

## Schwerpunkt: Unternehmensimmobilien

# „Best Practices“ versus „Best Fit“ bei der Institutionalisierung des CREM

Eine Patentlösung gibt es auch im Corporate Real Estate Management nicht. Dies bestätigt eine europäische Studie der TU Darmstadt und der Corpus Sireo, für die eine Reihe großer Unternehmen nach ihrem Umgang mit den genutzten Immobilien und deren Verwaltung befragt wurden. Dabei kam heraus, dass unterschiedliche Unternehmen ähnliche Herausforderungen im Immobilienmanagement durchaus auf verschiedene, teils konträre Weise lösen und trotzdem die für ihre spezifische Situation richtige Wahl getroffen haben. Hinsichtlich der Datentransparenz und der Bündelung von CREM-Fachkompetenz sehen die Autoren kaum noch Defizite in den Unternehmen, wohl aber bei der klaren Zuordnung, wer die CREM-Prozesse gestalten, koordinieren und kontrollieren soll und kann. (Red.)

Peu à peu, aber zweifelsfrei wächst die Bedeutung des Corporate Real Estate Managements (CREM) in deutschen Unternehmen. Wurde es in den Anfängen noch als reaktive Liegenschaftsver-

waltung wahrgenommen, stellte sich seitdem allseitig ein erhöhtes Kostenbewusstsein ein, in dessen Folge sich das CREM zunehmend in eine aktive Gestaltung der Immobiliennutzung und -bewirtschaftung als strategischem Hebel für den Erfolg des Gesamtunternehmens gewandelt hat.<sup>1)</sup> Dabei sind nicht nur Aufgabenbreite und -tiefe gewachsen; sie vollziehen zudem einen progressiven Reifeprozess.<sup>2)</sup> Dies bedingt nun eine Institutionalisierung des Themengebiets, das heißt eine ganzheitliche Gestaltungsbetrachtung der Institution CREM.

### Ganzheitliche Überlegungen

Hierzu führte das Forschungszentrum Betriebliche Immobilienwirtschaft der TU Darmstadt in Kooperation mit der Corpus Sireo Asset Management Commercial GmbH eine Studie durch.<sup>3)</sup> Angelegt als explorative Erhebung der CREM-Institutionalisierung sollten vor allem die für effektives Handeln entscheidenden Parameter identifiziert, aber auch erste Gestaltungsempfehlungen herausgearbeitet werden. Zehn europäische Großunternehmen aus den Bereichen Telekommunikation, Industrie/Logistik und Finanzwirtschaft, deren Entwicklungsstand im Immobilienmanagement als führend gilt, wurden auf der Basis von internen Dokumenten sowie mehrstündigen Interviews analysiert.

Dabei standen jeweils das handlungsleitende Zielsystem, die relevanten CREM-Strategien, ihre organisatorische Ausgestaltung, die verschiedenen Steuerungssysteme sowie die relevanten in- und externen Kontextvariablen, kurz, alle für

eine Institutionalisierung relevanten Themen sowie deren Zusammenspiel im Fokus der Betrachtung.

Bereits während der Erhebung wurde deutlich: Selbst Unternehmen derselben Branche und/oder vergleichbarer Größe oder Nationalität haben für das Management ihrer Immobilien unterschiedliche inhaltliche und organisatorische Ausprägungen.

Erste Gründe hierfür liegen in den historischen Ausgangssituationen, Zielen und Strategien der einzelnen Unternehmen, die zu einer sehr heterogenen Entwicklung des CREM führten. Das beantwortet jedoch noch nicht die Frage, die sich (fast) alle stellen: „Welche Institutionalisierung ist (oder wäre) für mein Unternehmen am erfolgreichsten?“

Bei vielen besteht die Hoffnung, dass sich verbreitete Strategien (beispielsweise die maximale Reduktion der Eigentumsquote oder das vollständige Outsourcing von Facility-Services), als „Best Practice“ identifizieren lassen, deren Anwendung zum Erfolg führen. Dies scheint jedoch nicht der Fall zu sein, denn schon bei den ausgewählten Unternehmen wurden signifikant voneinander abweichende, dennoch hoch effektive Ausprägungen vorgefunden. Isolierte Strategien oder ein singuläres „Best Model“ sind somit nicht der Schlüssel.

