der Projektmanager trägt die fachliche Verantwortung für das Projekt, während die disziplinarische Weisungsbefugnis dem Vorgesetzten in der Primärorganisation vorbehalten ist. Typisch für die Organisationsform ist, dass gleichzeitig – bei durchaus unterschiedlichen Beginn- und Endterminen – mehrere Projekte verfolgt werden. Der organisatorische Aufbau entspricht dem einer Matrixorganisation.

Unerlässlich sind daher Konsistenzkontrollen, die die Planungen daraufhin überprüfen, ob sie inhaltlich und logisch widerspruchsfrei in Bezug auf andere Projekte sind.

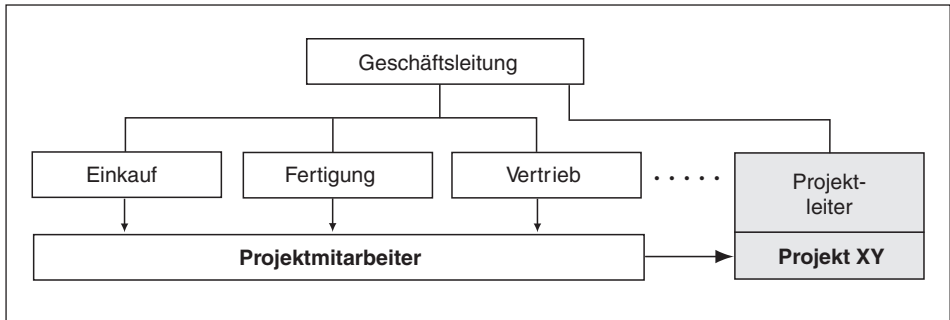


Projektmanagement in der Matrixorganisation

– **»Reines« Projektmanagement:**

Nur in dieser Variante trägt der Projektmanager die volle Verantwortung für das Projekt und ist zugleich mit allen erforderlichen Befugnissen ausgestattet.

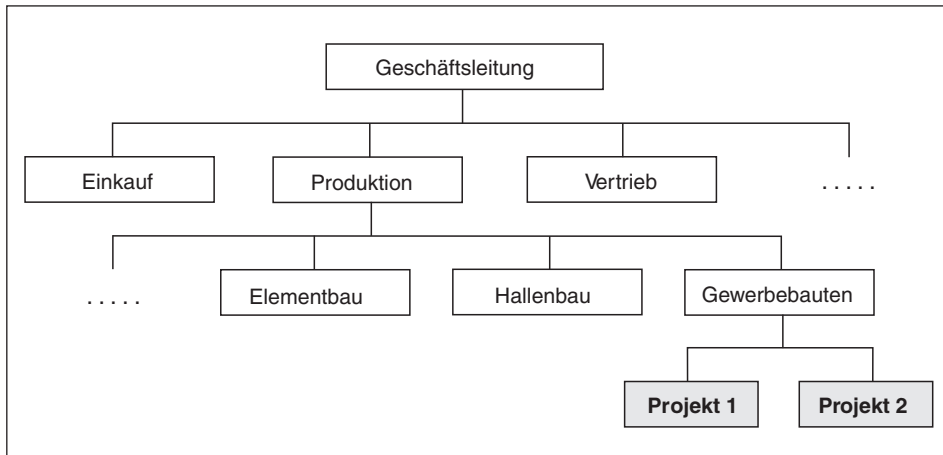
Auch hierzu folgt eine verdeutlichende Abbildung:



Reines Projektmanagement

– **Fachbereichsbezogenes Projektmanagement:**

Dies ist eine in der Praxis anzutreffende Variante, die aber wegen der hierarchischen Zuordnung des Projektleiters zu einem Fachbereich problematisch ist, weil dieser das Projekt nicht voll verantwortlich und nicht über die hinreichenden Befugnisse verfügt.



Fachbereichsbezogenes Projektmanagement

### 5.4.3.2 Projektplanung

Das Projektmanagement verläuft generell in drei Phasen; diese lassen sich unabhängig von Art, Dauer und Größe eines Projektes immer beobachten:

#### Phase 1: Projektauswahl und -planung

- Problemanalyse,
- Umfeld- und Risikoanalyse,
- Formulierung des Projektauftrages,
- Projektplanung.

#### Phase 2: Projektsteuerung

- Steuerung,
- Überwachung,
- Dokumentation.

#### Phase 3: Projektabschluss

- Abschlussbericht und Präsentation,
- Implementierung der Projektergebnisse,
- Prozessbegleitung.

#### 5.4.3.2.1 Situationserfassung und Problemanalyse

Eine Projektidee ist »geboren«: Nun ist es das Ziel des Projektmanagements, die aktuell vorhandene Situation (Ist-Zustand) in die angestrebte **Situation** (Soll-Zustand) zu überführen. Es ist also erforderlich, den Ist-Zustand zu kennen, um die für die Überleitung notwendigen Schritte ausführen zu können, und den Soll-Zustand genau zu definieren.

Ist-Aufnahme und Ist-Analyse sind Bestandteil der Problemanalyse.

### Die Problemanalyse

- bezieht alle Betroffenen in die kritische Aufnahme des Ist-Zustandes ein;
- stützt sich, wann immer möglich, auf Zahlen, Daten und Fakten (»ZDF-Regel«);
- untersucht die grundsätzliche Projektbedeutung »aus Unternehmenssicht«: dabei ist festzustellen, welche Bedeutung dem Projekt in Bezug auf die Unternehmensziele zukommt (im allgemeinen stehen dabei wirtschaftliche Betrachtungen, also der Projektnutzen, im Vordergrund);
- analysiert das Problem »aus Kundensicht« unter den Aspekten »Wertschöpfung« (was ist tatsächlich notwendig bzw. »wofür ist der Kunde bereit zu zahlen«) und »Verschwendung« (was ist verzichtbar bzw. bringt keinen Mehrerlös);
- trifft Feststellungen zur Projektaktualität: es muss begründet werden, warum ein Projekt gerade zum gegenwärtigen Zeitpunkt durchgeführt werden soll.

