

## 2.1 KOOPERATIVES VERHALTEN

Kooperation ist die Seele des Wirtschaftens.

Share- und Stakeholder erwarten win-win-Situationen.

Die wirtschaftlichen Vorteile bei Kooperation sind größer als die der Einzelaktivitäten.

Im freien, unregulierten Markt bilden sich "automatisch" Kooperationen.

Elinor Ostrom, Nobelpreis für Wirtschaft 2009: "Wie Gesellschaften spontan Kooperationsregeln schaffen"

Viele Kooperationen werden durch **gesetzliche oder private Regelwerke** entwickelt.

Die Regelwerke zielen auf fairen Wettbewerb und Ausgleich der Marktkräfte (Ordnungspolitik).

Unternehmen in vier Kooperations-Netzwerken:

1. Das Personal-Netz, das das Beziehungsgeflecht der Mitarbeiter darstellt.
2. Das Werternetz, das aus Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten besteht.
3. Das Regelungsnetz, das aus den gesetzlichen und privaten Regeln besteht.
4. Das Finanznetz, das aus Gläubiger (Kreditgeber) und Schuldner (Kreditnehmer) besteht.  
(Das Unternehmen hat Beteiligungen und ist selbst ein "Geschöpf" von Investoren.)

Die Unternehmen versuchen diese Netze zu beherrschen:

1. Das Personal-Management organisiert die Kooperation der Mitarbeiter.
2. Das **Supply-Chain-Management** arbeitet an den Beziehungen im Werternetz.
3. Das Compliance-Management sorgt für die Berücksichtigung aller Regulierungen.  
Chief Compliance Officer (CCO) z.B. Andreas Pohlmann, Siemens 2007  
Compliance Software → *bwl-83sap-sas.doc*
4. das M & A – Management (Mergers & Acquisitions) ist für die Beteiligungen zuständig.  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Mergers\\_&\\_Acquisitions](http://de.wikipedia.org/wiki/Mergers_&_Acquisitions)

## 2.2 SCHUTZ DER SHAREHOLDER

Die Regeln zum Schutz der Shareholder schützen meistens auch die Stakeholder:

wenn Investitionen erleichtert und Risiken verringert werden, gibt es mehr Arbeitsplätze, höhere Löhne, höheres Steueraufkommen, höhere Einnahmen für die Sozialversicherungen, besseren Umweltschutz usw.

a) Die Vorschriften zur Rechnungslegung in HGB (Handelsgesetzbuch) und IFRS (International Financial Reporting Standards) sorgen für höchstmögliche Transparenz der Unternehmen. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und standardisierte Erläuterungen zeigen den möglichen Investoren den gegenwärtigen Stand und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Wirtschaftsprüfer prüfen die Einhaltung der Vorschriften.

<http://de.wikipedia.org/wiki/IFRS>

b) SOX (Sarbanes-Oxley-Act) Dieses Gesetz führt zu einem internen Kontrollsystem, das die Richtigkeit der mit der Rechnungslegung erstellten Quartals- und Jahresabschlüsse sicherstellt. Korruption, Schmiergelder, Bilanzfälschungen, versteckte Geldflüsse werden verhindert.

<http://de.wikipedia.org/wiki/SOX>

c) Corporate Governance soll die bestmögliche **Principal-Agents**-Organisation verwirklichen. Das Management leitet das Unternehmen, aber die Shareholder tragen das Risiko. Der (deutsche) Corporate Governance Kodex regelt die Überwachung des Managements. Die Tätigkeiten und Entlohnung des Managements soll für alle Investoren transparent sein. Das Management wird verpflichtet, sich an den Aktionärsinteressen (Shareholder-Value) auszurichten, die Aufsichtsräte sollen unabhängiger werden. Die erfolgsabhängige Vergütung von Führungskräften muss im Interesse der Shareholder liegen. Zum Beispiel ist es ein Verstoß gegen das Transparenz-Gebot, wenn Aktiengesellschaften nicht die Bezüge ihrer Vorstandsmitglieder und die Abfindungen für ausgeschiedene Vorstandsmitglieder offenlegen. Seit 2005 gibt es das Gesetz über die Offenlegung von Vorstandsvergütungen.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_Governance](http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Governance)

[http://de.wikipedia.org/wiki/Deutscher\\_Corporate-Governance-Kodex](http://de.wikipedia.org/wiki/Deutscher_Corporate-Governance-Kodex)

d) Basel II

Das ist ein Bündel von Vorschriften zur Kreditvergabe.

