

# Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer

Grundlagen mit Fallbeispielen und  
Fragen der Existenzgründungspraxis

Von

**Dr. Heinz Kußmaul**

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre  
an der Universität des Saarlandes

5., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 5. Auflage</b> .....	<b>III</b>
<b>Vorwort zur 4. Auflage</b> .....	<b>III</b>
<b>Vorwort zur 3. Auflage</b> .....	<b>IV</b>
<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	<b>V</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XXVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXXV</b>

### 1. Abschnitt:

#### Grundlagen mit Fallbeispielen

<b>A. Betriebswirtschaftliche Ziele und Marketing</b> .....	<b>1</b>
I. Betrieb und Betriebswirtschaftslehre.....	2
1. Grundlagen.....	2
a) Notwendigkeit des Wirtschaftens.....	3
b) Wirtschaftliche Einheiten.....	4
2. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften.....	4
3. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre.....	6
a) Institutionelle Gliederung.....	6
b) Funktionale Gliederung.....	7
4. Betrieb als Forschungsgegenstand.....	7
a) Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt.....	7
b) Betriebsbegriff.....	8
(1) Merkmale eines Betriebs.....	8
(2) Betrieb als Kombination von Produktionsfaktoren.....	9
(3) Abgrenzung zwischen Betrieb und Unternehmen.....	11
(4) Klassifizierung der Betriebe.....	12
(5) Rechtsformen der Betriebe.....	13
II. Der dispositive Faktor.....	18
1. Begriff des dispositiven Faktors und seine Aufgaben.....	18
2. Mitbestimmung der Arbeitnehmer.....	19
a) Arbeitsrechtliche Mitbestimmung.....	20
(1) Betriebsverfassungsgesetz.....	20
(2) Sprecherausschussgesetz.....	22
b) Unternehmerische Mitbestimmung.....	23
(1) Drittelbeteiligungsgesetz.....	23
(2) Montan-Mitbestimmungsgesetz.....	24
(3) Mitbestimmungsgesetz.....	26

IE.	Betriebliche Ziele.....	28
1.	Zielsystem.....	28
2.	Zielarten.....	29
3.	Zielkonflikte.....	31
IV.	Planung und Entscheidung.....	32
1.	Planung.....	32
a)	Begriff, Aufgaben und Struktur der Planung.....	32
b)	Problem der Planung.....	36
2.	Entscheidung.....	37
a)	Begriff der Entscheidung.....	37
b)	Entscheidungsfeld.....	37
(1)	Handlungsmöglichkeiten.....	37
(2)	Umweltbedingungen.....	38
(3)	Ergebnisse.....	40
(4)	Bewertung möglicher Ergebnisse.....	41
(5)	Entscheidungsregeln.....	42
V.	Die menschliche Arbeitsleistung.....	43
1.	Allgemeine Bestimmungsfaktoren.....	43
2.	Personalführung.....	44
a)	Einordnung.....	44
b)	Führungsinstrumente.....	46
c)	Führungsprinzipien.....	48
(1)	Prinzipien zur Lösung des Delegationsproblems.....	50
(2)	Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien.....	51
3.	Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsermittlung.....	52
4.	Personalbeschaffung.....	54
5.	Personalentwicklung.....	55
6.	Personalfreisetzung.....	57
7.	Personalauswahl.....	57
8.	Arbeitsbedingungen.....	58
a)	Arbeitsgestaltung.....	58
b)	Arbeitszeitregelung.....	59
c)	Arbeitsplatzgestaltung und Betriebsklima.....	61
9.	Arbeitsentgelt.....	62
a)	Einordnung.....	62
b)	Arbeitsentgelt als Gegenstand verschiedener Wissenschaften.....	63
c)	Arbeitsbewertung.....	65
d)	Lohnformen.....	69
(1)	Zeitlohn.....	69
(2)	Akkordlohn.....	71
(3)	Pramienlohn.....	74