Stattdessen ist wesentliche Erkenntnis der Studie, dass bezüglich solcher Strategien „Best Fit“-Überlegungen anzustellen sind,<sup>4)</sup> also eine ganzheitliche Abstimmung der relevanten Parameter der CREM-Map aufeinander (vergleiche Abbildung 1 und Erläuterung im Kasten).

So wäre im Beispiel die optimale Eigentumsquote in Abhängigkeit von den hiermit verbundenen Möglichkeiten und Einschränkungen des Unternehmens in seinem Kerngeschäft und dem „Fit“ (das heißt der Passung) zu anderen Parametern festzulegen. Und auch für die optimale Organisation des Outsourcing von Services und Managementleistungen

#### Die Autoren

##### Dr. Annette Kämpf-Dern



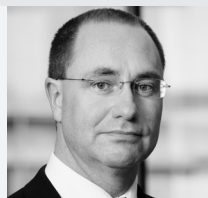
Bereichsleiterin Immobilienmanagement & Projektentwicklung, Forschungszentrum Betriebliche Immobilienwirtschaft, TU Darmstadt

##### Prof. Dr. Andreas Pfnür



Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre am Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der TU Darmstadt

##### Ingo Hartlief



Vorsitzender der Geschäftsführung, CORPUS SIREO Asset Management Commercial GmbH, Heusenstamm

gibt es unterschiedlichste effektive und effiziente Alternativen – abhängig von den Unternehmensspezifika.

### Ableitung des Zielsystems

Genauso, wie Unternehmensvision und -mission durch Unternehmensziele und -strategien konkretisiert werden müssen, bilden letztere wiederum die maßgebliche Vorgabe für die Institutionalisierung des CREM. Eine systematische Ableitung und Operationalisierung der CREM-Ziele aus den Corporate-Zielen und die institutionalisierte Abstimmung der Strategien ist zwar noch keineswegs Standard, bei im CREM führenden Unternehmen jedoch zunehmend vorzufinden.

Beispielsweise ist für ein großes Logistikunternehmen (neben Aktienwertsteigerung und Kostensenkung) ein wesentliches Ziel, die Kundenzufriedenheit um X Prozentpunkte zu steigern. Daraus werden für die CREM-Aktivitäten Ziele zur Immobilienwertentwicklung, zur Immobilienkostensenkung sowie zur

Steigerung der Nutzerzufriedenheit um Y Prozentpunkte abgeleitet – womit zudem klar kommuniziert wird, dass hier die Nutzer den Status interner Kunden haben.

Systematische Unternehmensführungsansätze im CREM – wie die methodische Ableitung der CREM-Ziele – können zwar als „Best Practices“ verstanden werden; sie sind jedoch (im Gegensatz zum Eigentumsquotenminimierungsansatz) keine konkreten Strategien, sondern auszugestaltende Methoden. Die tatsächliche Ausgestaltung, hier die Konkretisierung der CREM-Ziele, muss wiederum dem „Best-Fit-Ansatz“ folgen, denn eine Reihe individueller Parameter, in diesem Beispiel das konkrete Geschäftsmodell des Unternehmens und seine externen und internen Kontexte, bilden den Vorgabenrahmen.

Das Zielsystem kann entsprechend extrem unterschiedliche Konstellationen annehmen. Beispielsweise können zwei Telekommunikationsunternehmen desselben Landes, jedoch mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Portfolio-