#### 5.4.3.2.2 Umfeld- und Risikoanalyse

Die **Umfeldanalyse** beschäftigt sich eingehender mit dem externen und internen Projektumfeld.

**Externe** Einflüsse können von – bereits eingeleiteten oder zu erwartenden – Maßnahmen von Mitbewerbern oder von allgemeinen (politischen, gesamtwirtschaftlichen, technologischen) Entwicklungen ausgehen.

Das **interne** Umfeld ist geprägt durch

- vorhandenes Know-how,
- die Datenbasis,
- Ressourcen (Finanzen, Personal, Räume usw.),
- die Unterstützungsbereitschaft durch die Unternehmensleitung u. a.

Die **Risikoanalyse** beschäftigt sich mit den Risiken, die aus der Projektdurchführung resultieren können, und stellt diese in Beziehung zu der bei der Unternehmensleitung vorhandenen Risikobereitschaft. Dabei können (hier nicht näher beschriebene) mathematisch-statistische Verfahren zum Einsatz kommen.

#### 5.4.3.2.3 Festlegung/Formulierung des Projektauftrags

Nach Abschluss der Situationserfassung und Problemanalyse kann – sofern das Projekt nicht verworfen wurde – die Formulierung des Projektauftrages erfolgen.

Die Festlegung beinhaltet

- die genaue Bezeichnung und Beschreibung des mit der Projektdurchführung angestrebten Ziels,
- den Abschlusstermin bzw. die Gesamtdauer des Projekts,
- die Beteiligten und deren Befugnisse,
- den internen Auftraggeber (meist ein Mitglied der Geschäftsleitung).

Besonderes Augenmerk muss dabei der Formulierung des angestrebten Ziels gelten, wobei bei komplexen Projekten an die Stelle eines Einzelergebnisses ein **Zielsystem** (Zielszenario) aus mehreren Zielen tritt.

DIN 69901 beschreibt **Projektziele** als »nachzuweisendes Ergebnis und vorgegebene Randbedingungen der Gesamtaufgabe eines Projektes«.

*Beispiel:*

*Die Schmitz & Schnulz GmbH ist ein kleines, aber aufstrebendes Unternehmen der Metall verarbeitenden Industrie, das sich auf die Herstellung von Gehäusen für Computer und*

HiFi-Geräte spezialisiert hat. In den zwölf Jahren, die seit der Gründung vergangen sind, ist der Betrieb stark expandiert, und die Fertigung ist inzwischen aus der kleinen Werkstatt der Gründerjahre in zwei vor drei Jahren errichtete jeweils 300 qm große Fertigungshallen umgezogen.

Die Verwaltung ist dagegen noch immer in dem alten Gebäude – einer ehemaligen KFZ-Reparaturwerkstatt mit einigen kleinen Büroräumen im ersten Stock – untergebracht. Für die mittlerweile 14 dort arbeitenden Personen ist die drangvolle Enge aber kaum noch erträglich; außerdem ist das Gebäude in einem wenig repräsentativen Zustand.

Die Errichtung eines Verwaltungsneubaus auf dem Gelände der neuen Fertigungshallen würde genehmigungsrechtlich keine Schwierigkeiten bereiten und soll nun in Angriff genommen werden.

Das Projekt »**Planung und Errichtung eines neuen Verwaltungsgebäudes**« wurde einer Planungsgruppe unter Führung des Geschäftsleitungsassistenten übertragen. Dabei wurden im Projektauftrag folgende Ziele formuliert:

**Sachziel:** Umsiedlung der Verwaltung in einen auf dem vorhandenen Gelände zu errichtenden Neubau, der ausreichenden Platz für alle vorhandenen Arbeitsplätze und eine langfristig hinreichende Platzreserve bietet.

**Kostenziel:** Max. 2 Mio. € inklusive aller Kosten für Innenausstattung, Außenanlagen und Umzug.

**Terminziel:** Spätestens am 31.12. des nächsten Jahres muss die Verwaltung arbeitsfähig im neuen Gebäude untergebracht sein.

#### 5.4.3.2.4 Projektplanung im engeren Sinne

Die Projektplanung setzt sich in der Regel aus den folgenden Teilplanungen zusammen:

- Projektstrukturplanung,
- Ressourcenplanung,
- Ablauf- und Terminplanung,
- Liquiditäts- und Kostenplanung,
- Budgetplanung (Finanzplanung).

Dabei sind die Übergänge zwischen den Schritten fließend, und die obige Reihenfolge ist – zumindest hinsichtlich der Punkte 2 und 3 – nicht bindend; die Aufgliederung in Einzelschritte begünstigt aber die Übersichtlichkeit und ermöglicht die Festlegung von »Checkpoints« für die Fortschrittskontrolle. Nicht zuletzt erleichtert die isolierte Betrachtung der Teilplanungen die Beschreibung und Verdeutlichung der einzelnen Planungsschritte, denen die nächsten Abschnitte gewidmet sind.

##### 5.4.3.2.4.1 Projektstrukturplanung

In der Projektstrukturplanung erfolgt auf Basis des Projektauftrages eine Zerlegung des Projektes in Teilprojekte, Arbeitspakete und Vorgänge. Die Vorgänge als kleinste Einheiten innerhalb der Gesamtaufgabe werden mit Leistungsbeschreibungen versehen und in **Netzplänen** verarbeitet.

Mit Hilfe des Strukturplanes kann eine Zuordnung von Einzelaufgaben zu Stellen erfolgen.

In der Praxis wird wie folgt vorgegangen:

#### 1. Anlegen einer Aufgabenliste

Hierbei handelt es sich um eine vorbereitende Tätigkeit, bei der die schon zu diesem Zeitpunkt erkennbaren Teilaufgaben mit ihren Hauptmerkmalen aufgelistet werden. Ein Beispiel für eine Aufgaben- oder Tätigkeitsliste zeigt die Abbildung.

