

## MATERIAL ZUR ARBEITSBEZOGENEN ERTRAGSAUFTEILUNG IN UNTERNEHMENSKOOPERATIONEN

Bei der **VirtUSO – Tagung am 20.6.2005** in Wien wurde von mir über dieses Thema referiert. Dieser Reader im Umfang von 75 Seiten enthält folgende Unterlagen:

- Einen **Text mit dem referierten Inhalt**, den ich vor dem Vortrag geschrieben habe.
- Die beim weitgehend frei gehaltenen Vortrag verwendeten **Power-Point-Bildschirme**
- Eine **Excel-Modellrechnung**, dargestellt im PDF sowie als **Dateianlage** für eigene Test zum besseren Verständnis.
- Ein **Manual** für Klondyke Corossmedia von Februar 1999 zur arbeitsbezogenen Ertragsaufteilung eines akquirierten Großauftrages aus dessen Anlass die Gründung erfolgte.
- Die **GmbH-Satzung** der Klondyke Crossmedia vom November 1998.

Ich habe für die Kooperationsabrechnung als verallgemeinerbares Verfahren ein **Pflichtenheft** entwickelt. Dieses könnte für weitere Arbeit ebenfalls hilfreich sein. Es gibt weitere Excel-Tabellen zur Kooperationsabrechnung: Einerseits die für Klondyke eingesetzten Tabellen und andererseits noch eine weitere Modellrechnung.

Dieser Reader ist für die **Nutzung des Kommentarwerkzeuges** mit Adobe Reader 7 freigeschaltet. Durch Ihre Kommentare schaffen Sie Ihre eigene Navigationsebene. Ihre Kommentare und Anmerkungen können Sie aus der Datei exportieren und mir oder anderen Leser dieses Textes senden. Ggf. können Kommentare mehrerer Partner in eine PDF-Datei importiert werden.

## Ertragsaufteilung in virtuellen Unternehmen

Begriffsbestimmung .....	1
Kooperationen .....	4
Arbeitsbezogene Ertragsaufteilung in Kooperationen .....	5
Fragen .....	5
Lösungen .....	6
Beispiel virtuelles Unternehmen Klondyke Crossmedia GmbH.....	8
Gestaltungskonzept und Umsetzungserfahrung .....	9
Befürchtungen gegenüber dem Verfahren .....	10
Technische und organisatorische Voraussetzungen .....	11
Zusammenfassung .....	12
Übertragbarkeit und Nachhaltigkeit .....	12
Anlage: Modellrechnungen und Verfahrenstechniken.....	13
Zu den Annahmen und Ergebnissen der Modellrechnung .....	14
Technischer Hinweis .....	15
Tabelle und Grafik mit Modellrechnung.....	16

### Begriffsbestimmung

Unter virtuellen Unternehmen verstehe ich hier Kooperationen Selbständiger oder kleiner Unternehmer die für ein gemeinsames Vorhaben, einen Auftrag, gemeinsames Marketing oder alles zusammen kooperieren.

In manchen Fällen fungiert dabei nach Außen ein Partner als Generalunternehmer, in anderen wird eine gemeinsame Gesellschaft gegründet.

Für alle diese Unternehmungen gilt, dass es um die **optimale Verwertung der eigenen Arbeit** der selbständigen Partner und ggf. einiger Mitarbeiter geht. Eigenkapitalrendite ist dagegen eine irrelevante Größe – selbst wenn man sie

ausrechnen könnte. Das ggf. gemeinsame Unternehmen ist ein **Organisationsmittel der Zusammenarbeit**.

Es besteht also eine andere betriebswirtschaftliche Zielsetzung als bei einer auf Eigenkapitalrendite ausgerichtete Kapitalgesellschaft.

Die Tatsache unterschiedlicher Betriebswirtschaften verlieren wir unter der öffentlichen Dominanz der Lohnarbeit für Kapitalrendite leicht aus den Augen. Der Nonsensbegriff „Ich - AG“ wäre sonst nicht entstanden. Die CDU will ihn jetzt durch den nächsten Sprachunsinn „Wir - Gesellschaft“ ersetzen.

Um den Blick für unterschiedliche betriebswirtschaftliche Ziele und Strukturen zu schärfen stelle ich *idealtypisch* in Europa praktizierte wirtschaftliche Konzepte für kollektive Wertschöpfung gegenüber.

**Familienbetrieb:** Jeder leistet nach seinen Fähigkeiten und erhält seinen Anteil aus dem erwirtschafteten Ertrag entsprechend seinem Bedarf und familiärer Position. Ein gutes Familieneinkommen und Beschäftigung aller beschäftigungswilligen und fähigen Familienmitglieder ist Ziel des Unternehmens.

**Große Kapitalgesellschaft:** Hier gibt es zwei Leistungskreise:

- Eine hohe Eigenkapitalverzinsung ist Ziel des Unternehmens. Die Kapitaleigner teilen die Eigenkapitalverzinsung der Gesellschaft entsprechend ihrer Kapitaleinlage oder besonderen vertraglichen Vereinbarung.
- Die angestellten Mitarbeiter bekommen den Wert ihrer Arbeitskraft am Arbeitsmarkt bezahlt. Sie erhalten keinen Wertanteil am wirtschaftlichen Ergebnis. Ihre *Beschäftigung* ist ein Kostenfaktor und nicht das Ziel des Unternehmens.

**Tätige Gesellschaften**, genossenschaftliche Zusammenschlüsse und Kooperation selbständiger Freiberufler und Kleinunternehmer: Jeder leistet nach seinen Fähigkeiten und dem für die Kooperation notwendigen Bedarf. Der Ertrag wird entsprechend der Leistung für die Kooperation aufgeteilt. (Rechtsform GbR, kleine GmbH, PartGes, eG)

Familienunternehmen, Tätige Gesellschaften und Kooperationen kleiner Selbständiger haben die *eigene Arbeit* als Grundlage des Einkommens. Die Auftei-

lung des Ertrages ist beim Familienbetrieb vielleicht bedürfnisorientiert. – bei tätigen Gesellschaften usw. orientiert sie sich an der eingebrachten Leistung.

Kooperationen und Kapitaleigner haben gemeinsam, dass die Ertragsaufteilung entsprechen der eingebrachten Leistung erfolgt. Die Leistung ist bei Kooperationen von Freiberuflern und kleiner Unternehmen vor allem eigene Arbeit im bei Kapitalgesellschaften der Kapitaleinsatz (Natürlich gibt es in der Praxis des Mittelstandes zahlreiche Mischformen.)<sup>1</sup>

Bei der Kapitalgesellschaft haben wir eine **eigenkapitalbezogene Ertragsaufteilung**. Für die Aufteilung von Erträgen entsprechend der eingebrachten Arbeitsleistung verwende ich den Begriff **arbeitsbezogene Ertragsaufteilung**.

Teil-Leistungen kaufen oder Gesamtleistung gemeinsam erbringen, Ertrag aufteilen oder Preis für Teilleistungen bezahlen, das sind die beiden grundlegenden wirtschaftlichen Verfahren innerhalb unserer arbeitsteiligen Gesellschaft.

Zwischen Kapitaleignern werden Erträge geteilt. Die proportionale Aufteilung des Ertrages ist das vorherrschende Verfahren unseres Steuerrechtes bei direkten und indirekten Steuern<sup>2</sup>.

Arbeitsleistung wird dagegen überwiegend zu einem vereinbarten Preis gekauft: Als Ware oder Dienstleistung von anderen Unternehmen, als Bezahlung für Arbeitskraft von Arbeitnehmern. Dagegen ist die **Aufteilung von Arbeitserträgen** eigener Arbeit zwischen selbständigen Partnern weitgehend **außer Gebrauch geraten**. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen. Einer liegt in der Schwierigkeit bei komplexeren Arbeitsprozessen die jeweiligen Leistungsanteile als Grundlage von Ertragsanteilenfestzustellen – gelingt es solche Schwierigkeiten zu lösen, können für manche kollektiven Arbeitsaufgaben unerwartet Vorteile auftauchen.

---

<sup>1</sup> Darstellungstechnisch könnte man Freiberufler, Familienbetriebe und Kooperationen in Kapital und Lohnkosten, also ein „virtuelle Kapitalverhältnisse“ umrechnen. Das Ergebnis trägt allerdings nichts zum Verständnis der Verhältnisse bei.

<sup>2</sup> Manchmal in Kombination mit Fixbeträgen wie z.B. bei der Kfz-Steuer

## Kooperationen

Kooperationen kleiner Selbständiger haben allein schon wegen ihrer Beweglichkeit große Potenziale, aber vergleichsweise geringe und auf jeden Fall unauffällige Verbreitung. Die Ursachen für eine geringe Verbreitung können in kulturellen, ideologischen, organisatorischen, und technischen Ursachen vermutet werden.

**Kooperation will gelernt sein**, erfordert spezielle kommunikative Fertigkeiten. Diese sind bisher kaum Ausbildungsbestandteil auch wenn in den letzten Jahrzehnten z.B. mit der Moderationstechnik wichtige Werkzeuge entwickelt wurden.

„**Einer muss bestimmen** wo es lang geht“ ist eine festsitzende Einstellung, die sich bei fehlendem Handwerkszeug für Kommunikation und Moderation ebenso bestätigt wie im wirtschaftlichen Mainstream. Dort werden kooperative Leitungsformen selbst dann nicht eingesetzt, wenn sie nachweislich besseren wirtschaftlichen Erfolg bringen.

Kooperationen funktionieren auf Dauer nur mit einem **Konzept, das wirtschaftlichen Interessen** der Beteiligten und der Kooperation **abbildet** und ihnen die für den Erfolg benötigten Informationen bereitstellt.

Wenn der Einfachheit halber Verfahren aus der Steuerung von Lohnarbeit und Kapitaloptimierung auf Kooperationen, und tätige Gesellschaften übertragen werden, dann führt das wegen der **Inkompatibilität des Verfahren mit den Unternehmensziel** der Kooperation zu zwei Varianten des Scheiterns:

- Die Kooperation ist wirtschaftlich erfolglos.
- Die Kooperation transformiert in ein auf Kapitalverwertung durch Lohnarbeit optimiertes Unternehmen.

In den siebziger und achtziger Jahren konnte ich als Partner in so genannten „Selbstverwalteten-“ oder „Alternativ Betrieben“ Erfahrungen sammeln. Wir machten uns zu Lohnempfängern im eigenen Unternehmen und schufen damit nicht auflösbare Widersprüche. Sie endeten regelmäßig in der Transformation der Unternehmen in Einzelunternehmen gelegentlich mit zwei bis drei Chefs oder die Unternehmen gingen unter.

Ich habe daher 1981 ein Konzept zur Ertragsaufteilung für die kollektive Selbständige in Druckereibetrieben entwickelt. Ziel war das zu verteilen, was verteilbar war und für das Unternehmen die Reproduktionskosten zu sichern.

Dabei machte ich die Entdeckung, dass die Instrumente für die Ermittlung der Reproduktionskosten eines kleinen Industrieunternehmens zu ungenau waren.<sup>3</sup> Es fehlten Konzepte, wie man den Wert von Arbeit ermittelt und den Beteiligten zurechnet. *Denn normalerweise wird danach nicht gefragt.*

Meine Entwicklungsarbeit führte dann zu Verfahren für die genauere Kostenermittlung zur Ertragsermittlung (also genaue Berücksichtigung der Erhaltungskosten unter Berücksichtigung von Technik- und Marktentwicklung) und für die Ertragsaufteilung – nebenbei entstand dabei ein leistungsfähiges, für die Beteiligten transparentes Controllingkonzept, das tatsächlich der persönlichen dezentralen Steuerung diene.

Diese Erfahrungen sind in das hier vorzustellende wirtschaftliche Konzept der arbeitsbezogenen Ertragsaufteilung für Unternehmenskooperationen eingegangen. Für eine innovative Unternehmenskooperation, die Klondyke Crossmedia GmbH, die ich ab 1998 als eine von drei Geschäftsführern leitete, mussten zusätzliche Fragen der Abbildung von Entwicklungsleistungen gelöst werden.

## **Arbeitsbezogene Ertragsaufteilung in Kooperationen**

### **Fragen**

*Arbeitsbezogene Ertragsaufteilung* zwischen selbständigen Partnern sollte in einem Vertrag folgende Fragen behandeln:

1. Wie werden der Umsatz und die externen Kosten ermittelt und der aufzuteilende Ertrag berechnet?
2. Kann die eingesetzte Arbeitszeit allein Basis der internen Leistungsabrechnung sein?

---

<sup>3</sup> Wenn man gewinnorientiert arbeitet muss man die Reproduktionskosten des Unternehmens nur ungefähr kennen.

- a. Wie wird die ggf. *unterschiedliche Leistungsqualität* infolge unterschiedlich hoher fachlicher Qualifikation, Einsatz von Technik, Energie, Hilfs- und Betriebsstoffen und besondere Belastung untereinander gewichtet?
3. Wie werden Vorleistungen und Entwicklungsleistungen einbezogen und ggf. auf verschiedene Teilaufträge oder Teilleistungen umgelegt?
4. Wie werden Verwaltungs- und Managementleistungen berücksichtigt?
5. Wie wird verfahren wenn es un/verschuldeten Mehraufwand oder Mindereinnahmen gibt?
6. Wie werden Finanz- und Sacheinlagen behandelt.

Die Ermittlung externer Kosten (1) wird hier beiseite gelassen, da sie beim schwierigen Bereich der kalkulatorischen Kosten wie Abschreibungen bei Unternehmenskooperationen eher zweitrangig ist. Bei Interesse kann ich Konzepte insbesondere zur Berechnung und Umlage kalkulatorischer Kosten beisteuern.

## Lösungen

Hier sollen die Fragen 2-6 zur Aufteilung des Ertrages angesprochen werden. Benötigt wird **Divisor für den errechneten Ertrag**, der die verschiedenen Gesichtspunkte einbezieht.

Die **Arbeitszeit** ist normalerweise die wichtigste Kalkulationsgröße. Sie sollte daher bei einer arbeitsbezogenen Aufteilung als Basisgröße in Form von Stunden oder Tagewerken für die Leistungsbewertung herangezogen werden.

- Allerdings entstehen durch unterschiedliche Qualifikation, Einsatz von Techniken, Umlage von Gemeinkosten, besondere Belastungen usw. sehr unterschiedliche Zeitkosten, die im Verhältnis untereinander mittels **Faktoren** auf die **ingesetzte Zeit** berücksichtigt werden können.

Viele Projekte beruhen auf **Vorleistungen** (Akquisition, Entwicklungsleistung...) die bei einer Kooperation ausdrücklich in die Verteilung der Wertschöpfung einbezogen werden müssen. Das kann ebenfalls durch Zeitabschätzungen erfolgen.

Innerhalb einer Kooperation oder eines Auftrages entstehen **Anfangsleistungen** die kalkulatorisch und Abrechnungstechnisch auf mehrere Aufträge oder Teilaufträge umzulegen sind. Dazu kommen allgemeine Verwaltungs- und Managementleistungen, die ggf. ebenfalls umgelegt werden müssen. Diese Umlage ist wirtschaftlich sinnvoll im Verhältnis der Eigenleistungen von Teilaufträgen zu berechnen.

Insbesondere für die **Umlage von Management- und Verwaltungsleistungen** müssen Vereinbarungen über Abrechnungsperioden getroffen werden. Je nach Auftragsstruktur können Abrechnungsperioden zwischen einem Monat und einem Jahr sinnvoll sein. – Die **Gliederung in Abrechnungsperioden** habe ich in meiner einfachen Modellrechnung zu diesem Text *nicht* berücksichtigt.

Da Verwaltungs- und Managementleistungen nicht zeitgleich mit Umsätzen anfallen müssen, kann die Umlage dieser Leistungen zwischen Perioden ebenfalls durch das Verhältnis von Roherträgen gesteuert werden.

Mehraufwand durch Fehler können und müssen untereinander ausgeglichen werden – durch nicht abgerechnete Nachbesserung oder Ausgleich von Mehraufwand bei Partnern oder bewusste Entscheidung, den Schaden gemeinsam zu tragen. Bei Tücke des Objektes ist das unvermeidlich.

Die hier zusammengefassten Überlegungen kommen aus dem Controlling. Für Kooperationen werden sie unmittelbar für die Gestaltung der Ertragsaufteilung verwendet.

In eine vereinfachte Formel umgesetzt bedeuten diese Regeln:

- $\text{Ertrag} - \text{externe Kosten} = \text{Aufteilungsertrag in } \text{€}$
- $\text{Eingesetzte Zeit} \times \text{Faktoren} = \text{Abrechnungseinheiten der Partner und deren Summe}$
- $\text{Aufteilungsertrag} / \text{Abrechnungseinheiten} = \text{€ -Wert pro Abrechnungseinheit}$
- $\text{€-Wert der Abrechnungseinheit} \times \text{Abrechnungseinheiten eines Partners} = \text{€-Anteil des Partners am Ertrag.}$



Bei der Umlage von Anfangsleistungen, Entwicklung und Managementleistungen kommen folgende Formeln zum Einsatz:

- $\text{Summe der Teilleistungen} / \text{Teilleistung} = \text{Anteil an Abrechnungseinheiten aus Anfangsleistungen, Entwicklung, Management}$   
Sach- und Finanzeinlagen sollten ihre Reproduktionkosten erhalten, die zusammen mit externen Kosten vom Ertrag abgezogen werden.

