

Projekt na založení pobočky společnosti mmcité a.s. v Německu

Bc. Iva Šimková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Iva ŠIMKOVÁ
Osobní číslo: M110521
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt na založení pobočky společnosti mmcité a.s.
v Německu

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši v oblasti legislativy a postupů pro založení pobočky v Německu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost mmcité a.s. a analyzujte současný stav exportních aktivit dané společnosti na německém trhu.
- Na základě předchozí analýzy zpracujte konkrétní projekt na založení pobočky společnosti mmcité a.s. v Německu.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro management uvedené společnosti.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
HEFERMEHL, W. Handelsgesetzbuch. 52. auflage. München: DTV Deutscher Taschenbuch, 2011. 304 s. ISBN: 978-3-423-05002-9.
KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
VOJÍK, V. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělu svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2012

.....


⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vypracovat konkrétní projekt na založení pobočky společnosti mmcité a.s. v Německu. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je charakterizován německý trh a jeho příslušná legislativa, právní formy podnikání, daňový systém, a dále jsou obecně popsány základní kroky k realizaci pobočky. Praktická část se zabývá analýzou obchodních aktivit na německém trhu, na základě jejíchž výsledků je zpracován konkrétní projekt na založení pobočky včetně nákladové analýzy. Závěrem práce jsou zhodnoceny přínosy, rizika a vliv na ekonomickou stránku společnosti.

Klíčová slova: pobočka, distributor, Německo, společnost s ručením omezeným, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to work out a specific project for establishing mmcité company branch in Germany. This work is divided into two parts – theoretical and practical. In the theoretical part the german market and his relevant legislation, legal forms of business, tax system are characterized and the basic steps for branch realization are described. Practical part deals with the analysis of business activities and on its results the specific project for establishing branch included cost analysis is worked out. In the conclusion the benefits, risks and influence for economical situation of company are evaluated.

Keywords: branch, distributor, Germany, limited company, SWOT analysis, Porter's five competitive forces model

Ráda bych poděkovala vedení společnosti mmcité a.s., které mi poskytlo odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, a umožnilo mi tak zpracovat tuto diplomovou práci. Velké poděkování patří Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za pomoc a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 MĚSTSKÝ MOBILIÁŘ	13
1.2 POBOČKA.....	13
1.3 ZÁKLADNÍ KAPITÁL.....	13
1.4 ZAKLADATELSKÁ SMLOUVA	13
1.5 STANOVY.....	14
1.6 DISTRIBUTOR	14
2 CHARAKTERISTIKA NĚMECKÉHO TRHU	15
2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	16
2.2 EKONOMICKÝ VÝVOJ.....	16
2.3 LEGISLATIVA	17
2.4 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ V NĚMECKU	18
2.4.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	19
2.4.2 Aktiengesellschaft (AG)	20
2.4.3 Kleinunternehmer	21
2.4.4 Offene Handelsgesellschaft (OHG).....	21
2.4.5 Kommanditgesellschaft (KG)	22
2.4.6 Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Complementär Kommanditgesellschaft (GmbH Co. KG).....	23
2.4.7 Einzelunternehmen	23
2.4.8 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	24
2.5 ŽIVNOST	24
2.6 DAŇOVÝ SYSTÉM	24
2.6.1 Přímé daně.....	25
2.6.2 Nepřímé daně	26
2.6.3 Daňová povinnost OSVČ.....	27
2.6.4 Intrastat	27
2.7 PRACOVNÍ TRH.....	27
2.7.1 Pracovní smlouva	27
2.7.2 Zkušební doba	28
2.7.3 Pracovní doba.....	28
2.7.4 Dovolená	28
2.7.5 Výpovědní lhůty	28
2.7.6 Odvody zaměstnavatele za zaměstnance	29
2.7.7 Minimální mzda	29
2.7.8 Průměrná mzda.....	29
3 ZALOŽENÍ POBOČKY.....	30
3.1 MOTIVY PRO MEZINÁRODNÍ PODNIKÁNÍ	30
3.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	31
3.2.1 Porterův model	31

3.3	ANALÝZA RIZIK V MEZINÁRODNÍM PODNIKÁNÍ.....	33
3.3.1	Rizika teritoriální.....	33
3.3.2	Rizika komerční	33
3.3.3	Rizika měnová.....	33
3.3.4	Rizika jazyková	34
3.3.5	Rizika dopravní	34
3.4	POTŘEBY A ZDROJE FINANCOVÁNÍ	34
3.4.1	Personální zabezpečení.....	34
3.4.2	Majetková a kapitálová struktura	35
3.5	MARKETINGOVÝ PLÁN	36
3.6	PROCES ZALOŽENÍ PRÁVNÍ FORMY	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MMCITÉ A.S.	41
4.1	VIZE	41
4.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	41
4.2.1	Městský mobiliář	41
4.2.2	Speciální projekty	42
4.3	CERTIFIKÁTY	43
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
4.5	POBOČKY.....	43
5	ANALÝZA EXPORTNÍCH AKTIVIT NA NĚMECKÉM TRHU SPOLEČNOSTI MMCITÉ A.S.....	44
5.1	DISTRIBUTOŘI.....	44
5.1.1	Teritoria na německém trhu	44
5.1.2	Obraty	45
5.2	ZAKÁZKY.....	46
5.2.1	Výhled projektů.....	47
5.3	CENA VÝROBKŮ	47
5.3.1	Distribuční náklady.....	48
5.4	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	48
5.4.1	Stávající konkurence.....	49
5.4.2	Potenciální noví konkurenti	49
5.4.3	Dodavatelé	50
5.4.4	Zákazníci.....	50
5.4.5	Substituty	51
5.5	SWOT ANALÝZA	51
5.6	VÝVOJ VE STAVEBNICTVÍ	54
5.7	VYHODNOCENÍ A ZÁVĚRY ANALÝZY	55
6	PROJEKT ZALOŽENÍ POBOČKY.....	57
6.1	STANOVENÍ CÍLŮ	57
6.1.1	Cíle pobočky	57

6.2	NÁZEV POBOČKY.....	57
6.3	LOGO.....	58
6.4	UMÍSTĚNÍ POBOČKY	58
6.4.1	Pronájem nebytových prostor.....	59
6.5	PRÁVNÍ FORMA	60
6.5.1	Proces založení právní formy.....	60
6.6	ZÁKLADNÍ KAPITÁL.....	63
6.7	JEDNATELÉ	64
6.8	DISTRIBUTOŘI	64
6.9	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	64
6.10	MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ.....	66
6.11	VÝROBA A PRŮBĚH ZAKÁZKY	68
6.12	CENA VÝROBKŮ	68
6.13	ÚČETNICTVÍ.....	69
6.14	MARKETING.....	70
6.15	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	72
6.16	FINANČNÍ PLÁN	73
6.16.1	Předpokládané náklady	73
6.16.2	Předpokládaný obrat	78
7	PŘÍNOSY, RIZIKA A VLIV NA EKONOMICKOU STRÁNKU SPOLEČNOSTI MMCITÉ A.S.....	80
7.1	PŘÍNOSY ZALOŽENÍ POBOČKY	80
7.2	RIZIKA	80
7.3	VLIV NA EKONOMICKOU STRÁNKU.....	81
8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	83
	ZÁVĚR.....	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	91
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

V dnešní době se většina firem snaží proniknout nejen domácí trh, ale i na zahraniční trhy, které představují velké potenciály. Je to především díky globalizaci a otevírání jednotlivých zahraničních trhů. Trendem současnosti je zlehčit podmínky pro založení podniku či pobočky na zahraničních trzích a podnikatelům tak nic nebrání tomu, aby začaly podnikatelské kroky realizovat. Díky volnému pohybu zboží a služeb v rámci Evropské unie jsou evropské trhy pro podnikatele plně otevřeny a proces založení pobočky či podniku je jednodušší než v minulosti. Pokud tedy firmy proniknou na jakýkoliv zahraniční trh, většinou se snaží zpočátku zboží či služby dodávat přímo zákazníkovi ze své mateřské základny, nebo vytvoří spolupráci s distributorem, který na konkrétním trhu již působí, zná dobře tržní prostředí, a může tak společnosti pomoci při prodeji výrobků a služeb. Jestliže již firma má tyto vazby s distributory vytvořené a vidí, že prodeje se uskutečňují a obraty narůstají, snaží se vymyslet další možnosti, jak ještě více prorazit na konkrétní trhy a využít obchodních možností, které trhy nabízí. Proto posléze začnou uvažovat o založení pobočky. Toto rozhodnutí nese s sebou spoustu rozhodnutí a příprav, než se celý projekt může zrealizovat. Je potřeba zanalyzovat vybraný trh, konkurenci, podmínky trhu, na základě kterých může podnikatelský subjekt své plány uskutečnit, a v neposlední řadě jsou rovněž důležité finanční prostředky.

Společnost mmcité a.s. díky svým výrobkům, které se odlišují od ostatních především svým nevšedním designem, na zahraniční trhy pronikla většinou na základě přímého zastoupení v jednotlivých zemích nebo založením již 4 poboček, a snaží se dále pracovat na rozšíření své působnosti na zahraničních trzích.

Cílem této diplomové práce je vypracovat konkrétní projekt na založení pobočky v Německu, přičemž v teoretické části budou popsána teoretická problematika německého trhu a legislativy, daňového systému a obecných kroků pro založení pobočky. Praktická část se bude zabývat analýzou současných obchodních aktivit, působením na německém trhu a spoluprací s distributory. Na základě jejích výsledků pak bude navržen konkrétní projekt.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti mmcité a.s. již přes rok působím, bude pro mě velmi zajímavé tento projekt vytvořit a pomoci tak svému zaměstnavateli při realizaci, aby i v budoucnu byl úspěšný.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Městský mobiliář

Můžeme též označit jako „městský nábytek“. Knoflíček (2010) charakterizuje městský mobiliář jako volně specifikovanou skupinu trvalých i mobilních objektů, zařízení a stavebních úprav, které mají za úkol oživit veřejné prostory, zvýšit jejich obyvatelnost a přitažlivost. Úkolem městského mobiliáře není jeho vlastní prezentace (s výjimkou uměleckých děl), ale má účelně sloužit obyvatelům a rovněž přispívat ke kladnému vnímání architektury a veřejných městských prostorů. Mezi prvky městského mobiliáře řadíme parkové lavičky, zastávkové přístřešky, odpadkové koše, stojany na kola, zahrazovací sloupky, informační tabule, zábradlí, nádoby na květiny, informační nosiče, aj. S jeho definicí se plně ztotožňuji, protože tak, jako je každá domácnost vybavená pohovkou či košem, tak rovněž města disponují svým vybavením v podobě laviček, vitrín aj.

Velmi užitečným shledávám názor Radka Hegmona (2010), který v souvislosti s městským mobiliářem mluví o designu jako o hledání kompromisu mezi tvarem a funkcí, kdy design je užité umění, které chce tvarem sdělit myšlenku, přitom ale musí být funkční a neobtěžovat. Krásné, ale nepohodlné křeslo je podle něj nesmysl.

1.2 Pobočka

Za pobočku považujeme všechna detašovaná pracoviště, která jsou mimo sídlo mateřské společnosti, a tvoří s ní organizační jednotku (*Metainformace k hodnotě číselníku, 2012*).

1.3 Základní kapitál

Základní kapitál je tvořen peněžními i nepeněžními vklady společníků do společnosti. Při založení společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti je vytvářen povinně a jeho výše je zapisována do obchodní rejstříku (Synek a kol., 2011).

1.4 Zakladatelská smlouva

Uzavírá se v případě, kdy společnost zakládají dva nebo více zakladatelů. Pokud společnost zakládá pouze jeden zakladatel (musí to být právnická osoba), podepisuje zakladatelskou listinu. Podpisy na těchto smlouvách musí být úředně ověřeny. Zakladatelská smlouva nebo listina obsahuje:

- obchodní jméno, sídlo a předmět podnikání,
- navrhovaný základní kapitál,
- počet akcií a jejich jmenovitou hodnotu,
- upisované vklady jednotlivých zakladatelů,
- v případě nepeněžitého vkladu způsob a výše ocenění (Synek a kol., 2011).

1.5 Stanovy

Stanovy se vyhotovují při založení akciové společnosti a musí závazně obsahovat:

- obchodní jméno a sídlo společnosti,
- předmět podnikání,
- výše základního jmění a způsob splácení akcií,
- jmenovitou hodnotu a počet akcií (rovněž určení, zda jsou akcie na jméno nebo majitele),
- způsob svolání valné hromady, její působnost a rozhodování,
- počet členů představenstva, dozorčí rady a jiných orgánů, jejich působnost a rozhodování,
- výše počátečního rezervního fondu a roční výše přidělování do něj,
- způsob rozdělení zisku,
- důsledky v případě porušení povinnosti splatit včas upsané akcie,
- způsob snižování a zvyšování základního kapitálu,
- postup v případě doplňování a změně stanov (Synek a kol., 2011).

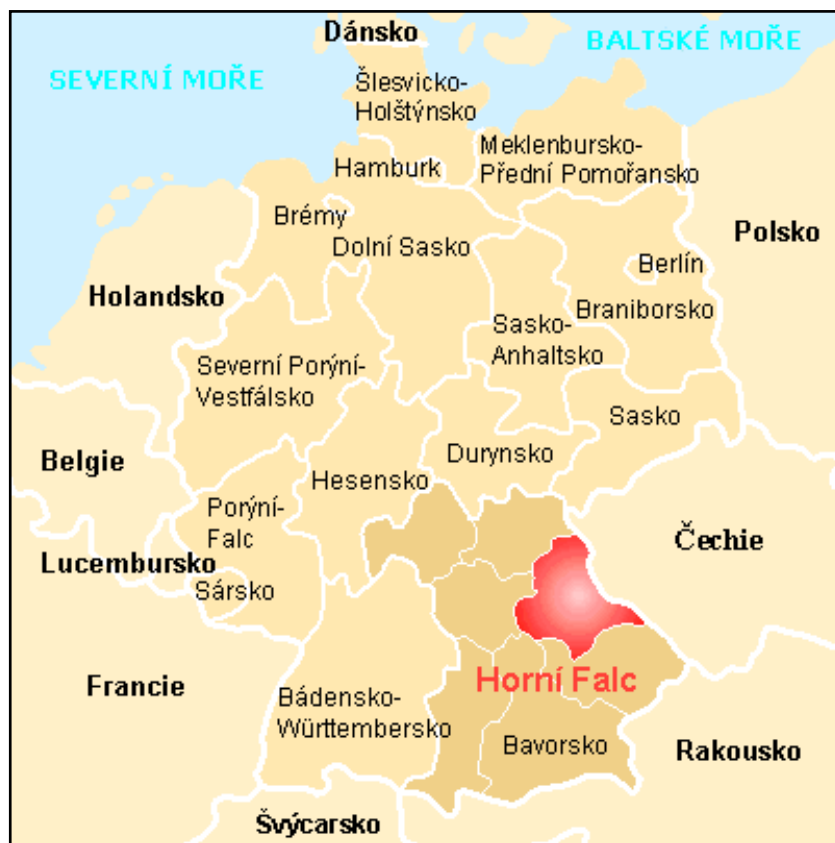
1.6 Distributor

Pochází z latinského slova *distribuo* = rozdělovat, rozvrhovat, třídít. Distributorem je člověk, který v dodavatelském řetězci realizuje následnou obchodní činnost, a to po uvedení výrobku na trh, tedy distribuci výrobku (*Stavební slovník - distributor*, 2012). Podle Jírové (2009) se tedy jedná o každou osobu v dodavatelském řetězci, jinou než výrobce či dovozce, která uvádí výrobek do oběhu.

2 CHARAKTERISTIKA NĚMECKÉHO TRHU

Spolková republika Německo leží ve střední Evropě. Díky své poloze je významně napojena na evropské trhy, protože zemi protíná jak severojižní spojení mezi Římem a Stockholmem, tak rovněž východozápadní mezi Paříží a Moskvou. Německo hraničí s devíti státy, jimiž jsou Belgie, Česká republika, Francie, Dánsko, Lucembursko, Holandsko, Polsko, Švýcarsko a Rakousko (*Spolková republika Německo – základní údaje*, 2011).

Je tvořena šestnácti spolkovými zeměmi: Bádensko – Württembersko, Bavorsko, Berlín, Braniborsko, Svobodné hanzovní město Brémy, Hamburg, Hesensko, Meklenbursko – Přední Pomořansko, Dolní Sasko, Severní Porýní – Vestfálsko, Porýní – Falc, Sársko, Sasko, Sasko – Anhaltsko, Šlesvicko – Holštýnsko, Durynsko. Každá spolková země má své hlavní město a vlastní zemské vlády (*Německo: základní informace o teritoriu*, 2012). Rozložení jednotlivých spolkových zemí na mapě zobrazuje níže uvedený obrázek:



Obr. 1. Mapa spolkových zemí Německa (Orientace v Německé spolkové republice, 2012)

Mezi velká města patří Hamburg, Mnichov, Kolín a Frankfurt nad Mohanem. Německo je členem Evropské unie a Severoatlantické aliance (NATO). Z hlediska geografie se člení

na tři hlavní přírodní oblasti – severoněmecká nížina, středoněmecká vysočina a Alpy. Kultura Německa je velmi pestrá – od historického dědictví až po moderní díla, která vznikla v nedávné době. Německo má vybudovaný kvalitní dopravní systém, je zde poměrně hustá autobusová a železniční síť i metro (*Německo – obecné informace, 2012*).

2.1 Základní informace

Pokud chce jakákoliv firma působit na cizím trhu, potřebuje znát základní údaje o dané zemi. Následující tabulka zobrazuje přehled základních údajů o Německu.

Tab. 1. Základní informace o Německu (Doležalová, 2011)

Oficiální název	Spolková republika Německo
Úřední jazyk	němčina
Hlavní město	Berlín
Měna	euro
Obyvatelstvo	81,8 mil.
Rozloha	357 104 km ²
Státní systém	demokraticko-parlamentní spolkový stát
Náboženství	katolíci 38%, protestanti 47 %, muslimové
Členství	NATO, EU, OSN, CE, G8, OECD, OBSE
Nejdelší řeka	Dunaj (2850 km)

2.2 Ekonomický vývoj

Německo patří k zemím, které mají velmi vyspělou ekonomiku. Podle Světové banky je jeho podnikatelské prostředí na 25. místě na světě. Má výborné hodnocení v oblasti prosazování smluv, obchodní svobodě, vyspělosti finančního prostředí a právní ochraně investorů. Německé společnosti jsou v časovém horizontu dlouhodobě symbolem preciznosti a přesnosti. Obchodní bilance je vysoce aktivní řadu let a nejvíce se podílí na vývozu automobilový průmysl (20 %) a strojní zařízení (14 %). Dle Fortune Global 500, která stanovila žebříček 500 firem s nejvyššími tržbami, má Německo po USA a Japonsku v tomto přehledu nejvíce firem (*Pravidla pro podnikání v Německu 1.část, 2012*). S uvedeným článkem plně souhlasím, jelikož je Německo v médiích i novinách neustále zmiňováno jako velmi silná země s bohatou ekonomikou.

Následující tabulka obsahuje vybrané ekonomické ukazatele v letech 2006 - 2010, kdy je zřetelné, že i přes vznik finanční krize se německá ekonomika byla rychle schopná vrátit do relativně pozitivních a kladných čísel.

Tab. 2. Vybrané ekonomické ukazatele Německa (OECD, 2012)

Ekonomický ukazatel	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Hrubý domácí produkt (v mld. USD)	2 776,80	2 930,50	3 052,50	2 974,70	3 071,30
Výše HDP na osobu (v USD)	33 713	35 623	37 171	36 332	37 567
Růst HDP (v %)	3,4	2,7	1	-4,7	3,6
Inflace (v %)	1,6	2,3	2,6	0,4	1,1
Nezaměstnanost (v %)	10,2	8,8	7,6	7,7	7,1
Dovoz zboží a služeb (% HDP)	39,7	39,8	41	35,9	40,8
Vývoz zboží a služeb (% HDP)	45,4	46,9	47,5	40,8	46,1
Schodek státního rozpočtu (% HDP)	-1,6	0,3	0,1	-3,0	-3,3

2.3 Legislativa

Klíma (2010) tvrdí, že v rámci právní úpravy podnikání jsou české a německé koncepce, zákony a různá ustanovení velmi podobné a blízké, avšak německá právní úprava je daleko komplikovanější.

Všeobecně se podnikání v Německu řídí obchodním zákoníkem (Handelsgesetzbuch) (Hefermehl, 2011). Pokud spolupracují dva právnické subjekty, řídí se rovněž ustanoveními obchodního zákoníku. Jestliže spolupracuje právnická a fyzická osoba, může se řídit jak obchodním, tak rovněž občanským zákonem (Bürgerliches Gesetzbuch). Podnikání se dále řídí dle zákoníkem dle své formy podnikání, akciové společnosti se řídí zákonem o akciových společnostech (AG Gesetzbuch), společnost s ručením omezeným dle zákona o společnostech s ručením omezeným (GmbH Gesetzbuch). Další legislativou pro podnikání je např. zákon o hospodářských stycích se zahraničím, zákon o regulaci všeobecných obchodních podmínek. Vždy tedy záleží na konkrétním obchodním případě, podle kterého zákoníku se bude v praxi řídit.

Hlavní zákony, které upravují podnikání v Německu pochází ještě z předminulého století (Obchodní zákoník z roku 1897, občanský zákoník z roku 1896). I přesto, že byly již mnohokrát novelizovány, nadále obsahují mnohé archaismy a právní praxe vynucuje volnější výklad některých ustanovení, jež jsou v současné době nevyhovující. Zvláštní význam má tak rozhodnutí soudů, které německé obchodní právo modernizují. Německo se řídí rovněž dle Nařízení ES a Rozhodnutí ES, aniž jsou součástí německého právního řádu, tzn. aniž by vyšly ve Sbírce zákonů SRN. Nařízení ES upravuje otázky v oblasti celní, dopravy, obchodních dokladů, fungování a pravomocí soudů aj. Rozhodnutí ES jsou určena vymezeným adresátům, jimiž jsou jednotlivé členské státy Evropské unie nebo podnikatelé v určitých oborech podnikání. Při obchodování s německými partnery je znalost těchto norem užitečná. Německé právní normy rovněž ovlivňují i Směrnice ES stanovující, jakých cílů má být v jaké oblasti a jaké lhůtě v každé členské zemi dosaženo. Obsah směrnic musí být transformován do národního právního systému (*Německé obchodní právo, 2011*).

2.4 Právní formy podnikání v Německu

Každá země má v rámci svého trhu stanoveny právní formy podnikání. Ve většině případů se jedná o stejné či podobné formy podnikání, jen jsou stanoveny odlišné podmínky pro každý trh, např. výše základního kapitálu, ručení apod. V Německu jsou rozděleny stejným způsobem jako v České republice, tzn. na osobní a kapitálové, a jsou si svým charakterem velmi podobné. Osobní nebo kapitálové společnosti musí mít vždy za obchodním jménem společnosti zkratku právní formy, např. OHG, KG, GmbH atd., v opačném případě se jedná o fyzickou osobu, která může mít za svým jménem zkratku e.K. (Klíma, 2010).

V Německu nalezneme spoustu forem podnikání, které v České republice neznáme, respektive tyto formy podnikání neexistují. Ty německé zobrazuje níže uvedená tabulka s tím, že níže jsou popsány nejpoužívanější právní formy na německém trhu. Podle Bürgera (2008) existuje na německém trhu spousta poměrně nových forem podnikání, např. společnost na základě partnerství (PartG), investiční akciová společnost (InvAG), evropská akciová společnost (SE), ale v Německu jsou málo rozšířené.

Tab. 3. Přehled právních forem podnikání v Německu (Bürger, 2008)

Osobní společnosti	
Označení	Název
OHG	veřejná obchodní společnost
KG	komanditní společnost
AG & Co. KG	komanditní společnost, jejíž komplementářem je akciová společnost
AG & Co. KGaA	komanditní společnost, jejíž komplementářem je akciová společnost, komanditisty této společnosti jsou komanditní akcionáři komanditní společnosti na akcie
GmbH & Co. KG	komplementářem není fyzická osoba, ale společnost s ručením omezeným
GmbH & Co. KGaA	komanditní společnost na akcie, jejíž komplementářem je společnost s ručením omezeným
EWIV	evropské hospodářské zájmové sdružení
GbR	společnost občanského práva
K.d.ö.R	společnost veřejného práva
-	tichá společnost
Kapitálové společnosti	
Označení	Název
AG	akciová společnost
GmbH	společnost s ručením omezeným
KGaA	komanditní společnost na akcie

2.4.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Českým ekvivalentem pro tento typ právní formy je společnost s ručením omezeným. Patří do skupiny kapitálových společností, může být založena za jakýmkoliv legálním účelem. Je obchodní společností s korporátní organizací a vlastní právní subjektivitou. Název firmy může být smyšlený, odvozený od činnosti společnosti nebo obsahovat příjmení jednoho nebo více společníků, a musí obsahovat dovětek „gesellschaft mit beschränkter Haftung“ nebo zkráceně GmbH.

Právní způsobilost: samostatná nositelka práv a povinností, může nabývat majetek, uzavírat smlouvy, žalovat a být žalována před soudem.