Aufgabenliste für Projekt:		<b>Bau des Verwaltungsgebäudes</b>					
Ifd. Nr.	Vorgang Nr.	Tätigkeit	Voraussetzung/ Vorgänger	Zuständige Abteilung	Beginn-termin	Dauer	Kosten
1	1	Entwurf	–	A3	23. KW	3 WO	...
2	2	Bauantrag	1	A3	26. KW	1 WO	...
.							
.							

Aufgabenliste

Oft wird in dieser Phase für jede Teilaufgabe ein eigenes Aufgabenblatt angelegt, in dem die Merkmale des jeweiligen Vorgangs näher ausgeführt werden. Häufig werden im Verlauf der Planung weitere Aufgaben, die zunächst übersehen wurden, hinzukommen.

**2. Aufstellung eines Projektstrukturplanes (PSP)**

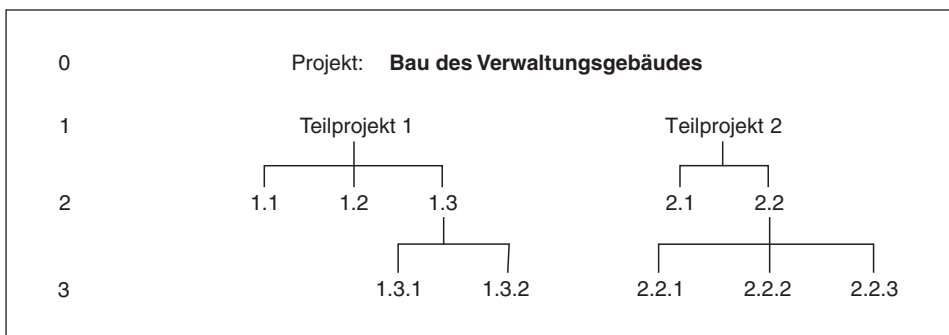
Auf Basis der Aufgabenliste wird eine vor allem in die Tiefe strukturierende Zergliederung des Projektes in **Teilprojekte, Aufgaben und Unteraufgaben** vorgenommen.

Dabei bietet sich die Form der **Organigramm-Grafik** an, die einer tabellarischen Aufstellung wegen ihrer Übersichtlichkeit vorzuziehen ist. Die Aufgaben auf der jeweils untersten Stufe der Hierarchie werden als Arbeitspakete bezeichnet. Ein Arbeitspaket ist demnach die kleinste Einheit, die eindeutig abgegrenzt, selbstständig erledigt und kontrolliert und einer bestimmten Stelle zugeordnet werden kann. Ziel der Gliederung ist die Herstellung einer optimalen Übersicht bei einem der Komplexität des Problems angepassten Detaillierungsgrad, wobei gilt:

So viel planen und vororganisieren wie nötig, so viel delegieren wie möglich!

Die Gliederungstiefe wird dabei wesentlich von der Zahl der beteiligten Personen bestimmt.

Es empfiehlt sich, die einzelnen Aufgaben mit Nummern zu versehen, die im Verlauf der folgenden Planung weiterverwendet werden. Dabei kommen entweder fortlaufende oder sprechende Nummern in Betracht. Eine fortlaufende Nummerierung bietet den Vorteil kurzer, unverwechselbarer Ziffern, nachteilig ist jedoch, dass die hierarchische Zuordnung der einzelnen Teilaufgabe anhand der Nummer nicht erkannt werden kann. Für eine sprechende Nummerierung, wie sie die folgende Abbildung zeigt, gilt die umgekehrte Argumentation.

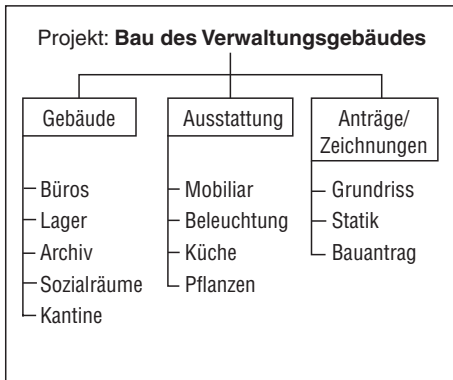


Projektgliederung im Projektstrukturplan mit Nummerierung

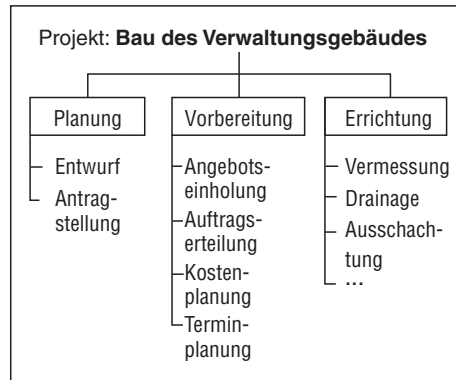
Der Aufbau von Projektstrukturplänen kann – ähnlich der Unterscheidung beim Einliniensystem im Rahmen der Aufbauorganisation – nach **verschiedenen Aspekten** erfolgen:

- objektorientiert: Objekte können Produkte, Gegenstände, Orte usw. sein;
- verrichtungsorientiert (funktionsorientiert), also an Tätigkeiten ausgerichtet;
- zeitorientiert: Die Gliederung vollzieht Phasen oder (eventuell zwangsläufige) Abfolgen nach.

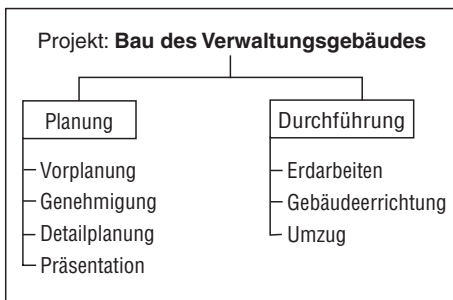
Dabei sind Kombinationen möglich, also etwa eine Gliederung, die in der ersten Ebene am Objekt, in der weiteren Gliederung verrichtungsorientiert ist. Die folgende Abbildung zeigt – unter Bezug auf das fortlaufende Beispiel – verschiedene Gliederungsalternativen.