### **Beispiel virtuelles Unternehmen Klondyke Crossmedia GmbH**

Ein sehr einfaches Beispiel arbeitsbezogener Ertragsaufteilung bietet die traditionelle Künstenfischerei. Dort ist es üblich, dass mehrere selbständige Fischer mit dem Boot eines der Partner gemeinsam auf Fang gehen. Für diesen Fall gilt dann oft folgende Formel: Der Bootseigner bekommt die Hälfte des Fanges, bezahlt davon den Diesel und Unterhalt des Bootes, die anderen Fischer teilen sich die übrigen 50%. Wird nichts gefangen gehen alle leer aus, bei gutem Fang haben alle die Taschen voll.

Bei modernen Unternehmenskooperationen wie der Klondyke Crossmedia GmbH, die ich leitete, war die Wertschöpfung und entsprechend die Ertragsaufteilung etwas komplizierter zu berechnen.

Die Aufgabenstellung beim Start:

- Es gibt einen Auftrag, der über mehrere Jahre läuft.
- Weder der genaue Umfang noch die Methoden für die Auftragsumsetzung sind bei Auftragserteilung völlig klar, allein schon deshalb weil im Auftragszeitraum die technische Entwicklung weiter geht.
- Der Erlös für den Auftrag muss im Voraus vereinbart werden.

Auf den ersten Blick wirkt das sehr unübersichtlich. Es ist aber in vielen Bereichen der Produktion und Dienstleistung normal, Angebote für etwas abzugeben, dass sich aus verschiedenen Gründen nur teilweise überblicken lässt.

Für die Kooperation bedeutete das:

- Es war zu Beginn nur ungenau zu vereinbaren, wer wann welche Leistung in welchem Umgang zu bringen hat.
- Zu Beginn musste Entwicklungsarbeit gemacht werden, die sich auf alle folgenden Arbeitsphasen auswirken und diesen zugerechnet werden

Ertragsaufteilung in virtuellen Unternehmen, **Seite 8 von 16**

mussten, wenn diese nicht durch Abrechnung gegen einen ersten Teilumsatz entwertet werden sollte.

- Ein Teil dieser Entwicklungsarbeit konnte auch für andere Aufträge verwendet werden, wenn es gelang weitere gleichartige Aufträge zu akquirieren.
- Die benötigten technischen Anlagen und Software war in der Kooperation der Unternehmen vorhanden und musste nur punktuelle um etwas Software ergänzt werden.

Wir haben für die wirtschaftliche Steuerung, Liquiditäts- und Ertragsaufteilung ein sorgfältig ausgehandeltes Verfahren verwendet und innerhalb von 4 Jahren mit halbjährlichem Produktzyklus und ein Umsatzvolumen von 0,5 Mio DM abgerechnet.



Die Torte symbolisiert das Verfahren. Es kann nur so viel verteilt werden wie vorhanden ist.

Unterschiedliche Ansprüche wegen unterschiedlich große Leistung können dabei auftreten und werden auch akzeptiert. Auch die Größe der Torte kann sich ändern oder die Zahl derjenigen die Anspruch auf Anteile haben

### **Gestaltungskonzept und Umsetzungserfahrung**

Die Abrechnung basiert auf der eingesetzten Arbeitszeit der Partner und wurde wegen weitgehend gleicher Kostensätze überwiegend nicht untereinander gewichtet.

Arbeiten, die standardisierbar wurden, konnten dann zu Standardzeiten abgerechnet werden, die vorher vereinbart wurden

Umfangreiche Entwicklungsaufgaben, für das Gesamtprojekt, wurden anteilig auf alle Teilaufträge umgelegt.

Verwaltung und Management einschließlich Akquisitionskosten wurde ebenfalls umgelegt. Zeitweise gab es mehrere gemeinsame Aufträge, auf die sie anteilig nach dem Verhältnis der Eigenleistungen aufgeteilt wurde. Die Aufteilung erfolgte in Form von Abrechnungseinheiten, d.h. die Managementleistungen bekamen aus den verschiedenen Aufträgen einen verschiedenen Wert pro Abrechnungseinheit.

Zeitweise stand weniger Liquidität zur Verfügung als für die Auszahlung der Anteile benötigt wurde. In diesem Fall wurden Vereinbarungen nach Bedarf getroffen, es gab ein Modell für einen Zinsausgleich, das nicht zur Anwendung kam, weil sich das Problem rasch erledigte.

Die Anteile der Partner entsprachen also dem Wert der von Ihnen geleisteten Arbeit soweit sich dieser Wert im Vertrag mit den Kunden niederschlug.

Diese erreichten Werte wurden konfrontiert mit den kalkulatorischen Kostensätzen der Partner – bzw. diese wurden motiviert, ihre eigenen Kostensätze und Stundenerträge zu ermitteln und zu vergleichen.

Ertragsermittlung, Abrechnung und Aufteilung waren damit gleichzeitig Controllinginstrumente. Nach meinen Beobachtungen lernen die Beteiligten recht schnell diese Zahlen zu verstehen und für die Steuerung einzusetzen. Bei Klondyke Crossmedia waren Kalkulation und Nachkalkulation der gemeinsamen Arbeit deutlich genauer als für vergleichbare Leistungen in den Unternehmen.

Verglichen mit von den Unternehmen allein erreichten Stundenerträgen war der gemeinsam erwirtschaftete Stundenertrag meist höher.

### **Befürchtungen gegenüber dem Verfahren**

Es gibt verschiedene Befürchtungen gegenüber einer Ertragsaufteilung nach Zeit- und gewichtenden Komponenten: Einzelne Partner würden zu Lasten der übrigen Partner **mehr Zeit abrechnen**, als ihnen zusteht. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass eher zu wenig abgerechnet wurde, Partner mussten angesprochen werden, ob sie nicht Vorgänge vergessen hätten.

In einem Fall, in dem zwei Grafikerinnen nach Meinung aller anderen Partner zu viel Zeit gebraucht oder abgerechnet hatten, wurde mit beiden gemeinsam eine standardisierte Arbeitskalkulation aufgebaut, die abgelieferte Arbeit da-

mit nachkalkuliert und der dabei errechnete, deutlich niedrigere Wert zur Grundlage der Abrechnung gemacht. Dabei war klar, dass die gefundenen Arbeitswerte künftig auch für alle anderen Partner bei vergleichbaren Arbeiten verbindlich waren.

In einem anderen Konflikt um Ertragsanteile wurde ein Schiedsgericht eingesetzt und im Rahmen einer moderierten Besprechung eine Lösung ausgehandelt.

Es handelt sich also nicht um ein konfliktfreies Verfahren – diese gibt es nicht – die Konflikte sind allerdings prinzipiell lösbar. Denn der zentrale Punkt ist das Teilen: Für alle Beteiligten ist klar, dass sie einen **Anteil erhalten**, d.h. ein höherer Anteil für den Einen bedeutet einen niedrigeren für alle anderen.

Eine weitere Befürchtung ist, dass die **Kompliziertheit des Verfahrens** zu Ablehnung führt. Dies ist ein Problem, solange das Verfahren noch nicht umgesetzt ist. Das Hineindenken in die schriftliche Beschreibung von Verfahren fällt den meisten Menschen schwer. Mir geht es so z.B. mit Kochrezepten, obwohl ich routiniert kochen kann – allerdings koche ich meist ohne Rezept.

Tatsächlich ist das Ertragsaufteilungskonzept so kompliziert wie ein Controllingkonzept. Und auf brauchbares Controlling wird in Unternehmen häufig mit Nachteilen auf die Steuerungsfähigkeit verzichtet. Oder die Ergebnisse werden nicht beachtet. Durch die unmittelbare Verbindung von Controlling und Ertragsrechnung steigt die Fähigkeit zur Prozesssteuerung auf der Basis von wirtschaftlichen Informationen. Man müsste also formulieren: Nachteil des Verfahrens ist das integrierte Controlling.

Natürlich ist es ein Lernprozess die wirtschaftlichen Prozesse gut überschaubar abzubilden und diese Abbildungen dann zu verstehen.

Nach meinen Beobachtungen erscheint die arbeitsbezogene Ertragsaufteilung sobald sie praktiziert wird den Beteiligten logisch und wird damit auch leichter verstanden.

### **Technische und organisatorische Voraussetzungen**

Arbeitsbezogene Ertragsaufteilung ist eine ursprünglichere Form der Ertragsaufteilung als die kapitalbezogene Ertragsaufteilung. Die entscheidende technische Voraussetzung für die kapitalbezogenen Arbeitsteilung war die Er-

findung und Einführung des modernen Rechnungswesen, der doppelten Buchführung mit Bestands- und Bewegungsrechnung. Denn ohne sie hätte ein Kapitalgewinn nicht sicher ermittelt und nachgeprüft werden können.

EDV und Internet ermöglicht arbeitsbezogene Ertragsaufteilung für komplexe, kooperative Wertschöpfungsprozesse überregional, zeitnah und breit kommunizierbar anzuwenden.

## **Zusammenfassung**

Arbeitsbezogene Ertragsaufteilung bildet komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge der Wertschöpfung ab und ermöglicht den Beteiligten die darauf basierende gerechte Aufteilung von Arbeitserträgen.

Gerechte Aufteilung des gemeinsam Erwirtschafteten verbindet Verantwortung für die eigene Arbeit und das Ganze.

Der Zyklus von Kalkulation, Datenerhebung, und Aufteilung des Erfolges fördert die Fähigkeit zum dezentralen Steuern.

## **Übertragbarkeit und Nachhaltigkeit**

Die arbeitsbezogene Ertragsaufteilung bietet Unternehmenskooperationen, Kooperationen von Freiberuflern, genossenschaftliche Zusammenschlüsse und Kooperativen eine eigenständige wirtschaftliche Struktur. Sie bildet die wirtschaftlichen Aktivitäten ab und liefert dadurch die Steuerungsinformationen für dezentrale Organisation. Die Stärke des Verfahrens kommt daher besonders bei komplexe Aufgaben zum tragen, die dezentral umgesetzt werden müssen.

Ziel arbeitsbezogener Ertragsaufteilung ist das Gleichgewicht von Wertschöpfung (Ertrag) Arbeitseinkommen und Reproduktion der Arbeitsmittel. Dieses Ziel wird durch die technische und organisatorische Struktur des Verfahrens fundiert.

Da die Steuerungsinformationen bei den Akteuren entstehen und ihre Handlungsfähigkeit erhöhen, können sie ihr persönliches Optimum von Arbeitszeit, Belastung, Einkommen und langfristiger Sicherheit im wirtschaftlichen Umfeld entwickeln.

Damit erfüllt arbeitsbezogene Ertragsaufteilung als wirtschaftliches Prinzip die Anforderung an nachhaltiges Wirtschaften: Ohne Wachstumszwang erfolgreich und innovativ sein können.<sup>4</sup>

Ethischtische Fragen können an ein Verfahren arbeitsbezogener Ertragsaufteilung direkt gestellt werden, z.B. ob die Bewertung der Basiszeiten im Verhältnis untereinander gerecht ist<sup>5</sup> oder warum nur ein Teil der Arbeitenden in diesen Aufteilungsprozess einbezogen wird und ein anderer seine Arbeitskraft bezahlt bekommt.

**Neben** der ökonomischen Struktur der Ertragsaufteilung benötigen Kooperationen, Kooperativen usw. passende Eigentumsgestaltung und Eigentumsverteilung, partizipative Organisation und Unternehmenskultur.

Weitergehenden Überlegungen zur Ausbreitung neuer partizipativer wirtschaftlicher Strukturen sind allerdings so unrealistisch wie die Vorstellung, Microsoft mit öffentlich programmierter Software erfolgreich Konkurrenz machen zu können.

## **Anlage: Modellrechnungen und Verfahrenstechniken**

In der Anlage füge ich eine Modellrechnung bei. Man kann diese vielleicht einfacher anhand der dazu angelegten Excel-Tabelle nachvollziehen als auf dem Papier. Um die Nachvollziehbarkeit zu erleichtern wurde mit Demo-Zahlen gearbeitet, auf die Darstellung einer Abrechnung über mehrere Perioden wurde ebenso verzichtet wie auf ein Modell zur Abrechnung von Sach- und Finanzeinlagen.

---

<sup>4</sup> Die auf Gewinnorientierung zielende Ausbeutung von Arbeitskraft und Handelsvorteilen funktioniert ist auf Wachstum angewiesen notfalls durch krisenhafte Vernichtung von Ressourcen. Vor alle sind menschliche Interessen bei ihr nicht Gegenstand der Optimierungsprozesse, denn die menschlichen Interessen sind lediglich Kostenfaktoren.

<sup>5</sup> Beim Kapitalverhältnis gibt es für ethische Fragen drei Ebenen: Die Ebene der Kapitaleignern untereinander, die zwischen Kapitaleignern und Verkäufern von Arbeitskraft und schließlich die zwischen den Lohnabhängigen. Beim Verhalten des Kapitals gegenüber den Lohnabhängigen stellt sich immer die Frage, wie weit ein Unternehmen sich ethisches Verhalten leisten kann, bzw. wie weit es sich „rechnet“.

Da arbeitsbezogene Ertragsaufteilung jeweils die Kooperation und ihre Arbeitsaufgaben abbildet, ist sie für jede Kooperation und Aufgabe anzupassen. Dennoch wird es möglich sein Software zu entwickeln, die mit Bausteinen die Einrichtung einer Projekterfassung und Abrechnung beschleunigt und dazu dezidierte Lösungen für komplexe Aufgaben bereitstellt.

Diese Software kann dann mit Unternehmens-, Auftrags- oder Projektkalkulation auf der einen Seite und Software für das Rechnungswesen auf der anderen verbunden werden.

### **Zu den Annahmen und Ergebnissen der Modellrechnung<sup>6</sup>**

Ausgegangen wird von fünf Partnern mit *einem* Umsatz in einer Periode von mehreren Perioden. Es wird angenommen, dass einige Partner Vorleistungen erbracht haben, die ebenfalls berücksichtigt werden.

Die Partner haben unterschiedliche Kostensätze, die den Wert einer Arbeitsstunde im Verhältnis untereinander verändern. Erhebliche Unterschiede in der Bewertung von Stunden können sich einerseits durch den Einsatz von Technik ergeben, andererseits durch große Qualifikationsunterschiede. Für die *Zusammenarbeit* relevante Qualifikationsunterschiede *sollten* durch die Gewichtung abgebildet werden, da sonst die Chancen von Partnern geringer Qualifikation abnehmen überhaupt als Partner berücksichtigt zu werden.

Das Beispiel zeigt daher, wie einerseits generell die Ertragsaufteilung funktioniert und wie gleicher Zeiteinsatz zu unterschiedlichen Ertragsanteilen führen kann.

Die **Vorlaufleistungen** des Beispiels nehmen an mehreren Abrechnungsperioden teil, je effizienter diese verlaufen, desto mehr steigt der Wert der Vorlaufleistung. Verläuft das Projekt ungünstig, was auch mit den Vorlaufleistungen zusammenhängen kann, dann werden diese mit abgewertet.

Partnerin D hat im Beispiel nur Vorleistungen erbracht und nimmt an der Abrechnung ebenfalls teil. Verwaltungs- und Managementleistungen würden entsprechend behandelt und in einer weiteren Zeile auftauchen.

---

<sup>6</sup> Weitere Modellrechnungen, die mehr berücksichtigen, kann ich auf Anfrage zusenden oder anfertigen.

Das **Ergebnis € pro Arbeitsstunde** demonstriert durch den Vergleich zu den Kostensätzen der Partner das im Verfahren integrierte Controlling.

In den **drei Grafiken** wird links die unterschiedliche Gewichtung der Arbeitszeit dargestellt, in der Mitte der nach den Modellwerten erreichte Ertraganteil und rechts die dafür aufgewendete Arbeitszeit.

### **Technischer Hinweis**

Die Modellrechnung steht als frei veränderbare Excel-Datei zur Verfügung. In der PDF-Fassung des Textes liegt sie neben diesem Absatz als Anlage bei.