Založení společnosti: společnost může založit minimálně jedna, avšak na založení se může podílet libovolné množství osob. Zakladateli mohou být jak tuzemské, tak zahraniční právnické a fyzické osoby, kromě nich také obchodní společnosti. K založení je nutná notářsky ověřená zakladatelská smlouva či listina (v případě jednoho společníka).

Zápis do obchodního rejstříku: společnost musí být zapsána do obchodního rejstříku. Zápisem začne fungovat jako samostatná právnická osoba a společník ji musí přihlásit u místně příslušného soudu.

Základní kapitál a kapitálové vklady: nejnižší základní kapitál činí 25 000 Eur. Zápis do obchodního rejstříku je možné provést tehdy, jestliže celkové vklady dosáhnou minimálně poloviny výše základního kapitálu, tedy 12 500 Eur. Možné jsou peněžní i věcné vklady. Minimální vklad společníka je 100 Eur.

Ručení: společnost s ručením omezeným ručí zásadně do výše svého základního kapitálu. Neručí tak osobním majetkem společníků. Jestliže byl základní kapitál plně splacen, společník neručí osobně vůči věřitelům společnosti, v opačném případě ručí až do výše základního kapitálu společnosti.

Orgány společnosti: je složena nejméně z dvou nezávislých orgánů, kterými jsou jednatel (popřípadě jednatelé) a valná hromada. Může též ustanovit dozorčí radu, ale není to její povinností.

Zisk a ztráta: rozdělení zisku probíhá přiměřeně podle výše kapitálového vkladu na základě usnesení valné hromady. Za ztráty z běžné podnikatelské činnosti nese společník zodpovědnost pouze tehdy, jednalo-li se o nelegální činnost (Bürger, 2008).

2.4.2 Aktiengesellschaft (AG)

Aktiengesellschaft můžeme přirovnat k české akciové společnosti. Volba této formy podnikání představuje pro podnik možnost opatření velkých kapitálových částek, které velký moderní podnik potřebuje. Vzhledem ke skutečnosti, že akcionáři nákupem akcií nepřejímají žádné další závazky, může se obracet na kapitálovém trhu na širokou veřejnost. Rovněž musí být za názvem společnost dovětek AG nebo celý název, že se jedná o akciovou společnost.

Právní způsobilost: Jedná se o právnickou osobu, jejíž základy jsou kodifikovány v zákoně o akciových společnostech.

Založení společnosti: Je povinnost zapsat společnost do obchodního rejstříku, a to všemi zakladateli, předsedou představenstva a předsedou dozorčí rady. Zápisem do obchodního rejstříku se stává právnickou osobou, a tím jsou akcionáři zbaveni povinnosti osobního ručení.

Základní kapitál a kapitálové vklady: pro akciovou společnost je typický základní kapitál, který je rozložený na podíly (akcie). Základní kapitál je stanoven v minimální výši 50 000 Eur. Akcie mohou být buď na jmenovitou částku nebo kusové. Minimální jmenovitá částka pro akcii na jmenovitou částku je 1 Euro. Kusové akcie neznějí na žádnou jmenovitou částku a podílejí se na základním kapitálu stejnou měrou. Příslušná podílová částka, jež připadá na každou kusovou akcii, nesmí být nižší než 1 Euro.

Ručení: akciová společnost ručí svým základním kapitálem.

Orgány: zákon stanovuje tři orgány – představenstvo, dozorčí radu a valnou hromadu. Jejich vzájemný vztah je určen do značné míry rozdělením jejich kompetencí (Bürger, 2008).

Zisk a ztráta: minimálně 5 % z ročního zisku musí být ročně vloženo do zákonného rezervního fondu a to do chvíle, kdy jeho hodnota dosáhne 10 % základního kapitálu (*Pravidla pro podnikání v Německu*, 2009).

2.4.3 Kleinunternehmer

Je možno označit jako malý živnostenský podnik. Tuto formu podniku může podnikatel použít v případě, jestliže obrat podniku v roce jeho založení činí maximálně 17.500 EUR a v následujících letech je ročně maximálně 50.000 EUR. Není zde podmínkou minimální kapitál. Ručení je neomezené a nezapisuje se do obchodního rejstříku (*Pravidla pro podnikání v Německu*, 2009).

2.4.4 Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Jedná se o obdobu české veřejné obchodní společnosti a je formou osobní obchodní společnosti, kde se fyzické a/nebo právnické osoby spojily k provozování obchodní činnosti pod společnou firmou. Je obchodní společností, tudíž podle definice obchodního zákoníku je její činnost zaměřena na provozování obchodní živnosti. Shledávají ji populární především malé a střední podniky.

Právní způsobilost: Veřejná obchodní společnost může nabývat práva a přijímat závazky, nabývat majetek, žalovat a být žalována před soudem.

Založení společnosti: Může být založena smlouvou za účasti minimálně dvou osob (nejméně dva společníci). Smlouva nevyžaduje ověření notářem, v zásadě stačí vyjádření vůle společníků, že chtějí provozovat obchodní živnost pod společnou firmou. V případě vložení pozemků do společnosti je potřeba mít společenskou smlouvu ověřenou. Jestliže se

sjednávají omezení ručení vůči třetím osobám, např. obchodním partnerům, pak toto není možné sjednat v rámci Všeobecných obchodních podmínek, ale pouze v individuálních smlouvách.

Název firmy: Firemní název smí používat pouze společnost zapsaná v obchodním rejstříku. V názvu musí být označení „Offene Handelsgesellschaft“ nebo zkratka OHG. Je podmínkou, že se název firmy musí výrazně lišit od jiných názvů firem ze stejné obce, které jsou již v obchodním rejstříku zapsány.

Zápis do obchodního rejstříku: Je povinností nahlásit firmu k zápisu do obchodního rejstříku. Veškeré změny (změna sídla, změna názvu firmy, vstup nebo odchod společníka z firmy) je rovněž nutné nechat zapsat.

Základní kapitál a kapitálové vklady: K založení společnosti není nutný žádný základní kapitál. Výši kapitálu je možné volně dojednat. Forma vkladu může být peněžní, věcná nebo forma poskytnutí služeb.

Ručení: Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, společníci ručí celým svým majetkem včetně soukromého. Všichni společníci ručí za závazky společnosti přímo, společně a nerozdílně. V případě vystoupení společníka ze společnosti ručí dalších pět let za závazky společnosti, které do té doby vznikly. Pokud vstoupí do společnosti nový společník, ručí za závazky, které již existují při jeho vstupu do firmy.

Orgány společnosti: mimo společníků neexistují žádné další orgány (Bürger, 2008).

2.4.5 Kommanditgesellschaft (KG)

Kommanditgesellschaft je obdoba české komanditní společnosti (k.s.). Jedná se o kombinaci osobní a kapitálové společnosti. Název firmy musí obsahovat dodatek „kommanditgesellschaft nebo KG. Po změně v obchodním zákoníku se smí v názvu uvádět i komanditisté, pokud tím ovšem nejsou obchodní partneři uvedeni v omyl v oblasti ručení společnosti.

Založení společnosti: založit společnosti mohou minimálně dva společníci, z nichž jeden musí být komanditista a jeden komplementář. Komplementáři mají stejná práva a povinnosti jako společníci veřejné obchodní společnosti.

Zápis do obchodního rejstříku: společnosti se musí přihlásit prostřednictvím notáře k zápisu do obchodního rejstříku a vzniká tak až po jejím zápisu. Přihlášení provádějí všichni společníci.

Základní kapitál a kapitálové vklady: k založení společnosti není potřeba vložit žádný počáteční kapitál. Komanditista vloží vklad v libovolné výši, přičemž každý společník má podíl na majetku společnosti společně a nerozdílně.

Ručení: komanditní společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Komplementáři ručí osobně a neomezeně, nelze omezit jejich ručení pouze na majetek společnosti. Komanditista ručí věřitelům společnosti pouze do výše svého vkladu. Jestliže splatil vklad do plné výše, je veškeré další ručení komanditisty vyloučeno. Omezení platí až zápisem do obchodního rejstříku. V případě, že věřitel o omezení ručení nevěděl a společnost již zahájila podnikání, ručí neomezeně. Pokud komplementář vystoupí ze společnosti, nadále ručí za její závazky, které do té doby vznikly.

Orgány společnosti: kromě společníků neexistují žádné další orgány (Bürger, 2008).

2.4.6 Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Complementär Kommanditgesellschaft (GmbH Co. KG)

Pro tuto formu podnikání nenajdeme český ekvivalent. Jedná se o spojení společnosti s ručením omezeným a komanditní společnosti. Tento druh společnosti je vhodný pro podnikatele, kteří chtějí formu komanditní společnosti, ale neomezené ručení může být pro ně příliš riskantní (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

Založení: společníci jsou společnost s ručením omezeným a minimálně jeden komanditista. Vztahy a práva společníků navzájem jsou ustanoveny ve společenské smlouvě.

Základní kapitál a kapitálové vklady: k založení společnost není ustanoven žádný základní kapitál. Je možné jej volně dojednat. Jeho forma může být peněžní, věcná nebo poskytnutí služeb.

Ručení: komplementář a společnost s ručením omezeným ručí základním kapitálem s.r.o., komanditista do výše svého vkladu, který je zapsán v obchodním rejstříku.

Orgány: společnost má jednatele, jinak nejsou ustanoveny žádné zvláštní orgány (Bürger, 2008).

2.4.7 Einzelunternehmen

Podnikatel – osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). Nepožaduje se základní kapitál. Ručení je neomezené a povinně se zapisuje do obchodního rejstříku (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.4.8 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Gesellschaft bürgerlichen Rechts je sdružení charakteru podle občanského práva (Bürgerlichen Gesetzblatt). Tuto formu podnikání zakládají minimálně dva společníci, kteří mají společný vlastní kapitál nebo podnikatelský záměr. Není povinnost vložit základní kapitál. Ručení je neomezené a není zapisováno do obchodního rejstříku. Tuto právní formu často využívají nejen malé podniky, ale i větší v případě např. joint ventures apod. (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.5 Živnost

Pojem živnost není v německém zákoně jednoznačně definován a všeobecně se pod ním rozumí samostatná, povolená a na určitou činnost zaměřená činnost za účelem dosažení zisku. Výjimkou jsou činnosti prvotní výroby, svobodná povolání, pouhá správa a též užívání vlastního majetku. Může být vykonávána jako hlavní nebo vedlejší povolání. Všeobecně je povinnost živnost nahlásit na místně příslušný živnostenský úřad (Gewerbeamt). Živnosti v Německu můžeme rozdělit na:

- živnosti, které lze provozovat jako řemesla osvobozená od zanesení do živnostenského rejstříku (Zulassungsfreie Handwerke),
- živnosti, které lze provozovat jako řemesla osvobozená od zanesení do živnostenského rejstříku – živnosti provozované řemeslům podobných (Handwerksähnliche Betriebe),
- živnosti, které lze provozovat po zanesení do živnostenského rejstříku (Zulassungspflichtige Handwerke) (Klíma, 2010).

2.6 Daňový systém

Daňový systém v Německu můžeme označit za velmi komplikovaný. Vybírané daně pro účely krytí veřejných výdajů se dělí na tři národní úrovně (spolkové daně, zemské daně a obecní daně a přirážky). Výnos z některých daní se dále ještě přerozděluje mezi tyto skupiny. Kromě tří národních úrovní existuje ještě úroveň čtvrtá, a tou je Evropská unie (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.6.1 Přímé daně

Daně přímé platí poplatník ze svého důchodu a nemůže tak převést platbu na jiný subjekt. Nejdůležitějšími přímými daněmi jsou daň z příjmu fyzických a právnických osob (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

- **Daň z příjmu fyzických osob**

Sazby daně z příjmů se v Německu rok od roku snižují. V roce 1998 byla horní sazba daně ve výši 53 %. K mírnému poklesu došlo i v roce 2010 z důvodu rozšíření daňových pásem. Zdanění v Německu je progresivní, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší efektivní zdanění. Daňové sazby jsou následující:

- 0 % do příjmu 8 004 eur za rok,
- 14 % při příjmu od 8 005 eur, při každém zvýšení daňového základu o 1 000 eur je sazba daně zvyšována o 1,88 eur až do výše 13 469 eur, pro kterou je sazba daně ve výši 24 %,
- 24 % při příjmu od 13 470 eur, pokud se daňový základ zvýší o 1 000 eur, zvyšuje se sazba daně o 0,46 % až do příjmu 52 881 eur,
- 42 % při příjmu od 52 882 eur do 250 730 eur,
- 45 % při příjmu od 250 731 eur (Gola a Gullová, 2011).

- **Daň z příjmu právnických osob**

Po daňové reformě se sazba daně z příjmu právnických osob snížila z původních 25 % na současných 15 %. Pokud vezmeme v potaz započtení daně solidarity, tak reálné zdanění příjmů právnických osob v Německu se tak zvyšuje na 15,825 % (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

- **Daň solidarity**

Platí pro právnické i fyzické osoby. Daň solidarity činí 5,5 % a je vypočtena ze sazby daně (Gola a Gullová, 2011).

- **Živnostenská daň**

Zdanitelné příjmy všech právnických osob v Německu podléhají živnostenské dani. Ta je složena ze dvou částí: ze zákonem stanovené sazby (v současné době je to 3,5 %) a rovněž z přírážky stanovené místním obecním úřadem. Po přírážce obecního úřadu se sazba daně

pohybuje okolo 14 – 17 % a tudíž tato daň představuje hlavní složku příjmů obcí (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

- **Daň z nemovitosti**

Každý, kdo na území Německa vlastní nemovitost, odvádí tuto daň. Sazba je stanovena vládou na 0,35 % hodnoty nemovitosti. Tato sazba je ale dále vynásobena koeficientem stanoveným místním obecním úřadem, takže reálná výše sazby se tak pohybuje od 0,98 % do 2,84 % (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

- **Daň z převodu nemovitosti**

Jestliže hodnota převáděné či prodávané nemovitosti převyšuje 2.500 EUR, podléhá dani z převodu nemovitosti. Na hodnotu dané nemovitosti je uvalena daň z převodu ve výši 3,5 % (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

Pokud je fyzická osoba přihlášená u některé z německých církví, odvádí rovněž církevní daň. Další daní je daň dědická a darovací, která je stanovena ve výši 7 – 50 %. Záleží na míře příbuzenského vztahu mezi zůstavitelem a dědicem (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.6.2 Nepřímé daně

Nepřímé daně jsou obsaženy v ceně zboží, služeb a statků a daň tak platí konečný příjemce. Patří mezi ně daň z přidané hodnoty a spotřební daň.

- **DPH**

DPH v Německu je rozdělena do dvou sazeb. Standardní sazba je stanovena na 19 % a snížená na 7%. Snížená sazba se vztahuje na zboží a služby denní potřeby, jimiž jsou potraviny, noviny nebo veřejná doprava. Bankovní služby nebo zdravotní služby jsou v Německu od DPH osvobozeny. Povinnost k registraci k DPH vznikne v okamžiku, kdy obrát v předchozím roce převýšil částku 17.500 EUR nebo očekávaný obrát v roce současném převyšuje částku 50.000 EUR. Daňové přiznání je podáváno elektronicky pomocí programu ELSTER.

Důležité pojmy v rámci DPH v Německu jsou:

- umsatzsteuer – DPH na výstupu (při prodeji),
- vorsteuer – DPH na vstupu (při nákupu),

- einfuhrsteuer – tzv. dovozní daň, která se vybírá při dovozu ze zemí mimo EU (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

- **Spotřební daň**

Spotřební dani podléhají v Německu benzín, těžká paliva a jiné energetické produkty, rovněž tabákové výrobky, pivo, víno a káva (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.6.3 Daňová povinnost OSVČ

Příjmy OSVČ podléhají dani z příjmu fyzických osob. Od roku 2007 se musí OSVČ povinně zaregistrovat k odvodu zdravotního pojištění. Sazba zdravotního pojištění se pohybuje ve výši okolo 14,25 % (záleží na dané pojišťovně) (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.6.4 Intrastat

Intrastat je charakterizován jako statistický systém, jehož úkolem je sledovat pohyb zboží mezi členskými státy Evropské unie za podmínky, že:

- toto zboží bylo odesláno z ČR do jiného členského státu, přičemž skutečně překročilo státní hranice ČR,
- toto zboží bylo přijato do ČR z jiného členského státu, přičemž skutečně překročilo státní hranice ČR.

Výjimkou, která nepodléhá Intrastatu, je zboží, které dočasně vstoupí do ČR, tzn. tranzitu je přes ČR, nebo zvláštní druhy zboží či zvláštní pohyby zboží (zásobování letadel nebo lodí, nákup nebo prodej lodí a letadel atd.) (Kovářová, 2012).

2.7 Pracovní trh

Každý pracovní trh má stanovené své podmínky, na základě kterých zaměstnavatel i zaměstnanec na něm fungují. Jedná se tedy o pravidla, která jsou stanovena zákonem a musí je tak zaměstnanec i zaměstnavatel respektovat a dodržovat.

2.7.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva může být uzavřena písemně i ústně a obsahuje tyto náležitosti:

- jméno a adresa zaměstnavatele a zaměstnance,
- dobu, na kterou je pracovní smlouva uzavřena,
- délku zkušební doby,
- místo výkonu práce,
- povahu práce, mzdu, délku dovolené, aj. (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.7.2 Zkušební doba

Zkušební doba dle německého práva činí maximálně 6 měsíců, přičemž výpovědní lhůta je stanovena na délku 14 dní. Zkušební doba v Německu není povinná, zaměstnavatel si může určit i jinou délku zkušební doby, musí však respektovat maximální délku stanovenou dle zákona (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.7.3 Pracovní doba

Průměrná pracovní doba činí 38 – 40 hodin týdně. Obvykle pracovní doba činí 8 hodin denně. Pokud zaměstnanec odpracuje 6 hodin, má nárok na přestávku, a to minimálně v délce trvání 30 minut. Mezi dvěma pracovními dny musí být poskytnuta přestávka minimálně 11 hodin. Čas přestávky se nezapočítává do pracovní doby (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.7.4 Dovolená

Minimální zákonná dovolená je stanovena na 24 dní za rok. Kolektivní smlouvy ovšem obvykle stanovují dovolenou pro zaměstnance na 30 dní ročně, záleží tedy na každém zaměstnavateli (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.7.5 Výpovědní lhůty

Aby mohl zaměstnavatel předčasně ukončit pracovní poměr se zaměstnancem, musí vždy uvést potřebný kvalifikovaný důvod platný pro výpověď. Zákonná výpovědní lhůta po uplynutí zkušební doby, kterou je povinen zaměstnavatel i zaměstnanec dodržet, je minimálně 4 týdny. Jestliže zaměstnanec pracuje pro daného zaměstnavatele déle než 20 let, výpovědní lhůta se tímto prodlužuje až na 7 měsíců. Podle doby trvání stávajícího pracovního poměru mohou být tedy výpovědní lhůty delší.

V Německu požívá ochrany před výpovědí každý zaměstnanec, pokud:

- je v pracovním poměru déle než 6 měsíců,
- pracuje v podniku, jež zaměstnává více než 10 zaměstnanců.

Zvláštní ochrana před výpovědí se vztahuje na tyto skupiny osob:

- těžce tělesně postižení,
- těhotné ženy a ženy v šestinedělí (ochrana matek),
- zaměstnanci nebo zaměstnankyně po dobu rodičovské dovolené,
- odvedenci k vojenské službě a na cvičení,
- členové podnikových/závodních rad, učňové (výchova k povolání) (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.7.6 Odvody zaměstnavatele za zaměstnance

V Německu odvádí zaměstnavatel za zaměstnance následující příspěvky:

- zdravotní pojištění (7,3 %),
- pojištění pro případ nezaměstnanosti (1,5 %),
- penzijní pojištění (9,8),
- pojištění pro případ ošetrovatelské péče (0,975 %).

Celkem se odvody zaměstnavatele pohybují okolo 50 % ze mzdy zaměstnance (Joklová, Kváča, Kváčová, Ryšavá a Šourek, 2008).

2.7.7 Minimální mzda

V Německu není dle zákona stanovená výše minimální mzdy. Liší se podle konkrétních odvětví a její výše je zakotvena v kolektivních smlouvách (*Minimální mzdy v zemích EU*, 2010).

2.7.8 Průměrná mzda

Průměrná mzda v Německu v roce 2011 činila 2 860 Eur. Výši mzdy ovlivňuje především místo výkonu práce a vykonávaná profese (Klíma, 2011). Přestože se vlivem státních zásahů rozdíl mezi západním a východním Německem snižují, stále platí podle Goly (2009) fakt, že mzdy v západním Německu jsou nesrovnatelně vyšší než ve východním.

3 ZALOŽENÍ POBOČKY

Proces založení pobočky se neskládá pouze ze založení právní formy podnikání, ale zahrnuje rovněž velké množství aspektů před jejím založením i po založení. Jedná se například o průzkum trhu, identifikaci faktorů, které na podnikání působí, analýzu konkurence, personální zabezpečení, marketingový plán aj. Tato kapitola tak stručně shrne, co vše musíme brát v potaz, jestliže máme záměr založit pobočku, a její postup založení.

3.1 Motivy pro mezinárodní podnikání

Charakter podnikání se od minulosti výrazně změnil. V 50. a 60. letech minulého století firmy hledaly cesty, aby zvýšily svou efektivitu, především ve vnitropodnikové oblasti, tzn. snižovaly náklady, zvyšovaly produktivitu práce, zdokonalovaly řízení nebo se snažily dosahovat vyšších podílů na trhu. Když se postupně začaly odstraňovat překážky pohybu zboží a služeb přes hranice jednotlivých států a otvíraly se tak mezinárodní trhy, dostávaly podniky impulsy pro rozvoj podnikatelských aktivit pomocí internacionalizace. Pro podniky je tedy rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh jedním z základních strategických rozhodnutí. V rámci tohoto rozhodnutí musí podnikatel zvolit cílový trh, výběr produktů a aktivit, které jsou vhodné pro zvolený trh, výběr formy vstupu na daný trh a v neposlední řadě stanovit podnikatelské cíle pro tento trh. Motivy, které vedou podnikatele vstupovat na zahraniční trh, jsou:

- rozšíření odbytových a nákupních trhů a jejich diverzifikace,
- zvýšení obratu,
- prohloubení specializace,
- snížení závislosti na vývoji konjunktury, kdy trhy v různých zemích se mohou nacházet v jiné fázi konjunkturálního cyklu,
- získání nových podnikatelských příležitostí (Černohlávková, Sato a Taušer, 2007).

Podle německé autorky Lanzy (2010) existuje spousta faktorů, které ovlivňují podnikatele, aby začali působit na zahraničních trzích. Jednotlivými faktory jsou:

- 1) Trh a vývoj trhu – je jedna z nejdůležitějších věcí, vědět, v jaký čas a s jakým produktem může výrobce na trh vstoupit.
- 2) Nákladový faktor – lokální ceny mají velký vliv na náklady výroby. Patří sem pracovní náklady, kapitálové náklady, materiální náklady, produktivita, další jako jsou například energie, komunikační náklady, koordinační náklady.

- 3) Logistika – transportní náklady, stavové náklady, schopnost dodávání, přičemž dodací servis se skládá z dodacího času, spolehlivosti, dodací vlastnosti, připravenosti a flexibility.
- 4) Kulturní faktor – jazyk a mentalita, úroveň vzdělání, fluktuace zaměstnanců.
- 5) Politický vliv – daně, státní ochrana (subvence).
- 6) Právní faktor – právní systémy, patenty, piráctví, korupce.
- 7) Dynamika a nejistota – směnné kurzy, změny daní, politická stabilita.

3.2 Analýza konkurence

Tato analýza je nesmírně důležitá, protože dle ní jsme schopni usoudit, zda má smysl přijít s našimi výrobky na trh, zda jsme konkurenceschopní, a na základě poznání konkurence tak může firma vytvářet takové kroky a úsilí, aby byla vždy před ní.