(4) Weitere Lohnformen.....	75
10. Freiwillige betriebliche Sozialleistungen.....	75
11. Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer.....	77
12. Budgetierung der Personalkosten/Personalkostenplanung.....	79
13. Strukturierung der Personalkosten.....	80
VI. Betriebsmittel und Werkstoffe.....	82
1. Betriebsmittel.....	82
2. Werkstoffe.....	84
VII. Marketing-Planung.....	86
1. Begriffsbestimmung.....	86
2. Die Wettbewerbskräfte.....	86
3. Marketing und Unternehmensführung.....	89
a) Strategische Marktanalyse.....	89
b) Wachstumsstrategien.....	91
(1) Marktdurchdringungsstrategie.....	92
(2) Marktentwicklungsstrategie.....	93
(3) Produktentwicklungsstrategie.....	94
(4) Diversifikationsstrategie.....	94
c) Die strategischen Erfolgspositionen und ihre Bedeutung.....	95
VIE. Marketing-Mix.....	95
1. Einordnung des Marketing-Mix in die Marketingkonzeption.....	95
2. Produktpolitik.....	96
3. Preispolitik.....	99
4. Distributionspolitik.....	102
5. Kommunikationspolitik.....	104
IX. Fallstudie.....	106
<b>B. Unternehmensrechnung.....</b>	<b>108</b>
I. Buchführung und Bilanz als Teilgebiet des betrieblichen Rechnungswesens.....	108
1. Aufgaben und Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens.....	108
a) Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens.....	108
b) Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens - traditionelle Gliederung.....	108
2. Die Buchführung.....	109
3. Die Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens.....	109
4. Die Abbildung des Leistungsprozesses mit Hilfe von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	113
a) Die Abbildung der Unternehmenssituation mit Hilfe der Bilanz.....	113
b) Die Abbildung der Unternehmensprozesse mit Hilfe der Gewinn- und Verlustrechnung.....	117

II.	Gesetzliche Buchführungs- und Aufzeichnungsvorschriften .....	118
1.	Gesetzliche Buchführungspflicht .....	118
a)	Handelsrechtliche Buchführungspflicht .....	118
b)	Steuerrechtliche Buchführungspflicht .....	118
2.	Anforderungen an die Buchführung .....	119
3.	Aufbewahrungslisten .....	120
4.	Inventur und Inventar .....	120
III.	Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik .....	121
1.	Die Auflösung der Bilanz in Konten .....	121
a)	Begriff des Kontos .....	121
b)	Bestandskonten .....	121
c)	Erfolgskonten .....	122
2.	Der Buchungssatz .....	123
3.	Erböffnungsbilanzkonto und Schlussbilanzkonto .....	123
4.	Das Eigenkapitalkonto und seine Hilfskonten .....	124
a)	Das Eigenkapitalkonto .....	124
b)	Die Verbuchung von Aufwendungen und Erträgen auf Erfolgskonten .....	125
c)	Die buchtechnische Behandlung von Einlagen und Entnahmen (Privatkonto) .....	126
5.	Zusammenfassende Übersicht über die Beziehungen der einzelnen Konten und Buchungssätze zur Schlussbilanz .....	128
IV.	Fallstudie .....	130
<b>C.</b>	<b>Kostenrechnung</b> .....	<b>132</b>
I.	Unternehmensziele und -planung .....	132
1.	Zusammenhänge der Unternehmensrechnung .....	132
2.	Wirtschaftsprozess, ökonomische Zielkonzeption und Planung im Unternehmen .....	135
n.	Teilgebiete und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens .....	139
III.	Grundbegriffe und Grundlagen .....	142
1.	Grundbegriffe .....	142
2.	Grundlagen .....	145
a)	Teilgebiete der Kostenrechnung .....	145
b)	Kostenrechnungssysteme .....	146
IV.	Kostenartenrechnung .....	148
1.	Aufgaben und Aufbau .....	148
2.	Erfassung der wichtigsten Kostenarten .....	152
a)	Werkstoffkosten .....	152
b)	Personalkosten .....	153
c)	Dienstleistungskosten .....	155