# Modellrechnung der Ertragsaufteilung in einer Kooperation

## Ertragsabrechnung

Umsatz	20.000,00 €	111%
Projekt bezogene Kosten		
externe	2.000,00 €	11%
<b># Rohertrag</b>	<b>18.000,00 €</b>	<b>100%</b>

Anteil bei Pro-Kopf-Aufteilung auf 5 PartnerInnen  
3.600,00 €

## Aufteilung des Ertrages - die Partner können Einzelne oder kleine Unternehmen sein

	Partnerin A	Partnerin B	Partner C	Partnerin D	Partnerin E	Summe, MW
Arbeitszeit für aktuelles Projekt in Stunden	80	80	120		120	400
Qualifikations- oder Belastungsfaktor	2,75	2,25	1,25	1,00	0,70	
Abrechnungseinheiten aktuelles Projekt	220	180	150		84	634
Abrechnungseinheiten aus Vorlaufleistungen	16,50	0,00	0,00	75,00	0,00	91,50
# Sum. Abrechnungseinheit.	236,50	180,00	150,00	75,00	84,00	725,50
Anteil an Gesamtleistung	32,6%	24,8%	20,7%	10,3%	11,6%	100,0%
# Anteil am Rohertrag	<b>5.867,68 €</b>	<b>4.465,89 €</b>	<b>3.721,57 €</b>	<b>1.860,79 €</b>	<b>2.084,08 €</b>	18.000,00 €
<b># Ergebnis pro Arbeitsstunde</b>	<b>68,23 €</b>	<b>55,82 €</b>	<b>31,01 €</b>	<b>24,81 €</b>	<b>17,37 €</b>	<b>39,45 €</b>
Zeiteinsatz incl. Vorleistungsanteil in Stunden	86	80	120	75	120	400

## Reichweitenbestimmung einer Vorleistung nach Rohertrag

Aufteilung auf Rohertrag von	60.000,00 €	100,0%
Aktueller Rohertrag	18.000,00 €	30,0%

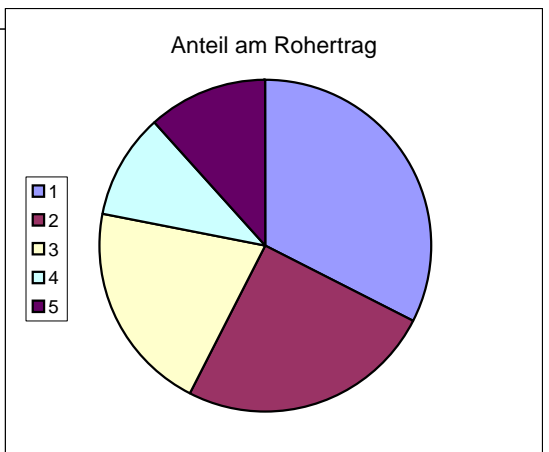
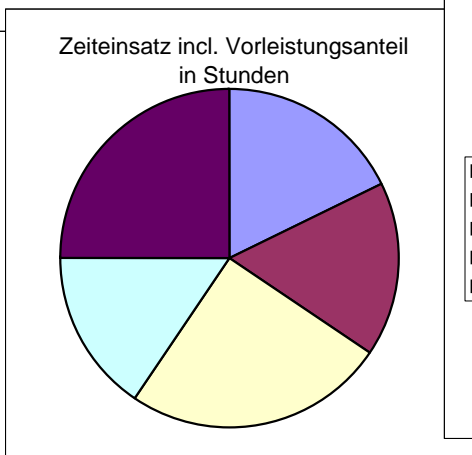
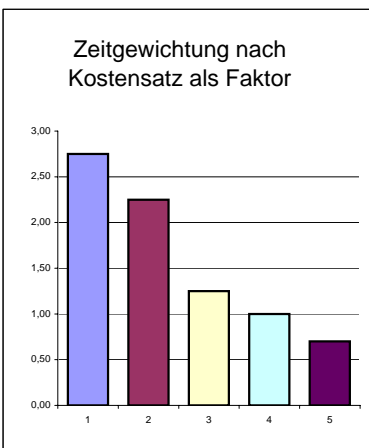
## Anteilige Berücksichtigung von allgemeinen Vorleistungen bei den aktuellen Projekten

	Partnerin A	Partnerin B	Partner C	Partnerin D	Partnerin E	Summe, MW
Stunden	20			250		270,00
<b>Faktor (Basiswert)</b>	<b>2,75</b>	<b>2,25</b>	<b>1,25</b>	<b>1,00</b>	<b>0,70</b>	
Abrechnungseinheiten	55			250		305,00
davon f. aktuelles Projekt in%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	
in Abrechnungseinheiten	16,50	0,00	0,00	75,00	0,00	

## Abschätzung der Stundengewichtung unter den Partnern durch Orientierung z.B. am öffentlichen Dienst

Alternativ könnten auch ermittelte Kostensätze für die Faktorenbestimmung zugrunde gelegt werden

Einkommen oder Kostensatz von	A	B	C	D	E	Errechneter MW
Monatsgehalt od. Kostensatz	55,00 €	45,00 €	25,00 €	20,00 €	14,00 €	31,80 €
Zeitgewichtung nach Kostensatz als Faktor	2,75	2,25	1,25	1,00	0,70	1,59
<b>Gesetzter Basiswert</b>	20,00 €	Faktor	1,00			





# Organisationsebenen einer Kooperation

Sachebene	Beziehungsebene
<b>Systemebene &amp; Kooperationskonzept</b>	<b>Beziehungsgrundlagen</b>
Ziele, Visionen, Ideen Erfahrungen Entscheidung z.B. für gleichberechtigte Unternehmenskooperation oder Franchise (hierarchische Kooperation) mit eigener Rechtsform	/Selbst-/ Vertrauen, Verantwortung Wünsche, Hoffnung, Angst Innovationsinteresse, Zukunftssicherung, Experimentier und Risikobereitschaft
<b>Gestaltungsebene &amp; Koop. Planung</b>	<b>Beziehungsklärung &amp; Gestaltung</b>
Gesellschafts-Vertragskonzepte z.B. für Genossenschaft, GmbH, kleine AG Organisationsstruktur, Strategien Konzept für Kosten- u. Ertragsabrechnung Führungs- und Kommunikationskonzept	Sozialverträge, Übereinkünfte, Leitsätze, Abkommen Bewertung und Gewichtung von Risiko, Leistung, Verantwortung, Erfahrung, Belastung
<b>Umsetzungsebene &amp; Arbeitsalltag</b>	<b>Beziehungsalltag &amp; Bestätigung</b>
u.A. Verträge schließen, Ablaufplanung und Umsetzung Management und Verwaltung, Qualifizierung, Workshops, Konferenzen Projektentscheidung, Kostenentscheidung Risikobewertung, Kosten- und Ertragsaufteilung Abwicklung von Vorgängen	/Un-/ Verantwortlichkeit, Engagement  /An-/ Teilnahme, Begeisterung Austausch, Anerkennung, Kritik, Bestätigung, Enttäuschung, Ärger Gefühl /nicht/ angemessen an Kosten, Ertrag Nutzen und Erfolg teil zu haben



# Ertragsaufteilung in virtuellen Unternehmen

Constantin Bartning

Klondyke Crossmedia &

Transfer Unternehmensberatung

# Vorgeschichte



- Arbeit in Kollektivem Unternehmen
- Problem mit gewollter Struktur und gewählter Form
  - Kollektiver Unternehmer
  - Individueller Lohnarbeiter
- Konzept der kollektiven Selbständigkeit:  
Ermittlung und Aufteilung des Arbeitsertrages

# Praktischer Einsatz?



- Ähnlich: Oktoberdruck GmbH als Einzelbetrieb
- Klondyke Crossmedia GmbH über 3 Jahre, und ca. 250.000 € Umsatz, aus 4 Aufträgen, davon einer über 3 Jahre

# Virtuelles Unternehmen?



- Unternehmen ohne eigenen Standort
- Organisatorische Plattform für Marketing, Entwicklung und Aufträge
- Tätig durch seine Gesellschafter mit deren Ausstattung und Personal
- Risiko und Erfolg liegt bei den Partnern, Virtuelles Unternehmen soll +/- 0 abschließen.

# Besonderheit von Kooperationen kleiner Unternehmen



- Einsatz der eigenen Kompetenz und Arbeit
- Gemeinsame Verantwortung für wirtschaftliches Ergebnis
- Kein Einsatz *gemeinsamen* Kapitals = kein Interesse an Kapitalrendite
- Anteil an angemessenem Ertragsanteil für eingebrachte Leistung
- Sorge vor Verlusten am Ende

# Ökonomische Konzepte für Arbeits-Ertragsaufteilung



- Direkte Aufteilung von Arbeitserträgen
  - Nach Arbeitsleistung
  - Rang, Position, Qualifikation...
  - Sozialem Bedarf (z.B. in Familie)
- Über Vergabe von Aufträgen an Subunternehmer
- Nach Anteil am Eigentumsrecht über Produktionsmittel
  - Arbeitsleistung wird zu ihrem Preis gekauft, ist am Ertrag per Definition NICHT beteiligt (Kosten)

**Tendenz alles als Kapitalverhältnis zu betrachten**



# Kooperationen: Vorteil direkter Arbeitsertragsaufteilung



- Per Definition kann kein Verlust der Kooperation entstehen
- Gemeinsame Verantwortung wird durch Verfahren direkt abgebildet
- Controlling ist Grundlage der Aufteilung, d.h. ohne Controlling keine Aufteilung
- Dadurch zeitnahe Steuerungsinformationen
- Konflikte werden zeitnah deutlich und müssen gelöst werden, da sonst nicht weiter aufgeteilt werden kann

# Anforderungen an Verfahren



- Möglichst einfach
- Abbildung komplexer Verhältnisse
  - Unterschiedliche Arbeitskosten wg. Geräteeinsatz, Qualifikation
  - Berücksichtigung von Vorleistungen
  - Umlage von Entwicklungsleistungen auf mehrere Projekte, Teilaufträge usw.
  - Umlage von Gemeinkosten = allgemeines Management, Verwaltung, Marketing...

# Vertragliche Klärung



- Basis der Abrechnung: Geplante und/oder benötigte Arbeitszeit (>Kalkulationsregel, Erfassungsregel)
- Relative Gewichtung der Arbeitszeit, alle gleich oder
  - Festsetzung einer Stundensatzbasis  $X \text{ €} = 1$  und Vereinbarung von Stundenfaktoren z.B. 0,7 ...2,5 etc.
- Umlageregeln: Gemeinkosten, Marketing, Entwicklungsleistungen auf X Teilprojekte, Perioden...
- Festlegung von Abrechnungsperioden für Erträge, Auftragsleistungen und Gemeinleistungen
  - Z.B. Monat, Quartal, Jahr, flexibel Auftragsbezogen

# Sorgfältige Anfangsklärung ...



- macht für alle Beteiligte das Verfahren deutlich,
- schützt vor nicht lösbaren Konflikten im Verlauf,
- hilft bei der Lösung vom Denken in Kapitalverhältnissen.

Darstellung in:

1. Betriebswirtschaftlicher Verfahrenbeschreibung
2. Gesellschaftsvertrag als Anlage

# Annahme Modellrechnung

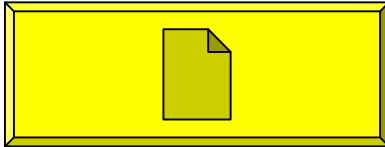


- Fünf Partner
- Ein Umsatz über mehrere Perioden
- Entwicklungsleistungen werden auf mehrere Teilprojekte umgelegt

## Vereinfachte Darstellung

- Gemeinleistung nicht enthalten > Verfahren ähnlich Umlage Entwicklungsleistungen
- Nur eine Periode dargestellt
- Knappe Darstellung von Sach- und Kapitalkosten

# Beispiel in Excel angelegt



Kooperationsabrechnung.xls

- Datei steht Ihnen zusammen mit ausführlicher Textfassung zur Verfügung

# Übertragbarkeit?



- Große Reichweite des Verfahrens
  - Für Kooperationen
  - Kooperativen
  - Von Mitarbeitern geführte Unternehmen
  - Gemeinnützige Unternehmen
- Erfüllt Anforderung an Nachhaltigkeit Kein Wachstumszwang
  - Hoher Informationsgrad aller Beteiligten durch integriertes dezentrales Controlling

# Danke für die Aufmerksamkeit



- **Verfügbare Unterlagen:**
  - Excel-Tabelle mit Modellrechnung
  - Text zum Referat (PDF)

Auf Anfrage:

- Manual für Klondyke Crossmedia (PDF)
- GmbH-Satzung Klondyke Crossmedia (PDF)
- Weitere Modellrechnung mit veränderter Fragestellung

[bartning@transfer-unternehmensberatung.de](mailto:bartning@transfer-unternehmensberatung.de)





## Leistungsabrechnung: Plug & Play und gräßliche Drohungen

Plug & Play verspricht uns die Soft- und Hardware Industrie immer aufs neue, und wenn ich dann eine neue Soft- oder Hardware auspacke, liegt ein dickes Handbuch dabei! In vielen Fällen ist es sinnvoll es gleich lesen. Das merkte ich besonders dann, wenn die Software *vor* dem Handbuch fertig wurde und ich sehnlichst darauf wartete.

Klondyke Crossmedia ist *viel schlimmer!* Plug & Play haben wir erst mal angefangen und nun erarbeiten wir allmählich das Handbuch, welches beschreibt, *wie wir* arbeiten und vor allem, das *vielen* Geld, welches wir gemeinsam verdienen, aufteilen ohne uns zu verzanken.

Der nachfolgende Text ist nicht der erste zum Thema Abrechnungsverfahren und er wird nicht der letzte sein. Insbesondere die, Mitte Januar als PDF zugeschickten, Grafiken und Texte, werden bei dieser Ausarbeitung als *vorhanden* vorausgesetzt. Wer sie *noch* nicht gelesen hat, kann auch mit diesem Text anfangen!

Wer etwas nicht versteht oder saublöd findet – bitte per Brief, FAX, EMail, Telefon, Flaschenpost oder persönlich *nachfragen!*

Über Zustimmung oder Lob usw. freue ich mich natürlich mehr!

### **Dieser Text enthält**

- Eine Übersicht und Beschreibung der Tätigkeitsgruppen, für die wir gleiche Stundensätze vorschlagen sowie Begründung unterschiedlicher Höhe
- Eine Beschreibung der innerhalb von Klondyke abrechenbaren Leistungen und der *nicht* abrechenbaren.
- Regeln für direkt abzurechnende Sachkosten

Einen Regelungsvorschlag für Investitionen direkt durch Klondyke

## Was bedeuten die Regeln des Abrechnungsverfahrens für unsere künftige Arbeitsweise?

Bei „normalen“ kleinen Unternehmen ist das Arbeits - Controlling, also die Abschätzung von Arbeitsetats und der Vergleich mit dem tatsächlich erreichten Ergebnissen, eher die Ausnahme. Insbesondere die kreativen Bereiche, die Akquisition und die Organisation, arbeiten ohne Soll – Ist – Vergleich.

Am ehesten finden wir Zeitplanung noch für die Fertigung.

Ein Kooperationsunternehmen wie Klondyke Crossmedia kann, die gemeinsam erwirtschafteten Erträge, nur angemessen auf die erbrachten Leistungen aufteilen, und dabei *vorhersehbare Ergebnisse* liefern, wenn *alle* Arbeitsaufwendungen mit ausreichender Genauigkeit geplant und abgerechnet werden.

- Arbeiten, auch *außerhalb der Fertigung*, müssen *vorher* abgeschätzt und abgesprochen oder in manchen Fällen *nachträglich* bewertet werden, um sie dann *abzurechnen*.
- Jede abzurechnende Tätigkeit muß klassifiziert werden: Nach Abrechnungsperiode, Tätigkeitsart (für den Stundensatz), Bezug zu einem Auftrag oder übergreifender Entwicklungsleistung oder Verwaltung und Management.

Das erfordert von vielen Beteiligten eine *tiefgreifende* Änderung von Gewohnheiten. *Mir* persönlich fällt das *sehr schwer*. *Ohne* diese Änderung werden wir allerdings, im Rahmen von Klondyke Crossmedia, auf Dauer *nicht zu unserer Zufriedenheit* arbeiten können.

*Mit* dieser Veränderung werden wir als *Nebeneffekt* unsere Steuerungsfähigkeit erheblich verbessern. Das wird Wirkungen auf unser Verhalten am Markt und untereinander haben, die sich heute noch nicht abschätzen lassen.

Beim Bewerten der Ergebnisse werden wir alle lernen müssen, diese mit denen der eigenen betrieblichen Tätigkeit zu vergleichen.

Immer wieder wird die Frage auftauchen: Rechnet sich der ganze Aufwand? Dafür brauchen wir Bewertungskriterien, die über Mark und Pfennig oder Euro hinausgehen – ohne sie außer Acht zu lassen!

Die Abrechnung erfordert von uns allen daher eine Auseinandersetzung mit Betriebswirtschaftlichen Konzepten und ihrer praktischen Umsetzung.

Ganz *nebenbei* ist das nicht zu haben. Es erfordert das Lesen der Unterlagen, Hineindenken, Einarbeiten in die *Modellrechnungen*, um sie zu verstehen, und ausführliche Diskussion!

## Stundensätze als Grundlage der Kalkulation und Abrechnungseinheiten

### Vorbemerkung

Leistungskalkulation innerhalb einer Auftragskalkulationen rechnet nach der Formel  $\text{Zeitbedarf} \times \text{Stundensatz} = \text{Leistungskosten}$ .

Die Höhe der Fertigungsstundensätze richtet sich dabei u.a. nach Qualifikation (üblicherweise ausgedrückt in Höhe des Gehaltes), Technikeinsatz (ausgedrückt in Abschreibung auf Anlagen), Gemeinkostenumlage und möglichem *Anteil der Fertigungszeit* an der verfügbaren Arbeitszeit<sup>1</sup>.

Stundensätze können fest an Arbeitsplätze, an Personen, oder an Tätigkeitsfelder gebunden werden. *Was sinnvoll ist*, ergibt sich aus der jeweiligen Situation.

Stundensätze werden nicht nur für die Auftragskalkulation sondern auch für die interne Kostenrechnung verwendet. Mit ihnen lassen sich *alle* Arbeitsleistungen in Kostensätze berechnen.

Beim Ertragsaufteilungsverfahren von Klondyke Crossmedia werden die Erträge nach Abrechnungseinheiten aufgeteilt, die sich aus Stundensätzen errechnen.

Nachfolgend beschreibe ich die für Klondyke Crossmedia definierten Tätigkeitsgruppen, die wir mit eigenen Stundensätzen hinterlegt haben.

### Definition der Stundensätze

Wir gehen davon aus, daß die Stundensätze *nicht* an die Personen, sondern an die Tätigkeiten gebunden sind, die ausübende Personen allerdings dazu qualifiziert sind!

Ein Geschäftsführer, der Hilfsarbeiten macht, kann dafür in der Regel auch nur den entsprechenden Stundensatz abrechnen, ein Prokurist der Geschäftsführungstätigkeit ausübt, rechnet auch diesen Satz dafür ab...Dabei ist die Grenze *abzuschätzen*. Wenn ich als Geschäftsführer *einen* Brief schreibe, korrigiere und in einen Umschlag tue und in den Briefkasten werfe, dann wäre es unsinnig, das in Geschäftsführung, Sekretariatstätigkeit und Hilfstätigkeit aufzuteilen. Bei 100 Briefen

---

<sup>1</sup> Beim Einsatz von Druckmaschinen schränkt z.B. die Maschinenpflege sowie das morgentliche und abendliche Waschen der Farbwerke die Fertigungszeit ein. Im DTP-Bereich ist u.A. die ständige Einarbeitung in neue Software und ihre Schwächen, eine wesentliche Einschränkung der Fertigungszeit.

am Stück dagegen wäre das notwendig – und auch tatsächlich sinnvoll zu organisieren.