3.2.1 Porterův model

Tento model vychází ze systematického popisu vlivů, které působí na jednotlivé podniky vstupujících a realizujících své produkty na trhu a je složen z 5 sil, které působí na okolí podniku. Pět základních konkurenčních sil:

a) Rivalita mezi konkurenty

Rivalita mezi stávajícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých firem o to si co nejlépe vylepšit své tržní postavení. Rivalita se může zvyšovat za následujících okolností:

- konkurující podniky jsou přibližně stejně velké, početné a silné,
- míra růstu odvětví je nízká,
- zvýšení tržního podílu je možné pouze na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké,
- nediferencovanost poskytovaných výrobků a služeb,
- nové kapacity jsou budovány ve skocích,
- vysoké výstupní bariéry.

b) vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou rovněž měnit cenu a kvalitu dodávaného zboží. Není dobré mít pouze malou množinu dodavatelů či v horším případě pouze jednoho dodavatele, protože ti potom vytváří tlak na cenu dodávek, termínů apod.

c) vyjednávací síla odběratelů

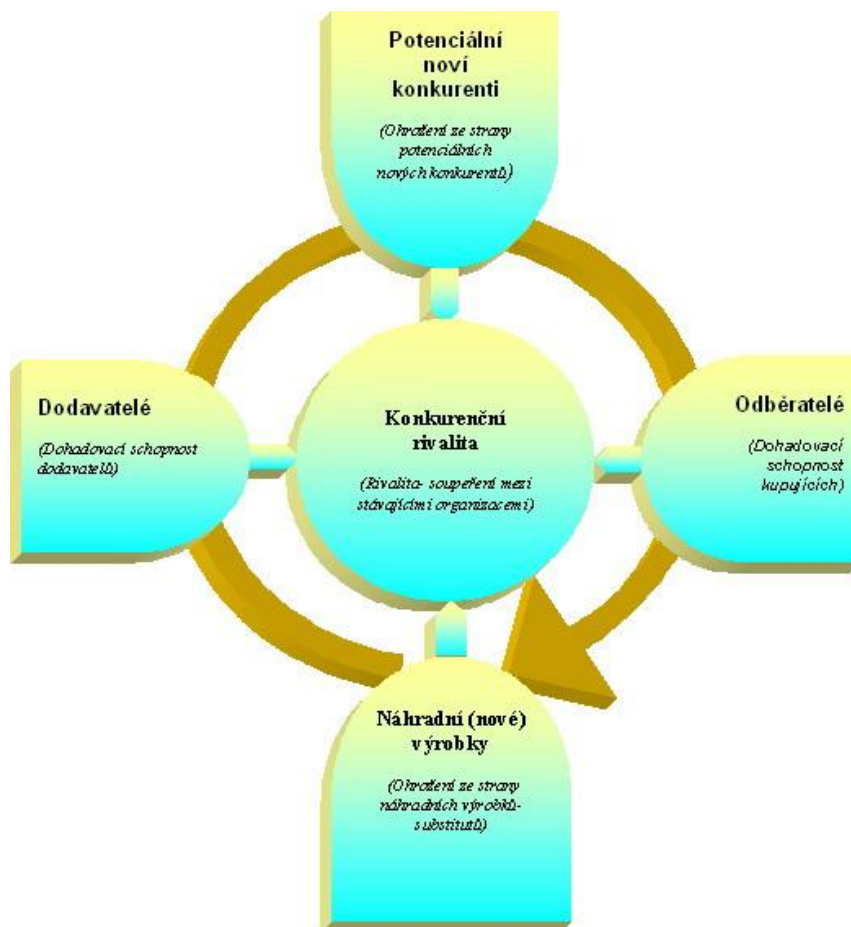
Odběratelé mohou významným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tak, že tlačí na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Taktéž počet odběratelů by neměl být příliš nízký, protože potom získává odběratel silnou vyjednávací pozici na změnu ceny apod.

d) možnost vstupu nových substitutů

Jestliže je snadné nahradit vyráběné výrobky substituty, pak je dané odvětví méně atraktivní. Jednou z možností je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu.

e) Možnost vstupu nových konkurentů

Nové firmy mohou přinést s sebou na trh inovativní přístup, zaváděcí ceny a mohou tak vytvořit tlak na cenu. Hrozba vstupu nových firem na stávající trhy je ovlivněna především úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, distribučními kanály, kdy je nutnost nově vytvářet síť dodavatelů a odběratelů, a vládní politikou (Rolínek, 2004).



Obr. 2. Porterův model pěti sil (Horáček, 2012)

3.3 Analýza rizik v mezinárodním podnikání

Každé podnikatelské rozhodování nese s sebou určitá rizika. Drucker (1968, s. 232) charakterizuje vztah podnikatelského rizika a podnikatelských příležitostí následovně:

„V podstatě známe v podstatě čtyři druhy rizik:

- riziko, které musíme podstoupit, protože patří k povaze podniku,
- riziko, které si můžeme dovolit,
- riziko, které si nemůžeme dovolit,
- riziko, které nemůžeme dovolit nepodstoupit.“

3.3.1 Rizika teritoriální

Tato rizika jsou spjatá s výběrem země pro podnikatelské aktivity firem a vyplývají většinou z nejistoty politického a makroekonomického vývoje každé země. Jeho nejvýznamnější složkou je politické riziko, které se projevuje v hospodářských vztazích s politickou nestabilitou (např. válečné události, embargo atd.). Dále do této kategorie můžeme zařadit další rizika, jako jsou například nebezpečí přírodních katastrof nebo bojkot zboží (Černo-
hlávková, Sato a Taušer, 2007).

3.3.2 Rizika komerční

Jsou spjatá s volbou obchodních partnerů, tzn. dodavatelů a odběratelů, partnerů, kteří zajišťují distribuční cesty, dopravu, volbou partnerů pro společné podnikání atd. Vztahují se tedy na obchodní činnost ve vztahu prodávající – kupující, vztahy k dopravcům, zásilatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám apod. Projevují se především odstoupením obchodního partnera od smlouvy, platební neschopností dlužníka, nesplněním nebo vadným plněním smlouvy dodavatelem a nepřevzetím zboží odběratelem bez udání důvodu (Černo-
hlávková, Sato a Taušer, 2007).

3.3.3 Rizika měnová

Tato rizika vyplývají z pohybujících se měnových kurzů, vývoje úrokových sazeb, inflačního vývoje. Dále jsou rozdělena na riziko kurzové, úrokové a inflační. Kurzové riziko patří mezi spekulativní rizika a je spojeno se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů. Vyplývá z vývoje jednotlivých kurzů. V mezinárodním obchodu kurzové riziko způsobuje fakt, že výsledky skutečně dosažené se mohou lišit od očekávaných výsledků, jak v pozitivním, tak negativním směru. Inflační riziko působí převážně uvnitř jednotlivých

zemí, ovšem inflační vlivy mohou být přenášeny i přes hranice. Dotýkají se majetkových podílů na podnikání v zahraničí, provádění stavebních a montážních prací na zahraničních trzích, přímých investice atd. Úrokové riziko řadíme rovněž mezi spekulativní rizika. Změny úrokových sazeb jsou vázány vždy k určité měně (Černohlávková, Sato a Taušer, 2007).

3.3.4 Rizika jazyková

Mezinárodní obchod je zaměřen i na kvalitní komunikaci a té můžeme dosáhnout pouze dobrou znalostí daného jazyka, popř. znalostí světově uznávaného jazyka. Pro mezinárodní obchod by to měl být základním požadavek na zaměstnance (Vojík, 2010).

3.3.5 Rizika dopravní

Při vývozu zboží do zahraničí je velmi důležité vhodně zvolit dopravní cestu a dopravní prostředek. Může se stát, že podnikatel z důvodu časového i jiného důvodu zvolí špatný druh dopravy a tím tak nemusí být doprava posléze efektivní. Je tedy provést důkladnou analýzu v oblasti dopravy a při dnešních podmínkách na trhu, kdy se objevují neustále nové techniky a kombinace, vybrat takovou variantu, která přinese nižší náklady a vyšší efektivnost (Vojík, 2010).

3.4 Potřeby a zdroje financování

K zahájení podnikatelské činnosti potřebuje mít podnik finanční zdroje. Ty mohou být buď vlastní nebo cizí.

3.4.1 Personální zabezpečení

Výběrem pracovníků se rozumí rozhodovací proces, jehož náplní je vybrat z okruhu zájemců vhodného kandidáta, který splňoval požadavky na obsazované místo. Každý zaměstnavatel by si nejprve měl určit postup při výběru pracovníků, který by měl být:

- analýza požadavků na obsazované místo,
- získání a charakteristika uchazečů,
- analýza schopností uchazečů,
- rozhodnutí o výběru.

Na výběr pracovníků je třeba klást velký důraz, jelikož právě zaměstnanci utváří další výsledky firmy. Výběrové řízení pro obsazení pozice může být buď externí nebo interní. Po-

kud obsazujeme člověka z interního prostředí firmy, má to své výhody i nevýhody. Mezi výhody můžeme zařadit zvyšování motivace pracovníka, menší riziko chybného rozhodnutí, omezení fluktuace zaměstnanců. Nevýhodou může být upřednostnění interního zaměstnance před vhodnějším externím kandidátem. Naopak výhodou, pokud zaměstnáme externího zaměstnance je využití jeho znalostí, které získal v průběhu svého předchozího zaměstnání v jiných podnicích (Novotný, 2007).

3.4.2 Majetková a kapitálová struktura

Majetek je součástí podnikání a bez něj se podnikání neobejde. Základem majetku jsou peníze, které se vynaloží pro nákup potřebného majetku. Majetek podniku zahrnuje všechny věci, peníze, pohledávky a jiné majetkové hodnoty, které náleží podnikateli a slouží k jeho podnikatelské činnosti. Rozlišujeme dvě základní skupiny prostředků, a to dlouhodobý majetek a oběžný majetek (Synek a kol., 2011).

Kapitálová, někdy též finanční struktura podniku je charakterizována jako struktura zdrojů, na základě níž majetek podniku vznikl. Kapitál rozlišujeme na vlastní a cizí. Vlastním kapitálem rozumíme vklady podnikatele či skupiny podnikatelů, jestliže však vloží do podnikání kapitál věřitel (např. banka), jedná se o kapitál cizí. Použití cizího kapitálu podnikatelem má tyto příčiny:

1. Podnikatel nemá k dispozici dostatečně velký vlastní kapitál, který potřebuje k založení podniku.
2. Podnikatel v době, kdy potřebný kapitál potřebuje, jím nedisponuje.
3. V případě použití cizího kapitálu podnikateli nevznikají žádná práva v přímém řízení podniku.
4. Zpravidla bývá cizí kapitál levnější než vlastní kapitál (Synek a kol., 2011).

Celková velikost kapitálu podniku tak záleží na spoustě okolností:

1. na velikosti podniku – čím větší podnik, tím větší kapitál,
2. na stupni mechanizace, automatizace, robotizace,
3. rychlosti obrátu kapitálu – rychlejší obrat = menší kapitál,
4. organizaci odbytu (Synek a kol., 2011).

Přehled o majetkové a kapitálové struktuře podniku se nazývá rozvaha. Konstrukce rozvahy by měla být taková, aby přehledně ukázala, co podnik vlastní a jaká je jeho finanční situace (Synek a kol., 2011).

Tab. 4. Struktura rozvahy (Synek a kol., 2011)

Aktiva	Struktura rozvahy		Pasiva
hodnota položek, do kterých podnik investoval	stálá aktiva	zdroje, ze kterých byla aktiva pořízena	vlastní kapitál
	nehmotná aktiva hmotná aktiva finanční aktiva		základní kapitál fondy nerozdělený zisk z minulých let hospodářský výsledek běžného roku
	oběžná aktiva		cizí zdroje
	zásoby pohledávky krátkodobý fin. maj. peníze		dlouhodobé závazky a úvěry krátkodobé závazky a úvěry

3.5 Marketingový plán

Marketing v nejobecnější poloze definujeme jako lidskou činnost, která umožňuje uspokojovat potřeby a přání prostřednictvím procesu směny. Je to nástroj, jež umožňuje zjistit neuspokojené potřeby a přání, proměnit je do ziskových příležitostí a tento zisk realizovat. Existuje řada aktivit, která slouží k ovlivňování potřeb a přání, která se formují na cílových trzích. Tyto aktivity označujeme jako marketingový mix zahrnující tyto nástroje:

- produkt – jakost, značka, balení, servis, design, záruční podmínky,
- umístění – odbyt, volba dodavatele, velikost zásob, přepravní prostředky,
- cena – slevy, rabaty, katalogové ceny, platební a úvěrové podmínky,
- propagace – reklama, podpora prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností (Synek a kol., 2011).

Existuje řada marketingových nástrojů, jak dát o novém výrobku či službě vědět. Firma může využít jak tradiční nástrojů, jimiž jsou letáky, reklama (v televizi, v rádiu), tak v poslední době nové trendy v marketingové komunikaci. Mezi tyto nové trendy řadíme například internetový marketing, virový marketing, sociální sítě atd.

Payne (1996) charakterizuje plánování marketingu jako plán získání zákazníka. Fáze marketingového plánování zahrnuje:

- a) Strategický kontext – pro správnou volbu marketingových cílů, jež musí zohledňovat záměry podniku, je důležitá identifikace strategických podmínek. Zahrnuje dva strategické úkoly, přičemž první z nich je poslání (účelem je sdělit všem zainteresovaným subjektům jasný cíl a směr podnikání), druhým jsou podnikové cíle (slouží k hodnocení úspěšnosti poslání).
- b) Zhodnocení podmínek, které je rozděleno do tří kroků:
 - Marketingový audit – shromáždění veškerých dat, která jsou důležitá pro hodnocení podnikových šancí na úspěch. Oblasti analýzy zahrnují prostředí, konkurenci, trh a podnik.
 - Analýza situace – hodnocení vnitřních podmínek trhu a srovnávání s jeho příležitostmi a hrozbami. Tento přístup se nazývá SWOT analýza.
 - Identifikace klíčových předpokladů – odhadování budoucích podmínek.
- c) Formulace marketingové strategie – nejdůležitější při marketingovém plánování a tvoří ji:
 - Marketingové cíle – prohlášení podnikových záměrů, jež má být dosaženo marketingovými činnostmi. Kritéria pro cíle jsou relevantnost, měřitelnost, aby byly časově ohraničené, specifické, ambiciózní.
 - Vývoj marketingových strategií – obsahem je odhad výsledků a volba alternativních marketingových mixů.
- d) Alokace zdrojů a sledování – je poslední fází a zahrnuje oblasti marketingových programů a sledování, kontrolu a vyhodnocení. Cílem marketingových programů je zajistit praktickou realizaci přijatých strategií. Účelem sledování, kontroly a vyhodnocení je zajistit nepřetržité fungování programů, dílčích plánů a podporovaných strategií.

3.6 Proces založení právní formy

Proces založení pobočky i podniku v Německu záleží vždy na právní formě podnikání. Postup založení akciové společnosti se tak např. od společnosti s ručením omezeným liší. Vzhledem k tomu, že v projektové části bude založena společnost s ručením omezeným, bude zde popsán postup pro založení této formy podnikání. Založením právní formy již tedy podnik zápisem do obchodního rejstříku vznikne, je ovšem potřeba podniknout další kroky, aby mohl v praxi fungovat.

Procedura k založení pobočky jako německé společnosti s ručením omezeným je následující:

1. Ověření názvu společnosti na místní pobočce Komory průmyslu a obchodu. Jednotlivé pobočky jsou k dispozici na webových stránkách Komory www.ihk.de pod nástrojem IHK-Finder. Název společnosti musí být Komorou schválen z důvodu, aby nebyl zaměnitelný s již existující jinou firmou, která působí na německém trhu. Pokud by nastala shodnost v názvu, bude žádost Komorou zamítnuta a společnost pak musí vymyslet jiný název.
2. Soudní překlad stanov do německého jazyka a potvrzení notářem. Náklady spojené s notářem závisí na mnoha okolnostech. Jedním z nich je hodnota základního kapitálu. Pokud není ve stanovách jasně uvedeno, že bude zřízena pobočka a její principy fungování, potom je nutno vytvořit novou zakladatelskou smlouvu. Tato zakladatelská smlouva musí být ověřena německým notářem.
3. Založení bankovního účtu u vybrané německé banky a složení základního kapitálu společnosti.
4. Podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku vedeného obchodním soudem. Žadatel musí předložit do obchodního rejstříku v elektronické podobě dokumenty jako jsou např. notářsky ověřené stanovky a zakladatelskou smlouvu společnosti, potvrzení o složení základního kapitálu na bankovní účet v bance aj.
5. Ohlášení podnikání místnímu živnostenskému úřadu (Gewerbeamt). Některé druhy podnikání, jako je například hostinská a restaurační činnost, makléři aj., mají povinnost žádat o povolení živnosti. Živnostenský úřad na základě žádosti vydá živnostenský list a informuje o ohlášení živnosti další instituce.
6. Dalším krokem je registrace u příslušné obchodní komory. V případě řemesel vyjmenovaných v zákoně o řemeslech je potřeba se registrovat u profesní komory řemesel. Některá povolání, např. farmaceuti, architekti aj., musí být zaregistrováni u zvláštní profesní komory. Pro konkrétní oblast působení je vhodné kontaktovat obchodní komoru.
7. Povinností je také informovat místní úřad práce o vzniku společnosti. Úřad práce po informování přidělí podnikateli tzv. podnikové číslo. Zaměstnavatel toto podnikové číslo potřebuje v případě, že zaměstnává jakéhokoliv zaměstnance. Podnikatel nahlásí rovněž počet pracovních míst. Pokud má pro výkon činnosti již vybraného zaměstnance, nahlásí tuto informaci taky.

8. Podnikatel se musí registrovat ke zdravotnímu a sociálnímu zabezpečení zaměstnanců u místní nemocenské pokladny.
9. Velmi důležitým krokem z hlediska fakturace je registraci k platbě daní u finančního úřadu. Tato registrace musí být provedena do 1 měsíce od zahájení činnosti podniku (Klíma, 2010).

Jednotlivé kroky 6 – 10 mohou probíhat (a většinou probíhají) současně s krokem číslo 5.

Podle Zastupitelského úřadu ČR v Berlíně (2012) v praxi podnikatel učiní kroky 1. – 4. s tím, že firmu zaregistruje u místního nebo městského úřadu. Tento úřad posléze informuje další nezbytné instituce, tzn. finanční úřad, průmyslovou a obchodní komoru, odborový svaz, úřad práce a zdravotní pojišťovnu. Tyto instituce pak zašlou novému podniku příslušné dokumenty spolu s potřebnými informacemi o povinném členství či dalších záležitostech. Plně se ztotožňují s touto variantou založení, protože dle ověření u rodilého Němce ve většině spolkových zemí se postupuje dle výše uvedeného návodu.

Lze vidět, že postup pro založení právní formy podnikání je velmi obdobný českému postupu založení podniku, proto je celý proces založení pro českého podnikatele jednodušší, protože se založením již má podobné zkušenosti. Konkrétní dotazy a informace k postupu založení pobočky si může podnikatel ověřit na příslušné regionální obchodní a průmyslové komoře, kde mu komora informace poskytne bezplatně. Je také doporučováno v oblasti daní se zkontaktovat přímo s daňovým poradcem nebo právníkem, kteří znají platnou legislativu v dané spolkové zemi (Klíma, 2010).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MMCITÉ A.S.

Společnost mmcité a.s. vznikla 17. 3. 1997. Byla založena jako společnost s ručením omezeným, později změnila právní formu podnikání na akciovou společnost. Jejími zakladateli jsou Mgr. A. Radek Hegmon a Mgr. A. David Karásek. Zpočátku sídlila ve Zlíně, ale v roce 2009 se celá společnost přestěhovala do Bílovic u Uherského Hradiště do areálu bývalého zemědělského družstva, který zrekonstruovala. V Bílovicích rovněž sídlí její dceřinná společnost Kovocité a.s., která realizuje veškerou výrobu. Společnost mmcité a.s. je tak především projekční a obchodní firmou. Má přímé obchodní zastoupení ve většině zemí Evropy (Německo, Rakousko, Itálie, Portugalsko, Francie, Belgie, Nizozemí, Velká Británie, Irsko, Švédsko, Chorvatsko).

4.1 Vize

Vyjádřit vizi společnosti lze následujícím sloganem: „Vážíme si našich měst, a tak se je snažíme udělat krásnější, ať jsou kdekoliv.“ (Karásek a Hegmon, 2012)

4.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti mmcité a.s. dle živnostenského oprávnění je:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- zámečnictví, nástrojářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

4.2.1 Městský mobiliář

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1, městský mobiliář můžeme charakterizovat jako „městský nábytek, vybavení měst“. Společnost mmcité a.s. je lídrem v oblasti městského mobiliáře. Její portfolio vyráběných výrobků je široké a patří mezi ně parkové lavičky, odpadkové koše, zastávkové přístřešky, zahrazovací sloupky, přístřešky na kola, stojany na kola, mříže ke stromům, prodejní stánky, orientační systémy, popelníky, nádoby na rostliny, pítka, informační nosiče, osvětlení, dlažby a krajinné prvky.



Obr. 3. Parková lavička Portiqua (mmcité a.s., 2012)

Městský mobiliář je dále rozlišen na typový mobiliář a atypický mobiliář. Typový mobiliář jsou veškeré výrobky z katalogu, kde jsou stanoveny rozměry, materiál atd., zatímco atypický mobiliář je odlišný od katalogu z hlediska konstrukce (zákazník může požadovat delší rozměr lavičky), z hlediska druhu materiálu apod.

Většina výrobků mmcité a.s. je zaregistrována u Úřadu průmyslového vlastnictví jako průmyslový vzor, kde je zakreslen design a konstrukční řešení jednotlivých výrobků. Průmyslové vzory mohou sloužit jako obrana v případě možného plagiátorství výrobků jinými firmami.

4.2.2 Speciální projekty

Kromě prvků městského mobiliáře se mmcité zabývá i řešením speciálních projektů. Jedná se o nejrůznější ocelové konstrukce ve veřejném prostoru a ve spojení s architekturou. Důležitým prvkem je kvalita projektu a zajímavý koncept. Designéři a konstruktéři spolupracují s významnými architekty nejen v České republice, ale i v zahraničí, jejich návrhy a myšlenky se snaží posunout do realizovatelné podoby nebo navrhnou vlastní architektonické řešení. V rámci speciálních projektů se jedná především o přístřešky, zastřešení a ostatního zařízení nejčastěji pro dopravní stavby – nádraží, autobusové terminály, tramvajové tratě a letiště. Rovněž bylo realizováno i mnoho projektů pozemního stavitelství.

4.3 Certifikáty

Společnost má zavedený integrovaný systém managementu, na základě něhož vlastní tyto certifikáty:

- certifikát jakosti ČSN ISO 9001:2009,
- certifikát enviromentu ČSN ISO 14001:2009,
- certifikát bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18001:2009.

Garantuje tak svým odběratelům a zákazníkům kvalitu svých výrobků. Certifikáty rovněž prokazuje svou odbornost do většiny výběrových řízení.

4.4 Organizační struktura

V současné době pracuje ve společnosti celkem 32 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že společnost má zavedený integrovaný systém managementu (ISO normy), tak je organizační struktura převážně procesního charakteru, ale má rovněž prvky funkčního přístupu. Je členěna na oddělení ekonomické, obchodní, konstrukční, technické, marketingové a vývojové.

4.5 Pobočky

V rámci expanze na zahraniční trhy a velkému potenciálu na konkrétním trhu byly postupně založeny pobočky na Slovensku, v Maďarsku, Polsku a Španělsku. Jednotlivé pobočky byly pojmenovány stejným jménem jako mateřská společnost a rozlišeny dle jednotlivých čísel postupně tak, jak byly založeny:

- **mmcité 2 s.r.o.**, založena v roce 2001 a sídlí na Slovensku v Trenčíně,
- **mmcité 3 kft.**, která byla založena v roce 2004 se sídlem ve městě Törökbálint nedaleko Budapešti,
- **mmcité 4 Sp. Z.o.o.**, založena v roce 2008 a má sídlo ve městě Bielsko – Biala, které se nachází nedaleko státních hranic s Českou republikou i Slovenskem,
- **mmcité 5 S.L.** je nejmladší pobočkou, jež byla založena v roce 2008 a sídlí ve městě Torrent vzdáleného asi 10 km od Valencie.

Struktura a počet zaměstnanců je na všech pobočkách stejný, vždy se jedná o 4 zaměstnance celkem, z nichž je 1 ředitel pobočky, 1 asistentka/účetní a 2 obchodní zástupci.

5 ANALÝZA EXPORTNÍCH AKTIVIT NA NĚMECKÉM TRHU SPOLEČNOSTI MMCITÉ A.S.

Společnost začala na německý trh pronikat již v roce 2002. Před samotným působením si nechala zpracovat analýzu trhu. Vzhledem k tomu, že výrobky mmcité a.s. jsou na první pohled specifické svým nekonvenčním designem a propracovanými detaily, zjistila, že německý trh z hlediska obchodních příležitostí pro ni skýtá velký potenciál. Prvotním cílem bylo tedy vytvořit spolupráci s jednotlivými distributory a začít směřovat své výrobky na německý trh. Do roku 2010 společnost mmcité a.s. v Německu zastupovali firmy WEW a Tejbrant. V roce 2010 na základě dlouhodobých špatných výsledků se tato spolupráce ukončila a mmcité a.s. se dohodla na spolupráci s distributory Raiss, Rasti a Ziegler. Obchodně se společnost na německém trhu výrazně prosadila až v roce 2011, kdy začala velmi pozitivně fungovat spolupráce s firmou E.Ziegler.

5.1 Distributoři

Společnost mmcité spolupracuje na německém trhu se třemi distributory, kterými jsou:

- E. Ziegler Metallbearbeitung GmbH se sídlem ve městě Nebelschütz,
- E. Raiss GmbH + Co. Baustoffhandel KG se sídlem ve městě Thannhausen,
- Rasti GmbH se sídlem ve městě Haren.

Všichni distributoři mají ve svém portfoliu kromě výrobků mmcité a.s. rovněž své vlastní výrobky. Se všemi distributory má mateřská společnost mmcité a.s. uzavřenou smlouvu o spolupráci. Spolupráce v současné době funguje na principu, kdy veškerý prodej výrobků se realizuje výhradně přes distributory. Pokud tedy pracovník exportu společnosti mmcité a.s. obdrží jakoukoliv poptávku či objednávku od německého potenciálního zákazníka, poskytne mu informace o všech třech distributorech, zákazník si může vybrat, přes kterého uskuteční nákup výrobků a na samotné specifikaci objednávky se již domlouvá přímo s vybraným distributorem. Mmcité a.s. fakturuje veškeré zboží distributorům a ti konkrétní zakázky fakturují přímo zákazníkovi.