d)	Kalkulatorische Kosten.....	155
(1)	Kalkulatorische Abschreibungen.....	155
(2)	Kalkulatorische Zinsen.....	158
(3)	Kalkulatorischer Unternehmerlohn.....	160
(4)	Kalkulatorische Miete.....	160
(5)	Kalkulatorische Wagnisse.....	161
V.	Kostenstellenrechnung.....	162
1.	Stellung und Aufbau der Kostenstellenrechnung.....	162
2.	Aufgaben und Einteilung der Kostenstellen.....	164
3.	Ablauf der Kostenstellenrechnung im Betriebsabrechnungsbogen.....	165
a)	Überblick.....	165
b)	Verteilung der primären Gemeinkosten auf die Kostenstellen.....	166
c)	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung.....	167
d)	Bildung von Kalkulationssätzen.....	170
VI.	Kostenträgerrechnung.....	171
1.	Aufgaben und Grundbegriffe der Kostenträgerrechnung.....	171
2.	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation).....	172
a)	Überblick und Systematik.....	172
b)	Divisionskalkulationen.....	173
c)	Zuschlagskalkulationen.....	174
d)	Kuppelkalkulationen.....	175
3.	Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung).....	176
a)	Aufgaben und Überblick.....	176
b)	Gesamtkostenverfahren.....	176
c)	Umsatzkostenverfahren.....	177
(1)	Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis.....	177
(2)	Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis (Deckungsbeitragsrechnung).....	178
Vn.	Kostenrechnungssysteme und Ausgestaltungsarten der Kostenrechnung.....	180
1.	Überblick.....	180
2.	Aufgaben und Grundriss der Plankostenrechnung.....	181
3.	Systeme der Plankostenrechnung.....	184
a)	Starre Plankostenrechnung.....	184
b)	Flexible Plankostenrechnung.....	185
Vffl.	Die Kostenrechnung als Grundlage der Entscheidungsvorbereitung.....	188
1.	Grenzkosten und Deckungsbeiträge als Ausgangsdaten kurzfristiger Entscheidungen.....	188
2.	Beispiele für kurzfristige Entscheidungsprobleme.....	189

IX.	Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung am Beispiel der Prozesskostenrechnung.....	189
1.	Grenzen traditioneller Kostenrechnungsmethoden.....	189
2.	Prozesskostenrechnung.....	190
a)	Vorgehensweise.....	190
b)	Strategieorientierte Kosteninformationen.....	190
c)	Beurteilung.....	191
X.	Fallstudie.....	192
<b>D.</b>	<b>Investitionsrechnung.....</b>	<b>196</b>
<b>I.</b>	<b>Zusammenhänge und Begriffsabgrenzungen.....</b>	<b>197</b>
1.	Zusammenhänge zwischen güterwirtschaftlichem und finanzwirtschaftlichem Prozess.....	197
2.	Die Begriffe „Investition“ und „Finanzierung“ und ihr Zusammenhang im betrieblichen Umsatzprozess.....	197
3.	Die Stellung der Investitionsrechnung im Phasenschema des Investitionsprozesses.....	198
4.	Die Abgrenzung der Investitionsrechnung zur Kostenrechnung.....	199
5.	Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis.....	200
n.	Instrumente der Investitionsrechnung.....	201
1.	Die Entscheidungssituationen.....	201
a)	Einzelentscheidungen.....	201
b)	Programmentscheidungen.....	202
c)	Entscheidungsparameter.....	202
2.	Statische Verfahren der Investitionsrechnung.....	205
a)	Gemeinsame Merkmale der statischen Verfahren.....	205
b)	Die Kostenvergleichsrechnung.....	206
(1)	Darstellung.....	206
(2)	Fallbeispiel.....	209
(3)	Die Ermittlung der kritischen Ausbringungsmenge.....	210
(4)	Zusammenfassende Kritik an der Kostenvergleichsrechnung.....	211
c)	Die Gewinnvergleichsrechnung.....	212
(1)	Darstellung.....	212
(2)	Fallbeispiel.....	212
(3)	Zusammenfassende Kritik an der Gewinnvergleichsrechnung.....	213
d)	Die Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	214
(1)	Darstellung.....	214
(2)	Bedeutung der kalkulatorischen Zinsen für die Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	215
(3)	Fallbeispiel.....	215