Banken und Investoren sollen **risikoadjustiert** investieren.

Die Kreditzinsen sollen mit den Unternehmensrisiken steigen. Die Unternehmen sind gezwungen, ihre Risiken transparent zu machen, d.h. internen Verhältnisse, die Vermögens-, Finanz- und Ertragserwartungen offenzulegen. Je besser das Rating (die Bonität) eines Unternehmens, desto niedriger sind die Kreditzinsen. Im Rating werden alle risikorelevanten Informationen eines Unternehmens berücksichtigt.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Basel\\_II](http://de.wikipedia.org/wiki/Basel_II)

Basel III (2011):

Die Banken müssen die Kreditvergabe mit wesentlich mehr **Eigenkapital** absichern.

e) Vergabe- und Vertragsordnungen regeln die Vergabe von Aufträgen durch öffentliche Auftraggeber.

Öffentliche Ausschreibungen, (ab 100.000 € europaweit) sollen die Behörden dazu zwingen das preisgünstigste Angebot anzunehmen und gleichzeitig einen fairen Wettbewerb unter den Anbietern zu sichern. Bestechung von Beamten und Preisabsprachen der Anbieter werden unterbunden.

## 2.3 SCHUTZ DER STAKEHOLDER

Die Rechtsordnung enthält viele Vorschriften zum Schutz der Stakeholder.

### a) Öffentliche Abgaben dienen den Interessen der öffentlichen Hände (Bund, Länder, Kommunen).

**Direkte** Steuern sind direkt vom Steuerpflichtigen zu zahlen: z.B. Einkommensteuer, Kapitalertragssteuer, Körperschaftsteuer. Bei **indirekten** Steuern wird die Steuer über den Preis einer Ware oder Dienstleistung erhoben, z.B. Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer), Tabaksteuer, Mineralölsteuer. Zölle, Gebühren (z.B. Notargebühren), Maut, Beiträge (z.B. zur Erschließung von Grundstücken), Sonderabgaben (z.B. Schwerbehindertenabgabe \*).

\*) Unternehmen mit 20 bis 59 Arbeitsplätzen müssen 2 Pflichtplätze besetzen; sie zahlen 105 €/Monat, wenn sie nur 1 Pflichtplatz besetzen, und 180 €/Monat, wenn sie keinen schwerbehinderten Menschen beschäftigen.

### b) Sozialversicherungen, Kündigungsschutz und Mitbestimmung sichern die Arbeitnehmer ab.

(1) Sozialversicherungen schützen die Arbeitnehmer bei Krankheit, Arbeitslosigkeit und im Alter.

(2) Die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter ist in Deutschland umfassend ausgebaut.

Der Betriebsrat ist das wichtigste Organ der betrieblichen Mitbestimmung.

Je größer das Unternehmen, desto stärker die Mitbestimmung.

Die Mitarbeiter wirken mit

– im Arbeitsalltag, – bei Betriebsvereinbarungen, – bei Unternehmensentscheidungen

(3) Der Schutz vor Kündigung wird durch das Kündigungsschutzgesetz und zahlreiche tarifvertragliche Regelungen gewährleistet. Gleichstellungsgesetz verbietet Diskriminierung.

### c) Das Vertragsrecht dient in erster Linie dem Schutz des Verbrauchers.

Es regelt die Rechte der Vertragspartner beim Kauf- und Werkvertrag.

Zusätzlich gibt es eine Reihe Verbraucherschutzgesetze. Einerseits ist der Verbraucher gegenüber den Herstellern und dem Handel in der schwächeren Position, weil ihm die Fachkenntnis fehlt, andererseits sind die Verbraucher in gesättigten Märkten in der stärkeren Marktposition.

Die Regelungen für B2B-Geschäfte (Business-to-Business) sind völlig anders als für B2C-Geschäfte (Business-to-Consumer).

Mit "Allgemeinen Geschäftsbedingungen" und genau ausgearbeiteten Vertragstexten werden die Rechte der Kunden und Lieferanten festgelegt.