5.1.1 Teritoria na německém trhu

Jednotlivé spolkové země v rámci německého trhu jsou popsány konkrétně v kapitole 2. Každý z distributorů působí v jiné oblasti. Firma E. Ziegler má stanoveno ve smlouvě exkluzivní zastoupení, v rámci kterého působí v dohodnutých oblastech výhradně sama.

Ostatní distributoři se zaměřují na zbylé teritoria na německém trhu. Pokud firma Raiss nebo Rasti má nějakou zakázku v oblastech výhradního distributora E. Ziegler, zakázku si ponechává a vyřizuje ji v rámci svých zakázek. Jednotlivé oblasti působení zobrazuje následující mapa, kde lze vidět, že distributoři jsou rozmístěni tak, že každý z nich může pokrýt třetinu německého trhu:



Obr. 4. Sídla distributorů (vlastní zpracování)

5.1.2 Obraty

Před spoluprací s aktuálními distributory byly jednotlivé obraty u předchozích dvou distributorů (WEW, Tejbrant) během spolupráce v jednotlivých letech téměř totožné. Za 7 let spolupráce se obraty zvyšovaly o minimum a nebyla tak v dlouhodobé spolupráci příliš velká perspektiva. V roce 2009 před ukončením spolupráce byly obraty následující:

Tab. 5. Obraty bývalých distributorů (vlastní zpracování)

Distributor	Obrat v roce 2009 (v Kč)
WEW	1 038 765
Tejbrant	441 520

Na základě smlouvy o spolupráci mají současní distributoři nadefinovány od mateřské společnosti požadované obraty, které mají ročně splnit. Následující tabulka ukazuje skutečně dosažené obraty jednotlivých distributorů v roce 2010 a 2011:

Tab. 6. Obraty současných distributorů (vlastní zpracování)

Distributor	Obrat (v Kč)	
	2010	2011
E. Ziegler	1 013 268	6 626 757
E. Raiss	128 713,80	2 752 974
Rasti	179 277,50	1 857 153
Celkem	1 321 259	11 236 884

Z tabulky je zřetelné, že vývoj obratu je velmi pozitivní, obraty se rok od roku zvyšují a v konečném důsledku byl celkový obrat v roce 2011 desetinásobný oproti roku 2010. Na základě výše uvedených údajů lze usoudit, že obchodních příležitostí figuruje na německém trhu spousta a již po prvním roce působení, kdy se němečtí distributoři dostávaly s výrobky mmcité do podvědomí německým zákazníkům, každému z nich přinesl velmi slušný obrat.

5.2 Zakázky

Z kapitoly 4.2.1 a 4.2.2 víme, že mmcité a.s. se zaměřuje na prodej městského mobiliáře a řešení speciálních projektů. Na německém trhu se v současné době realizuje pouze prodej městského mobiliáře. Speciální projekty (především drážní projekty) zatím nejsou v rámci tohoto trhu řešeny vůbec. Je to především z důvodu velké časové náročnosti a odborných znalostí. U speciálních projektů je potřeba již od začátku projektu mít vazbu na architekta a investora a spolupracovat s nimi už od fáze přípravy projektu. Architekt dostane od investora zadání projektu, na základě něhož zpracuje nějakou vizi celého projektu. Společnost mmcité a.s. jako potencionální zhotovitel na základě architektoým představ zpracuje technickou zprávu a výkaz výměr, což jsou na začátek dva nejdůležitější dokumenty. V této fázi přípravy má společnost mmcité a.s. tak dostatečný čas na důkladnou přípravu těchto dvou dokumentů a zpracovat je do největších detailů. V momentě, kdy je posléze vypísáno výběrové řízení, má tak společnost již tyto dva základní dokumenty zpracované a protože spolupracovala již od počátku s architektem a tyto zpracované dokumenty jsou tak přesně podle návrhu architekta, má tak velkou šanci projekt získat a realizovat jej.

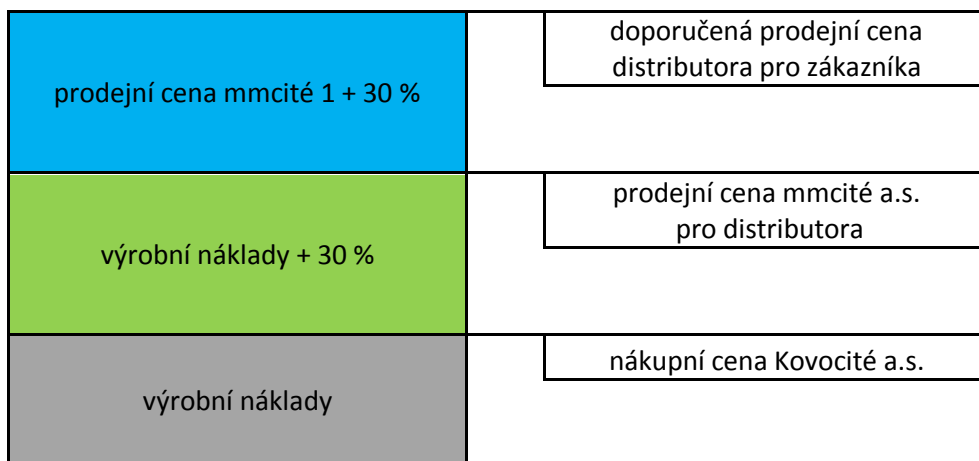
Na tyto speciální projekty je zapotřebí rovněž kvalitního technika, který těmto konstrukčním záležitostem rozumí a dokáže tak navrhnout možné řešení projektu. Informaci o výběrových řízeních na speciální projekty jsou dostupné převážně na internetu nebo od architekta, v menší míře potom v odborných publikacích z oboru stavebnictví či jiných zdrojích.

5.2.1 Výhled projektů

V této kapitole se zaměříme na speciální projekty, které se budou realizovat na německém trhu. Informace o projektech jsou k sehnání v první řadě od architektů. Mezi projekty převažují drážní projekty. Jedná se o optimalizace různých železničních tratí. Tyto projekty se realizují v delším časovém horizontu. Jedním z aktuálních drážních projektů je Projekt Stuttgart 21, jehož dokončení je plánováno na rok 2020. Dalším projektem, který byl v březnu 2012 odsouhlasen, je Bahnhof Hümme. Vyjmenovat bychom mohli takhle mnoho projektů. Podle Zastupitelského úřadu ČR v Berlíně (2012) si Německo v rámci aktuálního Spolkového operačního programu pro roky 2007 – 2013 stanovilo priority, jako je výstavba vysokorychlostních tratí, optimalizace a sanace železničních uzlů, přičemž jedním z důležitých cílů je rozvoj železniční sítě vedoucí k posílení dopravní infrastruktury v důsledku rozšiřování EU. Základem jsou prioritní projekty Transevropské dopravní sítě do roku 2020. Mimo projektů na německém trhu existují rovněž projekty, které jsou propojeny s ČR. Jedná se o modernizace tratí Praha – Drážďany, Praha – Mnichov, Berlín - Drážďany – Děčín – Praha atd.

5.3 Cena výrobků

V současnosti je cena pro distributora stanovena dle následujícího schématu:



Obr. 5. Schéma stanovení ceny pro distributora (vlastní zpracování)

Princip je takový, že distributor od mmcité a.s. nakoupí výrobky dle jejího platného ceníku (navýšení nákupní ceny Kovocité o 30 %). Distributor vždy dostane doporučenou cenu pro svého zákazníka (navýšení prodejní ceny mmcité pro distributora o 30 %). Při prodeji již potom záleží na distributorovi, jakou cenu zákazníkovi nabídne a dle toho se odvíjí jeho výše marže. Pokud tedy nákupní cena výrobku od Kovocité a.s. bude činit například 3 000 Kč, prodejní cena pro distributora bude 3 900 Kč a doporučená cena pro zákazníka od distributora bude 5 070 Kč. Jestliže distributor zákazníkovi prodá výrobek za cenu 5 070 Kč, bude jeho marže činit 30 %, v případě nižší ceny se výše jeho marže sníží poměrově k ceně, za kterou zboží zákazníkovi prodal.

5.3.1 Distribuční náklady

Firma E.Ziegler si dopravu ze sídla mmcité a.s. řeší ve vlastní režii, tzn. dopravu výrobků si zajišťuje sama. Pro firmu E.Raiss a Rasti zařizuje dopravu mmcité a.s. s tím, že náklady na dopravu zboží jsou fakturovány distributorům, přičemž zboží putuje přímo k zákazníkovi. Pokud se distributorům posílají pouze vzorky, katalogy či malé náhradní díly, ve většině případů tuto dopravu hradí mmcité a.s. Protože zboží jde z Bílovic přímo ke konečnému zákazníkovi, vznikají společnosti náklady na skladování. Tyto náklady vznikají většinou pouze v případě, že se termín dodání zákazníkovi opozdí nebo jsou výrobky vyrobeny v předtermínu. Potom musí být zboží uskladněno do doby, kterou požaduje zákazník k dodání. Všeobecně jsou jinak výrobky po výrobě zkompletovány, zabaleny a předány na expedici k zaslání.

5.4 Analýza konkurenčního prostředí

Vždy před založením jakéhokoliv podnikatelského záměru na jakémkoliv trhu je nutnost zpracovat analýzu konkurence, aby firma zmapovala potencionální konkurenty, ověřila si svoji konkurenceschopnost a byla tak schopná rozpoznat, zda má možnost její podnikatelský záměr uplatnění na daném trhu. Vzhledem k tomu, že výrobky mmcité a.s. jsou specifické svým designem a konstrukčním řešením, tak lze říci, že počet konkurentů se díky tomu snižuje. Ovšem na německém trhu, kde panuje jedna z nejsilnějších evropských ekonomik, je i přesto konkurence obrovská. Je to trh, na které působí nejsilnější společnosti, které mají v nabídce městský mobiliář. Pro analýzu konkurence bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil, který shrne celkovou situaci v této oblasti.

5.4.1 Stávající konkurence

Největší konkurenty, kteří působí v současnosti na německém trhu v oblasti městského mobiliáře, shrnuje následující tabulka:

Tab. 7. Největší konkurenti mmcité a.s. na německém trhu (vlastní zpracování)

Firma	sídlo mateřské společnosti	Pobočky mimo sídlo	Způsob působení na německém trhu
Metalco	Itálie - Castelminio di Resana	-	distributor
Escofet	Španělsko - Barcelona	-	distributor
Santa&Cole	Španělsko - Barcelona	London, Atlanta	distributor
Benito	Španělsko - Barcelona	Francie, Velká Británie, Čína	obchodní kancelář distributor
Fabregas	Španělsko - Barcelona	-	distributor
Hags	Švédsko - Aneby	téměř celý svět	pobočka
City design	Singapur - Spore	-	distributor

Na první pohled by se mohlo zdát, že konkurence není markantní vzhledem k tomu, že většina z výše uvedených firem nemá v Německu zřízenou pobočku. Ovšem i přesto mají silné zastoupení prostřednictvím mnoha distributorů. Každá společnost má různé styly svých výrobků, proto může nabídnout výrobky od těch levnějších variant až po ty více nákladné. Mimo tyto velké nadnárodní firmy existuje dále množství německých společností, které vyrábějí a dodávají městský mobiliář na regionální úrovni. Pokud tedy shrneme situaci v rámci stávající konkurence, tak díky velké rozloze a obchodních možností na německém trhu, se dá říci, že stále není konkurence tak obrovská, aby bránila založení pobočky mmcité a.s.

5.4.2 Potenciální noví konkurenti

Možnosti podnikání jsou neomezené, proto každá firma může očekávat zrod nových firem a nárůst konkurence ve svém odvětví působení. Každý takový nový konkurent snižuje množství zakázek a tím také ziskový potenciál. Pro tento obor působení neexistují závažné překážky pro vstup na trh, proto se nový konkurent může na trhu objevit kdykoliv. V oblasti dodávek klasického městského mobiliáře je vstup na trhu relativně snadný pro každého zájemce. Co se týče speciálních projektů, zde by mohl být pro potenciální konkurenty, jestliže jsou to menší firmy, zádrhel v požadavcích na zhotovitele staveb. V případě

dodávek velkých ocelových konstrukcí se zpravidla vyžadují dokumenty, které by pro malou firmu mohly být vysoce finančně náročné. Jsou to certifikáty jakosti (pořízení takových certifikátů a zavedení integrovaného managementu kvality do firmy se pohybuje v řádech desítek tisíců), pojištění odpovědnosti vůči třetím osobám (zhotovitel musí být proti třetím osobám pojištěn, přičemž u velkých staveb je stanoven vysoký limit pojištění a celková roční částka za zřízení tohoto pojištění může být taktéž pro malou firmu vysoká).

5.4.3 Dodavatelé

Výběr dodavatele je jednou z dalších klíčových činností. Dobrý výběr znamená soulad veškerých činností a v konečném důsledku spokojenost zákazníka. Aby byli zákazníci se službami spokojeni, je nutné si stanovit požadavky pro výběr kvalitního dodavatele. Hlavní kritéria jsou dodací podmínky a lhůta, kvalita a cena. Dále bych doporučila společnosti stanovit si podrobnější kritéria podle toho, pro jakou činnost bude dodavatele vybírat. I když firma již spolupracuje delší dobu s mnoha dodavateli, měla by čas od času provést průzkum trhu s cílem zoptimalizovat spolupráci. Může tím tak na své stávající dodavatele vytvořit určitý tlak v podobě snížení ceny, poskytnutí slevy atd. Tím, že celou výrobu zajišťuje dceřiná společnost kovocitě a.s., tak si veškeré dodavatelské vztahy v rámci zajištění chodu výroby řeší sama. Nevýhoda může spočívat v tom, že tyto dodavatelské vztahy nemůže mmcité a.s. svým způsobem korigovat. Na německém trhu zatím mmcité a.s. dodavatele nemá, protože na něm nepůsobí. Na počátku zřízení pobočky bude muset být pro každou outsourcovanou činnost vytvořena analýza jednotlivých dodavatelů.

5.4.4 Zákazníci

V oblasti speciálních projektů jsou zákazníky převážně velké stavební firmy, které konkrétní projekt realizují, v oblasti městského mobiliáře jsou to města i fyzické osoby. Rozpočty měst jsou vázány na vládní výdaje, protože od státu dostávají příspěvky do svých rozpočtů. Spousta zakázek tak závisí na rozpočtech jednotlivých měst a krajů. Většina zákazníků si uvědomuje, že v dnešní době není cena prioritním faktorem, na základě kterého se rozhodují a vybírají svého dodavatele, ale také kvalita a celkové složení výrobků. Reference od zákazníků tomu jasně nasvědčují. V některých případech dali zákazníci přednost levnějším výrobkům, které například za 1,5 roku začaly vykazovat vady. Zákazník posléze musel řešit opravy, přibyli mu starosti a ztratil svůj drahocenný čas. V rámci komunikace se zákazníkem je také nutný dobrý obchodní zástupce, jehož úkolem by mělo být zákazníka, který váhá nad cenou, přesvědčit. Velmi důležitým faktorem je taktéž zákazníka vy-

slechnout a snažit se vytvořit projekt podle jeho představ. Pozice zákazníka je v dnešní době velmi silná v důsledku převahy nabídky nad poptávkou, tudíž zákazník si diktuje ve většině případech veškeré podmínky a dodavatel se musí snažit mu nabídnout co nejlepší možnosti. Tato silná pozice zákazníka se může projevit při domlouvání obchodních podmínek do smlouvy o dílo, kdy pro zhotovitele mohou být některé podmínky ne příliš výhodné. I když probíhají ve fázi uzavření smlouvy vyjednávání z obou stran, zhotovitel musí někdy ze svých požadavků ustoupit, aby zakázku získal. Pokud tak neučiní, zákazník si může vybrat pro realizaci jinou konkurenční firmu.

5.4.5 Substituty

Substituty zatím u městského mobiliáře neexistují.

5.5 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem, který zhodnocuje vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují úspěšnost firmy. Je důležité poznat její vnitřní prostředí i vnější prostředí. Na základě výsledků analýzy může učinit rozhodnutí, která ji mohou posunout kupředu nebo naopak učinit opatření za účelem eliminace důsledků.

1. **Analýza vnitřního prostředí** – zahrnuje faktory, které může mmcité a.s. určitým způsobem ovlivnit.

Silné stránky:

- *Kvalitní výrobky* – spousta zákazníků již pochopila, že cena není prioritní faktor při výběru dodavatele. Protože jednotlivé firmy si převážně již dokážou mezi sebou cenově konkurovat, zákazníkům tak zajímá i kvalita. V momentě, kdy si firma koupí levnější výrobek, ale kvalitně nebude dokonalý a bude muset být opravován, zjistí, že celkové náklady se v konečném důsledku vyšplhají na podobnou cenovou úroveň jako v případě kvalitnějšího výrobku.
- *Specifický design* – mmcité a.s. má kvalitní vývojové oddělení a tento fakt se odráží na jejích výrobcích. Neustále se snaží své výrobky inovovat a vyjít svému zákazníkovi vstříc. I když se z velké části jedná o moderní design, spousta výrobků je navrženo tak, aby se daly použít i do konceptu historických a architektonických památek. Spousta měst má své historické části, které se po určité době revitalizují a podstatným požadavkem je v proměně ponechat historický nádech.

- *Zkušenosti se založením poboček* – management společnosti založil již 4 pobočky a tak nejen při vzniku, ale i běžném provozu pobočky může čerpat z dosud nabytých zkušeností. V momentě, kdy by nastal jakýkoliv problém, může společnost zapátrat v minulých zkušenostech, které nastaly v rámci chodu ostatních poboček.

Slabé stránky:

- *Fluktuace zaměstnanců* – projevila se v posledním roce především v oddělení exportu, kde se během roku prostřídalo kompletní složení. Fluktuace zaměstnanců způsobuje i určité prostoje v pracovním procesu, protože nový člověk musí být zaškolen a ovlivňuje i své kolegy v rámci oddělení. Dále se tato situace projeví i v nákladech na školení.
- *Neproponení informačního systému s pobočkami* – v roce 2009 pořídilo a zavedlo mmcité a.s. informační systém SAP Business one především z důvodu, aby mateřská společnost byla se všemi pobočkami propojená v rámci zakázek, usnadňovala dostupnost informací o jednotlivých oblastech podnikání atd. Teprve nyní se pracuje na zapojení poboček do informačního systému SAP a realizace není zatím konkrétně naplánována.
- *Malé přímé zkušenosti s německým trhem* – management společnosti nemá přímé zkušenosti s obchodováním na německém trhu, protože veškerý prodej je nyní realizován přes distributory. Jednatel společnosti bude díky tomu omezen v poskytnutí rady obchodníkovi.

2. **Analýza vnějšího prostředí** – představuje faktory, které mmcité a.s. nemůže přímo ovlivnit a které mají na její fungování na německém trhu potencionální vliv.

Příležitosti:

- *Zapojení se do speciálních projektů* – společnost se zatím soustředila na německém trhu pouze na prodej typového a atypického katalogového výrobku. Vzhledem k velké odbornosti a časové náročnosti se distributoři na speciální projekty nezaměřují. Tyto velké projekty ovšem pro firmy přináší nejen prestiž v podobě referencí, ale rovněž zajištění příznivého obrátu, potažmo zisku. Účast ve speciálních projektech je velkou příležitostí pro nově zřízenou pobočku.
- *Dobrá platební morálka Němců* – ze zkušeností z dosavadní spolupráce s distributory jsou převážně pozitivní zkušenosti v oblasti platby faktur. Faktury jsou hraze-

ny včas, tzn. do data splatnosti. Tento aspekt je v současné době velmi důležitý, protože se často stává, že se zákazník dostane do platební neschopnosti a může tuto platební neschopnost přenést rovněž na svého dodavatele.

- *Vyspělá ekonomika s obrovským trhem* – obecně platí, že Německo patří mezi nejvíce vyspělé země v Evropě. Jedná se o dynamický trh a z Evropské unie je velmi podporován. Dále skýtá obrovský trh, který nabízí spoustu obchodních možností a příležitostí.
- *Získání nových zákazníků* – na každém trhu existuje spousta potencionálních zákazníků, se kterými může pobočka vytvořit spolupráci. Pobočka díky obchodní činnosti, kterou bude vyvíjet, bude postupně získávat nové zákazníky. Ideálním stavem v budoucnu potom je, pokud se z nových zákazníků stanou zákazníci pravidelní a společnost tak získá dlouhodobé a pravidelné odběratele.

Hrozby:

- *Vstup nové konkurence na trh* – již z analýzy konkurence v kapitole 5.4.2 vyplývá, že na německém trhu figuruje spousta mezinárodních silných firem. Vstup nového subjektu na trh, který působí ve stejném oboru, by mohl být určitou hrozbou. Na druhou stranu nová konkurence působí i jako hnací síla pro společnost kupředu a firma díky tomu může vytvářet nové strategie, které jí umožní udržet si na trhu silnou pozici.
- *Špatný výběr zaměstnance* – pro počáteční rozjezd a působení pobočky je výběr prvotního zaměstnance (v našem případě obchodního zástupce), který bude rozvíjet obchodní činnosti na novém trhu, velmi důležitý. Na první pohled to nemusí být zřejmé, ovšem i jeden zaměstnanec může zamíchat celou existencí nově založené pobočky.
- *Vysoké daňové zatížení podnikatele* – každý podnikatel musí odvádět daně jak za zaměstnance, tak ze svého podnikání. Odvody zaměstnavatele v Německu jsou oproti jiným zemím vysoké.
- *Upřednostňování zákazníka ceny před kvalitou* – tento jev se neděje pouze na německém trhu, ale v globálním měřítku téměř všude. Spousta firem, měst a jiných subjektů má omezené své rozpočty na realizaci jednotlivých staveb a revitalizací a cena je ve většině případech prvotním faktorem, na základě kterého se tyto subjekty rozhodují.

- *Plagiátorství* – společnost se s tímto jevem již několikrát setkala na domácím trhu, kde se konkurenční firmy snažily její výrobky napodobit. V podstatě se jednalo o téměř totožné kopie výrobků. Konkurence tyto výrobky je schopna prodat díky horšímu složení, materiálu, konstrukčnímu řešení, kvalitě, zákazníkovi za nižší cenu a ten se v konečném důsledku na základě ceny rozhodne pro výběr tohoto dodavatele. I když má společnost mmcité a.s. většinu svých výrobků chráněných u Úřadu průmyslového vlastnictví jako průmyslový vzor, úkony spojené s dokazováním plagiátorství stojí firmu čas i peníze.

5.6 Vývoj ve stavebnictví

Předmět podnikání společnosti mmcité a.s. můžeme zařadit do oblasti stavebnictví, je proto žádoucí se podívat na vývoj stavebnictví a aktuální situaci na německém trhu.

Tato sféra se od roku 1996 nacházela ve vážné recesi. Konjunktura, jež nastala v roce 1990 po sjednocení Německa, v polovině devadesátých skončila. Od této doby ztratil sektor polovinu pracovních sil a 40 % příjmů, i když počet firem se nezměnil. Pokles se týkal všech tří hlavní oblastí stavebnictví – bytové, hospodářské a veřejné výstavby. V polovině roku 2006 však došlo k obratu. Začal se pomalu dostávat z recese a tento akt byl jednou z hlavních příčin ekonomického růstu Německa. V roce 2007 dále pokračoval pozitivní vývoj, 4. čtvrtletí roku 2008 pocítilo vliv globální krize a snížilo se zakázkové krytí. V roce 2009 klesl obrat oproti roku 2008 o 4 %, ale oproti ostatním odvětví, kde pokles činil až 20 %, byl tak minimální. Pomohl tomu i fakt, že vláda vytvořila konjunkturální balíček, díky kterému se navýšily investice do sektoru stavebnictví. V roce 2010 Svaz německého stavebního průmyslu očekával další pokles, odhadoval až 12 %, ale předpovědi se nenaplnily a obrat nakonec poklesl pouze o 0,4 %. V každé spolkové zemi se vývoj trochu liší. (*Zhodnocení hospodářského vývoje za minulý rok, 2012*)

Tab. 8. Vývoj sektoru stavebnictví v Německu (*BusinessInfo.cz, 2012*)

Ukazatel	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat (v mil. EUR)	74 306	81 170	80 699	85 640	82 215	81 933
Vývoj obratu (v %)	-5,7%	+9,2%	-0,6%	+6,1%	-4,0%	-0,3%

S příchodem roku 2011 je německé stavebnictví na vzestupu. Za první pololetí roku 2011 vzrostl obrat oproti předcházejícímu období o 15 %. Celkový roční růst se předpokládá ve výši 4,5 %. (*Zhodnocení hospodářského vývoje za minulý rok, 2011*)

Tab. 9. Zhodnocení sektoru stavebnictví (*BusinessInfo.cz, 2012*)

Ukazatel	Leden - červen 2011	Leden - červen 2011 / 2010 (v %)
Obrat (v mld. EUR)	37,66	15,30
Stavební zakázky (v mld. EUR)	25,22	7,10
Počet zaměstnanců (v tis.)	704,56	0,4

5.7 Vyhodnocení a závěry analýzy

Předcházející analýza nám shrnula současné působení a spolupráci společnosti mmcité a.s. na německém trhu. Pomocí Porterova modelu jsme získali cenný přehled o konkurenci, SWOT analýza nám představila silné, slabé stránky a nastínila možnosti a hrozby. Závěrem byl představen vývoj ve stavebnictví na německém trhu.