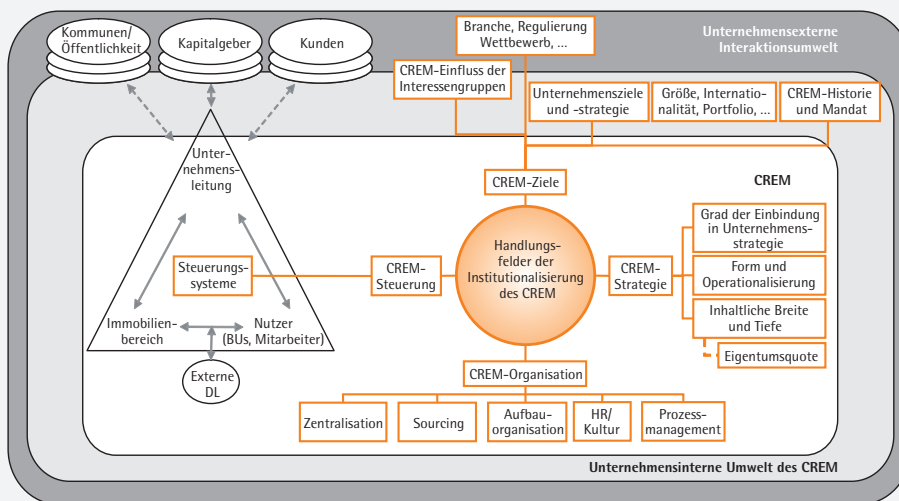
strukturen, in einem Fall den höchsten Wert auf die Nutzerzufriedenheit und Arbeitgeberreputation legen, während im anderen Fall eher die Gebäudekostenreduktion und die Liquiditätsgenerierung im Vordergrund stehen (vergleiche Abbildung 2 für eine strukturierte Darstellung der in der Studie genannten Ziele und zwei divergente Unternehmensbeispiele).

Die beschriebene Systematik – eine übergeordnete „Best Practice“, die kontextabhängig als „Best Fit“ auszugestaltet ist – gilt nach den Ergebnissen der Studie für alle Institutionalisierungsparameter (vergleiche Abbildung 3). Nachfolgend wird auszugswise auf einige wesentliche Punkte eingegangen.

### Positionierung und Strategien des CREM

Die aus den übergeordneten Vorgaben abgeleiteten CREM-Ziele, gepaart mit Branche, Portfoliostruktur und CREM-

Abbildung 1: CREM-Map des Forschungszentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft



Die CREM-Map zeigt die relevanten Handlungsfelder der Institutionalisierung des CREM – hier verstanden als Summe aller immobiliengebäude- und immobiliennutzungsbezogenen Managementaktivitäten – sowie dessen unternehmensin- und -externe Umwelt. Letztere bezieht sich vor allem auf die Branche der Corporates und deren Regulierung sowie Wettbewerb und Marktwachstum.<sup>5)</sup> Zur externen und internen Umwelt gehören auch die „Stakeholder“ (Anspruchsoder Interessengruppen) wie Kunden und Kapitalgeber, Lieferanten, Kommunen und Öffentlichkeit, Mitarbeiter und Management. Diese beeinflussen Unternehmens- und

CREM-Ziele sowie über die Unternehmensleitung die Steuerungssysteme.

Wesentliche Parameter der unternehmensinternen Umwelt des CREM sind die Ziele und Strategien des Unternehmens, sein Geschäftsmodell, seine Größe und Internationalität sowie die hiervon abhängige Zusammensetzung des Immobilienportfolios (Größe, Segmente, geografische Streuung). Starken Einfluss auf die bisherige und künftige CREM-Entwicklung haben vergangene Ereignisse („Burning Platforms“) sowie das Mandat des CREM.

Die CREM-Ziele, das heißt wünschenswerte, messbare Zustände, die das CREM zu definierten

Zeitpunkten zu erreichen versucht, leiten sich aus den vorgenannten Parametern ab und geben wiederum den nachfolgenden Institutionalisierungsparametern Orientierung.