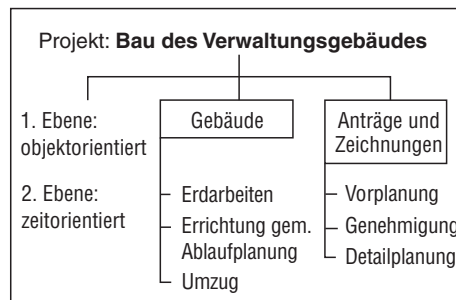
Objektorientierter PSP



Verrichtungsorientierter PSP



Zeitorientierter PSP



Gemischt-orientierter PSP

Letztlich gibt es keine verbindliche Empfehlung dazu, wie der ideale PSP auszusehen hätte – seine Gestaltung, sein Detaillierungsgrad und seine Gliederung sind so zu wählen, dass für die jeweilige Problemstellung eine optimale Funktionalität erreicht wird.

Häufig wird sich der erste Entwurf als nicht tauglich oder nicht hinreichend herausstellen, und oft wird die Strukturplanung ein zyklischer Prozess sein, in dem der PSP von der Grobplanung über mehrere Zwischenstufen zu seiner endgültigen Form entwickelt wird.

3. Für die einzelnen **Arbeitspakete**, die kleinsten abgegrenzten, selbstständigen Einheiten also, aus deren Gesamtheit sich das Projekt zusammensetzt, werden Beschreibungen erstellt. Ein Beispiel für eine solche Beschreibung zeigt die folgende Abbildung.

Projekt:	Arbeitspaket:
<b>Bau des Verwaltungsgebäudes</b>	Antragstellung für Baugenehmigung
Tätigkeiten:	– Lageplan erstellen – Grundriss erstellen – Statik erstellen...
Voraussetzungen:	– Flurkarte muss vorliegen – Raumplanung intern – Gutachten zur Bodenbeschaffenheit...
Probleme:	– knapper zeitlicher Rahmen – Fläche ist nicht geräumt...
Risiken:	– vorzeitiger Wintereinbruch...

Beschreibung eines Arbeitspakets

Die Strukturplanung ist Grundlage für **alle** weiteren Planungen.

#### 5.4.3.2.4.2 Ressourcenplanung

Die Ressourcenplanung bezieht sich auf den Materialeinsatz, den Betriebsmitteleinsatz und das benötigte Personal. Im Rahmen einer ersten Kapazitätsanalyse sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welches Personal und welche Sachmittel **werden benötigt**? Diese Frage ist zunächst nur in bezug auf das betrachtete Projekt zu beantworten. Da die Terminplanung vorangegangen ist, können für den ermittelten Bedarf schon Zeitpunkt oder -dauer angegeben werden.
- Welches Personal und welche Sachmittel **stehen zur Verfügung**? Diese Frage kann nicht isoliert für das jeweilige Projekt beantwortet werden, es sei denn, das Projekt sei die einzige betriebliche Aktivität (etwa zur Zeit eines Betriebsstillstandes oder im Zuge der Unternehmensgründung); ansonsten ist folgende Fragestellung zu beachten:
- Welche anderen Projekte und betrieblichen Vorgänge **konkurrieren** um dieselben Kapazitäten? Wenn Konkurrenzen festgestellt werden, stellt sich sofort die nächste Frage:
- Gibt es **Kapazitätsengpässe**? Wenn diese Frage zu bejahen ist, wird es – sofern die Kapazitäten nicht erweitert werden können – erforderlich, Prioritäten festzulegen. Im Allgemeinen erfolgt die Vorgabe von Prioritäten und sonstigen Entscheidungskriterien durch die Geschäftsleitung.
- Wer und was wird **zusätzlich benötigt**? Die Antwort auf diese Frage ist in den Antworten zu den Fragen 1 bis 4 impliziert: Immer dann, wenn unabdingbare Ressourcen unabänderlich belegt oder überhaupt nicht vorhanden sind, muss eine Beschaffungentscheidung fallen.

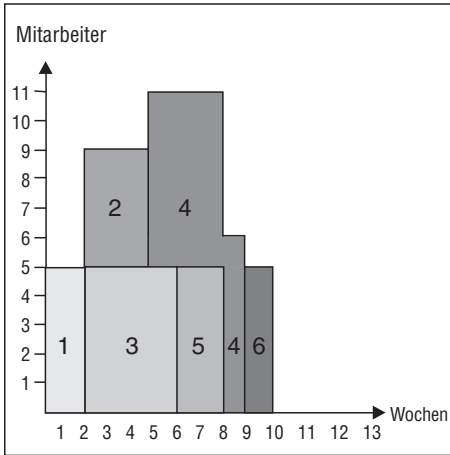
In der Ressourcenplanung wird unter anderem mit **Belastungsdiagrammen** gearbeitet, mit denen eventuelle Diskrepanzen zwischen benötigten und vorhandenen Ressourcen (z. B. Mitarbeiter, maschinelle Anlagen) visuell verdeutlicht werden können. Soweit möglich, sollten dabei gleichartige Mittel bzw. Mitarbeiter, die sich gegenseitig vertreten können, zu Kapazitätsgruppen zusammengefasst werden.