Na základě celé analytické kapitoly tak vyplývají tyto skutečnosti:

1. Distributor se nesoustředí pouze na prodej výrobků mmcité a.s., ale má ve svém portfoliu i jiné produkty, čímž se nemůže prodeji pro společnost mmcité a.s. plně věnovat. Většinou nevyvíjí velké obchodní úsilí, ale čeká na objednávky od zákazníka. Díky tomu se tak snižují možnosti dalšího pokrytí zakázek a trhu a v konečném důsledku i výše tržeb.
2. Na německém trhu je realizován prodej pouze typového a atypického městského mobiliáře. Speciální projekty, jako jsou například drážní projekty, autobusové terminály, různé typy ocelových konstrukcí, zatím nejsou vůbec řešeny v rámci německého trhu.
3. Komunikace v oblasti zakázek probíhá pouze přes distributora, tudíž mmcité a.s. nekomunikuje se zákazníkem napřímo. Ve spoustě případech se stává, že když obchodník komunikuje se zákazníkem napřímo a rozebírají společně možnosti zakázky, může se objem prodeje rapidně zvýšit, protože společně naleznou další možnosti, jaké výrobky mohou být ještě dodány. Záleží na šikovnosti obchodního zástupce.

I když se pro distributory konají v sídle mmcité a.s. pravidelná školení, obchodníky od distributora si nemůže mmcité a.s. vychovat dle svých představ.

4. Vzhledem k tomu, že je prodej realizován přes distributory, tak jsou veškeré obchody fakturovány v cizí měně – v eurech. Když je potencionální zakázka ve fázi příprav a tvoří se rozpočty a cenové kalkulace, počítá se při její tvorbě s aktuálním kurzem na trhu. Každá faktura má určitou splatnost a během tohoto období kurzy různě kolísají. V momentě úhrady se potom často stává, že v konečném důsledku je tak výnos na zakázce nižší z důvodu oslabování měny. U větších a časově náročnějších projektů je tento problém nejzřetelnější, protože velké zakázky se většinou realizují na různé etapy a mohou tak trvat i dva roky. Jedná se o jev, který obchodník nemůže nijak ovlivnit, jelikož cena díla je stanovena dle dohody odběratele a dodavatele ve smlouvě o dílo, která se uzavírá na začátku celé realizace a obchodník nemůže tušit, jaký bude vývoj kurzů například za rok. V praxi u zahraničních zakázek tato situace již několikrát nastala.
5. Z hlediska ekonomického vývoje v oblasti stavebnictví na německém trhu vyplývá, že za poslední roky se investice do této oblasti výrazným způsobem zvýšily, stavebnictví se dostalo do zajímavé pozice. Některé prognózy jsou zatím vůči většímu růstu skeptické, protože přeci jen rok 2011 oproti roku 2010 zaznamenal v oblasti tržeb pokles. Ovšem z globálního pohledu se zdá, že by se tato oblast měla dostávat postupně směrem vzhůru. Záleží to ovšem na spoustě faktorech. Když pomineme ekonomický, tak druhým je bezesporu politický. Pokud by se totiž změnila vláda, může se stát (a většinou se tak v praxi děje), že první rok je v rámci investic velmi opatrná a šetří. Stalo se tak na Slovensku v roce 2008, kdy bylo díky novému obsazení vlády spousta drážních projektů pozastaveno.

Je zřejmé, že před každým podnikatelským záměrem je analýza trhu a ostatních faktorů nesmírně důležitá, protože díky ní si firma uvědomí všechny skutečnosti, které se dotýkají a souvisí s jejím podnikatelským záměrem, a z jejich výsledků posléze vychází při samotné realizaci projektu.

6 PROJEKT ZALOŽENÍ POBOČKY

Projektová část je stěžejní částí celé diplomové práce. Je vytvořena na základě získaných teoretických znalostí a závěrů analýzy současného působení společnosti mmcité a.s. na německém trhu. Výstupem projektu bude založení společnosti s ručením omezeným jako pobočky společnosti mmcité a.s. v Německu včetně ostatních činností souvisejících se založením. Cílem projektu je tak vytvořit kompletní návod, podle kterého bude společnost mmcité a.s. postupovat, aby založila pobočku v Německu.

6.1 Stanovení cílů

Stanovit cíle je velmi podstatným krokem. Dle nadefinovaných cílů každý podnikatelský subjekt ví, jaký směrem se bude podnikatelská činnost ubírat a jaké činnosti musí vynaložit k tomu, aby stanovené cíle splnil. Cíle motivují zaměstnance k lepším výkonům.

6.1.1 Cíle pobočky

Z hlediska časového jsou cíle rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé. Hlavním cílem pobočky je během tří let stabilizovat svoji pozici na trhu tak, aby v dalších letech vytvářela relativně vysoký zisk.

Krátkodobé cíle jsou nadefinovány následovně:

- prosadit se na německém trhu,
- neustále vyhledávat nové zákazníky a dbát o ně,
- prosazovat se ve velkých, především drážních, projektech a vytvořit si v této oblasti silnou pozici.

Dlouhodobými cíli pobočky jsou:

- dosahování zisku,
- vytvářet a udržovat dobré jméno společnosti na německém trhu,
- udržovat vzájemné dlouhodobé dobré vztahy se zákazníky a dodavateli.

6.2 Název pobočky

Název pobočky se bude řídit již zavedeným způsobem pojmenovávání v rámci celé skupiny mmcité a bude znít mmcité 6 GmbH, jelikož se bude jednat již o šestou pobočku společnosti. Přívlastek GmbH je označení společnosti s ručením omezeným.

6.3 Logo

Logo pobočky mmcité 6 bude vycházet z loga mateřské společnosti. Koncept je vytvořen tak, že v levém kruhu je název společnosti a pravý kruh konkretizuje danou společnost či pobočku. Mateřská společnost mmcité a.s. má v kruhu jedničku a pobočky čísla dle jejich názvu. Tento princip umožňuje zákazníkovi lepší identifikovatelnost společnosti v rámci celé skupiny mmcité. Logo je vytvořeno dle grafického návrhu společnosti Jerewan s.r.o., kde jsem upravila číslo v kruhu podle názvu pobočky.



Obr. 6. Logo mmcité 6
(Jerewan, 2012)

6.4 Umístění pobočky

Před samotným založením právní formy musíme stanovit sídlo pobočky, protože všechny žádosti spojené se založením je nutné směřovat již na konkrétní úřady v daném městě.

Při umístění pobočky se musí brát v potaz hned dvě hlediska:

- 1) vzdálenost od mateřské společnosti,
- 2) rozmístění současných distributorů.

V rámci obchodních i provozních záležitostí (porady, řešení obchodních případů) bude jednatel společnosti Ing. Aleš Bakoš pobočku navštěvovat, je potřeba tedy zvolit sídlo pobočky tak, aby nemusel cestovat přes celé Německo a ušetřil tak čas i peníze na pohonné hmoty. Dalším důležitým faktorem je rozmístění dosavadních distributorů. Vzhledem k tomu, že spolupráce s distributory bude nadále pokračovat, je potřeba zvolit takové místo, aby se jednotlivá teritoria distributorů a nové pobočky nekryla a aby pobočka zaplnila tak další skulinu na německém trhu. Když se vezme v potaz současné rozmístění distributorů, je optimálním místem pro založení město Norimberk, které je vzdálené cca 136 km od Rozvadova. Tímto teritoriem tak nebude zasahovat pobočka do oblastí, v nichž nyní působí distributoři, a současně bude dostupným místem taktéž v rámci vzdálenosti od sídla mateřské společnosti. V případě obchodní cesty tak jednatel společnosti nebude muset jezdit přes celé Německo, které je svou rozlohou obrovské.

6.4.1 Pronájem nebytových prostor

Vzhledem k tomu, že při zahájení činnosti bude působit zatím 1 zaměstnanec jako obchodní zástupce, postačí zvolit k pronájmu malou kancelář, která bude sloužit rovněž jako sídlo společnosti. Je důležitý její reprezentativní vzhled, protože v kanceláři mohou probíhat různá jednání s případnými zájemci o výrobky. Na začátek stačí kancelář o výměře 30 m². V případě budoucího rozšíření lze dojednat možnost rozšíření. Vzhledem k tomu, že nabídky nebytových prostor se neustále mění a aktualizují, a v každém měsíci je nabídka k pronájmu kanceláří jiná, je zbytečné vytvořit nyní nabídku možností pronájmu nebytových prostor, protože za měsíc by neodpovídala skutečnosti. Mateřská společnost mmcité a.s. má k dispozici tabulku 10, která poskytuje seznam realitních kanceláří včetně veškerých dostupných kontaktů. Většina realitních kanceláří nabízí na svých webových stránkách možnost vyplnit kontaktní formulář s poptávkou či jiným dotazem. V momentě, kdy bude výběr kanceláře aktuální, může mmcité a.s. využít některou z možností kontaktu a s realitními kanceláři se spojit. Protože všechny realitní kanceláře působí přímo v Norimberku, v adrese společnosti je uvedena pouze ulice, kde kanceláře sídlí.

Tab. 10. Přehled realitních kanceláří včetně kontaktů (vlastní zpracování)

Adresa (ulice)	Webové stránky	Telefon (předvolba +49)	Email
Immowelt			
Nordostpark 3-5	www.immowelt.de	911520250	info@immowelt.de
Ihr Fairer Makler			
Pastoriusstrasse 23	www.immobilienmakler-nbg.de	91113008249	kontakt@immobilienmakler-nbg.de
Immobilien Sollmann + Zigel			
Burgstrasse 11	www.sollmann.de	91123610	-
Immobilien Fischer			
Dr.-Kurt-Schumacher-Str. 19	www.immobilien-fischer.de	9112444990	info@immobilien-fischer.de
Sauer			
Einsteinring 4	www.einsteinring.de	9112149114	fiedler@einsteinring.de
Schultheiss			
Lerchenstrasse 2	www.schultheiss-wohnbau.de	911347090	info@schultheisswohnbau.de
Engel a Volkers Commercial			

Spitalgasse 1	www.engelvoelkers.com	9112143030	-
Bornemann Immobilien			
Freytagstrasse 11	www.bornemann-immobilien.de	911206390	office@bornemann-immobilien.de
Immobilien Sperl			
Wöhrder Hauptstraße 1	www.immobilien-sperl.de	911533737	vertrieb@immo-sperl.de

6.5 Právní forma

Dle německé legislativy bude založena Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným), a to z několika důvodů. Prvním z nich je výše základního kapitálu. Základní kapitál je v případě založení společnosti s ručením omezeným stanoven dle obchodního zákoníku ve výši 25 000 Eur, v případě založení akciové společnosti (Aktien-gesellschaft) by základní kapitál činil 50 000 Eur, což je oproti společnosti s ručením omezeným vysoká částka. Dalším, velmi podstatným důvodem, je vnímání cizí firmy německým zákazníkem. Je známo, že Němci jsou velmi konzervativní národ a nerespektují cizí firmy, které působí na jejich trhu. Pro realizace si vybírají německé společnosti. Z tohoto důvodu by nebylo vhodné založit např. organizační složku, protože název společnosti by zůstal mmcité a.s. a Němec by identifikoval, že se jedná o českou společnost, nikoliv německou. Vycházím i ze zkušeností v zakládání ostatních poboček, kdy všeobecně platí fakt, že domácí firmy jsou upřednostňovány před zahraničními. V Maďarsku je například založena rovněž samostatná pobočka dle právních forem podnikání na maďarském trhu a v současnosti dokonce maďarská vláda uvažuje o novele zákona, která by stanovila, že veřejných zakázek se mohou účastnit pouze maďarští výrobci.

6.5.1 Proces založení právní formy

Jedná se o sled činností, které jsou potřeba vynaložit k tomu, aby byla založena společnost s ručením omezeným.

1. Rozhodnutí valné hromady o založení pobočky

Aby mohla být pobočka v Německu založena, je potřeba rozhodnutí valné hromady mateřské společnosti o založení pobočky v Německu. V tomto rozhodnutí bude uveden obchodní název pobočky a stanoveno, kdo pobočku bude řídit. Je potřeba naplánovat zasedání mimořádné valné hromady, kde bude založení pobočky schváleno.

2. Schválení názvu pobočky

Název pobočky musí být schválen na místní průmyslové a obchodní komoře. Nejbližší pobočka průmyslové a obchodní komory sídlí přímo ve městě Norimberk na adrese Hauptmarkt 25-27, 904 03, Norimberk.

3. Sepsání zakladatelské smlouvy a její ověření

I když má mmcité a.s. vytvořené vlastní stanovy, pouhý překlad těchto stanov do německého jazyka nebude stačit. Tuto variantu bychom mohli použít v případě, že by české stanovy obsahovaly údaje o založení nové pobočky mmcité 6 a musely by zde být definované jednotlivé body jejího působení, podle čeho se bude řídit, pravomoci, atd. Bude vytvořena nová zakládací smlouva konkrétně pro pobočku. Po sepsání je potřeba ji nechat ověřit notářem. Notářské ověření je nutné zařídít u německého notáře na území Německa. Navštívit notáře musí jednatel společnosti osobně. Seznam notářů v Norimberku je uveden na webových stránkách www.stadtbranchenbuch.com.

4. Založení bankovního účtu

K podnikatelské činnosti je potřeba zřídit bankovní účet. Stejně jako na českém trhu, i na německém existuje řada bank a možností. Mezi největší banky můžeme zařadit Deutsche Bank, Volksbank-Raiffeisenbank, Sparkasse, Commerzbank, které jsou v podstatě obdobou českých bank, jako je Komerční banka, ČSOB, Česká spořitelna. V posledních letech se začaly na trhu objevovat konkurenční banky s levnými nabídkami, jako např. Ebanka, ale ty zatím nemají svoje bankomaty a další služby (faktoring, bankovní záruka), které stále banky nabízí. Proto pro zřízení bankovního účtu bych volila služby stálých německých bank. Německé banky začínají mít pobočky i v České republice a je možnost tak zřídit bankovní účet v České republice. Z hlediska dosažitelnosti a provozního chodu by bylo zřízení účtu v ČR problematické, proto bude účet založen u některé z německých bank přímo v Norimberku. Požadavky na firemní bankovní účet jsou kvalitní internetové bankovníctví, nízká cena za vedení účtu, zázemí banky ve městě působení pobočky. Nabídku podnikatelských účtu jednotlivých německých bank shrnuje tabulka 11 níže. Údaje jsou získány z webových stránek jednotlivých bank a jejich nabídky pro podnikatelské subjekty.

Tab. 11. Přehled podnikatelských účtů (vlastní zpracování)

Banka	Vedení účtu (v Eur/měsíc)
Deutsche bank	
Business Aktivkonto	6,90
Business Pluskonto	9,90
Business Komfortkonto	19,90
Business Bestkonto	49,90
Sparkasse	
Geschäftsgirokonto	2,50
Hypovereinsbank	
HVB konto4business	15,00

Obsahem podnikatelských účtů u jednotlivých bank jsou velmi podobné služby v rámci ceny za vedení – výběry z bankomatu zdarma, internetové bankovníctví, platební karta, možnost zřídit kontokorentní účet atd. Je zřejmé, že banky si, co se týče nabídky služeb i cen, konkurují, jejich nabídka je obdobná, a proto už není prioritní vybírat účet pouze podle ceny za vedení. Dnešní firmy berou v potaz i jiné hodnoty, jako je například přístup k zákazníkovi atd. Ve výběru banky podle klientského přístupu se mmcité a.s. zatím řídit nemůže, jelikož nemá zkušenosti s bankami na německém trhu a reference jsou různorodé. Všechny banky uvedené v tabulce 11 mají pobočky v Norimberku, kde bude mmcité 6 sídlit. Při hledání možných variant podnikatelských účtů byly vidět rozdíly v internetových stránkách z hlediska jejich přehlednosti.

Dle tabulky 11 se jeví jako optimální varianta založení bankovního účtu Business Pluskonto u banky Deutsche bank, jelikož nabízí optimální cenu za vedení účtu, v rámci firemního balíčku obsahuje internetové bankovníctví, mezinárodní platební kartu, výběry z bankomatu zdarma a banka sídlí přímo v Norimberku. V rámci firemního financování nabízí rovněž spoustu možností a variant. Na začátek podnikatelské činnosti je balíček služeb v rámci tohoto účtu dostačující, ovšem konečný výběr účtu nechávám na mateřské společnosti mmcité a.s. Na vybraný bankovní účet musí být vložen základní kapitál.

Pro sestavení kalkulace provozních nákladů budeme počítat s variantou založení bankovního účtu Business Pluskonto.

5. Podání žádosti o registraci do obchodního rejstříku

Tento krok je nesmírně důležitý, jelikož společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Obchodní rejstřík sídlí na adrese Flaschenhofstrasse 25, 90402 Norimberk.

6. Ohlášení městskému úřadu

Dalším krokem je ohlášení založení pobočky městskému úřadu. Městský úřad sídlí v Norimberku na adrese Grossreuther Str. 115b, 90425.

Městský úřad bude nadále informovat o založení pobočky tyto instituce:

- **Živnostenský úřad**, se sídlem Laufer Platz 3, 90 403, Norimberk.
- **Místní úřad práce**, adresa Richard-Wagner-Platz 5 D, 90443, Norimberk.
- **Zdravotní pojišťovnu.**

Pobočka mmcité 6 se bude registrovat k příslušné zdravotní pojišťovně podle toho, u které zdravotní pojišťovny bude přihlášen její zaměstnanec (v našem případě obchodní zástupce). Seznam zdravotních pojišťoven včetně jejich kontaktů lze nalézt na webové adrese www.stadtbranchenbuch.de pod záložkou Bayern > Branchenbuch Nürnberg > Krankenkasse in Nürnberg. Princip je stejný jako v České republice, v případě rozšíření pobočky o dalšího zaměstnance, který bude veden u jiné zdravotní pojišťovny, se zaměstnavatel musí registrovat k této pojišťovně. K sociálnímu pojištění se zaměstnavatel přihlásí na úřadu Deutsche Rentenversicherung, který sídlí na adrese Richard Wagner Platz 1, Norimberk.

- **Finanční úřad**, se sídlem Thomas-Mann-Strasse 50, 90471, Norimberk.

Ten přidělí podnikateli daňové identifikační číslo, na základě kterého může pobočka fakturovat.

6.6 Základní kapitál

Dle německé legislativy má společnost s ručením omezeným (GmbH) stanoven základní kapitál ve výši 25 000 Eur. Společnost mmcité a.s. má již zkušenosti se zakládáním poboček a z praxe je zřejmé, že někdy požadovaná výše základního kapitálu nestačí pro pokrytí počátečních nákladů pobočky. Může to být například z důvodu, že nově založená firma ze začátku své podnikatelské činnosti nedosáhne na úvěr ani leasing na auto, a pro ob-

chodního zástupce je auto jedno z nejdůležitějších vybavení pro jeho provoz. Základní kapitál bude složen v požadované výši dle obchodního zákoníku, jež činí 25 000 Eur. Kromě základního kapitálu budou po jeho zapsání do OR vloženy další finanční prostředky v podobě vkladu společníka. Z těchto finančních prostředků se pokryjí náklady, které budou vynaloženy pro první rok působení pobočky.

6.7 Jednatelé

Jednatel společnosti mmcité 6 bude současný předseda představenstva mateřské společnosti mmcité a.s. Ing. Aleš Bakoš. Bude především podepisovat obchodní smlouvy a další listiny související s obchodní i organizační činností. Po zaběhnutí pobočky může předseda představenstva mmcité a.s. delegovat některé pravomoci na obchodního zástupce, kterému by se vystavila plná moc k některým právním úkonům, které předseda představenstva stanoví.

6.8 Distributoři

Vzájemná spolupráce s distributory nebude po založení pobočky přerušena. Za poslední dva roky obraty jednotlivých partnerů rostou rychlým tempem a je nasnadě spolupráci ponechat už jen proto, že německý trh je díky své rozloze obrovský a i na něm bude pobočka zřízena, nebylo by v jejích silách pokrýt celý trh. Distributoři budou mít nadále ve svém portfoliu městský mobiliář jako doposud. Distributoři budou nadále uzavírat obchody s jejich zákazníky. Změní se ovšem princip obchodu. Distributoři budou směřovat své objednávky na německou pobočku, která bude tyto objednávky zadávat k výrobě do Kovocité a.s. v ČR. Objednávky distributora již nebude vyřizovat mateřská společnost mmcité a.s.. Hlavním důvodem je fakturace a s ní spojené kurzové rozdíly, které by při vystavování faktur mateřské společnosti vznikaly.

6.9 Výběr pracovníků

Výběr pracovníka je dalším klíčovým krokem v celém procesu. Ze zkušeností je optimální počet zaměstnanců na pobočkách čtyři. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.5, současné složení zaměstnanců na pobočkách jsou vždy 2 obchodníci, 1 ekonomka a ředitel pobočky.

Na počátek zahájení činnosti německé pobočky bude přijat 1 pracovník na pozici obchodního zástupce. Jeho hlavními úkoly bude hledání obchodních příležitostí na trhu, tvorba objednávek a veškeré úkony spojené s realizací zakázek. V momentě, kdy jeho obrat

ze zakázek dosáhne takové výše, že pokryje počáteční a režijní náklady, může přijmout na pobočku dalšího zaměstnance na pozici asistentky (ekonomka). Tímto způsobem se bude pokračovat tak dlouho, až bude na pobočce optimální složení zaměstnanců, tj. 2 obchodní zástupci, 1 ředitel pobočky (který bude mít rovněž kromě chodu pobočky na starosti zakázky) a 1 asistentka/účetní, která bude mít na starosti administrativní záležitosti a převezme účetní agendu od externí firmy, která účetnictví bude zpracovávat. Tento způsob obsazení pobočky je adekvátní, protože mmcité a.s má v opačném způsobu negativní zkušenost. Při zřizování pobočky ve Španělsku byli na pobočku hned ze začátku zahájení činnosti přijati 4 zaměstnanci díky velkém obchodnímu potenciálu trhu. Bohužel některé projekty v budoucnu nevyšly a tudíž nastala situace, kdy režijní náklady převyšovaly tržby španělské pobočky.

Výběr prvního zaměstnance pobočky (obchodního zástupce) bude realizován v České republice, kdy budou stanoveny tyto požadavky:

- výborná znalost německého jazyka,
- obchodní zkušenosti na německém trhu,
- minimálně středoškolské vzdělání,
- obchodní duch a umění prosadit se,
- znalost z oblasti stavebnictví/techniky vítána,
- výborné komunikační schopnosti.

Především je potřeba najít člověka, který hovoří velmi dobře německým jazykem. Němci velmi špatně přijímají cizince, proto výběr zaměstnance musí být velmi důkladný. Nabídka práce bude uveřejněna na Úřadu práce v Uherském Hradišti a pracovních portálech jobs.cz a práce.cz, se kterými máme dobré zkušenosti. Bude se jednat o externí výběrové řízení, protože v našich řadách zaměstnanců nemáme takového člověka, který by splňoval požadavky uvedené výše. Doba uveřejnění inzerátu bude jeden měsíc, v případě potřeby možnost lhůtu prodloužit. V současné době poptávka po práci převyšuje markantně nabídku, proto doposud nebyl problém vybrat zaměstnance na zahraniční pobočku. V případě, že by z přihlášených kandidátů nikdo neodpovídal profilu zaměstnance, kterého chceme na pobočku dosadit, je možnost se obrátit na personální agentury, které mají širokou databázi uchazečů a splňují vyšší nároky na vybrané pozice. I když provize personálních agentur je podstatně vyšší než při vystavení inzerátu na pracovních portálech, pokud by našli vhodného kandidáta, investice se vyplatí. Například personální agentura Luger vyhledá vhodné kandidáty, které si pozve na pohovor. Pokud splňují všechny požadavky, doporučí

je k pohovoru k vedení firmy, která má možnost se rovněž s kandidátem seznámit. Jestliže dotyčného člověka potom firma vybere, personální agentura si až v tomto momentě účtuje provizi, celý předešlý proces je bez poplatku. Pro asistentku/účetní bude jako priorita pro výběr praxe a znalost německého účetnictví a vzdělání minimálně střední škola.

6.10 Materiální zabezpečení

Pro svoji obchodní činnost bude pracovník pobočky potřebovat:

1) osobní automobil

Osobní automobil bude koupen v Německu, a to z důvodu jednoduššího přihlášení vozidla do registru. Pokud by bylo auto koupeno v České Republice a přihlašovali bychom jej do registru v Německu, jedná se o dovoz vozidla. V tomto případě je nutné nechat vystavit certifikát konformity, s nímž jsou spojeny další náklady na vozidlo a delší proces přihlášení vozidla do registru. Cenová hladina jednotlivých vozů oproti České republice je velmi obdobná, takže finanční úspora by zde nebyla prakticky žádná.

Před nákupem vozidla jsou stanoveny tyto požadavky na automobil:

- černá nebo bílá barva (všechny vozidla skupiny mmcité jsou v těchto barvách),
- zdvihový objem nejméně 1.5 (obchodník bude cestovat a na delší cesty je nutný dobrý výkon vozidla),
- palivo - přednostně nafta (popřípadě benzín),
- klimatizace,
- varianta kombi (z důvodu možného převozu menšího zboží, katalogů atd.).