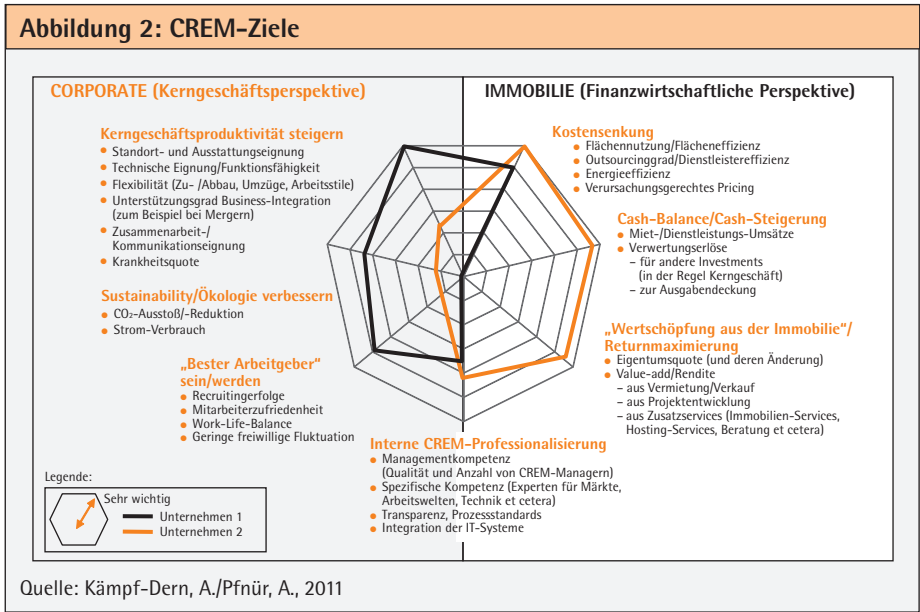
Unter CREM-Strategien werden die mittel- bis langfristig wesentlichen Maßnahmenbündel verstanden, die zur Erreichung der CREM-Ziele führen sollen. Relevante Institutionalisierungsparameter beinhalten den Grad der Einbindung von CREM-Strategien in die Unternehmensstrategien, Form/Ausgestaltung/Operationalisierung der Strategien sowie ihre inhaltliche Breite und Tiefe. Die oft genannte Anpassung der Eigentumsquoten (nach oben oder unten) kann Bestandteil der CREM-Strategien sein, ist jedoch nur einer von vielen Hebeln.

Gleichzeitig beziehungsweise iterativ mit den Strategien muss die Organisation, das heißt formelle und informelle Strukturen und Regeln des CREM, entwickelt und implementiert werden. Wesentliche organisatorische Institutionalisierungsaspekte sind Aufbauorganisation und Prozessmanagement, Fragen der Zentralisation und des Sourcings sowie Personalmanagement und CREM-Kultur.

Zu den genannten Parametern passend und diese unterstützend ist die CREM-Steuerung aufzubauen. Tatsächlich sind mehrere Steuerungsaspekte relevant: sowohl die Steuerung a) der CREM-Aktivitäten sowie b) der Immobiliennutzer durch die Unternehmensleitung als auch die Steuerung c) der Nutzer und d) Dienstleister durch die CREM-Verantwortlichen und die CREM-Systeme.

Quelle: Kämpf-Dern, A./Pfnür, A., 2011

Abbildung 2: CREM-Ziele



und die Auswirkungen der Flächengestaltung auf die Produktivität nicht ignoriert werden. Das erhöht die Anforderungen an das CREM im Allgemeinen (vergleiche Abbildung 5) und an eine ganzheitliche Betrachtung im Besonderen.

**Passende Organisation und koordinierende Steuerung**

Bei beschränkten Ressourcen, zu denen auch Kompetenzen gehören, fokussieren sich Unternehmen zunächst auf die Bereiche des stärksten Bedarfs. Höhere Immobilien-Eigentumsquoten etwa führen zu einem höheren Bedarf an finanzwirtschaftlichen Kompetenzen, wogegen höhere Nutzer- und Kerngeschäftsorientierung ein entsprechendes Verständnis des CREM für das Kernbusiness (seien es personalabhängige Dienstleistungen oder technikintensive Produktion) erfordern. Die organisatorische Anbindung des CREM erfolgt bei führenden Unternehmen deshalb ganz bewusst nach aktueller (oder angestrebter) Schwerpunktsetzung und „Best-Fit“-Betrachtung beim Vorstandsressort Finanzen, Operations, zentrale Services, oder ähnlich.