Musterverträge für Softwarepflege-Vertrag und Softwareerstellung-Vertrag in **bwl88vertrag.doc**

### d) Viele Vorschriften zum Schutz der Umwelt verhüten Schadstoffemissionen, Gewässerverschmutzung, Lärmbelastung, Strahlenbelastung usw. Umweltschutz führt zum Anstieg der Kosten.

Die Kooperation zwischen Ökologie und Ökonomie soll durch Vorschriften erzwungen werden.

### e) Steuern und Sozialversicherungsbeiträge bewirken eine Umverteilung der Einkommen und Vermögen mit dem Ziel die Ungleichheit unter den Bürgern abzumildern. Besonders Familien und Erwerbslose werden erheblich gefördert. Im Wohlfahrtsstaat entsteht dadurch eine große Gruppe der **Netto-Transfer-Empfänger** und eine kleinere Gruppe der Netto-Transfer-Zahler.

Jährlich werden 800 Mrd. € zwischen den Bevölkerungsgruppen hin und her geschoben. Deutschland gehört zu den Staaten mit der gleichmäßigsten Einkommensverteilung.

Eine hohe Regelungsdichte verursacht hohe Kosten für die "Bürokratie".

Deutsche Unternehmen zahlten 2006 ca. 52 Milliarden Euro Bürokratiekosten, 32 Mrd. wurden vom Bund, 10 Mrd. von der EU und 8 Mrd. von Ländern und Kommunen verursacht.

(Angaben des Statistischen Bundesamts).

Diese Kosten senken die Rentabilität  $R_{LERN}$ .

## 2.4 KOOPERATION ZWISCHEN UNTERNEHMEN

Kooperation nützt allen Beteiligten, es kommt zu Synergie-Effekten. Symbiose. Win-Win-Situation.

### a) Horizontale Kooperation

Unternehmen, die auf den Märkten zueinander passen, verbünden sich zu einer strategischen Partnerschaft, um die Marktdurchdringung zu verstärken und die Marktführerschaft zu erlangen. In der Tendenz, den Wettbewerb zu verringern, gehen sie dabei oft bis an die Grenzen der Marktbeherrschung. Deswegen werden alle Unternehmenszusammenschlüsse vom **Kartellamt** geprüft.

Gesetze zum Wettbewerbs- und Kartellrecht verhindern, dass durch Zusammenschlüsse von Unternehmen marktbeherrschende Unternehmen entstehen.

Verstöße gegen das Kartellrecht (z.B. Preisabsprachen, Nicht-Veröffentlichung von Software-Schnittstellen) führen zu sehr hohen Geldstrafen (*Unilever, Procter&Gamble, Henkel 04/2011*) Märkte (faire Angebote und Nachfragen) funktionieren nur bei unbehindertem Wettbewerb

- (1) Insourcing, d.h. Übernahme eines passenden Betriebs
- (2) Joint Venture, d.h. Gründung eines gemeinsamen Unternehmens, z.B. um eine besondere Technik gemeinsam zu verwerten (*die Computeraktivitäten von Fujitsu und Siemens*) oder um einen Standort im Ausland aufzubauen (*die Gasgewinnung von Gazprom und BASF*).
- (3) Fusion, d.h. Zusammenschluss zweier Unternehmen (*Magna wollte 05/2010 Karmann kaufen*).  
"Der Zusammenschluss von Magna und Karmann hätte in einem bereits hochkonzentrierten Markt dazu geführt, dass europaweit nur noch zwei große Anbieter für Caprio-Dachsystemen existierten."

### b) Vertikale Kooperation

Ein Produkt wird in einer **Wertschöpfungskette** erzeugt, das ist die **Supply Chain**.

Mit Produkte sind Rohstoffe, Zwischenprodukte, Fertigwaren und Dienstleistungen gemeint.

Die Zulieferer auf der einen Seite und die weiterverarbeitenden Kunden bilden das Wertennetz eines Unternehmens, es ist ein virtuelles Organisationsgebilde, das eine Vielzahl von kooperierenden Unternehmen umfasst.

Im Extremfall reicht die Supply Chain von der Rohstoffgewinnung über die Finanzierung von Partnern (Lieferanten, Logistikbetrieben, Kunden) bis zur Entsorgung von Altprodukten.

Das Supply Chain Management (SCM) organisiert dieses Wertennetz.