Dle zkušeností společnosti mmcité a.s. je známo, že málokterý prodejce poskytne novému podnikatelskému subjektu vozidlo na úvěr či leasing. Ve většině případech je podmínka působení na trhu minimálně 6 měsíců a doložení výborných výsledků hospodaření. Na základě této informace jsem poslala dotaz 3 německým prodejcům vozidel (Renault, Škoda, Ford), zda-li je možnost získat vozidlo na úvěr či leasing v případě založení pobočky. Potvrdilo se mi, že u nového podnikatelského subjektu nelze poskytnout hned při zahájení činnosti vozidlo na úvěr či leasing. Existují sice výjimky, ale podmínky pro získání jsou velmi těžce splnitelné. Na základě výše uvedených skutečností bude vozidlo pořízeno v hotovosti. Pro počáteční investici doporučuji pořídit vozidlo v nižší cenové relaci. Na provoz je i levnější vozidlo dostačující. V případě pozitivních výsledků v budoucnosti nebude problém pořídit lepší a výkonnější vozidlo. Existují dvě možnosti, jak vozidlo po-

řídít. Prodejci aut mají určité typy vozidel skladem a je nachystáno téměř ihned k odběru. Při druhé variantě si zákazník vozidlo objedná, prodejce zadá objednávku přímo do výroby a čekací doba na vozidlo je zhruba 1,5 až 2 měsíce. Dle nabídek trhu je jednou z optimálních možností výběr automobilu Dacia Logan MCV ve variantě Ambiance, která zahrnuje:

- zdvihový objem 1.6 (výkon 62 kW),
- palivo - benzín,
- klimatizace,
- rádio,
- podélné střešní lišty,
- airbagy.

Vozidlo bývá většinou i skladem, tudíž je připraveno ihned k odběru. Tento vůz lze pořídit za cenu 9 949 Euro. Konkrétní výběr vozidla nechávám na společnosti mmcité a.s. Při výběru a objednání vozidla si musí mmcité a.s. ověřit dostupnost vozidla skladem. V případě objednání vozidla do výroby musí počítat s čekací dobou 1,5 až 2 měsíce. Přehled prodejců vozidel v Norimberku včetně kontaktů lze nalézt na internetové adrese www.autohaendler-in-deutschland.de pod záložkou region Nuernberg.

2) mobilní telefon + internet

Mobilní telefon bude pořízen na paušál. Na německém trhu existuje spousta poskytovatelů telekomunikačních služeb. Jednotlivé nabídky si jsou co do ceny i obsahu velmi podobné, proto byl vybrán poskytovatel T-mobile. Nabízí čtyři druhy paušálu, který obsahuje volné minuty, internetovém připojení. Na začátek působení bude zřízen balíček s názvem Complete mobil, který zahrnuje 100 volných minut, sms zdarma, internetové připojení a přístup na email. Součástí ceny balíčku je i zvýhodněný telefon. Internet bude pořízen od stejného poskytovatele služeb.

3) notebook

Notebook bude koupen v České republice, jelikož mmcité a.s. má uzavřenou smlouvu o spolupráci se společností Impromat-computer s.r.o. Od Impromatu bude notebook naformátován a kompletně připraven pro německého obchodníka. Bude vybrán notebook od společnosti Hewlett Packard, který je tradičně objednávám pro zaměstnance a je s ním naprostá spokojenost. Při výběru se musí brát v potaz především výkon notebooku, v případě,

že by v budoucnosti přešla pobočka na informační systém SAP. Cena je z hlediska funkcí a výkonu optimální a zahrnuje operační systém Windows. Dodací doba od objednání je maximálně týden. Cena notebooku bude na pobočku přefakturována.

Ostatní

Pronájem kanceláře bude řešen až v momentě realizace projektu a v této chvíli zatím není konkrétní výběr nebytových prostor z důvodu neaktuálnosti. Pokud kancelář bude nevybavená, bude nutné koupit základní vybavení – stůl, odpadkový koš, skříň, kávovar/rychlou konvice. Dále budou pořízeny kancelářské potřeby, které zahrnují psací potřeby, papír, tiskárnu.

6.11 Výroba a průběh zakázky

Veškerou výrobu městského mobiliáře realizuje pro mmcité a.s. její dceřinná společnost kovocité a.s. Vzhledem k tomu, že výroba je kapitálově velmi náročná z hlediska strojů, výrobní plochy atd., tak veškeré zakázky se budou vyrábět nadále v České republice v sídle společnosti v Bílovicích. Při tomto rozhodnutí je čerpáno z dosavadních zkušeností, kdy všechny ostatní založené pobočky fungují pouze na obchodní bázi a zakázky si objednávají přímo u Kovocité a.s. v Bílovicích. Průběh zakázkového koloběhu bude následující:

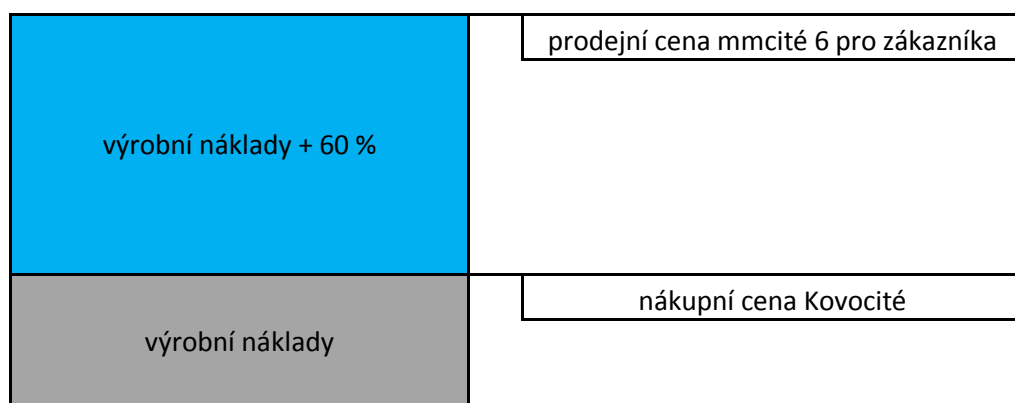
- 1) obchodník přijme poptávku od potencionálního zákazníka,
- 2) na základě poptávky zpracuje cenovou nabídku,
- 3) na základě cenové nabídky obdrží objednávku od zákazníka,
- 4) obchodník zašle objednávku emailem vedoucímu výroby do Kovocité a.s. k výrobě zakázky,
- 5) stav výroby jednotlivých objednávek uvidí obchodník v harmonogramu objednávek, který zasílá vedoucí výroby každý den prostřednictvím emailu,
- 6) po dokončení výroby bude zakázka expedována z Kovocité a.s. přímo konkrétnímu zákazníkovi do Německa,
- 7) německá pobočka vystaví fakturu německému zákazníkovi.

6.12 Cena výrobků

V analýze exportních aktivit v kapitole 5.3. bylo zobrazeno schéma stanovení ceny pro distributora a jeho zákazníka. Jeden ze strategických cílů společnosti mmcité a.s. je v rámci všech poboček i mateřské společnosti sjednotit cenovou politiku a to tak, že ná-

kupní cena od Kovocité bude navýšena o celých 60 % a výsledná cena bude cenou pro zákazníka. Tento strategický cíl by měl být uskutečněn v roce 2015. Tento převrat v cenové politice v rámci prodeje výrobků je především z důvodu, že v současné praxi při prodeji je stanovena v rámci nabídky nějaká cena, o které se ve většině případech s konkrétním zákazníkem diskutuje a hledají se možnosti, jak cenu snížit. Pokud se zákazníkovi cena bude zdát přijatelná, společnost bude mít v případě prodeje marži celých 60 %. Naopak v případě snížení ceny si může společnost dovolit jít s cenou daleko níž než její konkurence, přitom i nadále bude cena obsahovat marži. V konečném důsledku může být cenová nabídka pro konečného zákazníka zajímavá. Dalším důležitým faktem je poznání, že německé firmy pod marži 35 % nejdou.

Cena výrobků bude stanovena dle strategického cílu mmcité a.s. následovně:



Obr. 7. Stanovení ceny mmcité 6 (vlastní zpracování)

Jestliže nákupní cena Kovocité bude například 300 Eur, prodejní cena pro německého zákazníka bude činit 480 Eur. Pokud zákazník bude cenu akceptovat, marže na výrobku bude ve výši 60 %, v případě snížení ceny na 420 Eur bude marže 40 % apod.

6.13 Účetnictví

Zpočátku bude na pobočce pouze obchodní zástupce, proto bude účetnictví včetně vystavování faktur vést externí firma. Bude to vhodné i proto, že německá firma zná daňovou problematiku v Německu. V případě posílení týmu pobočky asistentkou/účetní toto účetnictví převezme a povede jej.

Protože je Norimberk velké město, působí v něm spousta účetních kanceláří, které nabízí služby v oblasti účetnictví. Výběr účetní firmy ponechám na společnosti mmcité a.s. s tím, že jí v přehledné tabulce poskytnu možnosti a kontakty na jednotlivé účetní kanceláře. Na základě informací od paní Ivany Mittelacher, která v Německu žije, a která na základě mé-

ho požadavku pro mě vytvořila určitou cenovou analýzu v rámci vedení účetnictví externí firmou, jsem zjistila, že ceny si jsou velmi podobné a ve většině případech záleží na konkrétním vyjednávání a specifikaci podmínek, tzn. jak je firma velká, co všechno bude chtít v rámci účetnictví zpracovávat apod. Tudiž níže uvedená tabulka bude obsahovat především užitečné kontakty, které firma při dojednávání podmínek s konkrétními účetními firmami využije.

Tab. 12. Přehled účetních firem v Norimberku (vlastní zpracování)

adresa (ulice)	webové stránky	telefon (předvolba +49)
Deloitte & Touche		
Ostendstrasse 100	www.deloitte.com	911 230 740
Kanzlei Spiesmacher		
Nopitschstrasse 110	www.kanzlei-spiesmacher.de	911 252 569
Steuerkanzlei Laub		
Leipziger Platz 17	www.steuerkanzlei-laub.de	9115299216
Kanzlei Schmidt		
Rehdorfer Str. 10a	www.kanzlei-schmidt.de	9113188032
Kanzlei Linse		
Äußere Sulzbacher Str. 29	www.kanzlei-linse.de	9115683111491
Demir Dienstleistungen		
Rothenburgerstr. 106	www.ofisim.de	9114744468

6.14 Marketing

V dnešní době existuje spousta forem marketingové komunikace. Velmi populární je využívání netradičních forem marketingu, např. facebook. Obecně platí, že na začátku jakéhokoliv podnikání je potřeba vložit velký obnos peněz do marketingu, aby se potenciální zákazníci o nově založeném podnikatelském záměru dozvěděli. Protože předmět podnikání pobočky je specifický, forma propagace ve formě letáků (což patří mezi nejčastější způsob propagace) není v tomto případě dobrým řešením vzhledem k tomu, že letáky ve firmách málokdo čte a většinou končí v koši, aniž by se dostali ke kompetentním osobám.

Pro propagaci bude využito více cest, jak novou pobočku prezentovat:

- Informovat zákazníky na webových stránkách mateřské společnosti

Internet vládne světem, a proto je nutné se na tento způsob propagace zaměřit. Spousta zákazníků se dozví o společnosti mmcité a.s. tím, že na internetu hledají městský mobiliář, a v seznamu firem narazí na tuto společnost. Na webových stránkách společnosti mmcité as. na úvodní stránce bude aktualita o založení nové pobočky v Německu s přímým kontaktem na obchodního zástupce. V případě, že webové stránky navštíví německý zákazník, o této novince se dozví a bude vědět, na koho se s potenciální poptávkou či dotazy obrátit a s kým může tyto obchodní záležitosti řešit.

- Polep firemního vozidla

Polep bude standardní, jako využívá mateřská společnost. Bude v barvě bílé nebo černé (záleží na barvě vozidla). Bude zadán k realizaci firmě Matchball s.r.o., která sídlí v Napaředlich, a která všechny polepy pro mmcité a.s. vytváří. Vozidlo bude mít polepeny obě přední dveře nad blatníkem, na obou zadních dveřích budou polepeny kliky v oranžové barvě, na zadní části vozidla pod SPZ bude uvedena webová stránka. Protože vozidlo bude působit v Německu, nápis městský mobiliář na předních dveřích bude přeložen do německého jazyka – Stadtmöbel. Polep na firemním vozidle je dobrý způsob propagace, protože jsem se již setkala s mnohými ohlasy lidí, kteří firmu neznali, ale dle auta si ji vybavili.

- Článek v odborné publikaci

V oblasti stavebnictví existuje spousta odborných publikací. Jsou jimi jak české, například časopis ASB, Český export, i zahraniční, mezi než patří například magazín Building world, který se zabývá projekty, zakázkami v oblasti stavebnictví. Protože se bude jednat o působení na zahraničním trhu, umístí se článek, který bude v angličtině do magazínu Building world.

- Emailová propagace

Obchodníkovým úkolem bude nalézt kontakty na německé architekty, kteří působí v oblasti stavebnictví a informaci o založení pobočky včetně stručné nabídky jim rozeslat prostřednictvím emailu. Stejným způsobem rovněž bude kontaktovat architekty, se kterými již nějaká forma spolupráce existuje. Velkým potenciálem pro zakázky v oblasti městského mobiliáře jsou města, rozeslány budou i emaily na jednotlivá města s informacemi a nabídkou spolupráce.

6.15 Časový harmonogram projektu

Každý projekt musí mít vymezen časový harmonogram. V časovém harmonogramu ten, kdo bude projekt realizovat, vidí, kolik času na jednotlivé činnosti potřebuje a je schopen si celý průběh realizace daleko lépe naplánovat.

Tab.13. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Doba trvání (ve dnech)	Termín realizace
Svolání mimořádné valné hromady	1	říjen
Schválení jména společnosti na obchodní komoře	1	říjen
Notářské ověření stanov	1	říjen
Založení bankovního účtu	1	říjen
Registrace do OR	10	říjen
Ohlášení živnostenskému úřadu	3	říjen
Ohlášení na místním úřadu práce	1	říjen
Registrace k platbě daní na Finančním úřadu	1	říjen
Celkem pro založení právní formy	16	31. říjen
Výběr pracovníka	60	listopad - prosinec
Přihlášení ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění	1	prosinec
Zaškolení nového pracovníka	90	Leden - březen
Vyřízení nového automobilu + polep vozidla	5 - 60	leden - březen
Pořízení mobilního telefonu + internetu	1	leden - březen
Koupě notebooku	5	leden - březen
Vizitky	7	leden - březen
Katalogy v němčině	30	leden - březen
Zařízení pronájmu kanceláře	14	leden - březen
Výběr externí firmy pro vedení účetnictví	14	leden - březen
Zadání inzerátu do časopisu Building world	2	leden - březen
Datum zahájení činnosti pobočky	1. dubna 2013	

Termín pro začátek realizace založení pobočky je stanoven na 1.10.2012. Datum je stanoveno takto proto, že v období července a srpna se čerpají dovolené, a v měsících květen, červen, září je ponechán společnosti prostor, aby si celý průběh projektu mohla nastudovat. Každá činnost je stanovena tak, aby zahrnovala určité časové rezervy. Založení právní formy je sled po sobě jdoucích kroků, které nelze zaměnit. Ostatní činnosti mohou být zahájeny ve stejnou dobu.

6.16 Finanční plán

V této kapitole budou stanoveny předpokládané náklady na projekt a vyčíslení předpokládaných obrátů.

6.16.1 Předpokládané náklady

Na každý projekt se musíme dívat i z hlediska finanční stránky. I sebelepší projekt může v konečném důsledku vyjít jako ne příliš výhodný, proto je nutnost stanovit náklady na projekt. Na základě vyčíslení předpokládaných nákladů společnost zhodnotí své finanční možnosti a rozhodne se, zda bude celý projekt financovat z vlastních zdrojů nebo využije i zdroje cizí, např. v podobě bankovního úvěru. Jednotlivé položky, které jsou pořízeny v českých korunách, jsou denním kurzem přepočítány na eurovou měnu. Náklady budou vyčíslené pro první tři roky působení pobočky.

PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY 1.ROKU

Veškeré náklady pro první rok jsou vypočítány za 9 měsíců, jelikož zahájení činnosti pobočky je 1. dubna 2013.

Administrativní náklady spojené se založením pobočky

Jedná se o náklady, které budou vynaloženy na úkony spojené se založením právní formy.

Tab.14. Administrativní náklady (vlastní zpracování)

Druh nákladu	částka (v Eur)
Ověření zakladatelské smlouvy německým notářem	84
Registrační poplatky spojené se zápisem do OR	1 000
Ohlášení živnostenskému úřadu	31
Celkem	1 115

Personální náklady

Dle našich zkušeností na samotném zahájení pobočky bude působit pouze jeden zaměstnanec a ostatní se budou postupně přibírat postupně dle minulých zkušeností mmcité a.s. Do konce roku 2013 bude na pobočce 1 zaměstnanec – obchodní zástupce. Roční mzdy jednotlivých zaměstnanců byly stanoveny na základě průměrných mezd na německém trhu pro jednotlivé pracovní pozice. Výše i přehled jednotlivých druhů pojištění, které odvádí zaměstnavatel ze mzdy zaměstnance, jsou uvedeny v kapitole 2.7.6. Mzda uvedená v tabulce 15 je pevná měsíční mzda, ke které mohou být připočteny odměny až do výše 200 Eur za měsíc. O výši odměny bude rozhodovat jednatel mmcité 6.

Tab.15. Personální náklady - 1. obchodník (vlastní zpracování)

Druh nákladu	částka/měsíc (v Eur)	částka/9 měsíců (v Eur)
Mzda zaměstnance – obchodní zástupce	2 400,00	21 600,00
Odvody zaměstnavatele za zaměstnance	527,40	4 746,60
Celkem	2 927,40	26 346,60

Odvody zaměstnavatele za zaměstnance byly vypočítány podle aktuální kalkulačky na webových stránkách www.imacc.de. Odvody zahrnují všechny položky, které zaměstnavatel odvádí za zaměstnance, viz kapitola 2.7.6. K personálním nákladům připočteme 20 % jako rezervu, protože musíme počítat se zvýšením platu po určitém období a případnými odměnami. Celkové personální náklady budou činit 31 615,20 Eur.

Provozní náklady

Týkají se provozního chodu pobočky. Protože například cenu za pronájem kanceláře nebo vedení účetnictví přesně nevíme, vycházela jsem z průměrné ceny za poskytnutí těchto služeb na německém trhu. Odpisy budou účetní s dobou odepisování 5 let.

- Firemní automobil – odpis pro 1. rok 1 492,35 Eur
- Pojištění vozidla (povinné + havarijní) 2 880 Eur
- Polep firemního vozidla 64 Eur
- Pohonné hmoty 4 320 Eur
- Mobilní telefon - paušál 449,10 Eur
- Notebook 936 Eur
- Mobilní internet 225 Eur

➤ Vedení bankovního účtu	89,10 Eur
➤ Inzerát v časopise Building world	410 Eur
➤ Katalogy v německém jazyce	3 000 Eur
➤ Vizitky 200 ks	37 Eur
➤ Vedení účetnictví	4 761 Eur
➤ Pronájem kanceláře	6 291 Eur
➤ Kancelářské potřeby	80 Eur
➤ Právní služby	2 000 Eur

Celkové provozní náklady činí 27 034,55 Eur.

Přímé náklady

Protože se přímé náklady v našem případě budou měnit v závislosti na tom, jaký projekt bude realizován, pro vyčíslení přímých nákladů pro první rok jsem využila statistik z mateřské společnosti mmcité a.s. a vybrala jsem 5 nejprodávanějších výrobků, které by mohl obchodník během prvního roku prodat, a 1 speciální projekt. Ve statistice jsem rovněž měla zahrnutou dopravu a balné. Celkové přímé náklady vyšly ve výši 107 200 Eur.

Dle výše uvedených kalkulací činí celkové předpokládané náklady pro první rok fungování pobočky 166 964,75 Eur. Na základě vyčíslení předpokládaných nákladů je zřejmé, že základní kapitál stanovený dle obchodního zákoníku, který je ve výši 25 000 Eur na pokrytí nákladů pro první rok nebude stačit. Proto bude na bankovní účet mmcité 6 vložen vklad společníka ve výši 180 000 Eur. Zbylá částka, tj. 13 035,25 Eur, bude ponechána jako rezerva. Rezerva bude pokrývat náklady, které mohou vzniknout např. při provolání nad rámce měsíčního paušálu, při pronájmu kanceláře, kdy součástí ceny nemusí být připojení k internetu či základní vybavení kanceláře, větší měsíční náklady na pohonné hmoty atd.

PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY 2. ROKU

Ve druhém roce se nám sníží náklady o administrativní, které jsme museli v prvním roce vynaložit na založení právní formy. Dále budou sníženy o vedení účetnictví, jelikož bude na pobočku přijata asistentka/účetní, a služby právní. Na pobočku budou přijati dva noví zaměstnanci, takže se zvýší mzdové náklady. Celkem budou na pobočce 3 zaměstnanci.

Personální náklady

V roce 2014 bude přijata asistentka/účetní a další obchodník.

Tab. 16. Personální náklady ve 2. roce (vlastní zpracování)

Druh nákladu	částka/měsíc (v Eur)	částka/rok (V Eur)
Mzda zaměstnance – asistentka/účetní	2 200,00	26 400,00
Odvody zaměstnavatele za zaměstnance	483,45	5 801,40
Celkem	2 683,45	32 201,40
Mzda zaměstnance – 2. obchodník	2 400,00	28 800,00
Odvody zaměstnavatele za zaměstnance	527,40	6 328,80
Celkem	2 927,40	35 128,80

Celkové personální náklady pro 3 zaměstnance včetně 20 % rezervy činí 122 950,80 Eur.

Provozní náklady

➤ Firemní automobil – odpis pro 2. rok	1 989,80 Eur
➤ Pojištění vozidla (povinné + havarijní)	3 840 Eur
➤ Pohonné hmoty	8 640 Eur
➤ Mobilní telefon – paušál 2x	1 197,60 Eur
➤ Pevná linka	120 Eur
➤ Notebook 2x	1872 Eur
➤ Internet	225 Eur
➤ Vedení bankovního účtu	118,80 Eur
➤ Katalogy v německém jazyce	3 000 Eur
➤ Vizitky 200 ks	37 Eur
➤ Pronájem kanceláře	8 388 Eur
➤ Kancelářské potřeby	80 Eur

Celkové provozní náklady činí 29 508,20 Eur.

Přímé náklady

Přímé náklady jsou stanoveny obdobně jako v prvním roce. Vzhledem k tomu, že předpokládám, že se budou realizovat více speciální projekty, které jsou ve velkých částkách, předpokládané přímé náklady se mi zvýší a budou činit 626 531,20 Eur.

PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY 3. ROKU

Ve třetím roce se přijme poslední pracovník (obchodník) a pobočka bude již plně obsazena čtyřmi zaměstnanci. První obchodník se posune na pozici ředitele pobočky, ale i nadále bude realizovat obchod.

Personální náklady

Tab.17. Personální náklady – ředitel pobočky (vlastní zpracování)

Druh nákladu	částka/měsíc (v Eur)	částka/rok (V Eur)
Mzda zaměstnance – ředitel pobočky	2 800,00	33 600,00
Odvody zaměstnavatele za zaměstnance	615,30	7 383,60
Celkem	3 415,30	40 983,60

Celkové personální náklady na čtyři zaměstnance včetně 20 % rezervy budou činit 172 131,12 Eur.

Provozní náklady

- Firemní automobil – odpis pro 3. rok 1 989,80 Eur
- Pojištění vozidla (povinné + havarijní) 3 840 Eur
- Pohonné hmoty 14 400 Eur
- Mobilní telefon – paušál 3x 1 796,40 Eur
- Pevná linka 120 Eur
- Notebook 936 Eur
- Internet 225 Eur
- Vedení bankovního účtu 118,80 Eur
- Katalogy v německém jazyce 3 000 Eur
- Vizitky 200 ks 37 Eur
- Pronájem kanceláře 8 388 Eur
- Kancelářské potřeby 80 Eur

Celkové provozní náklady činí 34 931 Eur.

Přímé náklady

Přímé náklady jsou stanoveny obdobně jako v prvním a druhém roce. Vzhledem k tomu, že předpokládám, že se opět budou realizovat více speciální projekty (vzhledem k tomu, že na pobočce již budou 3 obchodníci), které jsou ve velkých částkách, předpokládané přímé náklady se mi zvýší a budou činit 829 179,70 Eur.