## **Tätigkeitsfelder innerhalb eines Stundensatzes**

Folgende Tätigkeitsfelder haben wir gebildet und mit Stundensätzen hinterlegt:

- Geschäftsführung
- Projektleitung
- Gestaltung
- DTP – Arbeiten selbstorganisiert und anleitend
- DTP – Arbeiten und Kontrolle unter Anleitung
- Sekretariat und Buchhaltung

Nachfolgend werden diese Tätigkeitsfelder eingehender beschrieben. Anschließend wird eine Übersicht abrechenbarer und *nicht* abrechenbarer Leistungen gegeben.

## **Beschreibung der Tätigkeiten innerhalb bestimmter Stundensätze**

Zur *abrechenbaren* **Geschäftsführungstätigkeit** gehören folgende Aufgaben:

- Alle gesetzlich, oder laut Satzung, damit verbundenen Tätigkeiten. Dazu gehören z.B. auch Klärungen mit dem Finanzamt über Grundfragen unserer Besteuerung oder mit dem Versorgungsamt (diese Arbeiten hat in der Regel Sabine Weigel in Absprache mit mir übernommen), die Vorbereitung oder Prüfung von Verträgen.
- Inhaltliche Vorbereitung des Jahresabschluß, Finanzierungs- und Steuerplanung u.Ä.
- Die Kommunikation unter den Geschäftsführern über die Leitung des Unternehmens sowie die entsprechenden Abstimmungen mit Gesellschaftern.
  - In der Regel wöchentlich eine Telefon- oder Internetkonferenz und diverse Telefonate oder schriftliche Nachrichten.
- Die Vorbereitung und Leitung von Sitzungen und Workshops.
- Die Ausarbeitung des Abrechnungsverfahrens spezifisch für Klondyke, die Diskussion und ggf. Diskussion und Entscheidung über Abrechnungsfragen.
  - Bei diesem Thema muß ich abgrenzen, was ich abrechne, und was nicht, weil es Bestandteil meiner Projektarbeit für Digit oder für künftige Projekte ist.
- Die Klärung und Diskussion mit Projektleitern usw.
- Akquisitionstätigkeit, Verteilung von Anfragen, Moderation von Auftragsaufteilungen usw.

- Die Vorbereitung und Teilnahme an Veranstaltungen, bei denen Klondyke Crossmedia präsentiert wird. Die Teilnahme z.B. an einer ganztägigen Tagung gilt als ein Tagewerk – auch wenn der eigene Beitrag dabei nur in einem kürzeren Vortrag besteht, oder der wesentliche Anlaß die Randkontakte sind.

Für die Geschäftsführertätigkeit ist bezeichnend, daß zu ihr oft zahlreiche kurze Tätigkeiten gehören, die nicht planbar sind und nicht immer erfaßt werden, aber dennoch in der Summe Zeit kosten<sup>2</sup>. Dazu mache ich weiter unten Vorschläge zum Abrechnungsverfahren.

Die Geschäftsführungstätigkeit erfordert eine sehr breite Qualifikation und auch laufende Weiterbildung. Sie enthält einen erheblichen Teil Kommunikation über Telefon und ist durch diese Kosten auch besonders belastet (auch wenn die Telekommunikationskosten aktuell deutlich sinken.) Dazu kommt vermutlich ein höherer Bedarf an Reisen. Das sind alles Gründe für hohe Stundensätze.

Vorschlag für die Abrechnung von Geschäftsführungszeiten:

- Für die Geschäftsführer werden monatlich feste Zeitetats für die Basistätigkeit vereinbart. Dazu gehört der gesamte Kleinkram (s.o.) sowie die regelmäßigen Telefonkonferenzen mit den Geschäftsführern und ggf. Gesellschaftern. (Diese Etats können für jeden Geschäftsführer anders ausfallen)
- Für darüber hinaus gehende Aufgaben werden gesonderte Zeitetats *möglichst* vorher vereinbart und der Verbrauch dokumentiert.
- *Nicht* abzurechnen sind Reisezeiten und eigene Fortbildung. (Wenn ich bei einer Bahnfahrt allerdings am Rechner arbeite oder ein intensives Gespräch im Rahmen meiner Aufgaben führe, dann ist das natürlich abrechenbare Zeit.

---

<sup>2</sup> Ich habe heute z.B. zwei Briefe von Sabine Weigel an das Finanzamt gelesen und unterschrieben, mit Sabine eine Entscheidung zur Vorjahresbesteuerung von Klondyke besprochen und in eine Notiz für die Geschäftsführung umgewandelt, mit Georg und anschließend mit Sabine Fischer über die Probleme mit dem Klondyke Logo für unsere Internet Seiten telefoniert, eine Email von Axel zur Abrechnung beantwortet, eine Antwort-Mail von Jörg zum Thema Datentest gelesen. Für den Bundestagsauftrag habe ich mit Stefan dreimal über den Projektstand und Einzelheiten dazu telefoniert – das wäre eher Projektleitertätigkeit.

Als *umfangreichere* Arbeit bereite ich heute die telefonische Geschäftsführersitzung für morgen vor und schreibe diesen Text sowie ein Rundschreiben an die Gesellschafter zur Abrechnung von Klondyke.

## **Projektleitung**

Die Projektleitung besteht vor allem in der Planung, Organisation und Kommunikation und Überwachung des Projektfortschrittes zwischen den Projektbeteiligten (Kunden und Fertigung, Qualitätssicherung, externe Partner).

In diesen Bereich fallen, ähnlich wie bei der Geschäftsführung, zahlreiche kleine Aufgaben, die zeitlich schwer zu erfassen sind. Wesentliche Bestandteile der Projektleitung sind:

- Verhandlung mit dem Kunden
- Ausarbeitung und Überwachung des Zeitplanes
- Absprachen mit den an der Entwicklung und Herstellung Beteiligten

Im Einzelnen:

- Dazu gehört Pflichtenheft schreiben, Entwurf eines Projektes, Abstimmung der Qualitätssicherung, Koordination mit Kunden und mit Beteiligten,
- Terminplanung und Kontrolle, Kalkulation und Nachkalkulation,
- Überwachung der Abrechnung und Kostenkontrolle während des laufenden Projektes,
- Auswahl der Beteiligten aus Klondyke, Vereinbaren der Arbeitspakete und voraussichtlichen Dauer und Konditionen (Abgrenzung von Lern- und Entwicklungszeiten!)
- Zusammenarbeit und Verhandlung mit externen Lieferanten (Angebote einholen, über Vergabe entscheiden bzw. Entscheidung vorbereiten).

Auch für Projektleitung kann ein bestimmter Sockel Zeittat vereinbart werden. Die anderen Regeln gelten analog, wie bei der Geschäftsführung.

## **Qualifizierte Gestaltungsleistungen**

Sie erfordern eine sehr gute fachliche Qualifikation sowie die Fähigkeit sehr selbstständig zu arbeiten.

Dazu zählen wir in der Regel Programmierung, Grafikdesign, Drehbuch, Funktionalität & Ergonomie, Konzept und Planung der Qualitätssicherung & Schwachstellenanalyse, Gestaltung der Finanzbuchhaltung und der Leistungsabrechnung, Ausarbeitung und Umsetzung von Qualifizierung und Planung externer Veranstaltungen.

Für alle abrechenbaren Gestaltungsleistungen gilt: Es muß entweder ein Auftrag dafür vorliegen, oder sie muß *nachträglich* als Leistung anerkannt werden.

- Zu jedem Gestaltungsauftrag gehört eine Ergebnisbeschreibung und eine Abschätzung der erforderlichen Zeit und eine Vereinbarung, an welchem Punkt kontrolliert wird, ob der Zeitrahmen einzuhalten ist. Diese Zeitschätzung kann in vielen Fällen sehr daneben liegen. Sie hat aber die Funktion Etats überschaubar zu halten und das Lernen- *wie lange dauert Gestalten und Entwickeln*-, zu fördern.

*Nicht* zur abrechenbaren Gestaltungsleistung gehört die allgemeine Einarbeitung in Basis-Programme und Verfahren, z.B.:

- Wenn ich mit PowerPoint einen Vortrag erarbeite, gehört meine *Einarbeitung in PowerPoint nicht* zur abrechenbaren Leistung.
- Die Einarbeitung in Compose oder Exchange ist ebenfalls *keine* abrechenbare Leistung mehr.
- Die Einarbeitung in allgemeine technische Gestaltungsregeln für Bildschirmdesign (Dateigrößen, zulässige Farben, Auflösung usw.)

Zu den Gestaltungsleistungen gehören:

- Die **Recherche** von Programmfunktionalitäten incl. Schwachstellenanalyse, *wenn ein Programm oder ein Tool für ein Projekt gesucht wird*.
  - Generell gilt für Recherche: Das Ergebnis und der Zeitaufwand sollte eindeutig dokumentiert sein.
  - Es muß geklärt sein, ob die Recherche nur für ein bestimmtes Projekt von Bedeutung ist, oder übergreifend wichtig ist. Je nachdem wird sie abgerechnet.

Das bedeutet: Allgemeines Stöbern im Internet oder Fachzeitschriften, Ansehen und Testen von interessanten Programmen ist noch keine abrechenbare Leistung – es sei denn, es ist als Aufgabe mit dem Projektleiter oder der Geschäftsführung abgesprochen. In diesem Falls sollte die Absprache auch einen Zeiteinsatz dafür festlegen. *Die nachträgliche* Anerkennung von wichtigen *dokumentierten* Rechercheergebnissen durch Geschäftsführer oder Projektleiter ist aber möglich und wünschenswert.

- **Vorbereitung und Durchführung von Qualifizierung:** Z.B. interne Schulung mit Exchange, Compose und weiteren Tools.
- **Programmieren** incl. Makroprogrammierung und Einrichten von Datenbanken,
  - Auch hier gilt: Auftrag mit Aufwandsabschätzung muß vorliegen oder das dokumentierte Ergebnis muß nachträglich mit Festsetzung des abrechenbaren Aufwandes akzeptiert werden (s.o)
  - Zur Programmierung gehören auch Bearbeitung von INI und DLL-Dateien, Vorbereitung eines Installschild usw.

- Ob die *Einarbeitung* in die *sehr spezielle* Software wie Installshield abrechenbar ist, wäre zu klären. Hier ist die Einarbeitung die wesentliche Aufgabe, das Anklicken nachher geht schnell.
- **Grafikdesign** und **Funktionsgestaltung** für Bildschirm und Papier.
  - Dazu gehört auch die Abstimmung mit dem Kunden und im Team.
  - Die Aufstellung oder Anpassung von ergonomischen und Gestaltungsrichtlinien für ein Projekt usw.
- **Qualitätssicherungskonzepte**: u.a. Vorbereiten von Checklisten und Arbeitslisten, was und wie zu kontrollieren ist, schon als Vorgabe für die Produktionsplanung um ggf. die Qualitätssicherung zu vereinfachen (z.B. Unterscheiden zwischen alten und neuen Dokumenten in QUADAPT)
  - *Nicht* abrechenbar ist die allgemeine Einarbeitung in das Thema Qualitätssicherung. Hier kann die Abgrenzung z.Z. nur als Abschätzung erfolgen, da beides ineinander übergeht.
- **Schwachstellenanalyse**: z.B. Analyse von Webseiten von potentiellen Kunden, Analyse von Konkurrenzprodukten im Vergleich zu Eigenen (jeweils schriftliche Dokumentation).
- **Drehbuch & Funktionsplanung**: Selbstständige Gestaltung von Bedienungsabläufen und Funktionsabläufen, in Abstimmung mit Programmierung und Design.
- Im Bereich **Verwaltung** und Rechnungswesen: **Planung und Einrichtung der Verfahren** z.B. mit Excel, Datenbank, Fibu,
  - Jahresabschluß, Kontrolle der Fibu usw.Fähigkeit mit Fibu, Excel, Access usw. zu arbeiten, wird vorausgesetzt.
- **Akquisition**: Bestandteil ist
  - Die Entwicklung von Produktideen und Marketingkonzepten
  - die Beratung des Kunden, die Entwicklung von Produktideen und Konzepten usw.
  - die Recherche der für ein Projekt wesentlichen Ansprechpartner beim potentiellen Kunden.
  - Die Ausarbeitung des Angebotes und der Kalkulation.Wenn im Rahmen einer Akquisition Muster zu entwickeln sind, gehören die damit verbundenen Leistungen im Rahmen der Gesamtabrechnung auch zur



Akquisition dazu, und werden ggf. abgeschrieben. Für die Zuordnung der einzelnen Leistung gilt diese Aufstellung.

### **DTP Arbeiten selbst organisiert und anleitend mit laufendem Qualifizierungsbedarf**

Selbständige Durchführung von Standardarbeiten wie: Layoutarbeiten nach vorgegebenem Grundlayout, Verlinkung, Verfahrensklä rung z.B. technische Bildschirmfolge, Aufbau von Menuebäumen usw., Anleitung von Mitarbeitern für Routinarbeiten, wie gleichartige Links setzen, Scannen von zahlreichen Dokumenten und ihre Kontrolle.

- Die Arbeit mit der erforderlichen Software usw. wird als bekannt vorausgesetzt – es sei denn es muß für einen Auftrag mit einer speziellen Software gearbeitet werden, die kein Standardwerkzeug ist und wird (Entscheidung dafür erforderlich).
- Es wird davon ausgegangen, daß ständig Einarbeitung in neue Tools, Programmversionen usw. erfolgt.

Hier kann eine Überschneidung mit den Gestaltungsarbeiten stattfinden. Diese gehen oft, in der Umsetzung, in die Kategorie „DTP-Arbeiten“ über. Das könnte in der Konsequenz bedeuten, daß z.B. ein Gestalter seine Arbeit nach zwei verschiedenen Sätzen aufteilen und abrechnen muß.

- Möglicher Vorteil: Könnte das Delegieren fördern
- Möglicher Nachteil: Kaum zu handhaben und zu entscheiden.

Zur abrechenbaren Leistung gehört die Anleitung und Kontrolle von Hilfskräften, die einen Auftrag bearbeiten.

### **DTP- Arbeiten und Kontrolle unter Anleitung**

Abwickeln von Routinearbeiten unter Anleitung und nach eindeutigen Vorgaben und Vorlagen. Z.B. Abarbeiten von zahlreichen gleichartigen Links und ihre Kontrolle, Scannen von Dokumenten..., Bearbeitung von Bookmarks...Checken nach Checklisten...

- Zur abrechenbaren Leistung gehört in diesem Fall die Zeit, die die Hilfskraft benötigt, sich in die Aufgabenstellung einzuarbeiten.

## **Sekretariatsarbeiten, Buchhaltung, Verwaltungstätigkeit**

Die erforderliche Qualifikation ist vergleichbar mit der für „DTP-Arbeiten...“. Der Unterschied im Stundensatz entsteht, weil die Häufigkeit der Einarbeitung in neue Software, Schulung usw. deutlich niedriger eingeschätzt wird. Die Arbeit mit der erforderlichen Software usw. wird vorausgesetzt.

Dazu gehört:

- Selbständige Dateneingabe mit Kostenstellen, Vorbereitung der Periodenauswertung und Umsatzsteuer, Mahnwesen usw.
- Im Sekretariat selbständige Durchführung von Vorgängen, wie Terminabstimmung, Nachfragen usw.

## Regeln für die Abrechnung von Leistungen als Grundlage der Ertragsaufteilung

### Vorbemerkung zur Aufgabenstellung

Vorstehend wurden Tätigkeitsfelder unterschiedlichen Stundensätzen zugeordnet. Nachfolgend werden die Regeln präzisiert, *was* für die Ertragsaufteilung *abrechnungswirksam* ist und *was unberücksichtigt* bleiben soll (und dennoch für Controlling erfaßt werden sollte!).

### Abrechenbare Leistungen

Abzurechnen ist jede Tätigkeit, für die *vorher* ein Etat *vereinbart* oder *nachträglich* auf Grund des dokumentierten Ergebnis *ausgehandelt* wurde. Unter dieser *Bedingung* gehört dazu:

- Geschäftsführungsaufgaben einschließlich Organisation der Kommunikation und Information der Gesellschafter
- Akquisition von Aufträgen, Gesellschaftern und Geschäftspartnern
- Technische Entwicklung, Design und Recherche
- Herstellung von Mustern und Eigenbedarf (Web – Präsenz, Briefpapier...)
- Teamsitzungen zur Produkt und Strategieplanung, Schwachstellenanalyse, Festlegen und Überprüfungen von Zielen und Konzepten.
- Vorbereitung und Protokoll von Teamsitzungen
- Produktionsplanung, Fertigung und Qualitätssicherung einschließlich der damit verbundenen Kommunikation und Organisation untereinander, mit Kunden und Geschäftspartnern, Einarbeitung und Kontrolle von Hilfskräften
- Dokumentation und Wissensmanagement
- Verwaltungs- und allgemeine Organisationstätigkeit
- Vorbereitung und Anleitung von Qualifizierung außerhalb der eigenen Firma
- Vorbereitung, Leitung und Protokoll von Gesellschafterversammlungen
- Schlichten von Konflikten unter Gesellschaftern (für den Schlichter)

### Nicht abzurechnen sind:

- Reisezeiten<sup>3</sup>.
- Eigene Qualifizierung und Einarbeitung z.B. in neue Software (beim Einarbeiten können Ausnahmen *vereinbart* werden)
- Eigene Information über die Belange der Gesellschaft und Einarbeiten in ihre Strukturen z.B. Abrechnungsverfahren.
- Allgemeine Recherche z.B. Surfen im Internet (es sei denn vorher abgesprochen oder nachträglich auf Grund dokumentierter Ergebnisse anders vereinbart)
- Leistungen für die vorher oder *nachträglich* kein *Zeitetat vereinbart* wurde.
- Zwar vereinbarte, aber nicht dokumentierte Entwicklungsleistungen
- Überschreitung von *Zeitetas ohne* Vereinbarung darüber *und* Dokumentation der Gründe.
- Leistungen die *innerhalb* der Abrechnungsfristen (maximal Abrechnungs-Quartal) nicht abgerechnet wurden.
- Die Teilnahme an Gesellschafterversammlungen (im Sinne der Satzung)
- Die Teilnahme an Konfliktschlichtungen als Partei.