Angesichts der steigenden Bedeutung des CREM besteht die übergeordnete „Best Practice“ darin, es in der Unter-

Mandat<sup>6)</sup>, definieren somit die Schwerpunkte des CREM, was zusammengefasst in der Positionierung innerhalb der Perspektivensicht der Immobilienwirtschaft<sup>7)</sup> dargestellt werden kann (vergleiche Abbildung 4).

Beispielsweise liegen die Schwerpunkte der in der Studie befragten Finanzdienstleistungsunternehmen F1 und F2, deren Immobilienportfolio ganz überwiegend aus angemieteten Büro- und Filialflächen besteht, im Bereich der Nutzerperspektive.

Dabei müssen Immobilien zwar auch als Anlageassets sowie als physisch-technische Flächen gemanagt werden, allerdings nur in geringerem Maße. Anders bei Unternehmen wie Telco 1 (Telekommunikationsbranche) oder IL 2 (Industrie/Logistik-Bereich), deren Immobilien heterogene, individuelle Technologien aufweisen und häufiger im Eigentum der Unternehmen liegen, damit hochgradig Kapital binden.

Beim Fokus auf Gebäude und Kapitalbindung dürfen aber die Nutzerbedürfnisse

Abbildung 3: Übergeordnete „Best Practices“ und kontextabhängige „Best Fits“

CREM-Map	„Best Practice“ (allgemein gültige effektivitätserhöhende Trends)	„Best Fit“ (kontextabhängige effektive Ausprägungen)
Kontext und Organisation	Langjährige Erfahrung und zentralisierte strategische Maßnahmen bezüglich CREM	Bisherige Schwerpunktsetzung und Ansiedlung der Aktivitäten
Kontext	Eindeutiges Mandat, dessen Umsetzung konsequent überwacht wird	Ausgestaltung des Mandats
Ziele	Aus Unternehmenszielen abgeleitetes, definiertes Zielsystem und messbar operationalisierte Zielvorgaben	Zielverständnis und Zielprioritäten
Strategie	Klare Ableitung aus Unternehmenszielen, -strategien und CREM-Zielen; schriftliche Fixierung und breite Kommunikation	Inhalte und Schwerpunkte sowie Zeithorizonte
Strategie	Optimierung der Eigentumsquote	Festlegung optimaler Quote(n)
Organisation	Hohe CREM-Anbindung	Welches Vorstandsressort?
Organisation	Klares 3-Ebenen-Modell: Zentralisierung normativer Entscheidungen und CREM-Standards, Dezentralisierung Standort- und Nutzerbetreuung, regionale Koordination	Detail-Ausgestaltung Aufgaben-/Standort-/Bereichszuordnung
Organisation	Maximal sinnvolle Bündelung gleichartiger Aufgaben und internes/externes Outsourcing	Umfang, Art und Steuerung des Outsourcings
Steuerung	Auf Mandat abgestimmte Centerart	Wahl der Centerart
Steuerung	Optimierung Transparenz und EDV-Systeme	Bereiche und Tiefe der Transparenzschaffung, Ausgestaltung/ Verantwortlichkeiten der EDV-Systeme
Steuerung	Umfassende monetäre Steuerungssysteme (Verrechnung, Budgetierung)	Ausgestaltung des Steuerungssystems

Quelle: Kämpf-Dern, A./Pfnür, A., 2011

nehmenshierarchie weit oben anzusiedeln. Beides zusammen (hohe Ansiedlung und bewusste Ressortzuordnung) prägt nicht nur das jeweilige Selbstverständnis des CREM, sondern fördert auch den Professionalisierungsgrad im priorisierten Ressort.

Allerdings: „Prioritäten setzen heißt auswählen, was liegenbleiben soll.“<sup>8)</sup> im Management häufig bezeichnet als „Fokussierung auf die Kernkompetenzen“, was einer notwendigen ganzheitlichen Betrachtung nicht unbedingt förderlich ist. Entsprechende organisatorische Strukturen, die Einschaltung von Spezialisten und anderen externen Dienstleistern sowie auf die Zielsysteme abgestimmte Steuerungssysteme, die den hiermit verbundenen Koordinationsaufwand unterstützen, sind deshalb notwendig.