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine Reihe von Vorgängen unter Angabe der Vorgänger, der Dauer und der Anzahl der benötigten qualifikationsgleichen Mitarbeiter und darunter ein daraus entwickeltes **Gantt-Diagramm**:

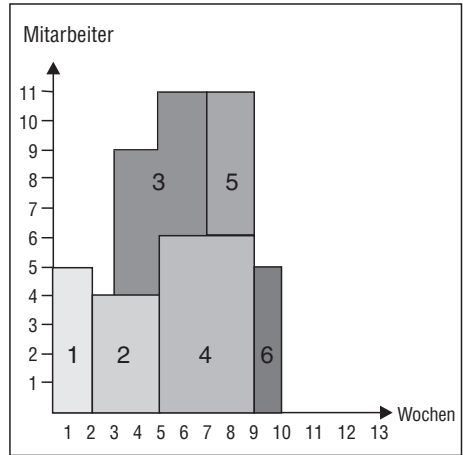




Die Gestalt des hieraus zu entwickelnden **Belastungsdiagramms** hängt davon ab, ob man weils die frühesten oder spätesten Anfangszeitpunkte zugrunde legt:

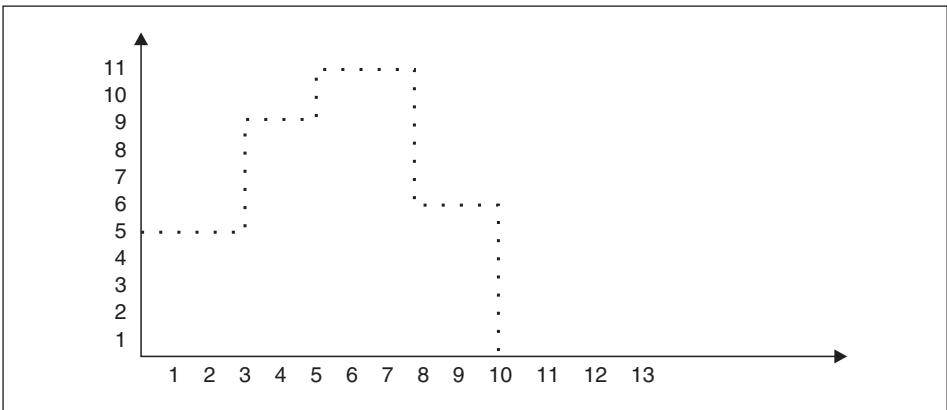


Belastungsdiagramm für früheste Anfangszeitpunkte



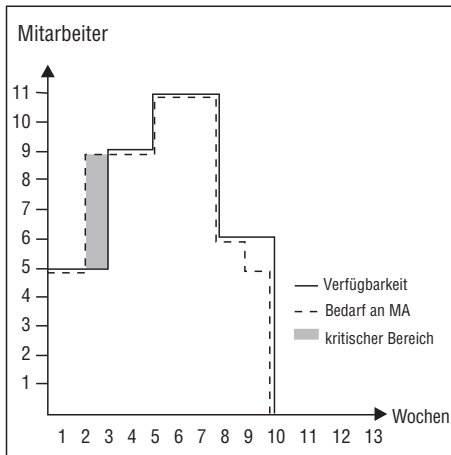
...für späteste Anfangszeitpunkte

Den Belastungsdiagrammen ist die verfügbare **Kapazität** gegenüber zu stellen:

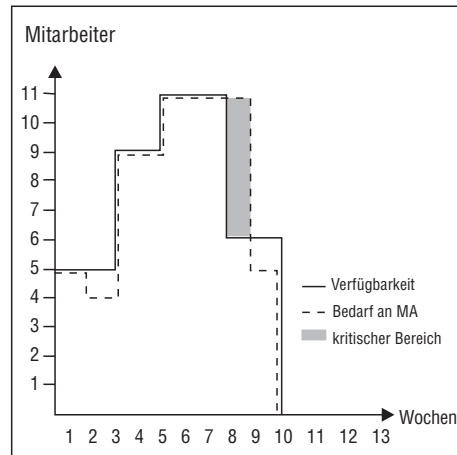


Verfügbare Kapazität

**Engpässe** werden in einem Soll-Ist-Vergleich zwischen der verfügbaren und der benötigten Kapazität dargestellt:



Soll-Ist-Kapazitätsvergleich für früheste...



...für späteste Anfangszeitpunkte

Der **Kapazitätsausgleich** kann wie folgt in Angriff genommen werden:

- Zunächst sollte der Ausgleich durch **Verschiebung** im Rahmen der aufgedeckten Puffer erfolgen. Ein adäquates Mittel ist die Streckung.

*Beispiel:*

*Ein Vorgang, der innerhalb der ersten sechs Projektwochen erledigt werden muss, wurde mit drei Wochen Dauer und sechs Mitarbeitern angesetzt. Der Soll-Ist-Vergleich zeigt aber, dass nur drei Arbeiter, diese aber für die Gesamtdauer von sechs Wochen, verfügbar sind. Hier bietet sich eine Streckung um drei Wochen auf sechs Wochen mit drei Arbeitern an.*

Analog sind **Stauchungen** oder die **Aufteilung** von Vorgängen in getrennt zu erledigende Teilaufgaben zu erwägen.

- Es ist zu prüfen, ob anstelle der ursprünglich geplanten Mittel ähnliche Mittel (**Substitute**) einsetzbar sind.
- War das Ergebnis der vorstehenden Überprüfung negativ, müssen entweder die **eigenen Mittel erweitert** oder einzelne **Leistungen fremdbezogen** werden. Dabei ist zu beachten, dass Betriebsmittelanschaffungen Investitionen darstellen, die die Dauer des Projektes möglicherweise überleben. Ihre Sinnhaftigkeit kann daher meist nicht allein im Rahmen des Projektmanagements beurteilt werden. Die Entscheidung über Erweiterungsinvestitionen wird im Allgemeinen – je nach Finanzvolumen – der Geschäftsleitung oder der zuständigen Führungsebene vorbehalten sein.
- Wenn eine Erweiterung der Kapazitäten bzw. der Fremdbezug nicht möglich oder nicht gewünscht ist, muss das Projekt **verlängert** oder **insgesamt aufgeschoben** und ggf. zu einem anderen Zeitpunkt in Angriff genommen werden.