### Zuordnung abrechenbarer Leistungen

Alle Leistungen sind in Kategorien einzuordnen:

- Auftragsbezogen<sup>4</sup> (z.B. Auftragsorganisation, Fertigung, Qualitätssicherung)
- Periodenbezogen<sup>5</sup> (z.B. allgemeine Organisation, Verwaltung)
- Abzuschreibende<sup>6</sup> Entwicklungsleistung (z.B. Programmierung, strategisches Marketing, interne Strukturentwicklung, Qualifizierungsleistung, Eigenbedarf, Herstellen von Mustern)
- Zusätzlich: Abrechnungsperiode (z.B. 1. Quartal 1999)

Wenn sich bei Arbeiten die Zuordnung *nicht* eindeutig ergibt, erfolgt eine geschätzte Aufteilung (z.B. in auftragsbezogene und abzuschreibende Entwicklungsleistung)

---

<sup>3</sup> Fahr- und Reisezeiten können z.B. für die Arbeit am Notebook oder an Texten, Lesen von Fachzeitschriften oder Entspannung genutzt werden. Ausnahmen sind möglich.

<sup>4</sup> Die Abrechnung der Leistungen erfolgt gegen Erträge eines bestimmten Auftrages

<sup>5</sup> Leistungen nehmen, bezogen auf die *laufende* Abrechnungsperiode (Quartal), *anteilig* an der Abrechnung aller Aufträge teil.

<sup>6</sup> Die Leistungen nehmen, über *mehrere* Abrechnungsperioden, *anteilig* in der Abrechnung aller Aufträge teil.

Jede abrechenbare Leistung enthält daher *mindestens* folgende Angaben

- Gegenstand oder Aufgabe (z.B. Akquisition für oder Arbeit NN an Auftrag X)
- Abrechenbare Zeit oder Abrechnungseinheiten (der vereinbarte Etat)
- Stundensatzgruppe (z.B. Gestaltung und Entwicklung)
- Zuordnung: abschreibbare Leistung, periodenbezogene Leistung, Fertigungsleistung

Erfassung und weitergehende Angabe ergeben sich aus den Erfassungsformularen.

### **Festlegung und Vereinbarung von Arbeitsetats**

Arbeitsetats werden in Stunden mal Stundensatz oder direkt in Abrechnungseinheiten festgelegt.

Die Festlegung und Kontrolle der Arbeitsetats erfolgt in der Regel mit den selben Bezugspersonen.

Arbeitsetats und Zwischenergebnisse sind, auf einem entsprechenden Bord unseres Servers, allen Gesellschaftern zugänglich.

### **Verbindlichkeit von Arbeitsetats**

Ihre Verbindlichkeit hängt von der Überschaubarkeit der Aufgabenstellung ab.

Je *bekannter* die Dauer von Aufgaben ist, desto verbindlicher ist der Zeitsatz.

- Über- und Unterschreitungen werden dann nicht berücksichtigt.

Begründete *Überschreitungen* ergeben sich z.B. aus Fehlern in Kundendateien, die über das erwartete Durchschnittsmaß hinausgehen, unabhängig ob sie dem Kunden in Rechnung gestellt werden können. *Überschreitungen* müssen, um abrechnungswirksam zu werden, dokumentiert begründet werden.

Bei bereits bekannten Arbeitsgängen kann es, z.B. durch neue Tools oder eigene Programmierung, zu *erheblichen* Zeitverkürzungen kommen. Wenn die Verkürzung vom Produktionsteam selbst bewerkstelligt wurde, wird wie folgt verfahren:

- Für den laufenden Auftrag (bei QUADAPT die laufende Aktualisierung) wird die kalkulierte Zeit abgerechnet, auch wenn durch das Tool verkürzt.
- Für die Programmierung oder Recherche des Tools wird *zusätzlich* ein Zeitaufwand vereinbart und abgeschrieben.
- Für den *nächsten* Auftrag werden neue Arbeitsetats, die auf der Arbeit mit dem Tool beruhen, vereinbart.

Wurde das zeitverkürzende Tool *außerhalb* des jeweiligen Produktionsteams entwickelt oder recherchiert, dann werden ggf. unter Berücksichtigung der Einarbeitung, die Arbeitsetats direkt verkürzt.

### **Arbeitsetats für Aufträge**

Zur Auftragsbearbeitung gehört die Projektleitung mit interner Organisation und Kundenverkehr, auftragsbezogene Gestaltung und technische Entwicklung, auftragsbezogene Recherche aktueller Tools, die eigentliche Fertigung, Qualitätssicherung, Abrechnung und Nachkalkulation.

Die Arbeitsetats für Aufträge werden vom jeweiligen Produktionsteam auf der Grundlage der Auftragskalkulation untereinander ausgehandelt. Kommt es zu keiner Einigung, wird die Entscheidung einem Geschäftsführer übertragen, der *nicht* Teil des Projektteams ist.

Während der laufenden Produktion trifft der Projektleiter ggf. Entscheidungen über Arbeitsetats und informiert das Team darüber. Bei Konflikten entscheidet ein Geschäftsführer, der nicht Teil des Produktionsteams ist.

Die Abrechnung des Auftrages erfolgt dann anhand der vorher *und* während des Auftrags vereinbarten Abrechnungseinheiten.

### **Arbeitsetats für Verwaltung und Geschäftsführung**

Hierzu gehören alle Arbeiten für die Verwaltung und Organisation von Klondyke Crossmedia, einschließlich Rechnungswesen, Pflege des Internetserver und Wissensmanagement.

Die Arbeitsetats für diese Aufgabenbereiche, können sowohl in absoluten Stunden oder Tagewerken geplant werden, wie in Beziehung z.B. zur Anzahl der Projekte und dem Geschäftsvolumen.

- So kann sich z.B. der Buchhaltungsaufwand aus Quartals - Grundwerten und Anzahl der Buchungen errechnen.
- Der Aufwand für die Ertragsaufteilung aus der Anzahl der Abrechnungen und einem Quartalsgrundaufwand.
- Für die Serverwartung kann ein Quartalsgrundwert und ein nutzungsabhängiger Wert festgelegt werden.

Die Arbeitsetats für Verwaltung und Rechnungswesen werden von denen aufgestellt, die Verwaltungsaufgaben übernommen haben und mit mindestens zwei Geschäftsführern abgestimmt.

Die Arbeitsetats der *einzelnen* Geschäftsführer für ihre *speziellen* Geschäftsbereiche, werden mit jeweils zwei anderen Geschäftsführern abgestimmt.  
Der gemeinsame Gesamtzeitetat der Geschäftsführung bedarf der Zustimmung der Gesellschafter bzw. der Prokuristen, sobald diese eingesetzt sind.

## Entscheidung über Arbeitsetats von Entwicklungsleistungen<sup>7</sup>

Die Definition von Entwicklungsleistungen wird hier bezogen auf die *Zielsetzung oder Aufgabenstellung*: Es sind alle Leistungen, die *nicht* Verwaltung und allgemeines Management und *nicht* Auftragsbearbeitung oder eigene Qualifizierung sind<sup>8</sup>.

Etats für Gestaltungs- und Entwicklungsleistungen werden für die Entscheidungsprozedur nach Größe gegliedert:

- Arbeitsetats bis zu einem Tag oder 10 Abrechnungseinheiten werden mit einem Geschäftsführer oder ggf. dem Projektleiter vereinbart.
- Arbeitsetats bis zu vier Tagen oder 40 Abrechnungseinheiten bedürfen der Zustimmung von mindestens zwei Geschäftsführern
- Arbeitsetats bis zu 10 Tagen oder 100 Abrechnungseinheiten bedürfen der Kenntnis aller Gesellschafter und Zustimmung von drei Geschäftsführern. (Wird der Zeitetat von einem Geschäftsführer benötigt, nimmt an seiner Stelle ein Prokurist an der Entscheidung teil.
- Arbeitsetats *über* 10 Tagewerke oder 100 Abrechnungseinheiten bedürfen der Zustimmung der Mehrheit der Gesellschafter.

Bei Arbeitsetats über vier Tage hinaus, sind Meilensteine festzulegen. Nach 25%, 50% und 75% der Zeit ist ein kurzes Fazit über das Ergebnis auf dem Server zu protokollieren. Bei deutlichen Abweichungen ist über die Fortsetzung des Projektes zu entscheiden, wenn ein Erfolg nur bei deutlicher Verlängerung realistisch ist.

- Eine Entwicklungsleistung kann nur abgerechnet werden, wenn sie angemessen und *zeitnah* auf dem Server dokumentiert ist.

Nach *vorher vereinbarten* Etats erstellte Entwicklungsleistungen, werden auch dann abgerechnet, wenn das Vorhaben *nicht* zum Erfolg z.B. der Akquisition eines Auftrages führt.

- Die Gründe für einen Mißerfolg, sind angemessen zu analysieren und auf dem Server zu dokumentieren.

---

<sup>7</sup> S. Fußnote 4

<sup>8</sup> Die Herstellung eines Prototyps oder unserer Web-Seiten ist im Sinne diese Definition ebenso *Entwicklungsleistung*, wie Programmierung oder der Entwurf dieser Abrechnungsunterlagen.

## **Nachträgliche Bewertung von Abrechnungseinheiten für Entwicklungsleistungen und Akquisition**

Von Gesellschaftern ausgeführte Entwicklungsleistungen und Akquisitionen *ohne* vorherige Vereinbarung, können *nachträglich im Erfolgsfall* anerkannt werden. Der zu *vereinbarende* Abrechnungswert, orientiert sich in diesem Fall weniger nach der *benötigten Zeit*, als nach einer *Nutzenbewertung* für die Gesellschaft. Der vereinbarte Abrechnungswert kann dabei deutlich *über oder unter* dem nach Zeit berechneten Abrechnungswert liegen.

Auch von *neuen* Gesellschaftern *eingebrachte* Entwicklungsleistungen, können so bewertet werden.

- Für die *Entscheidung* und *Ergebnisdokumentation* gelten die gleichen Regeln, *wie bei vorher vereinbarten* Entwicklungsetats.

Diese Regel wird analog auf die *Überschreitung* von vereinbarten Entwicklungsetats ohne weitere Absprache angewendet.



## Ertragsplanung und Risikoabschätzung

Es soll möglichst genau vorhersehbar sein, was ein Auftrag bzw. einzelne Teile wirtschaftlich bringen können.

Im Rahmen der Auftragsplanung ist daher eine Abschätzung vorzunehmen, *welche* Risiken bei der Umsetzung des Projektes bestehen und welche Chancen. Daneben werden die möglichen Veränderungen des Gemeinkostenanteils abgeschätzt. Risiken<sup>9</sup> sind:

- *Veränderungen* beim kalkulierten Zeitbedarf
- *Veränderungen* beim kalkulierten Einsatz von Lieferungen und Leistungen.

Als Ergebnis der Risikoabschätzung ergeben sich - DM Beträge und Stundensätze die aus dem jeweiligen Gesamtauftrag und einzelnen Gewerken mindestens und höchstens zu erwarten sind.

Zum Verständnis der Risikosabschätzung und für ihre Umsetzung liegt eine Excel-Tabelle vor (für den täglichen Einsatz kann diese Berechnung noch optimiert werden). Ich habe diese Tabelle zur Illustration hier eingefügt.

---

<sup>9</sup> Stellt sich bei der Risikoabschätzung heraus, daß die Risiken bezüglich Mehraufwand oder Mehrkosten deutlich höher sind, als die Chancen von Minderaufwand, sollte die Kalkulation überprüft werden!

## Abschätzen der Schwankungsbreiten für Ertragsanteile und Stundensätze

### Auftrags- Rahmendaten

Abr.Einheit = Abrechnungseinheit

Eigenleistung incl.Aufschlag	100.000 DM
Angebotswert incl. Lieferungen & Leistungen (Umsatz)	120.000 DM

### Risiken aus der Eigenleistung, Berücksichtigung von Lieferungen & Leistungen

Daten Eigenleistung	Abr. Einh.	Abr.Einheiten	Wert pro Abr. Einheit	Risiko in %
Abrechnungseinheiten aus Umlage kalkuliert		200		
Mögliche Senkung der Umlage		50		
Mögliche Erhöhung der Umlage		-50		
Abrechnungseinheiten aus Kalkulation		800		
<b># Abrechnungseinheiten nach Kalkulation</b>		<b>1000</b>	<b>100,00 DM</b>	<b>0%</b>
Mögliche Einsparungen	150	850	117,65 DM	
Mögliche Einsparungen inc. Umlage	200	800	125,00 DM	-25%
Möglicher Mehrbedarf	-150	1150	86,96 DM	
Möglicher Mehrbedarf incl Umlage	-200	1200	83,33 DM	17%
Daten Lieferungen & Leistungen	DM	max, min DM	Eigenleist.	
Geplante Liegerungen & Leistungen DM	20.000 DM	20.000 DM	100.000 DM	100%
Mögliche Einsparungen	3.000 DM	17.000 DM	103.000 DM	103%
Möglicher Mehrbedarf	-3.000 DM	23.000 DM	97.000 DM	97%

Eigenleistung + L&L	Abr. Einh.	L & L	Abr.Einheiten	Wert pro Abr. Einheit	Risiko in %
Produktion im Plan			1000	100,00 DM	0%
Einsparung Abrechnungseinh. + L&L	200	3.000 DM	800	128,75 DM	-29%
Mehrbedarf Abrechnungseinh. + L&L	-200	-3.000 DM	1200	80,83 DM	19%

### Schwankungsbreite des Ertragsanteils für ein Teilgewerk

Vereinbarter und eingehaltener Gewerkeanteil in Abrechnungseinheiten	100
Ertragsanteil bei Einhalten aller Planwerte in DM	10.000,00 DM (A)
Ertragsanteil im günstigsten Fall (nach Annahmen)	12.875,00 DM (B)
Ertragsanteil im ungünstigsten Fall (nach Annahmen)	8.083,33 DM (C)

### Berücksichtigung der Risiken innerhalb eines Teilgewerkes

	Stunden	Stundensatz	Formel	Risiko in %
Geplante Stunden für Teilgewerk (x)	80			
Planstundensatz		125,00 DM	A / x	0%
Minimal benötigte Stunden ohne Gewerkeänderung (y)	66	151,52 DM	A / y	-21%
Maximal benötigte Stunden ohne Gewerkeänderung (z)	100	100,00 DM	A / z	20%
Ist-Stundensatz bei optimalen Gesamtwerten		195,08 DM	B / y	-56%
Ist-Stundensatz bei ungünstigen Gesamtwerten		80,83 DM	C / z	35%

## Auszahlung von Ertragsanteilen

Für jeden Gesellschafter wird ein *Ertragsverrechnungskonto* geführt. Auf dieses werden im Rahmen der Quartalsabrechnung Ertragsanteile *gut geschrieben*. Auszahlungen werden dagegen gebucht.

Daneben wird für jeden Gesellschafter der Anspruch aus abzuschreibenden Abrechnungseinheiten in einem Konto geführt.

Die Auszahlung von Ertragsanteilen wird als gesonderter Prozeß unter den Gesellschaftern bzw. zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung ausgehandelt.

Regelungsbedarf besteht vor allem dann,

- wenn die verfügbare Liquidität *unter* den gutgeschriebenen Ertragsanteilen liegt oder / und
- wenn einzelne Gesellschafter *vor* dem Abschluß der Quartalsabrechnung eine Auszahlung benötigen.

Die Geschäftsführung soll die Handhabung der Liquidität einvernehmlich mit den Gesellschaftern so organisieren, daß dem individuellen Bedarf von Gesellschaftern soweit möglich Rechnung getragen wird.

Kommt *keine* Einigung zustande, gelten folgende Rahmenvereinbarungen für die Ertragsaufteilung:

- Bei einer Liquidität *unterhalb* der errechneten Ertragsanteile, erfolgt die Auszahlung *proportional* zu den errechneten Ertragsanteilen nach Vorliegen der Quartalsabrechnung. Die Proportion ergibt sich aus dem Verhältnis  $\frac{\text{verfügbare Liquidität}}{\text{Gesamtertrag}} = \text{Prozentwert für Auszahlung von Ertragsanteilen}$ .

Für die Aushandlung einvernehmlicher Regelungen gelten folgende Orientierungswerte für drei Themenbereiche:

- Knappe Liquidität
- Auszahlung *vor* der Quartalsabrechnung
- Auszahlung *ohne aktuelle* Ansprüche aus Ertragsanteilen

## Knappe Liquidität

Wenn bei knapper Liquidität Auszahlungen *nicht* proportional zu den Ertragsanteilen erfolgen, gelten folgende Regeln:

- Der Zahlungsbetrag *oberhalb* des proportionalen Ertragsanteils wird mit Zinsen belastet.
- Entsprechender Verzicht auf Auszahlung erhält eine Zinsgutschrift.