### Differenziertes 3-Ebenen-Modell

Für die Organisation orientieren sich die Unternehmen zunehmend an einem 3-Ebenen-Modell (vergleiche Abbildung 6), in dem die untere, die operative, Ebene angesichts der ursprünglichen Aufgabe des CREM als „Taskmaster“<sup>9)</sup> bereits stark ausgeprägt ist. Ähnliches gilt mittlerweile für die obere, die normativ-strategische Ebene. Demgegenüber bedarf es in vielen Fällen noch der Entwicklung im Mittelbau, der funktional-taktischen Ebene, wo gut ausgebildete Manager als regionale „Business Partner“ gleichzeitig über Immobilien-/Facility- wie auch Kerngeschäftskennnisse verfügen müssen, um effektiv ihren vielfältigen Koordinations- und Steuerungsaufgaben nachkommen zu können.

Die tatsächliche Ausgestaltung dieser Ebenen, das heißt sowohl die insgesamt wahrgenommenen Aufgaben als auch die Verteilung der Zuständigkeiten auf interne und externe, zentrale und regionale Einheiten, orientiert sich wiederum an Unternehmensspezifika (hier nicht zuletzt an der geografischen Verteilung der Standorte und den Immobilientypen, aber auch an der Gesamtkultur des Unternehmens, die maßgeblich die Einstellung zu Zentralisierung und Dezentralisierung beeinflusst).

Während in den vorgenannten Themenfeldern nicht nur die übergeordneten Best Practices eine recht eindeutige Sprache sprechen und die zugehörigen Best-Fit-Überlegungen zwar komplex