#### 5.4.3.2.4.3 Ablauf- und Terminplanung

Bei der Terminplanung im Rahmen des Projektmanagements wird bevorzugt mit Netzplänen gearbeitet. Diese ermöglichen nicht nur Aussagen über den Abschlusstermin, sondern liefern auch Angaben über früheste und späteste Endtermine der einzelnen Vorgänge und ermöglichen damit eine permanente Fortschrittskontrolle. Auch werden Pufferzeiten, also Zeitspannen, innerhalb derer sich einzelne Vorgänge zeitlich verlagern dürfen, ohne dass dies eine Auswirkung auf den Endtermin hätte, ersichtlich.

An früherer Stelle wurde bereits auf die Darstellung zeitlicher Abfolgen in **Netzplänen** eingegangen. Bei dem dort gezeigten Netzplan handelt es sich um ein so genanntes Vorgangsknotennetz, bei dem die Vorgänge in Knoten abgebildet werden und die Abhängigkeiten durch Pfeile verdeutlicht werden.

Im obigen Projektstrukturplan wird davon ausgegangen, dass die Planung und Durchführung der eigentlichen Gebäudeerrichtung einem Architekturbüro übertragen wird. Dort werden die erforderlichen Gewerke aufgelistet, terminiert, in eine Reihenfolge gebracht, mittels eines **Gantt-Diagramms** visualisiert und zu einem Netzplan verarbeitet, der die frühesten und spätesten Anfangs- und Endzeitpunkte sowie freie Pufferzeiten und kritische Vorgänge aufzeigt.

Eine andere Möglichkeit der Darstellung ist die Zuweisung von Vorgängen zu Pfeilen, während die durch die Vorgänge geschaffenen Ereignisse oder Tatbestände durch Knoten abgebildet werden. Weitere Methoden der Netzplantechnik, nämlich

- **CPM** (Critical Path Method),
- **PERT** (Program Evaluation and Review Technique),
- **MPM** (Metra Potential Method)

wurden bereits in Lehrbuch 2, Kap. 4 beschrieben.

Anstelle von Netzplänen oder in Vorbereitung oder Ergänzung derselben können auch Flusspläne, Arbeitsablaufdiagramme und Gantt-Diagramme zum Einsatz kommen.

#### 5.4.3.2.4.4 Kosten-, Liquiditäts- und Budgetplanung

In der Kostenplanung werden zunächst die anfallenden Kosten in ihrer Gesamthöhe und mit den Einzelzeitpunkten und -beträgen ihres Anfallens antizipiert. Hierzu werden für die einzelnen Projektbestandteile Prognosen erstellt, die im Projektverlauf permanent kontrolliert und fortgeschrieben werden. Erwartete Auszahlungen müssen vorab hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Liquidität untersucht werden. Die Planung und Kontrolle der Kosten und der Liquidität erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem **internen Rechnungswesen**.

#### 5.4.3.2.4.5 Planänderungen

Die vorgenannten Planungen müssen zu Beginn der zweiten Phase, der eigentlichen Projektdurchführung also, abgeschlossen sein. Sie müssen aber so weit flexibel sein, dass Abweichungen, die sich während der Realisierungsphase als notwendig erweisen, noch berücksichtigt und eingearbeitet werden können. Wegen der Interdependenzen zwischen den einzelnen Plänen zieht eine Planänderung zwangsläufig Änderungen der anderen Teilpläne nach sich: Deshalb sind Änderungsanträge sorgfältig auf ihre Konsequenzen zu untersuchen.

### 5.4.3.3 Projektsteuerung und -kontrolle

#### 5.4.3.3.1 Aufgabenverteilung

In die Realisierung des Projektes können – je nach Aufgabenstellung – verschiedene Stellen bzw. Fachabteilungen eingebunden sein. In jedem Falle beteiligt sind

- die Unternehmensleitung: Ein Mitglied der Führungsspitze muss »hinter dem Projekt stehen«; es fungiert als interner Auftraggeber (»**Machtpromotor**«);
- ein **Projektleiter**, der hauptverantwortlich für das Projekt zeichnet und bei dem »alle Fäden zusammenlaufen«; ihm wird gegebenenfalls ein Gremium zur Unterstützung bei der Projektkoordination zur Seite gestellt;

- das interne **Rechnungswesen**: Diese Abteilung liefert einen Großteil der für die Projektplanung und -kontrolle erforderlichen Daten;
- der **Betriebsrat**: In jedem Falle ist zu prüfen, inwieweit dieser nach dem Betriebsverfassungsgesetz in die Projektierung einzubeziehen ist.

#### 5.4.3.3.2 Projektsteuerung

Die Projektsteuerung oder -lenkung vollzieht sich im Regelkreis aus

- Durchführungsmaßnahme,
- Überwachung,
- Steuerung,
- Planung (Planrevision).

Jedem **Arbeitspaket** ist ein so genannter **Anfragevorgang** vorgeschaltet, in dem geklärt wird, ob die für seine Durchführung erforderlichen Materialien und Kapazitäten fristgerecht zur Verfügung stehen.

Die Projektdurchführung ist von ständigen **Fortschrittskontrollen** begleitet, wobei die Rückmeldungen entweder von den Projektmitarbeitern geliefert (»Bringschuld«) oder eingeholt (»Holschuld«) werden: Sie dienen der Feststellung des jeweils bis hierhin geschaffenen neuen Ist-Zustandes. Ergibt die Überwachung eine Abweichung vom Soll-Zustand, reagiert die Projektsteuerung fallweise mit der Ergreifung von Maßnahmen, die geeignet erscheinen, das gewünschte Soll zu erzeugen, bzw. mit Planänderungen, die zu einer Neudefinition des Soll-Zustandes führen.

Dieser Regelkreis wird bis zum Abschluss des Projektes immer wieder durchlaufen. Damit besitzt die Projektlenkung Controlling-Charakter.

#### 5.4.3.4 Projektdokumentation und Berichtswesen

Alle schriftlichen Niederlegungen, die im Verlaufe des Projekts anfallen, sind Bestandteil der Dokumentation und aufzubewahren. Während Teile der einschlägigen Literatur die Dokumentation als eigenständigen, letzten Teil des Phasenschemas des Projektmanagements ansehen, soll hier darunter die Sammlung des in den einzelnen Entwicklungsphasen ohnehin angefallenen Dokumentenmaterials verstanden werden.