6.16.2 Předpokládaný obrat

Stanovit předpokládané tržby v předmětu podnikání, v jakém bude působit pobočka, je poněkud složitější, než například u hotelu, kde bereme údaje ze statistiky, jako je průměrná obsazenost hotelu, počet klientů v rámci příjezdu apod. Pro stanovení předpokládaných tržeb budeme vycházet z obrátů distributorů v případě prodeje městského mobiliáře a z výhledu dražních projektů. Jako základový rok pro vypočítání předpokládaných tržeb budeme brát u distributorů rok 2011, protože každý z nich začal v roce 2010 působit v jiný okamžik a spolupráce se teprve upevňovala. Průměrný obrat v roce 2011 na jednoho distributora byl 3 745 628 Kč. Vzhledem k tomu, že distributor má široké portfolio výrobků a nesoustředí se pouze na prodej mobiliáře od mmcité a.s., očekávaný obrat od obchodníka mmcité 6 navýšíme o 30 %, jelikož se bude soustředit pouze na prodej výrobků mmcité a.s. Výsledný předpokládaný obrat pro první rok působení bude po zaokrouhlení ve výši 4 869 316 Kč. Tímto jsem stanovila pouze obrat, který je možný dosáhnout z prodeje městského mobiliáře. Na německém trhu jsou ovšem i dražní projekty, takže cílem pro obchodního zástupce bude v prvním roce získat alespoň jednu zakázku v rámci speciálních projektů. Jelikož tyto zakázky jsou velkého charakteru, není problém získat v této oblasti obrat na zakázce 2 000 000 Kč. Vycházím ze zkušeností mmcité a.s. Celkový obrat za první rok bude činit 6 869 316 Kč. Protože obchodník bude působit na trhu pouze 9 měsíců a první dva měsíce musíme počítat se seznámením na trhu, celkový předpokládaný obrat za 6 měsíců bude ve výši 4 007 101 Kč, tj. 161 193,20 Eur.

Pro druhý rok budou stanoveny odhadované tržby tak, že pro nového obchodníka bude platit stejný roční obrat, jako byl stanoven v prvním roce pro celých 12 měsíců. Pro stávajícího obchodníka jsem zvýšila předpokládaný obrat dvojnásobně, protože dle možností projektů na německém trhu předpokládám, že se zaměří více na speciální projekty, které jsou za daleko větší objem finančních prostředků. Celkový předpokládaný obrat tak bude činit pro 2. rok 828 993,50 Eur.

Ve třetím roce stanovím odhadový obrat stejným způsobem jako ve druhém roce, pro stávající 2 obchodníky obrat zdvojnásobím oproti základu a pro nového obchodníka nechám stejný základ jako pro všechny nové zaměstnance. Celkový předpokládaný obrat bude pro třetí rok činit 1 381 655,70 Eur.

Chtěla bych zdůraznit, že v všech roků vycházím pro stanovení především ze zkušeností mmcité a.s. a možností projektů, které německý trh nabízí.

7 PŘÍNOSY, RIZIKA A VLIV NA EKONOMICKOU STRÁNKU SPOLEČNOSTI MMCITÉ A.S.

7.1 Přínosy založení pobočky

Při dobrém odhadu celého podnikatelského záměru lze očekávat přínosy. Mohou mít jako finanční, tak nefinanční charakter. Přínosy založení pobočky shrnuji do následujících bodů:

- rozšíření působení a pokrytí nového trhu,
- posílení pozice mateřské společnosti,
- nové projekty a zakázky,
- pozitivní hospodářský výsledek,
- spolupráce s novými architekty a obchodními partnery.

Výše uvedené body jsou společně provázané, poněvadž jeden může být důsledkem druhého apod. Vstupem na nový trh získá mateřská společnost nové možnosti v rámci obchodu a bude na německém trhu rozšiřovat své portfolio výrobků. V očích konkurence může získat silnou pozici jakožto firma, která neustále expanduje. S novým trhem se otvírají nové zakázky, které s sebou mohou přinést významné tržby, potažmo zisk. Zajímavé projekty může společnost mmcité i pobočka využít pro další zakázky jako reference. Vytvoří si tak určitou prestiž a dobrou vyjednávací pozici při obchodních jednáních v rámci potencionálních projektů. Díky působení na německém trhu získá spoustu významných kontaktů na německé architekty, které může využít při dalších zakázkách. I když v prvním roce se dle finanční analýzy očekává menší ztráta, do budoucna má v sobě velký potenciál v podobě zisku.

7.2 Rizika

Každý podnikatelský projekt nese s sebou určitá rizika. Tak jako u každého podnikatelského plánu, tak i v tomto případě je největším rizikem neúspěch pobočky a její následné uzavření. Rizika projektu již částečně vyplynuly ze SWOT analýzy, která byla zpracována v kapitole 5.5, a kde byly definovány možné hrozby. Další rizika byla stanovena na základě předchozích zkušeností v rámci mmcité poboček.

- 1) Špatný odhad trhu a poptávky – dle jednotlivých analýz, jež byly provedeny v této práci, se příležitost působení na německém trhu jeví jako žádoucí. Nikdy ovšem dopředu nemůžeme určit, zda se situace na trhu nezmění. Abychom toto riziko eli-

minovali, je potřeba důkladně poptávku sledovat a rovněž i mapovat změny, které se dějí na trhu.

- 2) Vstup nové konkurence na trh – tato pravděpodobnost je vysoká vzhledem k rozsáhlému německému trhu. Vstupem nového subjektu se potenciálně snižuje počet možných zakázek, a tím i vliv na celkový obrat. Možným východiskem je vytvořit si dobré jméno na trhu, dbát o zákazníky a poskytovat servis, aby se stáli i potenciální zákazníci vraceli.
- 3) Personální riziko – výběr zaměstnance je důležitým krokem, aby se počátek působení pobočky rozjel tak, jak je naplánováno. V tomto ohledu je výhodou délka zkušební doby v Německu, která činí 6 měsíců. Během této doby tak zaměstnavatel může rozpoznat, jak se daří zaměstnanci plnit úkoly a rozhodnout se, zda ve spolupráci pokračovat či ne. S tímto rizikem je i spojené dobré jméno firmy, které si konkrétní osoba vytvoří na základě jednání s příslušným zaměstnancem pobočky. Eliminace tohoto rizika spočívá v důkladném výběru konkrétního zaměstnance, který bude mít dostatek zkušeností s obchodní sférou, a rovněž bude mluvit německým jazykem na výborné úrovni.
- 4) Změna legislativy – každá změna legislativy je stěžejní pro podnikatele. Může to být změna pozitivní nebo negativní. Pozitivním by bylo například snížení neb úleva od daní. V dnešní době, kdy většina ekonomik vytváří úsporná opatření, tak je spíše trendem zvyšovat daně a upravovat podmínky tak, aby stát získal další potřebný objem finančních prostředků do státní pokladny.
- 5) Politické riziko – s tímto rizikem se již společnost mmcité a.s. setkala na slovenském trhu, kdy se měnilo složení vlády. V prvním roce působení nové vlády byly učiněny velké škrty a úsporná opatření v oblasti stavebnictví - speciálních projektů, které se promítlo do slovenských zakázek. Toto riziko příliš ovlivnit nelze, protože se jedná o externí faktor. V případě, že by výše uvedená situace nastala, může se pobočka zaměřit více na prodej městského mobiliáře a dohnat tím úbytek na zakázkách speciálních projektů.

7.3 Vliv na ekonomickou stránku

Založení nové pobočky či subjektu vždy ovlivní ekonomickou stránku firmy. Společnost mmcité a.s. bude investovat do tohoto projektu peníze v podobě základního kapitálu. Protože mmcité na trhu působí již delší dobu, finanční prostředky na projekt bude mít připra-

vené. Je to výhodou především oproti začínajícím podnikatelům, kteří by mohli mít problémy s obstaráváním potřebného základního kapitálu. I přesto vynaložení finančních prostředků pro zahájení činnosti mmcité a.s. z menší části finančně zatíží.

Tab. 18. Výsledky hospodaření (vlastní zpracování)

Rok	Předpokládané tržby (v Eur)	Předpokládané náklady (v Eur)	Hospodářský výsledek (v Eur)
První	161 193,20	166 964,75	- 5 771,55
Druhý	828 993,50	778 990,20	50 003,30
Třetí	1 381 655,70	1 036 241,80	345 413,90

V tabulce je uveden výsledek hospodaření pro každý rok před zdaněním. Pokud tedy odečteme daň z příjmů právnických osob, která v Německu činí 15 %, tak ve druhém roce po odečtení ztráty a daně bude čistý zisk činit 37 596,98 Eur a ve třetím roce bude ve výši 293 601,81 Eur. Ztrátu v prvním roce přisuzují hlavně tomu, že pobočka nebude fungovat na trhu celý rok, ale pouze 9 měsíců a obchodník se bude postupně zaučovat na daném trhu. Z dalších let lze tedy usuzovat, že založení pobočky společnosti mmcité a.s. v Německu bude velkým přínosem.

8 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Na základě vytvoření celého projektu včetně veškerých analýz jsem pro management společnosti na závěr vytvořila pár doporučení, která vyplynula z jednotlivých bodů celé práce. Managementu, který bude založení pobočky v Německu realizovat, doporučuji:

1) Důkladné prostudování projektu

Tento projekt byl vytvořen na základě dostupných informací z různých publikací, ale také z informací, které byly položeny osobám, které na území Německa žijí a pracují, nebo jsou to přímo rodilí Němci. Aby se management vyhnul případným potížím z důvodu špatné informovanosti, je důkladné prostudování informací tím prvním krokem, co je nutné udělat. Rovněž doporučuji se v případě jakýchkoliv dalších otázek obrátit na daňového poradce, který má zkušenosti s německým právem nebo přímo na německou obchodní komoru.

2) Zaměřit se na výběr kvalitního a kvalifikovaného pracovníka

Dle kapitoly 6.9 je důkladné výběrové řízení velmi důležité, poněvadž bude vybrán obchodní zástupce, který bude pobočku mmcité 6 (a v podstatě celou společnost mmcité a.s.) reprezentovat na německém trhu při zahájení působení pobočky. Bude mít na starosti kompletní zakázkový koloběh a jeho realizaci. Prvotní reklama u prvních zákazníků z hlediska bezproblémového průběhu zakázek je podstatným aspektem pro to, aby po realizaci pobočka získala kvalitní recenze, se kterými může „bojovat“ o další projekty.

3) Určení konkrétních osob, které budou projekt realizovat a jejich úkoly

Pro bezproblémový průběh celého založení pobočky je nutné stanovit konkrétní osoby, které budou jednotlivé kroky realizovat a ponесou za ně zodpovědnost, a stanovit konkrétní úkoly, kdo a co bude mít v tomto projektu při realizaci na starosti. Stanovením konkrétních úkolů konkrétním osobám se společnost mmcité a.s. vyhne tomu, že dva pověřené lidé budou vyřizovat stejnou věc.

4) Provést aktuální analýzu finančních zdrojů

Protože je zahájení jednotlivých činností k realizaci pobočky stanoveno na začátek října 2012, doporučuji před samotným zahájením úkonů k založení pobočky provést aktuální finanční analýzu zdrojů firmy, protože se může finanční situace společnosti změnit. Na základě této analýzy se firma může rozhodnout, zda je stále schopna složit základní kapitál pobočky ze svých vlastních zdrojů, nebo využije možností financování základního kapitálu z cizích zdrojů, např. v podobě bankovního úvěru.

5) Dodržet termíny

Aby se projekt nedostal do fáze, kdy bude stát na „mrtvém bodě“, je podstatné se snažit dodržet stanovené termíny v časovém harmonogramu, který je uveden v kapitole 6.15.

6) Průběžná kontrola hospodaření pobočky

Při každé podnikatelské činnosti je důležitá neustálá průběžná kontrola hospodaření, aby firma mohla případný negativní ekonomický vývoj eliminovat, a snažila se najít možná východiska již při prvních příznacích problému. Doporučuji 1x za měsíc naplánovat poradu, kde zaměstnanec pobočky předloží aktuální stav zakázek a měsíční výkaz účetnictví, který pro něj připraví externí firma, která bude účetnictví pro pobočku zpracovávat.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala projektem založení pobočky společnosti mmcité a.s. v Německu. Hlavním cílem bylo vytvořit konkrétní postup pro management společnosti, jak pobočku na německém trhu založit.

Protože každá země disponuje svými konkrétními podmínkami trhu pro podnikání, teoretická část byla zaměřena především na legislativu, aby představila možné formy podnikání, dále uvedla kompletní daňový systém, dle kterého si zaměstnavatel může vytvořit mínění ohledně náročnosti daňového zatížení. Důležitým aspektem jsou také informace ohledně pracovního trhu, tzn. pracovní smlouva, průměrná mzda a další podmínky v oblasti příjímání nového zaměstnance, který bude na německém trhu působit. Poslední částí teoretické části byl popsán postup založení pobočky na německém trhu. Na první pohled je zřetelné, že založení pobočky nezahrnuje pouze postup pro založení právní formy a vyčíslení předpokládaných nákladů, ale obsahuje další oblasti, na které se musí společnost mmcité a.s. zaměřit.

Začátkem praktické části bylo představení mateřské společnosti mmcité a.s.. Následovala analýza dosavadního působení společnosti na německém trhu, která v současné době funguje pouze přes distributory. Ze závěrů analýzy vzešla skutečnost, že projekt založit pobočku v Německu je aktuální.

Stěžejní částí byla část projektová, ve které byl charakterizován dle jednotlivých kroků konkrétní postup k založení pobočky na základě východisek z teoretické části. Každý podnikatelský projekt nese s sebou určitá rizika, proto jsou závěrem tyto rizika zhodnoceny. Součástí projektu je taktéž vyčíslení předběžných nákladů, které budou potřeba vynaložit.

Vytyčené cíle diplomové práce tak byly splněny.

Vzhledem k tomu, že společnost mmcité a.s. již delší dobu uvažuje na základě pozitivních výsledků z minulých období o založení pobočky v Německu, diplomová práce managementu společnosti usnadní jejich kroky, které budou muset vynaložit. Rovněž si mohou udělat o celkovém postupu svůj obraz a projekt brát jako základ pro jejich další realizaci.

Společnost již v uplynulých letech založila celkem 4 pobočky a i když některé roky nebyly pro některou z nich příliš pozitivní, vždy svůj vývoj dokázaly obrátit v lepší výhled. Můžeme tedy usoudit, že se mmcité a.s. nebojí nových kroků a snaží se využít potenciál, který jí konkrétní trh nabízí. Vždy je na začátku základem schopný zaměstnanec – obchodník,

který bude schopen přinést do firmy významné zakázky a ovlivní tak její existenci. V případě rozšiřování pobočky o nového zaměstnance je důležitý samotný výběr, a protože již nebude na pobočce působit sám, tak také správná koordinace jednotlivých činností.

Při každém podnikatelského projektu je samozřejmě největším rizikem, že projekt bude ztrátový a pobočka bude uzavřena. Každopádně v dnešní době, kdy jsou trhy otevřené a působení na domácím trhu již pro větší firmu nestačí, jiná možnost prakticky neexistuje. Díky tomu, že pobočka nebude mít jakoukoliv účetní návaznost na mateřskou společnost a bude fungovat jako samostatná jednotka, tak i v případě jejího neúspěchu by tento fakt neměl radikální dopad na celou základnu společnosti.

Domnívám se, že pokud společnost mmcité a.s. využije potenciál, který mu německý trh nabízí, může se dostat do zajímavé situace, která jí v budoucnu může přinést zajímavý hospodářský výsledek.

Závěrem bych chtěla říci, že zpracování diplomové práce a konkrétního projektu bylo pro mne velkým přínosem v pracovní oblasti, protože jsem poznala, jak důležité je před každým projektem si zjistit specifika daného trhu, a že samotný projekt vyžaduje spoustu příprav, aby mohl být následně v praxi zrealizován.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČERNOHLÁVKOVÁ, E., A. SATO a J. TAUŠER. Finanční strategie v mezinárodním podnikání. Praha: ASPI, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8.
- [2] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [3] HEFERMEHL, W. Handelsgesetzbuch. 52. auflage. München: DTV Deutscher Taschenbuch, 2011. 304 s. ISBN: 978-3-423-05002-9.
- [4] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [5] NOVOTNÝ, J. Nauka o podniku, výstavba podniku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7380-071-0.
- [6] PAYNE, A. Marketing služeb. Praha: Grada, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [7] SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [8] VOJÍK, V. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.
- [9] Karlsruher Institut für Technologie, 2010. Globale produktion und logistik. In: *wbk.kit.edu*. [cit. 2012-02-26]. Dostupný z: http://www.wbk.kit.edu/91_1872.php.
- [10] BusinessInfo, 2009. Pravidla pro podnikání v Německu. In: *businessinfo.cz*. [cit. 2012-04-26]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/nemecko/pravidla-pro-podnikani-v-nemecku/1000636/42837/>.
- [11] Britské listy, 2011. Do Německa za prací. In: *blisty.cz*. [cit. 2012-04-26]. Dostupný z: <http://blisty.cz/art/58233.html>.
- [12] Vít Klíma, 2010. Podnikáme v Německu. In: *klíma.cz* [cit. 2012-04-26]. Dostupný z: http://www.klima.cz/nemecko_podn.html.
- [13] Intrastat Kovářová, 2011. Co to je Intrastat? In: *e-intrastat.cz* [cit. 2012-04-21]. Dostupný z: <http://www.e-intrastat.cz/>.
- [14] Mobestyl, 2010. Distributor. In: *mobestyl.cz* [cit. 2012-04-28]. Dostupný z: <http://www.mobestyl.cz/stavebni-slovník/distributor/>.

- [15] Český statistický úřad, 2010. Metainformace k hodnotě číselníku. *In: czso.cz*. [cit. 2012-04-08]. Dostupný z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/mi/mi_cishod.jsp?kodcis=2841&kodzaz=0411&kodjaz=203&show_back=1.
- [16] Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004. Strategické řízení. *In: info.lu2.name.cz*. [cit. 2012-04-08]. Dostupný z: http://info.lu2.name/soubory/Strategicke_rizeni_688.pdf.
- [17] Prokos, 2004. Povinnosti výrobců / dovozců a distributorů dle Nařízení pro kosmetiku. *In: sdr.prokos.cz*. [cit. 2012-04-08]. Dostupný z: http://www.sdrprokos.cz/akt_arch/narizeni-pro-KP-PROKOS-04-09.pdf.
- [18] C.H.Beck, 2012. Muster – Gründungsurkunde und Gesellschaftsvertrag für eine Mehrmann-UG. *In: rsw.beck.de*. [cit. 2012-03-12]. Dostupný z: http://rsw.beck.de/rsw/upload/Downloads_und_Demos/11_Muster_Gr%C3%BCndungsurkunde_und_Gesellschaftsvertrag_f%C3%BCr_eine_Mehrmann_-_UG_haftungsbeschr%C3%A4nkt_.pdf.
- [19] BusinessInfo, 2012. Podnikání a daně Německo. *In: businessinfo.cz*. [cit. 2012-04-10]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/nemecko/podnikani-a-dane-nemecko/1000636/60264/>.
- [20] Finance, 2012. Pravidla pro podnikání v Německu 1. Část. *In: finance.cz*. [cit. 2012-04-10]. Dostupný z: <http://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/informace/podnikani-v-eu/nemecko1/>.
- [21] Infoglobe, 2012. Německo – obecné informace. *In: infoglobe.cz*. [cit. 2012-04-10]. Dostupný z: <http://www.infoglobe.cz/nemecko-obecne-informace/>.
- [22] BusinessInfo, 2012. Německo: ekonomická charakteristika země. *In: businessinfo.cz*. [cit. 2012-04-10]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000636/>.
- [23] Česko-německá obchodní a průmyslová komora, 2012. O Německu. *In: ahk.de*. [cit. 2012-04-10]. Dostupný z: <http://tschechien.ahk.de/cz/o-nemecku/>.
- [24] Mechatronika, 2011. Základní informace o Německu. *In: coptel.coptkm.cz*. [cit. 2012-04-10]. Dostupný z:

<http://coptel.coptkm.cz/index.php?action=2&doc=20574&docGroup=4891&cmd=0&instance=2>.

[25] Finance, 2009. Výše průměrné mzdy ve světě. In: *finance.cz*. [cit. 2012-04-11]. Dostupný z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/242241-vyse-prumerne-mzdy-ve-svete/>.

[26] BusinessInfo, 2012. Německo: základní informace o teritoriu. In: *Businessinfo.cz*. [cit. 2012-04-07]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000636/>.

[27] Německé právo, 2011. Německé obchodní právo. In: *nemeckepravo.cz*. [cit. 2012-04-07]. Dostupný z: <http://www.nemeckepravo.cz/2/37-nemecke-pravo-obecne/97-nemecke-obchodni-pravo.html>.

[28] OECD, 2012. Statistics from A to Z. In: *oecd.org*. [cit. 2012-04-12]. Dostupný z: http://www.oecd.org/document/39/0,3746,en_33873108_33873402_46462759_1_1_1_1,00.html

[29] IMACC, 2012. Socialversicherung 2012, Socialabgaben Berechnung. In: *imacc.de*. [cit. 2012-04-27]. Dostupný z: <http://www.imacc.de/lohnabrechnunggehaltsabrechnung/sozialabgabenarbeitgeber/beitragsbemessungsgrenze.html>.

[30] Vlastní cesta, 2012. Analýza konkurenčních hrozeb a tlaků v prostředí trhu. In: *vlastnicesta.cz*. [cit. 2012-04-27]. Dostupný z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/analyza-konkurencnich-hrozeb-a-tlaku-v-prostredi-trhu/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OR Obchodní rejstřík.

GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

AG Aktiengesellschaft.

ČR Česká republika.

OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Mapa spolkových zemí Německa.....	15
Obr. 2. Porterův model (Horáček, 2012).....	32
Obr. 3. Parková lavička Portiqua (mmcité a.s., 2012).....	42
Obr. 4. Sídla distributorů (vlastní zpracování).....	45
Obr. 5. Schéma stanovení ceny pro distributora (vlastní zpracování)	47
Obr. 6. Logo mmcité 6 (Jerewan s.r.o., 2012)	58
Obr. 7. Stanovení ceny mmcité 6 (vlastní zpracování)	69

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní informace o Německu (Doležalová, 2011)	16
Tab. 2. Vybrané ekonomické ukazatele Německa (OECD, 2012)	17
Tab. 3. Přehled právních forem podnikání v Německu (Bürger, 2008).....	19
Tab. 4. Struktura rozvahy (Synek a kol, 2011)	36
Tab. 5. Obraty bývalých distributorů (vlastní zpracování).....	45
Tab. 6. Obraty současných distributorů (vlastní zpracování)	46
Tab. 7. Největší konkurenti mmcité a.s. na německém trhu (vlastní zpracování).....	49
Tab. 8. Vývoj sektoru stavebnictví v Německu (BusinessInfo.cz, 2012)	54
Tab. 9. Zhodnocení sektoru stavebnictví (BusinessInfo.cz, 2012)	55
Tab. 10. Přehled realitních kanceláří včetně kontaktů	59
Tab. 11. Přehled podnikatelských účtů (vlastní zpracování)	62
Tab. 12. Přehled účetních firem v Norimberku (vlastní zpracování).....	70
Tab. 13. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	72
Tab. 14. Administrativní náklady (vlastní zpracování)	73
Tab. 15. Personální náklady – 1. obchodník (vlastní zpracování)	74
Tab. 16. Personální náklady ve 2. roce (vlastní zpracování)	76
Tab. 17. Personální náklady – ředitel pobočky (vlastní zpracování)	77
Tab. 18. Výsledky hospodaření (vlastní zpracování).....	82

SEZNAM PŘÍLOH

PI Vzor zakladatelské listiny (zdroj: rsw.beck.de, 2012).

PŘÍLOHA P I: VZOR ZAKLADATELSKÉ LISTINY

Muster – Gründungsurkunde und Gesellschaftsvertrag für eine Mehrmann-UG (haftungsbeschränkt) (ausführliches Muster) Ausführliches Muster für die Gründung einer Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)

(Rubrum)

...

Die Erschienenen ließen folgende

Gründung einer Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)

beurkunden und erklärten:

Teil 1

Wir gründen eine Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) mit folgendem Gesellschaftsvertrag:

I. Allgemeine Bestimmungen

§ 1 Firma und Sitz

(1) Die Gesellschaft ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung unter der Firma _____ UG (haftungsbeschränkt).

(2) Die Gesellschaft hat ihren Satzungssitz in _____.

(3) Der Verwaltungssitz der Gesellschaft wird durch die Gesellschafterversammlung mit $\frac{3}{4}$ Mehrheit festgelegt. Dieser kann (nicht) im Ausland liegen.

§ 2 Gegenstand

(1) Gegenstand des Unternehmens ist _____.

(2) Die Gesellschaft kann alle Geschäfte betreiben, die dem Gesellschaftszweck unmittelbar

oder mittelbar zu dienen geeignet sind. Sie kann Zweigniederlassungen errichten und sich an gleichartigen oder ähnlichen Unternehmen beteiligen.

§ 3 Bekanntmachung

Die Bekanntmachungen der Gesellschaft erfolgen nur im elektronischen Bundesanzeiger für

die Bundesrepublik Deutschland.

II. Stammkapital, Geschäftsanteil

§ 4 Stammkapital

Das Stammkapital beträgt _____ € (in Worten: Euro _____) (Anm.: weniger als 25.000 €)

§ 5 Geschäftsanteile

(1) Auf das Stammkapital übernehmen

a) Herr

den Geschäftsanteil Nr. _____ zu einem Nennbetrag von _____ € sowie den Geschäftsanteil Nr. _____ zu einem Nennbetrag von _____ €.

b) Herr

den Geschäftsanteil Nr. ____ zu einem Nennbetrag von _____ €

c) Frau

den Geschäftsanteil Nr. ____ zu einem Nennbetrag von _____ € sowie

den Geschäftsanteil Nr. ____ zu einem Nennbetrag von _____ € und

den Geschäftsanteil Nr. ____ zu einem Nennbetrag von _____ €

(2) Die Einlagen sind sofort und in voller Höhe in bar zu zahlen.

(3) Sacheinlagen sind unzulässig.