Abbildung 4: CREM-Positionierung

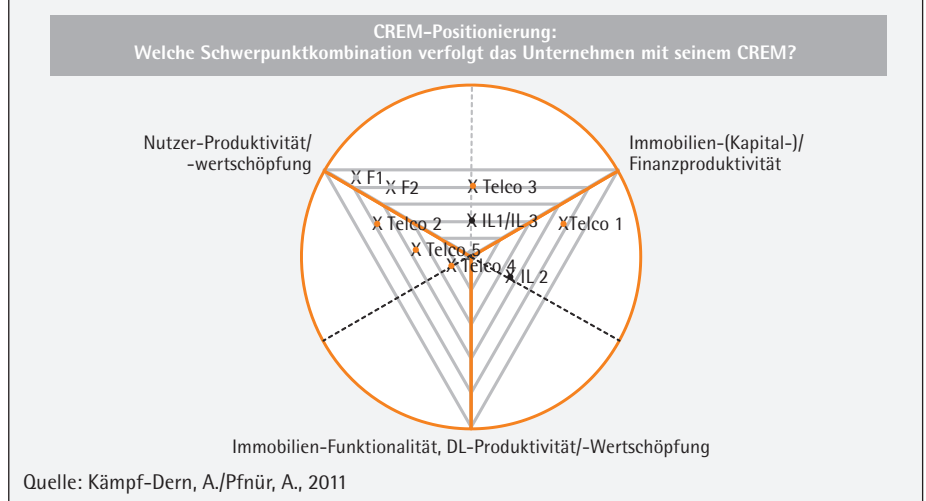


Abbildung 5: Stakeholder, Ziele, Strategien und Verantwortung im CREM

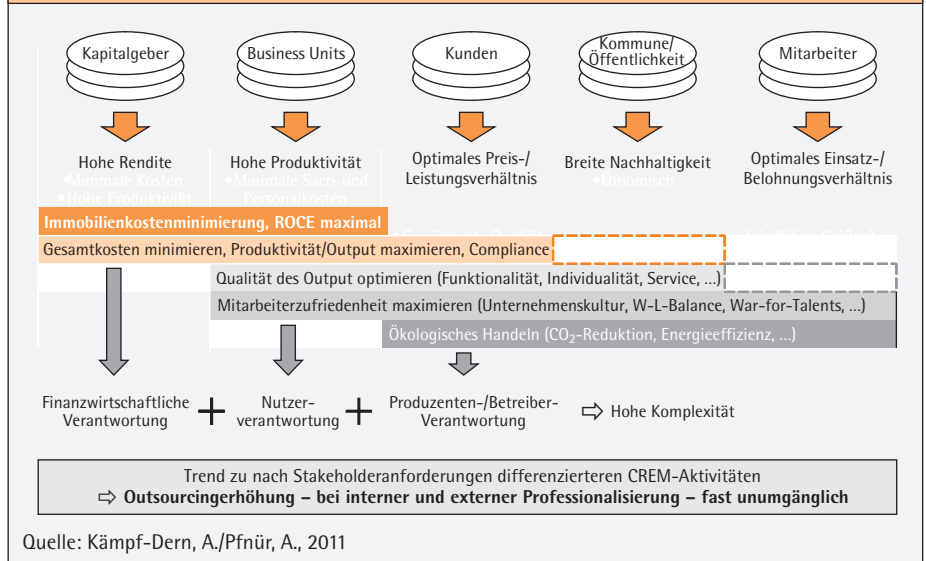


Abbildung 6: 3-Ebenen-Modell des CREM

	Aufgabe/ Mission	Ausrichtung	Stellung	Historische Entwicklung und Status	Bezeichnung
<b>Strategic (strategisch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Translate business strategy into CREM Strategy“</li> <li>CREM Aktivitäten auf Group-/BU-Level</li> </ul>	Effektivität (Group Level)	BU Head/ Kompetenz Center	Seit zirka 2000; bei führenden Unternehmen gut bis sehr gut ausgeprägt	Portfolio- management
<b>Functional (taktisch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Be the CREM business partner/lawyer for the business units“</li> <li>Manage CREM auf BU/Service Provider Level</li> </ul>	Effektivität (BU Level)  Effizienz (Service Provider)	Linien Funktion	Seit zirka 2008 in Entwicklung; somit überwiegend noch Handlungsbedarf	De- und zentrales Asset Management und Real Estate Facility Management
<b>Transactional (operativ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Provide CREM services“</li> <li>Manage CREM auf Aufgaben-Level</li> </ul>	Effizienz (Prozesse)	Service Center	Ursprung des CREM („Liegenschaftsabteilung“); überwiegend gut bis sehr gut ausgeprägt	Real Estate Facility Services (REFS)

Quelle: Kämpf-Dern, A./Pfnür, A., 2011

sind, sich aber an analogen Erkenntnissen der BWL orientieren können, zeigen sich die Themen Dienstleistungs-Sourcing und -Steuerung deutlich diffuser.

### Unsicherheiten bei Sourcing und Steuerungssystemen

Dass gleichartige Aufgaben aus Kosten- und Spezialisierungsgründen gebündelt werden sollten und Transparenz über Flächen und Gebäudezustände, Kosten und Nutzerbedürfnisse notwendig ist, ist kaum noch ein Thema. Doch wo gebündelt wird und wer die Verantwortung trägt, wie und inwieweit Prozesse oder Ergebnisse vorgegeben werden können und müssen, und wer mithilfe welcher Systeme den Überblick behalten, koordinieren und kontrollieren soll und kann, sind weitgehend offene Fragen. Hierzu entwickelt die Studie verschiedene Hypothesen und Modelle, die jedoch weiter vertieft werden müssen.

Die optimale Institutionalisierung des CREM in einem Unternehmen darf sich nicht an einzelnen „Mode“-Strategien orientieren. Die Studie zeigt, dass unterschiedliche Unternehmen zum selben

CREM-Thema teilweise konträre Ausgestaltungen aufweisen, die im jeweiligen Kontext aber die aktuell genau richtige Wahl sind.

Effektive Institutionalisierungen sind somit solche, die die identifizierten relevanten Parameter im Zusammenhang betrachten und eine bestmöglich in sich und auf das Unternehmen abgestimmte Konfiguration erarbeiten, die mit veränderten Rahmenbedingungen regelmäßig zu überprüfen und anzupassen ist.