Die Verzinsung richtet sich nach dem aktuellen Verhältnis von Anteilen und verfügbarer Liquidität. Sie steigt, je knapper die Liquidität wird.

Die *Ober- und Untergrenze* für diese Verzinsung wird von den Gesellschaftern festgelegt. (Siehe dazu die vorliegende Exel-Tabelle).

Für die aktuellen Vereinbarungen über die Auszahlungen ist die Geschäftsführung zuständig, sie kann entscheiden, welcher oder welche beiden Geschäftsführer diese Aufgabe übernehmen.

### **Auszahlung vor der Quartalsabrechnung**

Eine Auszahlung kann *jederzeit* erfolgen, wenn Guthaben auf dem Ertragsverrechnungskonto besteht und sich die Auszahlung im Rahmen der verfügbaren Liquidität und ggf. der proportionalen Anteile bewegt.

- Darüberhinaus kann die Auszahlung mit der Geschäftsführung vereinbart werden, wenn
  - aufgrund geleisteter Arbeiten entsprechende Ertragsanteile bei der *nächsten* Abrechnung zu erwarten sind.
  - Die Liquidität und ggf. Vereinbarungen mit anderen Gesellschaftern das Abrufen von Anteilen nicht zulassen.

### **Sonderregelungen bei hohen Entwicklungsleistungen**

Haben einzelne Gesellschafter einen *hohen Anteil* oder *überwiegend abzuschreibende Entwicklungsleistungen* erbracht (z.B. Programmierung über ein aktuelles Projekt hinaus, Herstellung von Prototypen und Eigenbedarf ohne externen Auftrag..., Entwicklung der Unternehmensstruktur, interne Weiterbildung...), so kann für diese Gesellschafter eine teilweise Auszahlung *über die aktuelle Abschreibungsrate* hinaus vereinbart werden.

- Wird eine solche Auszahlungsvereinbarung bereits mit der Vereinbarung der jeweiligen Entwicklungsleistung getroffen, so geht sie gleichberechtigt mit den anderen Ansprüchen in die Liquiditätsaufteilung ein. (Die schrittweise Bewertung der Entwicklungsleistung im Rahmen der Abschreibung bleibt dadurch unberührt).
- Die maximale Höhe der Auszahlung wird im Rahmen einer Risikoabschätzung bestimmt. Sie darf höchstens 60% des voraussichtlichen Wertes betragen.

Diese Vorabzahlungen werden dann mit dem vereinbarten Minimalzins nach den o.g. Regeln verzinst. (Im Abschreibungssatz ist dafür allerdings ein Ausgleich vorgesehen).

## Die Abrechnung und Erstattung von Sachkosten

### Vorbemerkung

Das Konzept von Klondyke sieht vor, Sachkosten überwiegend im Rahmen der Leistungsabrechnung mit den Gesellschaftern abzudecken. Nachfolgend geht es um die Ausnahmen von dieser Regel.

### Direkt abrechenbare Kosten

Die nachfolgend aufgeführten Kosten können direkt während des laufenden Quartals abgerechnet und erstattet werden.

- Direkt abzurechnen sind externe Lieferungen von Rohstoffen (z.B. CD Rohlinge und Labels für Kleinauflagen) und Leistungen (z.B. Kuriere)
- Fahrkosten zu abrechenbaren Teamsitzungen und für sonstige abrechenbare Leistungen (z.B. Fahrt zum Kunden)
- Kommunikationskosten für Telekonferenzen mit mehr als drei Teilnehmern und für den Betrieb des Internetservers.

### Nicht direkt abrechenbare Kosten

Diese Kosten sind Bestandteil der eigenen Gemeinkosten, die über die Stundensätze abgegolten werden:

- Anschaffung und Abschreibung von Geräten und Software (hier kann es Ausnahmen geben, s.u.)
- Normale eigene Betriebskosten
  - Insbesondere Kommunikationskosten für Telefon, Porto, Internet...
  - Normales Kleinmaterial (z.B. einzelne CD-Rohlinge)
  - Literatur und Fachzeitschriften
  - Mitarbeiter und Hilfskräfte z.B. für die eigenen Fertigungsaufgaben
- Kosten für Seminare, Messebesuche usw. (soweit nicht Bestandteil einer abrechenbaren Leistung)

## Erstattung von Sachinvestitionen

Software und Geräte werden von den Gesellschaftern angeschafft. Die Kosten gehen über deren Stundensätze in die Abrechnung ein.

## Ausnahmen für Sachinvestitionen durch Klondyke Crossmedia

Bedingung für Ausnahmen sind:

- Die Anschaffung ist für keinen Gesellschafter wirtschaftlich, weil der Einsatz nur für ihn zu gering ist. Für die Gesellschaft ist ein ausreichender Einsatz möglich bzw. die Erfahrung oder Verfügbarkeit wichtig. (Beispiele: u.U. Blueprint, zu Anfang Compose, ein Beamer, das Developertool für Acrobat oder MS – Projekt.)<sup>10</sup>
- Die Sache oder Software ist leicht beweglich und kann daher von mehreren Gesellschaftern *nacheinander* ohne Lizenzverletzung genutzt werden.

Die Entscheidung ob eine Sachinvestition unter die Ausnahmeregelung fällt, muß vor der Investitionsentscheidung erfolgen. Stellt ein Gesellschafter erst *nach* der Investitionsentscheidung fest, daß eine Anschaffung allenfalls durch die Gesellschaft sinnvoll ist, wird für die Entscheidung *ausschließlich* der Nutzen der Gesellschaft zugrunde gelegt.

---

<sup>10</sup> Compose gehört Klondyke, Blueprint wurde von Satzbau gekauft, das Developerkit für Acrobat wurde bestellt ebenso wie die Mitgliedschaft in der Developergroup, für den Beamer ist die Entscheidung noch offen (5000 DM), bei MS-Projekt wird weiter mit der kostenlosen Beta-Version getestet.)

## Wie stelle ich mir die Abrechnung der bisherigen Leistungen für QUADAPT vor?

Meine bisherige Recherche der vorliegenden Daten hat ein sehr uneinheitliches Bild der dokumentierten Leistungen ergeben (wie lange, was, wofür?).

Ein Teil, der von einigen genannten Zeiten, wären als *allgemeine Einarbeitungszeiten*, zumindest nach den jetzt vorgeschlagenen Richtlinien, *nicht* abrechenbar.

Vereinbarungen über Zeitpakete hat es nicht gegeben. Die vorliegende Kalkulation vom Frühjahr 98 wurde von niemandem mehr angesehen.

Die Forderung *nachträglich am Ende des QUADAPT - Auftrages* über die gesamte Zeit gleiche Stundenerträge zu errechnen, ist daher m.E. *nicht* umzusetzen (rechnerisch ist sie machbar).

Ein solcher Versuch hätte u.U. zur Folge, die Unklarheit zu vertagen und würde u.U. die Bildung unnötig hoher Rückstellungen erfordern.

Mein Vorschlag:

- Im Dialog mit *jedem Einzelnen* teile ich die Zeiten auf die unterschiedlichen Gruppen (Lernzeiten, produktbezogene Zeiten und Entwicklungsleistungen) auf. Ich werde dabei möglichst einheitliche Regeln anwenden: z.B. für alle Teilnehmer an Entwicklungsworkshops den gleichen Zeitbetrag und Satz als Entwicklungsleistung ansetzen. (einige haben Zeiten genannt, andere nicht)
- Den *produktbezogenen* Zeiten stelle ich Produktetats gegenüber, die für die Phase der Prototypenerstellung und erste Auflage nach den gleichen Prinzipien abgeschätzt werden, wie für die Folgezeit.
- *Vor* einer *Entscheidung* bekommen alle Beteiligten das *Gesamtergebnis* dieser Arbeit zur Kenntnis und ggf. Diskussion oder Einspruch *vorgelegt*.
- Die Abschreibung *auftragsübergreifender* Entwicklungsleistungen beginnt erst später, z.B. ab dem ersten Quartal 1999, zu einer Zeit, zu der auch *mehrere* Aufträge abzurechnen sind, und alles schon etwas routinierter abläuft. Für 1998 werden also nur die quartalsbezogenen Verwaltungskosten und allgemeines Management abgerechnet.
- Sollten Gesellschafter bei diesem Vorgehen 1998 *überwiegend auftragsübergreifende* Entwicklungsleistungen erbracht haben (ich bin vermutlich der Einzige), können sie, durch die teilweise Auskopplung der Auszahlung, von den in DM



abgerechneten Ertragsanteilen, bei Bedarf dennoch eine Auszahlung bekommen, die dann im Lauf der Zeit mit Ertragsanteilen verrechnet wird.

Von diesem Vorgehen erwarte ich folgende Wirkungen:

- Wir kommen bezogen auf das Ergebnis zu annehmbaren Ertragsanteilen für 1998
- Diese müssen dann später nicht verändert werden (außer ggf. durch Ausschüttung einer nicht benötigten DM-Reserve von 15.000 DM).
- Durch das Ausklinken von Entwicklungsleistung, die allmählich abgeschrieben wird – und dadurch zu Ertragsanteilen führt – kommt es über längere Sicht zu einem angemessenen Ausgleich dieser schwierigen Anfangsphase, an der dann auch weitere Produkte und neue Gesellschafter beteiligt sind.

### **Bald mehr Liquidität verfügbar**

In den nächsten Tagen erwarte ich die zweite Rate vom Versorgungsamt für QUADAPT. Dann sind fast ca. 40.000 DM an *Liquidität* aus Erträgen verfügbar, d.h. den Ertragsanteilen steht mehr Liquidität gegenüber als bisher.

Dazu erwarte ich im ersten Quartal 99 die Abrechnung und *Bezahlung* von „*Berichte an das Parlament*“ mit ca. 18.000 DM netto.

## Bitte um Nachkalkulation:

Ich möchte als Hilfe für die noch nicht fertige Abrechnung, wie als Grundlage *künftiger* Kalkulationen, Antwort auf folgende Frage haben:

- Wie würdet Ihr, im Lichte Eurer jetzt vorliegenden Erfahrungen, Euren Anteil an der Herstellung der QUADAPT – CD *heute* kalkulieren?

Bitte überlegt Euch, welche Arbeiten Ihr dafür arbeitsteilig, also allein oder zu zweit ausgeführt habt, bzw. ausführen würdet und welche weiterhin das Team benötigen (z.B. solche Sitzungen wie am 23.1. in Hörste, bei denen das Grundkonzept bestimmt oder überarbeitet wird.)

Dabei interessiert mich besonders die Kalkulation folgender Arbeiten:

- Erstellen des Gesamtkonzept
- Koordination der Arbeit mit dem Auftraggeber G.I.B.
- Koordination der internen Arbeit und allgemeines Management
- Konzeption der Bedienerführung und Layoutkonzept
- Umsetzung der Bedienerführung
- Gestaltung der Leitbildschirme
- Gestaltung der Hilfe
- Gestaltung der übrigen Bildschirme *über QUATRO und ADAPT* und *Programm-beteiligte Institutionen*
- Gestaltungskonzept, Programmierungskonzept und Programmierung des Data-based Publishing für die Listendokumente.
- Entwicklung des Qualitätssicherungskonzeptes und der Checklisten für *dieses* Projekt
- Entwicklung der Autostartfunktion und des Einsatzkonzeptes für das Installshild.
- ? vermutlich fehlt noch ein wichtiger Bereich?!

An einigen Punkten, wie der Entwicklung des Gesamtkonzeptes, hoffe ich von allen daran Beteiligten auf Zeiteinschätzungen. Auch ein daraus zu errechnender Mittelwert, hat eine Aussagekraft.

Was kann mit diesen Angaben gemacht werden?

- Einerseits erwarte ich die Möglichkeit, weitere vergleichbare CD herzustellen. Dafür brauchen wir Kalkulationsgrundlagen.
- Außerdem kann es helfen, eine Abgrenzung zwischen den Aktualisierungsleistungen und der Konzeptentwicklung bei QUADAPT vorzunehmen *und* dem in-

dividuellen, wie gemeinsamen Lernen und Einarbeiten in die Materie. Es wäre schön, wenn ich die Angaben bis ... bekommen könnte. Bevor ich nichts von jemanden bekomme, nehme ich auch ungenaue oder unvollständige Schätzungen entgegen.

## Abweichender und ergänzender Vorschlag zur Abrechnung von Qualifizierungsleistung

### Vorbemerkung

Der nachfolgende Vorschlag entstand aus der Analyse der Gemeinkostenentwicklung bei Klondyke einerseits und der Frage, *wie der Nutzen* der Gesellschaft verteilt und dargestellt wird.

Dabei fiel mir auf, daß die vorgeschlagene Regelung für Qualifizierung nicht ausreicht:

- Referenten rechnen ihre Leistung in Abrechnungseinheiten ab,
- Eigene Qualifizierung ist *keine* abrechenbare Leistung.

Bei dieser Regelung wird die Referentenleistung zusammen mit anderen *nicht* produktionsbezogenen Leistungen anteilig aus den Fertigungserträgen bezahlt.

Da es aber erhebliche Ungleichgewichte bei Gesellschaftern beim Qualifizierungsbedarf geben wird, kann das zu erheblichen Ungerechtigkeiten führen, wenn ein Gesellschafter *wenig* an der über Klondyke abgerechneten Fertigung beteiligt ist, aber *hohe* Qualifizierungsleistungen in Anspruch nimmt.

Ziel des Vorschlages ist, die Kosten der internen Qualifizierung aus der Umlage auf die Fertigung heraus zu halten – ohne die jeweiligen Referenten aus der Mitverantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg zu entlassen.

### Folgende Regelung wird daher für Qualifizierung vorgeschlagen

Die Abrechnungseinheiten eines Referenten aus Qualifizierungsleistungen werden auf die Teilnehmer der Qualifizierung *umgelegt* und verrechnet.

- Der umzulegende Referenten - Etat für die Qualifizierung ist wie bei anderen Projekten *vorher* zu kalkulieren und bekanntzumachen.
- Hat ein Gesellschafter durch Teilnahme an Qualifizierungsleistungen einen *negativen* Saldo aus Abrechnungseinheiten, dann muß der diesen am Ende des Quartals zum dann gültigen Kurs pro Abrechnungseinheit ausgleichen
  - Alternativ: Am Jahresende zum Jahresmittelwert der Abrechnungseinheiten.



Urkundenrolle Nr. \_\_\_\_\_ /1998

**V e r h a n d e l t**

**zu Oberhausen am**

**Vor mir, dem unterzeichnenden**

**Notar**

**Rechtsanwalt Winfried- Hans Schmidt**

**mit dem Amtssitz zu Oberhausen im Bezirk des  
Oberlandesgerichts Düsseldorf**

**erschieden heute:**

Die Erschienenen erklärten:

Wir errichten hiermit eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung und schließen den in der Anlage dieser Niederschrift beigefügten Gesellschaftsvertrag.

Wir bestellen

Herrn (Beruf) Jörg Zywek, geb. am , Franz-Arens-Str. 15,  
45139 Essen,

Herrn (Beruf) Matthias Bolz, geb. am, Hagenbruchstr. 7,  
33602 Bielefeld, und

Herrn Constantin Bartning, Unternehmensberater, geb. am 16.10 1948,  
Hohe Ähren 5, 14195 Berlin,

Herrn Bernd Brauer, Mediengestalter, geb. 12.11.1957, Luise Hensel Str. 6.,  
46236 Bottrop

zu Geschäftsführern.

Sie sind berechtigt, die Gesellschaft jeweils zu zweien oder allein in Gemeinschaft mit einem Prokuristen zu vertreten.

Der Notar wies die Erschienenen darauf hin,

daß die Gesellschafter und die Personen, für deren Rechnung sie Stammeinlagen übernommen haben, der Gesellschaft als Gesamtschuldner haften, falls zum Zwecke der Errichtung der Gesellschaft falsche Angaben gemacht worden sind oder die Gesellschaft durch Einlagen oder Gründungsaufwand vorsätzlich oder grob fahrlässig geschädigt worden ist,

daß die Gesellschafter, die zum Zwecke der Errichtung der Gesellschaft falsche Angaben machen, mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden können,

daß bei Eintragung der Gesellschaft im Handelsregister der Wert des Gesellschaftsvermögens (zuzüglich des Gründungsaufwandes) nicht niedriger sein darf als das Stammkapital und jeder Gesellschafter zur Leistung eines insoweit bestehenden Fehlbetrages verpflichtet ist,

daß ferner jeder Gesellschafter für die Leistung der von den anderen Gesellschaftern übernommenen, aber nicht einbezahlten Stammeinlagen haftet,

daß die Gesellschaft vor ihrer Eintragung in das Handelsregister nicht als Gesellschaft mit beschränkter Haftung besteht und

daß persönlich haftet, wer Eintragung im Namen der Gesellschaft handelt und,

daß der Erwerb der Gesellschaftsanteile an der Gesellschaft der Gesellschaftssteuer unterliegt.

Diese Niederschrift wurde nebst Anlage den Erschienenen vom Notar vorgelesen, von ihnen genehmigt und wie folgt eigenhändig unterschrieben:

## **§ 1 Firma und Sitz der Gesellschaft**

- (1) Der Name der Gesellschaft lautet Klondyke Crossmedia GmbH.
- (2) Die Gesellschaft hat ihren Sitz in Essen, Franz-Arens-Straße 15, 45139 Essen.