Unternehmen konzentrieren sich auf ihre **Kernkompetenzen**, die Arbeitsteilung breitet sich immer mehr aus, die Fertigungstiefe im Unternehmen sinkt, die Supply Chains werden immer komplexer, die Anpassung an die Erfordernisse der Märkte wird immer genauer, die dazu notwendige Software wird immer wichtiger...

### c) Franchising

Der Franchise-**Geber** liefert die Produkte oder Vorprodukte und erstellt ein absatzstrategisches Gesamtkonzept. Dieses Geschäftskonzept besteht aus Planung, Entwicklung, Werbung, Buchhaltung, Geschäftsausstattung und Schulung; dafür zahlt der Franchise-Nehmer Gebühren.

Der Franchise-**Nehmer** ist selbständig, aber nicht nur Vertragshändler, sondern stark in das Vertriebssystem des Franchise-Gebers integriert.

Beispiele: Coca-Cola, MacDonald's, Pizza Hut, Obi, Edeka, Vobis, Aral, Bang & Olufsen, Benetton

### d) Coopetition

Konkurrierende Unternehmen arbeiten auf einer Wertschöpfungsstufe zusammen, stehen aber bei den Endprodukten im Wettbewerb zueinander.

(Für die Theorie dazu gab's 1994 und 2007 Nobelpreise für NASH, HURWICZ u.a.).

z.B. BASF(D), Dow(USA), Solvay(B) bauten in Thailand eine große Anlage zur Herstellung der Grundstoffe Wasserstoffperoxid und Propylenoxid. Die Grundstoffe werden anschließend in jeweils eigenen Fabriken weiterverarbeitet. Der Betrieb begann Anfang 2008 .

z.B. Konkurrierende Unternehmen erstellen gemeinsame Standards und Schnittstellen für ihre Soft- und Hardware, für ihrer Audio- und Video-Komponenten usw.

## 2.5 RESTRUKTURIERUNG

### Alte Strukturen aufbrechen — neue Kooperationen aufbauen

Unternehmen stehen immer in einem Prozess strategischer Veränderungen...

#### a) Kernkompetenzen ausbauen

Die Stärken eines Unternehmens und seine Alleinstellungsmerkmale bilden die **Kernkompetenz**.  
 Durch den Ausbau der Kernkompetenz wird das Kapital am effizientesten genutzt (?)  
 Zur Kernkompetenz passende Betriebe werden übernommen (Insourcing).  
 Nicht zur Kernkompetenz passende Unternehmensteile werden abgespalten (Outsourcing).  
 Nicht zur Kernkompetenz passende Unternehmensteile werden an Unternehmen verkauft, für die diese Unternehmensteile zur Kernkompetenz passen.

#### b) Outsourcing längs der Supply Chain

Mit Unternehmen, die man über Outsourcing abgespalten hat, möchte man kooperieren.  
 Diese Unternehmensteile passten zwar nicht zur Kernkompetenz, aber in die Supply Chain.  
 Die abgespaltenen Unternehmen konzentrieren sich auf ihre eigenen Kernkompetenzen und sind darin im allgemeinen wesentlich rentabler als im ursprünglichen "Konzern".

##### (1) Management-Buy-Out (MBO) **siehe Fallstudie bwl84mbo.doc Hausaufgabe !**

Beim MBO werden ehemals Angestellte selbst Unternehmer im dann eigenen Unternehmen.  
 Bei einem MBO wird der Principal-Agent-Konflikt aufgelöst, die Manager werden Eigentümer.  
 Die Manager können die Lage des Unternehmen meistens besser einschätzen als externe Finanzinvestoren, sie benötigen allerdings zur Finanzierung die Hilfe von Finanzinvestoren.

##### (2) Management-Buy-In (MBI)

Im Gegensatz zum MBO wird beim MBI das Management ersetzt.  
 Bei der Übernahme eines Unternehmens (oder bei einer entsprechend großen Beteiligung) wird das Management ersetzt, weil der Übernehmer (der Investor) der Überzeugung ist, neue Manager würden das Unternehmen effizienter führen.

#### c) Änderung des Geschäftsmodells

Was liefern wir? An wen liefern wir? Wie liefern wir?