	(4) Zusammenfassende Kritik an der Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	217
e)	Die statische Amortisationsrechnung.....	217
	(1) Darstellung.....	217
	(2) Fallbeispiel.....	218
	(3) Zusammenfassende Kritik an der statischen Amortisationsrechnung.....	220
3.	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung.....	220
a)	Finanzmathematische Grundlagen.....	220
b)	Gemeinsame Merkmale der dynamischen Verfahren.....	228
	(1) Verwendung von Zahlungsgrößen.....	228
	(2) Der Zahlungszeitpunkt.....	228
	(3) Der Bezugszeitpunkt.....	229
	(4) Der Kalkulationszinssatz.....	230
c)	Die Kapitalwertmethode.....	230
	(1) Darstellung.....	230
	(2) Fallbeispiel.....	231
	(3) Interpretation und Pramissen des Kapitalwertkriteriums.....	233
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	235
	(5) Zusammenfassende Kritik an der Kapitalwertmethode.....	235
d)	Die Annuitätenmethode.....	236
	(1) Darstellung.....	236
	(2) Fallbeispiel.....	237
	(3) Interpretation und Pramissen des Annuitätenkriteriums.....	238
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	239
	(5) Zusammenfassende Kritik an der Annuitätenmethode.....	239
e)	Die Methode des internen Zinsfußes.....	239
	(1) Darstellung.....	239
	(2) Fallbeispiel.....	240
	(3) Interpretation und Pramissen des internen Zinsfußes.....	241
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	242
	(5) Zusammenfassende Kritik an der Methode des internen Zinsfußes.....	243
f)	Die dynamische Amortisationsrechnung.....	243
	(1) Darstellung.....	243
	(2) Fallbeispiel.....	244
	(3) Interpretation und Pramissen des Amortisationsdauerkriteriums.....	245
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	245



	(5) Zusammenfassende Kritik an der dynamischen Amortisationsrechnung.....	246
4.	Checkliste zur Eignung von statischen und dynamischen Investitionsrechnungsverfahren.....	246
5.	Steuern in der Investitionsrechnung.....	247
	a) Problemstellung.....	247
	b) Die Ertragsteuern.....	249
	c) Nicht gewinnabhängige Steuern.....	251
6.	Unternehmensbewertung als Spezialfall der (dynamischen) Investitionsrechnung.....	252
	a) Theoretische Einordnung.....	252
	b) Aufgaben und Anlässe der Unternehmensbewertung.....	255
	(1) Aufgaben der Unternehmensbewertung.....	255
	(2) Anlässe der Unternehmensbewertung.....	256
m.	Fallstudie.....	257
E.	<b>Finanzierung</b> .....	<b>260</b>
I.	Grundlagen.....	261
n.	Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	267
	1. Aufgaben der Finanzplanung.....	267
	2. Die Erstellung von Finanzplänen.....	268
	3. Kurzfristige Anpassungsmaßnahmen bei Unter- und Überdeckung.....	272
	4. Die Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	273
	5. Finanzierungsregeln und Kapitalstruktur.....	274
	6. Die Cashflow-Analyse.....	277
HI.	Möglichkeiten der Außenfinanzierung.....	278
	1. Die Eigenfinanzierung.....	278
	a) Die Funktionen des Eigenkapitals.....	278
	b) Bedeutung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis.....	279
	c) Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen ohne Borsenzugang.....	279
	d) Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen mit Borsenzugang.....	281
	e) Spezielle Fragen zur Eigenfinanzierung der Aktiengesellschaften.....	282
	2. Die Fremdfinanzierung.....	285
	a) Kurzfristige Fremdfinanzierung.....	285
	b) Langfristige Fremdfinanzierung, insb. Aufnahme langfristiger Darlehen.....	290
	(1) Begriff des Darlehens und mögliche Kapitalgeber.....	290
	(2) Inhalt von Kreditvereinbarungen.....	290
	(3) Unterschiedliche Tilgungsmodalitäten.....	290
	(4) Effektivzinsbelastung.....	293