#### Literaturverzeichnis

- Hartmann, Steffen [2011]: Koordination des Corporate Real Estate Management: Kontext - Koordination - Gestaltung, Köln: Immobilien Manager Verlag IMV, 2011.
- Joroff, Michael/Louargand, Marc [1993]: Strategic management of the fifth resource: Corporate real estate, in: Site Selection & Industrial Development 38, 1993.
- Kämpf-Dern, Annette [2010]: Organisation des Immobilienmanagements als Professional Service - Performanceorientierte Konfigurationen am Beispiel des Real Estate Assetmanagements, Köln, Immobilien Manager Verlag IMV, 2010.
- Kämpf-Dern, Annette/Pfnür, Andreas [2009]: Grundkonzept des Immobilienmanagements: Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben, Bd. 14, Darmstadt: Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, 2009.
- Kämpf-Dern, Annette/Pfnür, Andreas [2011]: „Institutionalisierung des CREM“ - Europäische Corpo-

rate Real Estate Management Studie, Unveröffentlichter Projektbericht, Darmstadt, 2011.

Pfnür, Andreas [2011]: Modernes Immobilienmanagement: Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

#### Fußnoten

- <sup>1)</sup> Zur Rolle und zu Entwicklungstendenzen des CREM vergleiche Pfnür, A., 2011, S. 33 ff., S. 165 ff.
- <sup>2)</sup> Zu Reifegrad und Entwicklungsstufen vergleiche Joroff, M./Louargand, M., 1993.
- <sup>3)</sup> Zu Studienaufbau, Teilnehmern, Methodik, Untersuchungsthemen und -ergebnissen vergleiche Kämpf-Dern, A./Pfnür, A., 2011. Präsentiert werden diese unter anderem bei der Sommerkonferenz 2012 des Darmstädter Forschungszentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI) am 23. August 2012.
- <sup>4)</sup> Zu „Fit“-Ansätzen im Allgemeinen sowie der Übertragung auf die Organisation des Immobilienmanagements vergleiche Kämpf-Dern, A., 2010, unter anderem S. 66 ff.
- <sup>5)</sup> Zu Kontextfaktoren und Koordinationsinstrumenten des CREM vergleiche unter anderem Hartmann, 2011.
- <sup>6)</sup> Das CREM-Mandat definiert, welche Mission das CREM beziehungsweise die CREM-Aktivitäten erfüllen sollen und welche Kompetenzen (hier im Sinne von Befugnissen) hierfür erteilt werden.
- <sup>7)</sup> Die Perspektivensicht der Immobilienwirtschaft ist unter anderem erläutert in Kämpf-Dern, A./Pfnür, A., 2009, und Pfnür, A., 2011, S. 24 ff.
- <sup>8)</sup> Helmar Nahr (geboren 1931), deutscher Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler.
- <sup>9)</sup> Joroff, M./Louargand, M., 1993.



#### La GmbH

Von Oleg de Lousanoff und Benoît Laurin  
3., neu bearbeitete Auflage  
2010. 672 Seiten,  
gebunden, 84,00 Euro.  
ISBN 978-3-8314-2958-5.

## Deutsches Gesellschaftsrecht in französischer Sprache

Die häufigste Gesellschaftsrechtsform in Deutschland, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), wird hier in französischer Sprache dargestellt. Dem beschreibenden Teil schließt sich eine synoptische Übersetzung des GmbH-Gesetzes an. Ein umfangreicher Anhangteil (ebenfalls synoptisch angeordnet) enthält Gründungsunterlagen nebst Mustersatzung, einen Handelsregisterauszug und die Gliederung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung.

Das Buch stellt auch in seiner 3. Auflage ein unverzichtbares Handwerkszeug für Juristen, Steuer- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Investoren dar, die im Rahmen deutsch-französischer Beziehungen tätig sind.

### Fritz Knapp Verlag | 60046 Frankfurt/Main

Postfach 11 11 51 | Telefon (069) 97 08 33-21 | Telefax (069) 707 84 00  
vertrieb@kreditwesen.de | www.kreditwesen.de