*Die Produktpalette kann vergrößert werden, ein PKW-Hersteller liefert jetzt auch Off-Road-Autos.*

*Der Kundenkreis kann ausgedehnt werden, nun werden auch Privatkunden beliefert.*

*Die Vertriebswege können verändert werden, jetzt wird nur noch über Discounter verkauft.*

##### (1) **Diversifizierung** reduziert die Risiken

Es gibt viele Großunternehmen, die gerade mit Diversifizierung, d.h. durch die Produktion vieler völlig verschiedener Produkte Erfolg haben, z.B. *Oetker, General Electric, Samsung*.  
 Durch die Diversifizierung werden die Risiken gestreut. Ein Unternehmensteil wird behalten, solange die Rentabilität  $R_{LERN}$  größer als der risikoadjustierte Marktzins ist.

##### (2) Premium-Produkte erfordern höchste Qualität

Viele mittlere und kleine Unternehmen (KMU) produzieren Premium-Produkte, sie konzentrieren sich auf die Sicherung höchster Qualität:

- (1) Sie legen Wert auf eine große Fertigungstiefe, sie produzieren möglichst alles selbst von den Rohstoffen bis zum Vertrieb, z.B. *Recaro, Union-Knopf-Gruppe, Herrenknecht*
- (2) Sie verfolgen die Strategie des organischen Wachstums ohne Insourcing, z.B. *Stihl, Hilti*
- (3) Als **Bestshoring** wählen sie Deutschland oder die Schweiz, z.B. *Stihl, Hilti*

##### (3) Welt-Marktführerschaft anstreben

Viele Unternehmen sind bestrebt, Marktführer für ihre Produkte zu werden.

Zu diesem Zweck kooperieren Sie mit Unternehmen, die bereits auf den Zielmärkten eingeführt sind, sie bilden Joint Ventures mit Unternehmen in den betreffenden Ländern (**Off-Shoring**).

Zulieferer müssen in der Nähe ihrer Kunden sein, sie gründen ebenfalls entsprechende Joint Ventures. Insgesamt ergibt sich eine globale Marktdurchdringung.

## 2.6 ORGANISATION

### Führung und Zusammenarbeit

Ein Unternehmen besteht aus arbeitsteiligen Einheiten, den Stellen  $S_i$ .

Die Stellen sind in einem **Beziehungsgeflecht** miteinander vernetzt.

Dieses Beziehungsgeflecht nennt man System, Struktur oder Organisation des Unternehmens; aber auch "Stellengliederung", Hierarchie, Führungssystem, Weisungssystem (wer-wem?).

### Führungsprinzip Management by Result:

Die Ergebnisse werden gemäß kurz- oder mittelfristiger Teilziele festgelegt

= geplantes **Ergebnis-Soll**

Die Leistungskontrolle erfolgt über **Soll-Ist-Vergleiche**.

Diese aktivieren die Mitarbeiter, sich selbständig gemäß dem Unternehmensziel einzusetzen.

→ *Thema 6 Controlling, Balanced Scorecard*

### Organisationsformen:

1. tiefgestaffeltes Liniensystem: lange Befehls- und Informationswege
2. flache Hierarchien mit kurzen Wegen, aber vielen Überschneidungen
3. **Matrixorganisation**: man kombiniert zwei Weisungssysteme, am häufigsten
  - a) Funktionen (Produktion, Marketing usw.) und Gebiete (Europa, Ostasien usw.)
  - b) Produkte (Analyse-Software, Compliance-Software) und Kundengruppen ...=> jeder Mitarbeiter hat zwei Vorgesetzte => Überschneidungen => Machtkämpfe
4. **Spartenorganisation**: das Unternehmen ist **eindeutig** nach Zielobjekten gegliedert: nach Produktgruppen oder Betriebsprozessen oder Absatzgebieten oder Kundengruppen.

### Vorteile:

- (1) weitgehend verselbständigte Geschäftsbereiche = Profit-Center  
Eigenes Betriebsergebnis als Beitrag zum Gesamtergebnis wird dargestellt.  
Der Geschäftsbereich wird handelbar (für In- bzw. Outsourcing oder Verselbständigung)
- (2) Spartenleiter haben selbständige Entscheidungskompetenz
- (3) **Shared Service Center**: das sind zusätzliche spartenunabhängige Zentralabteilungen.  
z.B. Lohnbuchhaltung, ITK-Abteilung, Prozessdampf-Erzeugung.  
Für die Leistungen, die diese Zentralabteilungen an die Sparten abgeben, gelten innerbetriebliche Verrechnungspreise. Die Verrechnungspreise stehen im Wettbewerb mit externen Anbietern.