3.	Eigenfinanzierung versus langfristige Fremdfinanzierung.....	294
4.	Leasing als Alternative zum fremdfinanzierten Kauf.....	296
IV.	Möglichkeiten der Innenfinanzierung.....	297
1.	Offene und stille Selbstfinanzierung.....	297
2.	Finanzierung aus Abschreibungen.....	298
3.	Finanzierung aus Rückstellungen.....	299
V.	Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung.....	300
VI.	Fallstudie.....	306
<b>F.</b>	<b>Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse.....—.....</b>	<b>313</b>
<b>I.</b>	<b>Einführung in das externe Rechnungswesen.....</b>	<b>313</b>
1.	Der Standort des externen Rechnungswesens.....	313
2.	Die Güter- und Finanzströme im externen Rechnungswesen.....	314
n.	Begriffliche und rechtliche Grundlagen des externen Rechnungswesens.....	328
1.	Begriff und Aufgaben der handelsrechtlichen Rechnungslegung.....	328
2.	Gesetzliche Regelungen zu Aufstellung, Prüfung und Offenlegung.....	329
m.	Wichtige Prinzipien des externen Rechnungswesens.....	329
1.	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB).....	329
2.	Grundsätze der Maßgeblichkeit.....	331
IV.	Basiselemente des externen Rechnungswesens.....	331
1.	Der Ansatz dem Grunde nach - Bilanzierung.....	331
a)	Abstrakte Bilanzierungsfähigkeit.....	331
b)	Konkrete Bilanzierungsfähigkeit.....	332
c)	Bilanzierungswahlrechte.....	332
2.	Der Ansatz der Höhe nach - Bewertung.....	333
a)	Grundlegende Wertkategorien.....	333
b)	Methoden der Wertermittlung.....	334
c)	Wertminderungen auf der Aktivseite.....	334
d)	Werterhöhungen auf der Aktivseite.....	335
3.	Der Ansatz der Stelle nach - Ausweis.....	335
V.	Die handelsrechtliche Bilanz.....	336
1.	Anlagevermögen.....	336
2.	Umlaufvermögen.....	338
3.	Eigenkapital.....	339
4.	Sonderposten mit Rücklageanteil.....	341
5.	Rückstellungen.....	341
6.	Verbindlichkeiten.....	342
7.	Sonstige Aktiva und Passiva.....	343
VI.	Gewinn- und Verlustrechnung.....	343
VK	Anhang.....	346
Vm.	Lagebericht.....	346