## **§ 2 Gegenstand des Unternehmens**

- (1) Die Gesellschaft akquiriert, entwickelt und vermarktet
  - Medienprodukte und
  - Mediendienstleistungen sowie
  - die im Zusammenhang damit stehenden Beratungsdienstleistungen,
  - wie Medienberatung, EDV-Beratung, Organisationsberatung, Qualifizierung.
- (2) Bei Kooperationsprojekten ihrer Gesellschafterinnen besorgt Klondyke Crossmedia die Leistungsverrechnung mit ihren Gesellschafterinnen und unter ihren Gesellschaftern.
- (3) Klondyke Crossmedia organisiert Entwicklungsprojekte und berufliche Qualifizierung für ihre GesellschafterInnen bzw. deren Mitarbeiter.
- (4) Die Abwicklung der Aufträge erfolgt:
  - auf eigene Rechnung der Gesellschaft,
    - mit ihren GesellschafterInnen als Unterauftragnehmern oder
    - mit Mitarbeitern ihrer Gesellschafter
  - im Unterauftrag einzelner GesellschafterInnen.

## **§ 3 Stammkapital, Gesellschafter**

- (1) Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt **DM 51.000,--**
- (2) Auf dieses Stammkapital hat übernommen:  
  
Siehe Tabelle folgende Seite:



r.	Name	Anschrift	Ort	Betrag/DM	Anteile
1.	Rxxxxxxxxxxxx	Franz-Arens-Str. 15	45139 Essen	<b>6.800,--</b>	<b>60</b>
2.	Satzbau GmbH	Meinderstraße 1	33615 Bielefeld	<b>6.800,--</b>	<b>60</b>
3.	Sxxxxxxxxxxxx	Am Feuerholz 33	33611 Bielefeld	<b>3.400,--</b>	<b>30</b>
4.	Mxxxxxxxxxxxx	Am Feuerholz 33	33611 Bielefeld	<b>3.400,--</b>	<b>30</b>
5.	Constantin Bartning	Attilastraße 56-58	12105 Berlin	<b>3.400,--</b>	<b>30</b>
6.	Sxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Attilastraße 56-58	12105 Berlin	<b>3.400,--</b>	<b>30</b>
7.	Uxxxxxxxxxxxx	Altenbraker Str.13	12053 Berlin	<b>3.400,--</b>	<b>30</b>
8.	Axxxxxxxxxx		Stuttgart	<b>3.400,--</b>	<b>30</b>
9.	Basisdruck GmbH	Springwall 4	47051 Duisburg	<b>6.800,--</b>	<b>60</b>
10.	Sxxxxxxxxxxxx	Gneisenaustr.9	10961 Berlin	<b>3.400,--</b>	<b>30</b>
11.	Bxxxxxxxxxxxx	Luise Hensel Str.6	46236 Bottrop	<b>3.400,--</b>	<b>30</b>
12.	Andrea Peitsch	Caspar- Baur- Str. 4	46483 Wesel	<b>3.400,--</b>	<b>30</b>
			Summe	<b>51.000,--</b>	<b>510</b>

- (3) Auf jede Stammeinlage sind 50% sofort einzuzahlen, der Rest nach Anforderung durch die Geschäftsführung, spätestens 12 Monate nach Gründung der GmbH.
- (4) Eine Erhöhung des Stammkapitals muß nach dem Mehrheitsverhältnis lt. Tabelle in §7.4b beschlossen werden.
- (5) **Werden neue Gesellschafter aufgenommen, so erhöht sich das Stammkapital um die gezeichneten Anteile.**
- (6) **Freiberufler, Ein- Mensch- GmbH's oder Einzelfirmen dürfen maximal ein Drittel der Höchstzahl der Anteile halten, es sei denn, sie haben mehr als 10 feste Mitarbeiter. GmbH's mit drei und mehr tätigen Gesellschaftern und/oder mehr als 10 festen Mitarbeitern dürfen höchstens das Dreifache der geringsten Anzahl an Anteile halten. Bei einer Aufstockung der Geschäftsanteile ist diese Proportion einzuhalten.**

**§ 4 Dauer der Gesellschaft, Geschäftsjahr**

- (1) Die Dauer der Gesellschaft ist nicht auf eine bestimmte Zeit beschränkt.
- (2) Die Gesellschaft besteht fort, auch wenn einer oder mehrere Gesellschafter diese aufkündigen. Sie wird dann von den restlichen und ggf. neuen Gesellschaftern fortgesetzt.
- (3) Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

## § 5 Geschäftsführung

- (1) Die Geschäftsführung von Klondyke Crossmedia wird von den Gesellschaftern mit Mehrheit (s. Mehrheitentabelle § 7.4c) gewählt.
- (2) Die Gesellschaft hat zwei oder mehr Geschäftsführer, maximal vier.
- (3) Gibt es nur zwei Geschäftsführer kann ein Geschäftsführer nur durch Wahl eines neuen Geschäftsführers abgelöst werden (konstruktives Mißtrauensvotum).
- (4) Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer gemeinschaftlich oder einem Geschäftsführer gemeinsam mit einem Prokuristen vertreten. Diese beiden dürfen nicht aus einem Unternehmen oder einer Bürogemeinschaft kommen.
- (5) Einzelnen Geschäftsführern kann durch Gesellschaftsbeschluß das Recht zur Alleinvertretung übertragen werden. Durch Gesellschaftsbeschluß können einzelne Geschäftsführer von den Beschränkungen des § 181 BGB (Geschäfte mit sich selbst) befreit werden. Ohne diesen Beschluß sind die Geschäftsführer daher nicht befreit. Für Satz 5 und Satz 6 gilt das in §7.4.d angegebene Mehrheitsverhältnis lt. Mehrheitentabelle.
- (6) Geschäftsführer werden alle oder mehrheitlich aus einem der beteiligten Unternehmen bzw. dem Gesellschafterkreis bestellt.
- (7) Scheidet ein Geschäftsführer oder Prokurist aus dem Gesellschafterunternehmen oder als Gesellschafter der Klondyke Crossmedia aus, muß er sich innerhalb einer Frist von zwei Monaten zu einer Neuwahl stellen, weil die Befugnis zur Geschäftsführung automatisch nach 60 Tagen endet.
- (8) Die Befugnisse der Geschäftsführer und Prokuristen regelt ein gesonderter Vertrag. Verbindliche Verträge mit Dritten bedürfen ab einem Vertragsrisiko in Höhe des Stammkapitals, einer Mehrheit der Gesellschafter (s. Mehrheitentabelle §7.4e). Ein Beschluß hierzu kann auch durch schriftliche Zustimmung erfolgen.

## § 6 Gesellschafterversammlung

- (1) Ordentliche Gesellschafterversammlungen finden mindestens einmal in jedem Kalenderjahr statt.
- (2) Die Einberufung der Gesellschafterversammlung erfolgt durch den/die Geschäftsführer. Zusätzlich hat jeder Gesellschafter das Recht unter Einhaltung der Fristen (§6.3) eine Gesellschafterversammlung einzuberufen.
- (3) Die Einberufung hat schriftlich durch **ingeschriebenen** Brief zu erfolgen und die Tagesordnung zu enthalten. Zwischen der Absendung des Einberufungsschreibens und dem Tage der Gesellschafterversammlung muß ein Zeitraum von lt. Fristentabelle in §19 liegen. Mit dem in der Mehrheitentabelle in §7.4f angegebenen Stimmenverhältnis kann eine Gesellschafterversammlung frist- und formlos einberufen werden.

- (4) Über den Verlauf der Gesellschafterversammlung ist eine Sitzungsniederschrift anzufertigen, die insbesondere den Inhalt der gefaßten Beschlüsse und das jeweilige Abstimmungsergebnis festhält; jeder Gesellschafter muß unverzüglich eine Abschrift dieser Niederschrift erhalten. Ohne Protokoll sind Beschlüsse unwirksam.

## **§ 7 Gesellschafterbeschlüsse**

- (1) Jeder Gesellschafter erhält eine Stimme **pro Anteil. Die Höhe eines einzelnen Anteils beträgt DM 100,--**
- (2) Die Gesellschafterversammlung ist beschlußfähig, lt. Mehrheitentabelle §7.4a.
- (3) Ist eine aufgrund ordentlicher Einladung nach § 6.3 zustandegekommene Gesellschafterversammlung nicht beschlußfähig, so muß nach den Regeln von § 6.3 erneut zu einer Gesellschafterversammlung eingeladen werden. Diese Gesellschafterversammlung ist dann auf jeden Fall beschlußfähig, wenn im Einladungsschreiben auf die unbedingte Beschlußfähigkeit hingewiesen wird.
- (4) Die Gesellschafterbeschlüsse werden mit folgenden Mehrheiten der Stimmen gefaßt, wenn Gegenstand der Beschlußfassung ist:

Siehe Tabelle folgende Seite

**Mehrheitentabelle:**

Nr.	Vorgang	§	Ein- fach	Ab- solut	2/3	3/4	Einst
a)	Für die Beschlußfähigkeit der Gesellschaft ist, bezogen auf die Zahl aller Stimmen, folgende Anwesenheit erforderlich:	7.2	Entfällt	X			
	Entschieden wird bei b) – g) mit folgenden Mehrheiten:						
b)	Erhöhung des Stammkapitals	3.4			X		
c)	Bestellung von Geschäftsführern	5.1		X			
d)	Recht zur Alleinvertretung für Geschäftsführer; Befreiung von den Beschränkungen des §181 BGB	5.5			X		
e)	Zustimmung der Gesellschafterversammlung bei <b>Auftragsannahme in einem Volumen von mehr als 20.000,-DM und Investitionen über 5000,- DM.</b>	5.8	X				
f)	Frist- und formlose Einberufung der Gesellschafterversammlung	6.3					Alle Ges.
g)	Ergebnisverwendung	12.4		X			
h)	Verfügung über Geschäftsanteile und Teile davon	14.1			X		
i)	Ablehnung von Erben soweit Sie nicht schon Gesellschafter sind	14.3		X			
j)	Einziehung von Geschäftsanteilen	15.2		X			
k)	Übertragung statt Einziehung des Geschäftsanteils	15.3		X			
l)	Auflösung der Gesellschaft					X	
m)	Änderungen des Gesellschaftsvertrages				X		
n)	Aufnahme neuer Gesellschafter	8.2			X		
o)	Übernahme von Beteiligungen					X	
p)	Beschlüsse zur Geschäfts- und Tagesordnung		X				
q)	Tagesordnungsbeschlüsse		X				
r)	Etats für Verwaltung	11.2	X				
s)	Spielraum für Überschüsse und Verluste usw.	11.4	X				
t)	<b>Beteiligung an einem konkurrierendem Konsortium</b>	<b>17.1</b>			X		
u)	Ausschluß aus der Gesellschaft bei grobem Verstoß	9.1				X	
v)	Ausschluß aus der Gesellschaft bei Vertreterwechsel	9.2		X			

Als Bezugsgröße für die vorstehend genannten Mehrheiten gilt bei einer normalen Gesellschafterversammlung die Zahl aller Stimmen der Gesellschaft. Nicht vertretene Stimmen werden als Enthaltungen gezählt.

**(4.1) Bei Beschlüssen des operative Geschäftes § 7.4 e),r),s) wird wie folgt verfahren:**

**Die Geschäftsführer schicken eine Beschlußvorlage per FAX oder Post mit vorbereiteter Faxantwort und Frist für erforderliche Reaktionszeit (minimum 36 Stunden), keine Antwort gilt als Enthaltung.**

**Dann schickt die Geschäftsführung das Ergebnis der Umfrage als Fax an alle Gesellschafter (Einzelaufstellung der Stimmabgabe) und kann dann 24 Stunden nach Verschicken dieses Faxes handeln, wenn das Ergebnis nicht von einem Gesellschafter mit Begründung der falschen Wiedergabe der Abstimmung angefochten wird.“**

- (4.2) Bei einer nach §7.3 zustandegekommenen Gesellschafterversammlung gilt als Bezugsgröße die Zahl der vertretenen (anwesenden) Stimmen.  
**Die Gesellschafter können sich durch schriftliche Vollmacht gegenseitig für die Vertretung ihrer Interessen bevollmächtigen. Ein Gesellschafter kann allerdings maximal zwei andere Gesellschafter vertreten.**

## **§ 8 Aufnahme in die Gesellschaft**

- (1) Die Aufnahme in die Gesellschaft erfordert eine Mehrheit die im Abschnitt Beschlussfassung §7.4n festgelegt ist.
- (2) Jeder Gesellschafter kann verlangen, daß vor einer Aufnahme eines neuen Gesellschafters Vorwürfe oder Vorbehalte von ihm gegen diesen Gesellschafter aufgeklärt werden. In diesem Fall wird eine Klärungsfrist von zwei Monaten eingeräumt. Die ggf. anfallenden Kosten trägt der Gesellschafter, die Gesellschaft und der Bewerber für einen Geschäftsanteil zu je einem Drittel.
- (3) **Entfällt. Siehe § 3.2**

## **§ 9 Ausschluß aus der Gesellschaft**

- (1) Gesellschafter können aus der Gesellschaft ausgeschlossen werden, wenn sie grob gegen die Interessen der Gesellschaft oder einzelner Mitgesellschafter verstoßen. Die Feststellung des groben Verstoßes wird mit einer Mehrheit der Gesellschafterversammlung nach §7.4.t festgestellt. Ansonsten gelten die Schlichtungs- und Einigungsverfahren.
- (2) Sind Körperschaften Gesellschafter, dann ist ihr Ausschluß möglich, wenn der regelmäßige Vertreter der Körperschaft, der diese in der Gesellschafterversammlung von Klondyke Crossmedia vertritt und / oder für Klondyke Crossmedia als Geschäftsführer oder Prokurist bestellt ist, aus der Vertretung für den Gesellschafter ausscheidet. Der Beschluß über den Ausschluß erfordert eine Mehrheit lt. §7.4.u.
- Dem betroffenen Gesellschafter ist vor dem Ausschluß die Möglichkeit zur ausführlichen Darstellung seiner Position und Vorstellung seiner neuen Vertreter zu geben.
- (3) Nach dem Ausschluß wird die Gesellschaft ohne den ausgeschlossenen Gesellschafter fortgesetzt. Es gelten ansonsten die gleichen Regeln wie bei einer Kündigung durch den Gesellschafter.

## **§ 10 Kündigung der Gesellschaft**

- (1) Jeder Gesellschafter ist berechtigt, seine Mitgliedschaft in der Gesellschaft mit einer Frist von sechs Monaten zum Jahresende zu kündigen. Die Kündigung ist sämtlichen

übrigen Gesellschaftern und der Gesellschaft gegenüber durch eingeschriebenen Brief auszusprechen. Für die Wahrung der Kündigungsfrist ist der Eingang des Briefs beim letzten Empfänger maßgebend.

- (2) Eine andere Kündigungsmöglichkeit ist nicht gegeben. Kündigungen aus wichtigem Grunde bleiben unberührt.
- (3) Die Gesellschaft wird dann ohne diesen Gesellschafter fortgesetzt.
- (4) Wenn nicht ausdrücklich anderes vereinbart ist, verbleiben im Fall einer Kündigung alle Verpflichtungen und Rechte aus Verfahren, Kunden, Daten und laufenden Verträgen bei der Gesellschaft.
- (5) Ein Gesellschafter nimmt bis zum Ausscheiden aus der Gesellschaft an der Umsetzung von Projekten und der Ertragsaufteilung teil. Kann der Ertrag erst nach Ausscheiden ermittelt und aufgeteilt werden, muß er auf seinen Anteil entsprechend warten.
- (6) Entsteht durch das Ausscheiden eines Gesellschafters aus einem laufenden Projekt und die Übergabe der Arbeiten an einen anderen Gesellschafter zusätzlicher Aufwand, dann ist dieser als Abrechnungseinheiten vom Anteil des ausscheidenden Gesellschafters abzuziehen.
- (7) Für die Abfindung oder die Veräußerungswerte wird die Regelung aus §14 angewandt.
- (8) Der Gesellschaftsanteil des ausscheidenden Gesellschafters geht, soweit die verbliebenen Gesellschafter dies wünschen, auf sie im Verhältnis ihrer Anteile über. Werden nicht alle Anteile auf diese Weise übernommen, gehen die Anteile in einem „Biete- Verfahren“ an die meistbietenden Gesellschafter über.

In demselben Verhältnis wie sie Anteile übernehmen, sind die Gesellschafter zur Auszahlung der Abfindung an den ausscheidenden Gesellschafter verpflichtet. Die Gesellschaft verbürgt sich für die fristgemäße Zahlung von mindestens 50% der fälligen Summe innerhalb von 6 Monaten nach Ausscheiden aus der Gesellschaft. Der restliche Betrag wird innerhalb eines Jahres bezahlt.

- (9) Wird der Geschäftsanteil von keinem anderen Gesellschafter oder einem Dritten übernommen, so kann die Gesellschaft selbst diesen Anteil bis in Höhe von 25 % des gesamten Gesellschaftskapitals so lange übernehmen, bis ein anderer Gesellschafter oder Dritter bereit ist, den Anteil oder Teile daraus zu übernehmen. In diesem Falle gelten die Bestimmungen des §15.5 + §16.
- (10) Übersteigt der von der Gesellschaft zu übernehmende Geschäftsanteil die in (§15.5) genannten Grenzen und wird dies nicht binnen sechs Monaten durch Veräußerung an einen Gesellschafter oder einem Dritten korrigiert, dann ist die Gesellschaft, ohne daß es eines besonderen Gesellschaftsbeschlusses bedarf, zu liquidieren.