→ *bwl-83sap-sas.doc*

## 2.7 FINANZIERUNG ALS KOOPERATION

**Banken** und **Investoren** stellen den Unternehmen Finanzmittel zur Verfügung, sie kooperieren. Dabei streben natürlich alle Beteiligten nach maximaler Rentabilität  $R_{LERN}$ .

a) **Banken** geben den Unternehmen **Kredite**, als Gegenleistung wird ein **Zins** bezahlt. Der Zinssatz besteht aus dem Zinssatz im risikolosen Geldmarkt und dem Risikoaufschlag, der sich nach den Sicherheiten und dem geschätzten Risiko richtet. (siehe Abschnitt 2.2 d)  
Es handelt sich um eine Fremdfinanzierung, der Kredit ist Fremdkapital.

b) **Finanzinvestoren** sind Gesellschaften, die sich an Unternehmen beteiligen oder es ganz kaufen. (Private-Equity-Gesellschaften, Privates Beteiligungskapital, Hedge-Fonds)  
Finanzinvestoren suchen Unternehmen, die relativ schlecht geführt sind, aber ein interessantes Zukunftspotential haben. Die Finanzinvestoren **restrukturieren** die Unternehmen, so dass mittelfristig der Unternehmenswert erheblich steigt.

Nach durchschnittlich fünf Jahren gibt es vier Optionen:

- (1) an die Börse bringen als Aktiengesellschaft, d.h. an viele Aktionäre "verkaufen"
- (2) weiterverkaufen an ein Unternehmen, bei dem es zum Kerngeschäft passt
- (3) an andere Beteiligte verkaufen z.B. dem früheren Eigentümer oder dem Management; insbesondere Teile des Unternehmens verkaufen, die nicht zum Kerngeschäft gehören,
- (4) weiter behalten, weiter restrukturieren oder weiter hohe Rentabilität erwirtschaften

Die Finanzinvestoren setzen möglichst wenig eigenes Kapital ein, damit die Eigenkapital-Rentabilität  $R_{LERN}$  entsprechend hoch ist (Leveraged Buy-out-Effekt). Dadurch müssen die Unternehmen während der Restrukturierungsphase hohe Schuldenlast tragen.

Im Gegensatz zu Banken bestimmen die Finanzinvestoren aktiv die Unternehmenspolitik. Über Investmentfonds können sich auch Kleinanleger an diesen Investitionen beteiligen.

c) **Mezzanine-Kapital** [meseni:ne] "Zwischengeschoss"

Das sind Finanzierungen, die eine **Mischform** zwischen Eigen- und Fremdkapital darstellen. Meistens sind das stille Beteiligungen und Genussscheine ohne Stimmrechte.

Die Beteiligung kann sehr flexibel ausgestaltet werden.

Das Risiko für den Mezzanine-Geber ist hoch, dementsprechend wird das Unternehmen sehr genau geprüft (externes Rating) und die Schuldzinsen sind hoch.

d) **Factoring** ist eine Finanzierung über die "Außenstände"

d.h. über die **Forderungen** aus Lieferungen und Leistungen, die die Kunden noch zu zahlen haben. Das Unternehmen verkauft die Forderungen an eine Factoring-Gesellschaft und erhält von ihr die sofortige Zahlung von 90% des Kaufpreises abzüglich eines risikoadäquaten Abschlags.

Die restlichen 10% werden gezahlt, wenn der Kunde die Rechnung begleicht.

Durch Factoring wird die Liquidität (die flüssigen Mittel, Bankguthaben) des Unternehmen erhöht, aber die Kosten, die an die Factoring-Gesellschaft zu zahlen sind, sind hoch.

Die Vorteile der **höheren Liquidität** sind mit den **Factoring-Kosten** (Abschlag + Verwaltungskosten) abzuwägen.

e) **Leasing**, die **sanfte** Finanzierungsalternative

Betriebsausstattung (Hard- und Software) wird vom Unternehmen gemietet.

Die Leasingraten enthalten die Kosten des Produkts und die risikoadjustierte Zinsen.

Die Beträge werden steuerlich wie Kosten behandelt.

Die Liquidität des Unternehmens wird nur wenig belastet.

Das Eigenkapital wird nicht verringert, was das Rating nach Basel II verbessert.

Die Vorteile sind mit den Leasing-Kosten abzuwägen.