DC.	Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse.....	347
1.	Begriff, Ziele, Zielgrößen und Rechnungslegungsinstrumente der Jahresabschlusspolitik.....	347
2.	Systematisierungsmöglichkeiten des bilanzpolitischen Instrumentariums.....	351
3.	Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bilanzierung.....	353
a)	Aktivseite.....	353
b)	Passivseite.....	354
4.	Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bewertung.....	356
a)	Grundsätzliche Wertkategorien.....	356
b)	Methoden der Wertermittlung.....	357
c)	Wertminderungen auf der Aktivseite.....	358
(1)	Planmäßige Abschreibungen.....	358
(2)	Außerplanmäßige Abschreibungen.....	358
d)	Wertberichtigungen auf der Aktivseite.....	360
5.	Jahresabschlussanalyse.....	360
X.	Fallstudie.....	366
<b>G.</b>	<b>Unternehmensbesteuerung.....</b>	<b>370</b>
I.	Grundlagen.....	371
1.	Steuerspiralen 2002 und 2003.....	371
2.	Steuerbegriff und Abgrenzung von anderen Abgaben.....	372
3.	Gliederungsmöglichkeiten der Steuern.....	374
4.	Rechtsquellen.....	375
a)	Formliche Gesetze.....	375
b)	Rechtsverordnungen.....	376
c)	Doppelbesteuerungsabkommen und supranationales Recht.....	376
d)	Keine Rechtsnormen.....	376
n.	Einkommensteuer.....	377
1.	Einkommensteuerermittlungsschema.....	377
2.	Methoden der Einkommensteuerermittlung.....	379
3.	Wichtige Freibeträge, Pauschbeträge, Freigrenzen und Höchstbeträge bei der Einkommensteuer.....	381
4.	Anspruchsberechnung zur Forderung kleiner und mittlerer Betriebe.....	383
5.	Verlustverrechnung.....	384
6.	Aufbau des Einkommensteuertarifs.....	385
7.	Veranlagung.....	386
IE.	Körperschaftsteuer.....	387
1.	Charakteristik, Rechtfertigung, Steuersubjekt und Steuerobjekt.....	387
2.	Körperschaftsteuerermittlung.....	389
3.	Funktionsweise des Körperschaftsteuersystems inkl. Steuertarif.....	390

a)	Das Kbrperschaftsteuersystem auf der Ebene der Kapitalgesellschaft.....	390
b)	Besteuerung auf Ebene des Anteilseigners.....	391
(1)	Anteilseigner ist eine natiiirliche Person.....	391
(2)	Anteilseigner ist eine juristische Person.....	392
IV.	Bewertung.....	393
1.	Zweck und Anwendungsbereich des Bewertungsgesetzes.....	393
2.	Bewertungsgegenstände.....	394
a)	Wirtschaftliche Einheit.....	394
b)	Personliche Zurechnung der Bewertungsgegenstände.....	394
c)	Zweigleisige steuerartenbezogene Bewertung des Grundbesitzes.....	394
d)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Gewerbesteuer und die Grundsteuer.....	395
(1)	Land- und forstwirtschaftliches Vermbgen.....	395
(2)	Grundvermbgen.....	395
(3)	Betriebsvermbgen.....	396
e)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Erbschaft- und Schenkungsteuer sowie für die Grunderwerbsteuer.....	397
3.	BewertungsmaBstabe und -verfahren.....	398
a)	Die BewertungsmaBstabe und ihre Anwendungsbereiche.....	398
b)	Die Einheitsbewertung.....	399
c)	Die Bedarfsbewertung.....	399
(1)	Unbebaute Grundstucke.....	399
(2)	Bebaute Grundstucke.....	400
(3)	Fabrikgrundstucke.....	400
V.	Erbschaft- und Schenkungsteuer.....	401
1.	Charakteristik, Entwicklung und Rechtfertigung.....	401
2.	Das Steuersubjekt.....	401
3.	Das Steuerobjekt.....	401
4.	Die Steuerbemessungsgrundlage.....	403
5.	Der Steuertarif.....	403
6.	Das Besteuerungsverfahren.....	404
VI.	Gewerbesteuer.....	404
1.	Charakteristik und Entwicklung.....	404
2.	Rechtfertigung der Gewerbesteuer.....	405
3.	Das Steuersubjekt.....	405
4.	Das Steuerobjekt.....	405
5.	Die Steuerbemessungsgrundlage.....	406
6.	Der Steuertarif - die Hebesatz-Anwendung.....	409
7.	Die Zerlegung des einheitlichen Steuermessbetrags.....	410
8.	Das Besteuerungsverfahren.....	410