(4) **Ggf.:** Die Gesellschafter verpflichten sich bis zum ____ jeweils eine zusätzliche Stammeinlage im Rahmen einer Barkapitalerhöhung auf ein Stammkapital von 25.000 € zu übernehmen.

III. Geschäftsanteile - Einziehung

§ 6 Verfügung über Geschäftsanteile

(1) Ohne Zustimmung der Gesellschafterversammlung kann kein Gesellschafter seine Geschäftsanteile oder Teile davon abtreten oder sonst wie darüber verfügen.

(2) Geschäftsanteile können insbesondere nach einer Einziehung - soweit zulässig in der Hand der Gesellschaft - neu ausgegeben werden.

§ 7 Einziehung, Amortisation

(1) Die Einziehung (Amortisation) von Geschäftsanteilen ist zulässig.

(2) Die Einziehung des Geschäftsanteiles eines Gesellschafters ohne dessen Zustimmung

ist zulässig, wenn

(a) der Geschäftsanteil von einem Gläubiger des Gesellschafters gepfändet oder sonst wie in diesen vollstreckt wird, und die Vollstreckungsmaßnahme nicht innerhalb von zwei Monaten, spätestens bis zur Verwertung des Geschäftsanteils, aufgehoben wird;

(b) über das Vermögen eines Gesellschafters das Insolvenzverfahren eröffnet oder die Eröffnung eines solchen Verfahrens mangels Masse abgelehnt wird, alternativ: der Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das Vermögen des Gesellschafters gestellt ist, sofern dieser nicht innerhalb von ____ Wochen/ Monaten zurückgenommen oder zurückgewiesen wird, oder der Gesellschafter die Richtigkeit seines Vermögensverzeichnisses an Eides Statt zu versichern hat;

(c) in der Person des Gesellschafters ein seine Ausschließung rechtfertigender Grund vorliegt; oder

(d) der Gesellschafter seinen Austritt aus der Gesellschaft erklärt (Kündigung) oder

(e) wenn der Anteil eines Gesellschafters als Rechtsfolge einer Maßnahme nach dem Umwandlungsgesetz auf einen Dritten übergeht, ohne dass die Mitgesellschafter dieser Maßnahme zugestimmt haben. Dies gilt jedoch nicht, wenn ein Geschäftsanteil aufgrund einer Maßnahme nach dem Umwandlungsgesetz auf verbundene Unternehmen i.S.d. §§ 15 ff. AktG oder auf einen Mitgesellschafter übergeht,

(f) für den Gesellschafter ein Betreuer bestellt wird,

(g) ein verheirateter Gesellschafter nicht auf Aufforderung durch die Geschäftsführung binnen 8 Wochen nachweist, dass der Geschäftsanteil aus dem Zugewinn herausgenommen ist,

(h) **Ggf.:** der Gesellschafter stirbt und der Geschäftsanteil nicht auf einen Mitgesellschafter

im Wege der Erbfolge oder per Vermächtnis übergeht.

(3) Steht ein Geschäftsanteil mehreren Mitberechtigten ungeteilt zu, so ist die Einziehung gemäß Abs. 2 auch zulässig, wenn deren Voraussetzungen nur in der Person eines

Mitberechtigten vorliegen.

(4) Die Einziehung wird durch die Geschäftsführung erklärt. Sie bedarf eines Gesellschafterbeschlusses

der mit Mehrheit, im Falle des Abs.(2) d) einer 3/4-Mehrheit, der abgegebenen Stimmen gefasst wird. Dem betroffenen Gesellschafter steht kein Stimmrecht zu, wenn die Einziehung ohne seine Zustimmung erfolgt.

(5) Anstelle der Einziehung können die Gesellschafter auch beschließen, dass der betroffene

Gesellschafter den Geschäftsanteil an die Gesellschaft oder an in dem Beschluss bestimmte Gesellschafter oder Dritte abzutreten hat („Zwangsabtretung“). Dieser Beschluss

bedarf außerdem der Zustimmung der Gesellschaft. In diesem Falle kann jedoch jeder Gesellschafter verlangen, dass ihm ein seiner Beteiligung am Stammkapital entsprechender Teil des Geschäftsanteils des ausscheidenden Gesellschafters übertragen

wird.

(6) Im Falle der Einziehung oder Abtretung eines Geschäftsanteils nach den obigen Bestimmungen

berechnet sich das Entgelt für den ausscheidenden Gesellschafter nach den im Gesellschaftsvertrag festgelegten Bewertungsgrundsätzen. Sollten Gesetz oder Rechtsprechung zwingend eine andere Bemessung des Entgelts vorschreiben, so ist diese maßgebend.

Erwirbt die Gesellschaft den Geschäftsanteil nicht selbst, so haftet sie neben dem Erwerber

gesamtschuldnerisch für die Zahlung des Entgelts.

(7) Mit Einziehungsbeschluss scheidet der betroffene Gesellschafter aus der Gesellschaft aus.

(8) Für die Zahlung des Einziehungsentgelts haften die Gesellschafter wie ein selbstschuldnerischer

Bürge, untereinander haften sie pro rata entsprechend ihres Geschäftsanteils.

(9) Die Einziehung nach Abs. (2) ist nur zulässig binnen eines Jahres nach Kenntnis der Gesellschaft von dem zur Einziehung berechtigenden Ereignisses.

(10) Mit dem Einziehungsbeschluss ist zu beschließen, ob der Geschäftsanteil neu ausgegeben

wird oder die Geschäftsanteile der verbleibenden Gesellschafter aufgestockt

werden oder - soweit zulässig - eine Kapitalherabsetzung beschlossen wird, um entsprechend

§ 5 Abs. 3 Satz 2 GmbHG eine Übereinstimmung zwischen Stammkapital und der Summe der Geschäftsanteile herzustellen.

§ 8 Abfindung ausscheidender Gesellschafter

(1) Sind Geschäftsanteile aufgrund dieses Vertrages zu veräußern oder werden sie eingezogen,

so ist der ausscheidende Gesellschafter entsprechend den nachfolgenden Bestimmungen abzufinden:

Zur Berechnung des dem ausgeschiedenen Gesellschafter (bzw. dessen Rechtsnachfolgern)

zustehenden Abfindungsguthabens ist auf den Zeitpunkt des Ausscheidens eine Bewertung des Unternehmens vorzunehmen. Es ist der objektivierte Unternehmenswert zu ermitteln, in dem sich der Wert des im Rahmen des vorhandenen Unternehmenskonzepts

fortgeführten Unternehmens ausdrückt. Die Bewertung ist von einem

Sachverständigen (z. B. Steuerberater/Wirtschaftsprüfer) als neutralem Gutachter

nach den jeweils aktuellen Richtlinien, die das Institut für Wirtschaftsprüfer herausgibt, und dem dort festgelegten Verfahren zur Durchführung von Unternehmensbewertungen vorzunehmen.

(2) Die Abfindung ist in fünf gleichen Raten auszuzahlen. Die erste Rate wird sechs Monate nach dem Ausscheiden, jede weitere jeweils sechs Monate später fällig. Sofern bei Fälligkeit der ersten Rate das Abfindungsgutachten noch nicht vorliegt, hat der Gutachter auf die jeweils ausstehenden Raten angemessene Abschlagszahlungen festzusetzen. Vorzeitige Zahlungen sind in beliebiger Höhe zulässig. Sie werden auf die zuletzt zu zahlenden Raten verrechnet. Der jeweils noch offenstehende Rest der Abfindung ist mit 6 % jährlich zu verzinsen. Die aufgelaufenen Zinsen sind jeweils mit der nächsten Rate fällig.

Sicherheitsleistung kann der ausgeschiedene Gesellschafter nicht verlangen. Führt eine rechtskräftige Berichtigungsveranlagung durch die Finanzverwaltung, z. B. aufgrund einer steuerlichen Betriebsprüfung, zu einer Änderung der Werte, die die Grundlage für die Unternehmensbewertung gebildet haben, so findet eine Anpassung des Abfindungsanspruches nicht statt.

(3) Wird durch die planmäßige Auszahlung der Abfindung der Fortbestand der Gesellschaft ernstlich gefährdet, so können die Laufzeiten der Auszahlung angemessen verlängert und die Höhe der einzelnen Raten entsprechend gesenkt werden. Dies gilt nicht, wenn dadurch die Existenz des ausscheidenden Gesellschafters ernstlich gefährdet würde.

(4) Bei Meinungsverschiedenheiten über die Höhe der Abfindung und die Laufzeit ihrer Auszahlung entscheidet darüber ein von den Beteiligten gemeinsam zu bestellender Sachverständiger als Schiedsgutachter. Kommt eine Einigung über die Person des Schiedsgutachters nicht zustande, so ist dieser - auf Antrag eines Beteiligten - vom Vorsitzenden des Institutes für Wirtschaftsprüfer in Düsseldorf zu benennen.

(5) Die Kosten des Bewertungsgutachtens tragen der ausgeschiedene Gesellschafter sowie die Gesellschaft zu Lasten der verbliebenen Gesellschafter in dem Verhältnis, in dem der ausgeschiedene Gesellschafter und die verbliebenen Gesellschafter vor dem Ausscheiden des Gesellschafters am Gesellschaftskapital beteiligt waren.

IV. Geschäftsführer, Geschäftsführung und Vertretung

§ 9 Geschäftsführer

(1) Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer.

(2) Die Geschäftsführer werden durch Gesellschafterbeschluss bestellt und abberufen.

(3) Bei Abschluss, Änderung oder Beendigung von Dienstverträgen mit Geschäftsführern wird die Gesellschaft durch die Gesellschafterversammlung vertreten.

(4) Die Geschäftsführer sind verpflichtet, die Geschäfte der Gesellschaft in Übereinstimmung mit dem Gesetz, diesem Gesellschaftsvertrag in seiner jeweils gültigen Fassung, sowie den Beschlüssen der Gesellschafter zu führen.

(5) Die Geschäftsführer bedürfen der vorherigen Zustimmung durch Gesellschafterbeschluss für alle Geschäfte, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb der Gesellschaft hinausgehen.

Die Gesellschafterversammlung kann darüber hinaus jederzeit einen auch weitergehenden

Katalog von Geschäften beschließen, die nur mit vorheriger Zustimmung der Gesellschafterversammlung vorgenommen werden sollen.

§ 10 Vertreter

(1) Die Gesellschaft wird vertreten

a) wenn nur ein Geschäftsführer vorhanden ist durch diesen;

b) wenn mehrere Geschäftsführer vorhanden sind durch zwei Geschäftsführer gemeinsam

oder durch einen Geschäftsführer gemeinsam mit einem Prokuristen.

(2) Die Gesellschafterversammlung kann die Vertretung abweichend regeln, insbesondere Einzelvertretung anordnen und - jedoch nur mit einer Mehrheit von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen - von den Beschränkungen des § 181 BGB befreien.

V. Gesellschafter - Versammlungen und Beschlüsse

§ 11 Gesellschafterversammlungen

(1) Gesellschafterversammlungen werden durch die Geschäftsführer einberufen. Jeder Geschäftsführer ist allein einberufungsberechtigt.

(2) Die Einberufung erfolgt durch eingeschriebenen Brief an jeden Gesellschafter unter Angabe von Ort, Tag, Zeit und Tagesordnung mit einer Frist von mindestens drei Wochen bei ordentlichen Gesellschafterversammlungen und von mindestens 10 Tagen bei außerordentlichen Gesellschafterversammlungen; bei Eilbedürftigkeit kann die Einberufung

mit angemessen kürzerer Frist erfolgen. Der Lauf der Frist beginnt mit dem der Aufgabe zur Post folgenden Tag. Der Tag der Versammlung wird bei Berechnung der Frist nicht mitgezählt.

(3) Eine Gesellschafterversammlung ist nur beschlussfähig, wenn mindestens 50 % des Stammkapitals vertreten sind. Sind weniger als 50 % des Stammkapitals vertreten, ist unter Beachtung von Abs. 2 unverzüglich eine neue Gesellschafterversammlung mit gleicher Tagesordnung einzuberufen. Diese ist ohne Rücksicht auf das vertretene Stammkapital beschlussfähig, falls hierauf in der Einberufung hingewiesen wird.

(4) Gesellschafterversammlungen finden am Sitz der Gesellschaft statt. Die Versammlung wählt mit Mehrheit der abgegebenen Stimmen einen Vorsitzenden. Dieser leitet die Versammlung.

(5) Sind sämtliche Gesellschafter anwesend oder vertreten und mit der Beschlussfassung einverstanden, so können Beschlüsse auch dann gefasst werden, wenn die für die Einberufung und Ankündigung geltenden gesetzlichen oder gesellschaftsvertraglichen Vorschriften nicht eingehalten worden sind.

(6) Soweit über die Verhandlungen der Gesellschafterversammlung nicht eine notarielle Niederschrift aufgenommen wird, ist über den Verlauf der Versammlung eine Niederschrift anzufertigen, in welcher Ort und Tag der Sitzung, die Teilnehmer, die Gegenstände der Tagesordnung, der wesentliche Inhalt der Verhandlungen und die Beschlüsse der Gesellschafter anzugeben sind. Die Niederschrift ist vom Vorsitzenden zu unterzeichnen.

Jedem Gesellschafter ist eine Abschrift der Niederschrift zu übersenden.

§ 12 Gesellschafterbeschlüsse

(1) Die Beschlüsse der Gesellschafter werden in Versammlungen gefasst. Außerhalb von Versammlungen können sie, soweit nicht zwingendes Recht eine andere Form vorschreibt,

durch schriftliche, fernschriftliche, telegrafische oder mündliche, auch fernmündliche Abstimmung gefasst werden, wenn sich jeder Gesellschafter an der Abstimmung beteiligt. Ausdrücklich zulässig ist auch eine Kombination aus beiden Beschlussverfahren und jede andere Art der Beschlussfassung, wenn kein Gesellschafter dem widerspricht.

(2) Gesellschafterbeschlüsse werden mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst, soweit nicht Gesetz oder Gesellschaftsvertrag eine größere Mehrheit vorsehen. Je 1 € (alt.: jeder andere volle €-Betrag) eines Geschäftsanteiles gewähren eine Stimme. Stimmhaltungen zählen als Neinstimmen.

(3) Besitzt ein Gesellschafter nur einen Geschäftsanteil, kann die Stimmabgabe nur einheitlich erfolgen. Befinden sich in der Hand eines Gesellschafters mehr als ein Geschäftsanteil, so kann je Geschäftsanteil das Stimmrecht verschieden ausgeübt werden.

VI. Geschäftsjahr, Jahresabschluss, Rücklagenbildung, Lagebericht, Ergebnisverwendung

§ 13 Geschäftsjahr

Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

§ 14 Ergebnisverwendung

(1) Grundsätzlich bedürfen Beschlüsse, Beträge in die Gewinnrücklage einzustellen oder als Gewinn vorzutragen, der Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen. Im Übrigen ist das Jahresergebnis an die Gesellschafter nach dem Verhältnis der Geschäftsanteile auszuschütten.

(2) Soweit die Gesellschaft nicht ein Stammkapital von 25.000 € aufweist gilt: In der Bilanz des nach den §§ 242, 264 des Handelsgesetzbuchs aufzustellenden Jahresabschlusses

ist eine gesetzliche Rücklage zu bilden, in die ein Viertel des um einen Verlustvortrag aus dem Vorjahr geminderten Jahresüberschusses einzustellen ist. Die Rücklage darf nur verwandt werden

1. für Zwecke des § 57c;

2. zum Ausgleich eines Jahresfehlbetrags, soweit er nicht durch einen Gewinnvortrag aus dem Vorjahr gedeckt ist;

3. zum Ausgleich eines Verlustvortrags aus dem Vorjahr, soweit er nicht durch einen Jahresüberschuss gedeckt ist.

VII. Wettbewerbsverbot

§ 15 Wettbewerbsverbot

(1) Soweit gesetzlich zulässig, sind die Gesellschafter von etwaigen Wettbewerbsverboten gegenüber der Gesellschaft (nicht) befreit.

(2) Die Gesellschafterversammlung kann mit einfacher Mehrheit Befreiungen vom Wettbewerbsverbot

erteilen, erweitern, einschränken oder aufheben und/oder beschließen, ob und in welcher Höhe eine angemessene Vergütung an die Gesellschaft zu zahlen ist.

VIII. Dauer der Gesellschaft

§ 16 Dauer

Die Dauer der Gesellschaft ist unbestimmt.

§ 17 Kündigung

(1) Jeder Gesellschafter kann die Gesellschaft mit einer Frist von 6 Monaten zum Ende

eines Geschäftsjahres durch eingeschriebenen Brief ohne Angabe von Gründen kündigen.

Der Brief ist an die Geschäftsführung und an sämtliche übrigen Gesellschafter zu richten. Für die Einhaltung der Frist ist das Datum des Poststempels maßgebend.

(2) Hat ein Gesellschafter das Gesellschaftsverhältnis gekündigt, so ist jeder andere Gesellschafter

berechtigt, sich der Kündigung zu demselben Zeitpunkt anzuschließen; die Anschlusskündigung muss 3 Monate vor dem Zeitpunkt, zu dem gekündigt werden kann, erfolgt sein.

(3) Wird bei der Kündigung eines Gesellschafters das nachstehend vereinbarte Erwerbsrecht

ausgeübt oder wird die Beteiligung des kündigenden Gesellschafters eingezogen, so wird die Gesellschaft durch die Kündigung nicht, andernfalls wird sie durch die Kündigung aufgelöst.

(4) Der kündigende Gesellschafter ist verpflichtet, seinen Geschäftsanteil auf Verlangen auf die übrigen Gesellschafter zu übertragen.

Das Verlangen auf Erwerb des Geschäftsanteils ist gegenüber dem kündigenden Gesellschafter

innerhalb von 2 Monaten seit Zugang der Kündigung durch eingeschriebenen Brief zu erklären. Das Erwerbsrecht steht den Gesellschaftern im Verhältnis ihrer Beteiligung am Stammkapital zu.

(5) Die Gesellschafterversammlung kann auch mit mindestens 75 % der abgegebenen Stimmen die Einziehung der Beteiligung des ausscheidenden Gesellschafters beschließen.

Dabei hat der ausscheidende Gesellschafter kein Stimmrecht.

(6) Das an den ausscheidenden Gesellschafter zu zahlende Entgelt bestimmt sich nach den in diesem Gesellschaftsvertrag festgelegten Bewertungsgrundsätzen. Sollten Gesetz oder Rechtsprechung zwingend eine andere Bewertung des Entgelts vorschreiben, ist diese maßgebend.

VIII. Schlussbestimmungen, Hinweise des Notars

§ 18 Gründungsaufwand

Die Gesellschaft trägt die mit ihrer Gründung verbundenen Kosten der Eintragung und Bekanntmachung

sowie die Gesellschaftssteuer (Gründungsaufwand) bis zu einer Höhe von _____ €, höchstens jedoch bis zum Betrag ihres Stammkapitals. Darüber hinausgehende

Kosten tragen die Gesellschafter gesamtschuldnerisch.

§ 19 Schriftform

Alle das Gesellschaftsverhältnis betreffenden Vereinbarungen zwischen Gesellschaftern oder

zwischen Gesellschaft und Gesellschaftern bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform, soweit nicht kraft Gesetzes notarielle Beurkundung vorgeschrieben ist. Das gilt auch für einen etwaigen Verzicht auf das Erfordernis der Schriftform.

Teil 2

Geschäftsführerbestellung

Die Geschäftsführerbestellung erfolgt durch privatschriftlichen Beschluss.

Die Geschäftsanschrift der Gesellschaft lautet: _____

Teil 3 **Hinweise des Notars**

Der Notar gab den Erschienenen folgende Hinweise und Aufklärungen:

(1) Die UG (haftungsbeschränkt) entsteht als Gesellschaft mit beschränkter Haftung erst mit ihrer Eintragung in das Handelsregister. Mit dem Abschluss des Gesellschaftsvertrags entsteht jedoch eine Vorgesellschaft, für die bereits wirksam gehandelt werden kann und deren Rechtsnachfolger die UG (haftungsbeschränkt) ist. Die Geschäftsführer, die vor Eintragung der Gesellschaft handeln, haften in manchen Fällen für Schäden jedoch persönlich.

(2) Zahlungen auf die Geschäftsanteile, die vor der heutigen Beurkundung der Gründung vorgenommen wurden, haben keine tilgende Wirkung und sind daher zu vermeiden.

(3) Die Geschäftsanteile müssen sich im Zeitpunkt des Eingangs der Registeranmeldung bei Gericht in der freien, uneingeschränkten Verfügung der Geschäftsführung befinden und dürfen - mit Ausnahme der satzungsmäßigen Übernahme der Gründungskosten - auch nicht durch die Eingehung von Verbindlichkeiten angetastet sein.

(4) Der Wert des Gesellschaftsvermögens darf im Zeitpunkt der Handelsregistereintragung

der Gesellschaft nicht niedriger sein als das Stammkapital und der Gesellschafter ist verpflichtet, den Fehlbetrag zu erbringen und zwar ohne Beschränkung auf die Höhe der übernommenen Einlage.

(5) Alle übrigen Gesellschafter haften im Verhältnis ihrer Geschäftsanteile für die Einzahlung

auf die Geschäftsanteile, auf die die geschuldeten Beträge von dem dazu verpflichteten Gesellschafter nicht zu erlangen sind. Dies gilt insbesondere auch für solche Leistungen auf die Geschäftsanteile, die keine Tilgungswirkung haben, schon vor Eintragung ohne Werterhaltung verbraucht oder an die Gesellschafter zurückgezahlt wurden. Jeder Gesellschafter muss daher ggf. das gesamte Stammkapital allein aufbringen.

(6) Die gesetzlich vorgeschriebenen Geldeinlagen, können nicht durch Aufrechnung/ Verrechnung mit Forderungen gegen die Gesellschaft erbracht werden.

(7) Die Erbringung von Sacheinlagen ist nicht zulässig.

(8) Sollen die von den Gesellschaftern geleisteten Geldeinlagen zeitlich unmittelbar nach der Gründung an den Gesellschafter wieder ausgezahlt werden, muss dieser den Geschäftsanteil

nicht nochmals erbringen, wenn gegen ihn stattdessen ein vollwertiger und für die Gesellschaft sofort fälliger Rückgewähranspruch besteht. Die Vereinbarung zwischen dem Gesellschafter und der Gesellschaft ist bei der Anmeldung anzugeben.

(9) Der Notar hat darauf hingewiesen, dass die nach § 5a Abs. 3 GmbHG zu bildende Rücklage nicht ausgeschüttet und nur verwandt werden darf für Kapitalerhöhungen aus Gesellschaftsmitteln sowie zum Ausgleich eines Jahresfehlbetrages, soweit er nicht durch einen Gewinnvortrag aus dem Vorjahr gedeckt ist und zum Ausgleich eines Verlustvortrages

aus dem Vorjahr soweit er nicht durch einen Jahresüberschuss gedeckt ist. Ein Verstoß gegen diese Regeln führt zur Nichtigkeit des Jahresabschlusses sowie des Gewinnverwendungsbeschlusses.

(10) Der Notar hat darauf hingewiesen, dass der Gesellschafter in Sonderfällen einer Haftung

wegen eines so genannten existenzvernichtenden Eingriffs ausgesetzt sein kann.

(11) Wer falsche Angaben bei der Errichtung der Gesellschaft macht oder die Gesellschaft

durch Einlagen oder Gründungsaufwand vorsätzlich oder grob fahrlässig schädigt, haftet nach § 9 a GmbHG u.a. auf Schadensersatz; falsche Angaben bei der Eintragung der Gesellschaft in das Handelsregister sind nach § 82 GmbHG mit Freiheitsstrafe bis zu 3 Jahren oder Geldstrafe bedroht.

(12) Die Gesellschaft muss im Rechtsverkehr den Rechtsformzusatz „UG (haftungsbeschränkt)“ oder „Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt)“ führen. Wird dieser Zusatz nicht oder nicht vollständig geführt, droht eine persönliche Haftung des Handelnden.

(13) Soweit es nicht zur Eintragung der GmbH im Handelsregister kommt, greift eine unbeschränkte

Verlustdeckungshaftung in Höhe der nicht vom Gesellschaftsvermögen gedeckten Verluste. Der Verlustdeckungsanspruch entsteht mit dem Scheitern der Eintragung, d.h. insbesondere Rücknahme des Eintragungsantrags, Aufgabe des Geschäftsbetriebs und überlanger Eintragungsdauer. Gibt also der Gesellschafter die Eintragung der GmbH in das Handelsregister auf, muss er die aus der aufgenommenen Geschäftstätigkeit aufgelaufenen Verluste in vollem Umfang ohne Beschränkung auf den übernommenen Geschäftsanteil ausgleichen.

(14) Soweit die Gesellschaft eine nach Gewerbeamt, der Handwerksordnung oder einer anderen öffentlich-rechtlichen Vorschrift genehmigungsbedürftige Tätigkeit ausübt, darf sie dies erst nach Erteilung der Genehmigung. Bei Zuwiderhandlung drohen Bußgelder und andere Sanktionen.

(15) Jeder Gesellschafter sollte die Angaben in der Gesellschafterliste regelmäßig, spätestens

aber alle 3 Jahre auf ihre Richtigkeit hin überprüfen.

Diese Niederschrift wurde den Erschienenen in Gegenwart des Notars vorgelesen, von ihnen genehmigt und sodann von ihnen und dem Notar wie folgt unterzeichnet.