Zur **Projektdokumentation** gehören damit unter anderem

- der formulierte Projektantrag,
- alle Pläne inklusive Anpassungen (»mitlaufende Aktualisierung«),
- Zwischenberichte,
- Testbedingungen,
- Testdaten,
- Testergebnisse.

Als übliche Formen für **Zwischenberichte** finden sich in der Praxis

- **Projekt-Statusberichte** (»Status Review«): Turnusmäßig (je nach Projektdauer wöchentlich, monatlich oder vierteljährlich) an verschiedene Interessenten versandte Berichte mit Informationen über
  - den Stand der Leistungen,
  - den gegenüber dem letzten Bericht erreichten Fortschritt,
  - Soll-Ist-Gegenüberstellungen von Terminen und Kosten,
  - Abweichungen und ergriffene oder geplante Gegenmaßnahmen,
  - aufgetretene Probleme und erwartete Folgen usw.;

- **Projekt-Sonderberichte:** Ergänzende oder außerhalb des Turnus erforderliche Berichte mit Informationen über nicht vorhergesehene und somit unberücksichtigte Situationen und Probleme, ggf. mit Darlegung bereits eingeleiteter Reaktionen oder möglicher Handlungsalternativen mit Einschätzung der Folgen.

Mit dem Abschluss des Projektes ist die Dokumentation nicht beendet: Zum einen erfährt sie laufende Ergänzungen und Aktualisierungen durch Systemänderungen und -anpassungen, zum anderen kann sie um Aufzeichnungen des Auftraggebers nach Implementierung der Projektergebnisse ergänzt werden.

Das Projekt endet in der Regel mit einer **Projektpräsentation** vor allen Betroffenen. In ihr werden Ausgangslage, Ziele, Projektverlauf und Projektergebnisse dargestellt, ohne dass (noch einmal) eine inhaltliche Diskussion stattfindet.

Eine ausführliche Darstellung bietet der zu erstellende **Abschlussbericht**. Er enthält

- die vollständige Dokumentation mit allen Zwischenberichten,
- die Projektergebnisse,
- Hinweise zur Ergebnis-Implementierung (d. h. Umsetzung der Ergebnisse).

Je nach Interesse der Betroffenen kann der Abschlussbericht in unterschiedlich ausführlichen Fassungen (»Individualisierte Abschlussberichte«, »Teilreports«) vorgelegt werden.

### 5.4.3.5 Auswirkungen des Projektmanagements

#### 5.4.3.5.1 Auswirkungen auf die Unternehmens- und Führungskultur

Die Einführung der Organisationsform des Projektmanagements in einem bestehenden, bislang »konventionell« geführten Unternehmen hat erhebliche Auswirkungen auf die Führungs- und Unternehmenskultur. Hervorstechendstes Merkmal ist die Überlagerung einer Primärstruktur durch eine Sekundärstruktur, wobei sich zwangsläufig »Kompetenzkreuzungen« ergeben. Damit hieraus keine Konflikte erwachsen, ist es notwendig, die daraus folgende Aufteilung der Kompetenzen vorab exakt zu definieren. Dieses Problem stellt sich zwar regelmäßig in Zusammenhang mit Matrixorganisation, ist aber im Projektmanagement wegen derer spezifischen Merkmale (Einmaligkeit, Komplexität, Innovation und vor allem Befristung) in besonderem Maße zu beachten.

Projektmanagement bedingt aber keineswegs nur Leitungs»probleme«: Die spezielle Ablauforganisation, die von Veränderungen potenziell berührte Mitarbeiter frühzeitig aktiv in Neugestaltungen einbezieht und damit »aus Betroffenen Beteiligte macht«, ist besonders geeignet, Motivation zu erzeugen und letztlich Ziele, Normen und Werthaltungen der Führenden und der Mitarbeiter aneinander anzugleichen.

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass mit der Einführung des Projektmanagements besondere Anforderungen an die Mitarbeiter einhergehen. Als – vor allem im nicht-fachlichen, häufig mit »Methoden- und Sozialkompetenz« und »Schlüsselqualifikationen« umschriebenen Bereich angesiedelte – wünschenswerte Eigenschaften sind z. B. folgende häufig genannt:

- Kreativität,
- Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit,
- Abstraktionsvermögen,
- Lernfähigkeit,
- Fähigkeit zum methodischen Arbeiten,
- unternehmenskonformes Risikoverhalten,
- Vorurteilslosigkeit,
- Flexibilität.

Weiter vorn wurde schon ausführlich auf Fragen der Personalführung eingegangen.

### 5.4.3.5.2 Vorteile und Rahmenbedingungen des Projektmanagements

Mit der neuen Organisationsphilosophie des Projektmanagements soll das im Unternehmen befindliche Kreativitäts- und Innovationspotenzial besser ausgenutzt werden. Durch Interdisziplinarität soll der Komplexität der sich stellenden Aufgaben besser als bisher begegnet werden; Probleme werden »ganzheitlich« angegangen. Weitere Ziele sind die Verbesserung von Produktivität und Flexibilität. Mit dem letzteren Ziel soll den die Unternehmungsumwelt zunehmend prägenden Problemen der Unsicherheit, Diskontinuität und Dynamik begegnet werden. Insoweit ist die Einführung des Projektmanagements letztlich auch eine Maßnahme der Existenzsicherung.

In jedem Falle setzt ein funktionierendes Projektmanagement voraus, dass

- Ziele und Leistungsstandards definiert,
- Ressourcen personeller, räumlicher und finanzieller Art bekannt und nutzbar sind,
- zeitliche Abläufe geplant und bekannt sind,
- die Schnittstelle zwischen Primär- und Sekundärorganisation genau beschrieben ist,
- eine verantwortliche Person benannt ist.