## § 11 Aufteilung von Kosten und Erträgen

- (1) Für die Anlaufzeit der Gesellschaft, die von Gründung an zunächst auf 12 Monate veranschlagt wird, wird von der Geschäftsführung eine Budgetplanung erstellt. Diese Budgetplanung umfaßt einen Kostenplan über alle voraussichtlichen Tätigkeiten der Gesellschaft.
- (2) Die Gesellschafterversammlung beschließt über die Etats auf der Grundlage von Vorschlägen der Geschäftsführung mit Mehrheiten lt. Tabelle in §7.4r. Eine Entscheidung zu einer Überschreitung kann auch im Wege einer schriftlichen Zustimmung eingeholt werden.
- (3) Die Gesellschaft soll zugunsten der Gesellschafter kostendeckend geführt werden. Die Verträge mit ihren Gesellschaftern beim Erbringen von Leistungen werden entsprechend gestaltet.
- (4) Überschüsse oder Verluste dürfen nur bis zu einer vorher festgesetzten Höhe angesammelt werden. Bei Über- bzw. Unterschreiten der Grenze sind Gewinne oder Verluste auf die Gesellschafter aufzuteilen bzw. von diesen abzudecken. Über die jeweiligen Grenzen und Beträge beschließt die Gesellschafterversammlung mit Mehrheiten lt. Tabelle in §7.4.s.

## **§ 12 Jahresabschluß und Gewinnverwendung**

- (1) Spätestens 4 Monate nach Beendigung des Geschäftsjahres ist von der Geschäftsführung die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung für das abgelaufene Kalenderjahr aufzustellen.
- (2) Der festgestellte Jahresabschluß ist von allen Geschäftsführern zu unterschreiben.
- (3) Für die Buchführung, Bilanzierung und Gliederung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung gelten die einschlägigen handelsrechtlichen Vorschriften (§§ 264ff HGB).
- (4) Über die Genehmigung der Bilanz und die Verwendung des Reingewinnes beschließt die ordentliche Gesellschafterversammlung lt. Mehrheitentabelle mit dem in § 7.4g angegebenen Mehrheitsverhältnis.  
Im Übrigen gilt § 29 GmbH – Gesetz in der Fassung des Bilanzrichtliniengesetzes vom 19-12-85 (BBG 1. I 85, S. 2355).

## **§ 13 Rechte und Pflichten der Gesellschafter**

- (1) Jeder Gesellschafter kann innerhalb und außerhalb einer Gesellschafterversammlung Auskunft in Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen, Bücher und Schriften einsehen und sich Bilanzen anfertigen oder auf eigene Kosten anfertigen lassen.

- (2) Die Gesellschafter können das Informations- und Kontrollrecht selbst ausüben oder es durch einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen ausüben lassen.
- (3) Die Gesellschafter unterliegen nach näherer Maßgabe des §17 einem Wettbewerbsverbot.
- (4) Alle Gesellschafter haben in Angelegenheiten der Gesellschaft Stillschweigen zu bewahren.



## § 14 Abtretung von Geschäftsanteilen

- (1) Die Verfügung über Geschäftsanteile und Teile davon **bedarf der Zustimmung der Gesellschafter, gem. der in §7. Abs.4. Ziff. h** angegebenen Mehrheit der Stimmen (wobei auch der betroffene Gesellschafter Stimmrecht hat).
- (2) Die Gesellschafter räumen sich gegenseitig das Vorkaufsrecht im Verhältnis ihrer Stammeinlagen ein, wenn eine Stammeinlage ganz oder teilweise veräußert wird. Die Entscheidungsfrist beträgt 6 Monate.
- (3) Gelangen Geschäftsanteile oder Teile davon im Erbgang an andere Personen als Gesellschafter, deren Ehegatten oder deren leibliche Kinder, dann haben die überlebenden Gesellschafter das Recht, einen Miterben, mehrere Miterben oder auch alle Miterben abzulehnen, soweit diese zu diesen anderen Personen zählen. Dieses Recht kann nur innerhalb von drei Monaten nach dem Tode des Gesellschafters und der Kenntnis von der Person der Erben ausgeübt werden; über die Ausübung des Rechts entscheiden die verbleibenden Gesellschafter lt. Mehrheitentabelle in §7.4.i. Das Recht muß durch eingeschriebenen Brief ausgeübt werden, der rechtzeitig innerhalb der Frist von drei Monaten allen Erben zugehen muß.
- (4) Scheiden nach dem §14.3 Erben aus, dann sind sie in Höhe des: Geschäftsanteils, nach der Bewertung durch das „Stuttgarter Verfahren“, abzufinden, abzüglich noch nicht geleisteter Einlagen.

Darüber hinaus bestehen keine Abfindungsansprüche, also insbesondere keine Ansprüche auf Beteiligungen an Verkehrswerten, stillen Reserven, einem Geschäftswert und dergleichen mehr.

Das Abfindungsguthaben ist:

in drei gleichen Jahresraten zu zahlen, wobei die erste Rate zwei Monate nach Feststellung des Entgeltes zu zahlen ist. Das restliche Entgelt ist ab diesem Zeitpunkt jährlich mit 2% über dem jeweiligen Bundesbankdiskontsatz zu verzinsen. Die Zinsen sind jeweils nachträglich zum Ende des Geschäftsjahres zu berechnen und zahlungsfällig.

- (5) Der Anteil der in dieser Weise beim Erbgang ausscheidenden Miterben geht in erster Linie auf diejenigen Miterben, die in der Gesellschaft verbleiben, über; verbleibt kein Miterbe in der Gesellschaft, so geht der Anteil der ausscheidenden Erben auf die verbleibenden Gesellschafter im Verhältnis ihrer Anteile über. Diejenigen Gesellschafter, die danach die Anteile oder Teilanteile der ausscheidenden Miterben erhalten, sind auch Schuldner des Abfindungsguthabens gemäß §14.4; indessen bürgt die Gesellschaft für diese Verbindlichkeiten.
- (6) Treten an die Stelle eines verstorbenen Gesellschafters mehrere Erben und verbleiben diese Erben auch in der Gesellschaft, so sind sie verpflichtet, innerhalb von 6 Monaten nach dem Tode des Gesellschafters aus ihrer Mitte einen Vertreter zu bestimmen, der für alle Willensäußerungen im Rahmen der Gesellschaft und der anderen Gesellschafter zuständig ist. Wählen die Erben einen solchen Vertreter nicht, dann haben die überlebenden Gesellschafter nach Ablauf der genannten 6 Monate das Recht, ihrerseits aus der Mitte der Erben einen solchen Vertreter zu bestimmen.

- (7) Eine frühere Zahlung der Abfindung auf Anteile ist jederzeit möglich, eine Sicherheitsleistung kann nicht verlangt werden.
- (8) Das einmal festgestellte Entgelt erfährt durch eine spätere abweichende steuerliche Veranlagung oder steuerliche Betriebsprüfung keine Veränderung mehr.
- (9) Können sich die Parteien über die Höhe des Entgeltes nicht einigen, so wird dieses durch einen von der für die Gesellschaft zuständigen Industrie- und Handelskammer zu benennenden unabhängigen Sachverständigen, der auf der Grundlage des gewählten Bewertungsverfahrens nach billigem Ermessen zu entscheiden hat, mit bindender Wirkung für die Beteiligten festgestellt. Die Kosten des Wirtschaftsprüfers oder Steuerberaters tragen die Gesellschaft und der ausscheidende Gesellschafter je zur Hälfte.

## **§ 15 Einziehung von Geschäftsanteilen**

- (1) Der Geschäftsanteil eines Gesellschafters kann eingezogen werden, wenn
  - a) in der Person dieses Gesellschafters ein wichtiger Grund vorliegt.
  - b) über das Vermögen des Gesellschafters das Konkurs- oder das gerichtliche Vergleichsverfahren eröffnet worden ist und nicht innerhalb von 6 Monaten eingestellt wird (Ausnahme: Mangels Masse);
  - c) in den Geschäftsanteil des Gesellschafters die Zwangsvollstreckung betrieben und nicht innerhalb von 6 Wochen eingestellt wird;
  - d) der Geschäftsanteil des Gesellschafters im Wege der Zwangsvollstreckung oder im Konkurs an einen Dritten gelangt ist, weil die Einziehung gemäß §14.6 nicht zulässig war.
- (2) Die Einziehung muß von den übrigen Gesellschaftern lt. Mehrheitentabelle in §7.4.j beschlossen werden. Der betroffene Gesellschafter hat kein Stimmrecht.
- (3) Die übrigen Gesellschafter können lt. Mehrheitentabelle in §7.4.k verlangen, daß statt der Einziehung der Geschäftsanteil auf die Gesellschaft – unter besonderer Beachtung des § 33 GmbH-Gesetz -, einen oder mehrere Gesellschafter oder einen oder mehrere Dritte gegen Übernahme der Abfindungslast durch den Erwerber übertragen wird. In diesem Fall bürgt die Gesellschaft, falls ein anderer erwirbt, für die Abfindungsschuld.
- (4) In allen Fällen dieses Abschnitts regelt sich die Höhe der Abfindung entsprechend den Maßgaben in §14.4.
- (5) Die Einziehung und der Erwerb durch die Gesellschaft sind nur zulässig, wenn die Abfindung gezahlt werden kann, ohne daß das Eigenkapital lt. Bewertungsansatz in der Bilanz, unter das gezeichnete Stammkapital fällt.
- (6) Stichtag für die Berechnung des Entgeltes ist das Ende des vorangegangenen Kalenderjahres, wenn die Einziehung oder das Ausscheiden in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres erfolgt, dagegen das Ende des laufenden Geschäftsjahres, wenn die Einziehung oder das Ausscheiden in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres erfolgt.

## **§ 16 Eigene und eingezogene Geschäftsanteile**

- (1) Soweit in diesem Vertrag auf die Beteiligung an der Gesellschaft abgestellt ist (Stimmrecht, Gewinnverteilung), bleiben eigene und eingezogene Geschäftsanteile bei der Berechnung der Beteiligung außer Ansatz.

## **§ 17 Wettbewerbsverbot und Nutzung gemeinsamer Entwicklungsleistungen**

- (1) Kein Gesellschafter darf Gesellschafter an einem der Klondyke Crossmedia von Struktur und Zielen her vergleichbaren Unternehmen werden. Die Beteiligung an einem konkurrierenden Konsortium **darf nur mit der Zustimmung der Gesellschafterversammlung nach § 7.4 t) erfolgen.**
- (2) Alle Gesellschafter verpflichten sich die Geschäftsführung von Klondyke Crossmedia über Akquisitionen von Crossmedia- Produkten auf eigene Rechnung zu unterrichten. Stellt die Geschäftsführung fest, daß zwei Gesellschafter den selben Auftrag versuchen auf eigene Rechnung zu akquirieren, wird sie die betroffenen Unternehmen informieren und eine einvernehmliche Regelung der Akquisition herbeiführen.  
**Die Gesellschafter sind sich einig, daß bei Aufträgen, die von einem Gesellschafter auf eigene Rechnung ohne Beteiligung der Gesellschaft durchgeführt werden und die für ihr Zustandekommen oder ihre Umsetzung in erheblichem Umfang Referenzen, Erfahrungen, Verfahren und Werkzeuge aus gemeinsamer Entwicklung der Gesellschaft verwenden, ein angemessener Anteil für diesen Vorteil an einen Fond der Gesellschaft abzuführen ist.**  
**Aus diesem Fond sind dann die Ansprüche der Gesellschafter aus deren Entwicklungsleistungen für die Klondyke Crossmedia GmbH zu befriedigen.**

**Näheres regeln Abgrenzungsvereinbarungen mit jedem Gesellschafter und eine Geschäftsordnung.**

**Ein Verstoß von Gesellschaftern gegen den Geist und die Regeln dieser Bestimmung kann ein schwerwiegender Grund für den Ausschluß aus der Gesellschaft sein.**

## **§ 18 Schlußbestimmungen**

- (1) Soweit in diesem Vertrag nichts anders bestimmt ist, gelten die Vorschriften des GmbH – Gesetzes.
- (2) Der Leistungsverkehr zwischen den Gesellschaftern und ihnen nahestehenden Personen auf der einen Seite und der Gesellschaft auf der anderen Seite erlangt Rechtswirksamkeit nur in dem Umfang, in dem die Rechtsgeschäfte nach den deutschen steuerrechtlichen Bestimmungen gebilligt werden. Erkennt die Finanzbehörde also eine Zuwendung oder einen Vorteil nicht an, so ist der damit zu Unrecht begünstigte Empfänger verpflichtet, den ihm zugewandten Vorteil der Gesellschaft zurückzugewähren oder wertmäßig zu erstatten.

- (3) In gleicher Weise hat der Gesellschafter- Geschäftsführer einen Erstattungsanspruch gegen die Gesellschaft für den Fall, daß die Finanzbehörde in einem Rechtsgeschäft den Tatbestand einer verdeckten Gewinnzuführung erblickt. Bei Geschäften zwischen Gesellschaftern und ihnen nahestehenden Personen auf der einen Seite und der Gesellschaft auf der anderen Seite ist das vereinbarte Entgelt stets als nur vorläufig im Sinne dieser Steuerklausel anzusehen. Soweit die Angemessenheit eines Wirtschaftsgutes (Kraftfahrzeugkosten usw.) in Frage steht, gilt die Höhe des steuerlich nicht akzeptablen Teils als eine Gehaltserhöhung vereinbart.

Die Gesellschaft wird in der nächsten noch nicht rechtskräftigen Bilanz die sich aus der vorstehenden Regelung ergebenden Verpflichtungen aktivieren bzw. passivieren.

- (4) Sollten Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam sein oder werden oder sollte sich in diesem Vertrag eine Lücke herausstellen, so wird dadurch die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt. An die Stelle der unwirksamen Bestimmung oder zur Ausfüllung der Lücke tritt eine angemessene Vereinbarung, die dem am nächsten kommt, was die Vertragschließenden gewollt hätten, sofern sie diesen Punkt bedacht haben sollten.

- (5) Schiedsvereinbarung:

Ist über strittige Fragen innerhalb von drei Monaten nach Feststellung des Dissens keine Einigung in einem Mediationsverfahren möglich, so ist jeder der Gesellschafter berechtigt, auf Kosten der Gesellschaft einen Schiedsrichter / Schiedsgericht anzu-rufen. Dieses hat nach Anhörung beider Seiten zu vermitteln. Kommen drei von Schiedsrichter vorgeschlagene Vermittlungstermine mit einer Partei nicht zustande, so kann dieser auf die Vermittlung verzichten.

Innerhalb von zwei Wochen nach Ende der Vermittlungsversuche soll der Schiedsrichter / das Schiedsgericht einen Schiedsspruch treffen. Dieser wird von den Gesellschaftern anerkannt.

Die Kosten des Schiedsverfahrens werden von den streitenden Gesellschaftern nach dem Verhältnis ihres Stimmrechts lt. §7.1 übernommen (Gesellschafter, die in der Auseinandersetzung nicht Partei sind, haben keine Kosten zu übernehmen).

- (5.1) Ist den Parteien eine Einigung auf einen Schiedsrichter nicht möglich, benennt jede Partei eine Vertrauensperson; diese beiden wählen sich einen Dritten und bilden gemeinsam das Schiedsgericht.

- (6) Die Bekanntmachungen der Gesellschaft erfolgen nur im Bundesanzeiger.

- (7) Die Kosten und Steuern dieses Gesellschaftsvertrages und seiner Durchführung trägt die Gesellschaft.

Eine Fristentabelle befindet sich auf der folgenden Seite.

**§ 19 Fristentabelle:**

Nr.	Vorgang	§	Frist
a)	Einzahlung der Stammeinlage	3.3	50% sofort; Rest nach Aufforderung, spätestens 12 Monate nach Gründung
b)	Ordentliche Gesellschafterversammlung	6.1	Mindestens 1x pro Kalenderjahr
c)	Einberufung der Gesellschafterversammlung	6.3	28 Tage zwischen Absendung der Einladung und Veranstaltungstag
d)	Erstellung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung durch die Geschäftsführung	12.1	4 Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres
e)	Vorkaufsrecht der Gesellschafter bei Veräußerung einer Stammeinlage	14.2	6 MONATE
f)	Übergang von Geschäftsanteilen oder Teile davon gelangen in den Erbgang	14.3	Ablehnung der Erben innerhalb 3 Monate mit eingeschriebenem Brief nach Tod des Gesellschafters
g)	Auszahlung Abfindungsguthaben	14.4	Erste Rate 2 Monate nach Feststellung des Entgeltes; Frühere Auszahlung ist möglich
h)	Bestimmung eines Vertreters für alle Willensäußerung im Rahmen der Gesellschaft aus der Mitte der Erben durch die Erben, wenn diese in der Gesellschaft verbleiben	14.6	INNERHALB 6 MONATE
i)	Bestimmung eines Vertreters (siehe h.) durch die verbleibenden Gesellschafter	14.6	Nach Fristablauf von 6 Monaten (siehe h.)
j)	Einziehung von Geschäftsanteilen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bei Konkurs oder gerichtlichem Vergleichsverfahren gegenüber Gesellschafter</li> <li>• bei Betreibung der Zwangsvollstreckung in den Geschäftsanteil eines Gesellschafters</li> </ul>	15.1.b 15.1.c	Nach 6 Monaten Nach 6 Wochen
k)	Kündigung durch einen Gesellschafter	10.1	6 Monate bis zum Ende des Geschäftsjahres
l)	Keine Übernahme der Geschäftsanteile durch die Gesellschafter	10.10	Liquidation nach 6 Monaten
m)	Stichtag für die Berechnung des Entgeltes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bei Einziehung oder Ausscheiden in der 1. Hälfte des Geschäftsjahres</li> <li>• bei Einziehung oder Ausscheiden in der 2. Hälfte des Geschäftsjahres</li> </ul>	15.6	Ende des vergangenen Kalenderjahres Ende des laufenden Geschäftsjahres
n)	Aufklärung von Vorwürfen und Vorbehalte bei Neuaufnahme eines Gesellschafters	8.3	Klärungsfrist 3 Monate