In Zusammenhang mit dem Projektmanagement wird häufig der Begriff »**Task Force**« verwendet. Dieser bezeichnet eine Gruppe von Personen, die innerhalb bestehender Organisationsstrukturen ein fach- und hierarchieübergreifendes Team bilden, dem die Lösung einer besonderen Aufgabe, beispielsweise die Planung und Durchführung eines Projektes, übertragen wird. Häufig handelt es sich dabei aber um eine »außerplanmäßige« Maßnahme, die eher als »Krisenmanagement« angesehen werden kann.

### 5.4.3.5.3 Einsatz der EDV in Projektplanung und -steuerung

In der Projektplanung und -steuerung können EDV-Systeme eingesetzt werden. Auf dem Markt ist eine Fülle einschlägiger Software-Programme erhältlich, mit deren Unterstützung die Ablauf- und Kostenplanung sowie die entsprechende Überwachung abgewickelt werden können. Wegen der rasanten Entwicklung im EDV-Bereich soll hier auf Nennung oder Beschreibung einzelner Produkte verzichtet werden.

### 5.4.3.5.4 Umsetzung von Projektergebnissen in die Praxis

Kein Projekt ist »Selbstzweck«: Im Zuge seiner Durchführung wird ein vorheriger Ist-Zustand in einen (zuvor als Soll-Zustand definierten) anderen Zustand versetzt, und hieraus ergeben sich Konsequenzen für Aufbau und Abläufe innerhalb der Primärorganisation.

*In Fortführung der einleitenden Beispiele:*

*Die Entwicklung eines neuen Produktes ist erfolgreich abgeschlossen. Das neue Produkt wurde zur Serienreife geführt; nun soll es in die Produktpalette aufgenommen werden. Hiervon sind Beschaffung, Fertigung und Absatz nachhaltig berührt.*

*Das neue EDV-System wurde angeschafft, unter Berücksichtigung der geplanten Neuorganisation der Arbeitsabläufe eingerichtet und getestet. Belege wurden entworfen, Handbücher geschrieben, Mitarbeiter geschult. Nun erfolgt die Übergabe an die Fachabteilung, die dauerhaft mit dem neuen System arbeiten muss.*

*Das Zweigwerk in Indien hat die Probeläufe in der Herstellung erfolgreich absolviert. Nun soll die Produktion aufgenommen, also für den Markt produziert werden. Nach und nach sollen die Fachkräfte aus Deutschland abgezogen und die bisher von ihnen wahrgenommenen Aufgaben von einheimischen Fachkräften übernommen werden.*

*Die gelungene Messepräsentation hat dem Softwarehaus den Großauftrag eines neuen Kunden eingebracht. Eine dauerhafte Zusammenarbeit zeichnet sich ab. Die Einstellung weiterer Programmierer ist dringend erforderlich.*

*Der Großauftrag des Kunden konnte nur dank einer erheblichen Ausweitung bei Personal und Betriebsmitteln termingerecht ausgeführt werden. In Ermangelung größerer Folgeaufträge wird jetzt erwogen, die vorhandenen Überkapazitäten durch die Einrichtung eines zwischenbetrieblichen Ausbildungszentrums zu nutzen.*

Die Umsetzung der Projektergebnisse in die Praxis setzt voraus, dass die vorzunehmenden Maßnahmen und Veränderungen auf die Akzeptanz der Betroffenen stoßen. Dies ist dann am wenigsten problematisch, wenn die Betroffenen im Projektteam partizipieren oder zu einem möglichst frühen Zeitpunkt einbezogen werden konnten.

Die eigentliche Implementierung erfolgt in der Praxis durch

- Maßnahmenblätter,
- Streifenlisten und
- Prozessbegleiter.

**Maßnahmenblätter** enthalten exakte Beschreibungen einzelner Maßnahmen und nennen jeweils Verantwortliche und Fertigstellungstermine. Ganze Stapel von Maßnahmenblättern, die in regelmäßigen Zusammenkünften aller Implementierungsverantwortlichen abgearbeitet und aktualisiert werden, werden als **Streifenlisten** bezeichnet. Ihre Abarbeitung erfolgt, indem regelmäßig geprüft wird, ob

- einzelne Maßnahmen ausgeführt sind, die dazugehörigen Maßnahmenblätter also abgelegt werden können,
- sich im Zuge der Bearbeitung einer einzelnen Maßnahme der Bedarf nach Ergänzungen ergeben hat (diese werden auf dem jeweiligen Maßnahmenblatt verzeichnet),
- Bedarf an neuen Maßnahmen besteht (und somit dem Stapel weitere Maßnahmenblätter hinzugefügt werden müssen).

Die Implementierung wird dadurch sichergestellt, dass

- keine Maßnahme vergessen werden kann,
- jede eingegangene und auf einem Maßnahmenblatt vermerkte Verpflichtung unbedingt bindend ist,
- jeder auf einem Maßnahmenblatt genannte Verantwortliche an allen Sitzungen teilnehmen muss,
- zumindest ein Mitglied der Unternehmensleitung am Umsetzungsprozess teilnimmt.

Soweit möglich und notwendig, können **Prozessbegleiter** eingesetzt werden, die den Implementierungsprozess aktiv unterstützen. Dabei wird es sich in der Regel um Mitarbeiter der betroffenen Fachabteilungen handeln, die für die Dauer der System Einführungsphase von ihren üblichen Aufgaben entlastet oder sogar freigestellt sind.

## 5.4.4 Gesprächs- und Kooperationstechniken

### 5.4.4.1 Grundlagen der Kommunikation

Kommunikation kann auf viele Arten stattfinden:

- Mündlich, schriftlich oder nonverbal – also körpersprachlich durch Gestik und Mimik –,
- zwischen körperlich Anwesenden oder zwischen Abwesenden – etwa telefonisch, per E-Mail, SMS oder Brief –,
- zweiseitig (bilateral) oder in viele Richtungen (multilateral) und dabei