VH.	Grundsteuer.....	411
1.	Charakteristik, Entwicklung und Rechtfertigung.....	411
2.	Steuersubjekt, Steuerobjekt und Steuerbefreiungen.....	412
3.	Steuerbemessungsgrundlage und Steuertarif.....	412
VHI.	Umsatzsteuer.....	413
1.	Charakteristik, Rechtfertigung und Entwicklung.....	413
2.	Die Umsatzsteuersysteme.....	414
3.	Das Steuersubjekt.....	415
4.	Das Steuerobjekt.....	416
5.	Inneregemeinschaftlicher Handel.....	418
a)	Vorbemerkungen.....	418
b)	Inneregemeinschaftlicher Erwerb.....	420
c)	Inneregemeinschaftliche Lieferung.....	421
6.	Bemessungsgrundlagen.....	425
7.	Der Vorsteuerabzug.....	425
a)	Voraussetzungen des Vorsteuerabzugs.....	425
b)	Ausschluss vom Vorsteuerabzug.....	427
c)	Teilweiser Ausschluss vom Vorsteuerabzug.....	428
d)	Berichtigung des Vorsteuerabzugs.....	428
8.	Steuersätze.....	429
9.	Besteuerungsformen.....	429
10.	Besteuerungsverfahren.....	430
DC	Einfluss der Besteuerung auf die Wahl der Rechtsform des Unternehmens.....	431
1.	Anwendungsfall: Die Steuerbelastung einer inländischen GmbH.....	431
2.	Die laufende Besteuerung bei Personengesellschaften.....	433
a)	Einordnung der Einkünfte.....	433
b)	Behandlung der Vergütungen gem. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG.....	434
3.	Wichtige steuerliche Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften.....	436
a)	Unterschiede in der Gewinnermittlung.....	436
b)	Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer.....	437
c)	Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Gewerbesteuer.....	438
d)	Unterschiede in der Höhe der möglichen Gewinnausschüttung und Gewinnthesaurierung.....	439
e)	Unterschiede in der Berücksichtigung von Verlusten.....	440
X.	Fallstudie.....	440

## 2. Abschnitt:

### Fragen der Existenzgründungspraxis

<b>A.</b>	<b>Rechtsstrukturen und Fragen der Gründungspraxis.....</b>	<b>443</b>
I.	Rechtsstrukturen.....	444
1.	Darstellung wichtiger Rechtsformen.....	444
a)	Überblick.....	444
b)	Kaufmannseigenschaft.....	444
c)	Wichtige Rechtsformen im Einzelnen.....	446
d)	Rechtsformvergleich zwischen GmbH und kleiner AG.....	458
e)	Überblick über die Regelungen der Aktiengesellschaft.....	461
2.	Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl.....	465
a)	Tabellarische Übersicht.....	465
b)	Gesellschaftsformen und Rechtskonstruktionen mit dem Ziel der Steuerminimierung.....	470
3.	Unternehmenszusammenschlüsse.....	472
a)	Kooperationsformen.....	475
b)	Konzentrationsformen.....	478
n.	Fragen der Gründungspraxis.....	483
1.	Gründungsformalien.....	483
a)	Anmeldungen und Genehmigungen.....	483
(1)	Gewerbeanmeldung.....	483
(2)	„Behörden“.....	483
(3)	Spezielle Genehmigungen.....	484
b)	Führung von Büchern.....	485
c)	Handelsregistereintragung.....	487
2.	Steuerliche Aspekte der Gründungsphase.....	487
a)	Umsatzsteuer.....	487
(1)	Kleinunternehmerregelung.....	487
(2)	Besteuerung nach vereinnahmten Entgelten (Ist-Besteuerung).....	488
(3)	Verfahren der Umsatzbesteuerung.....	489
b)	Einkommensteuer/Körperschaftsteuer.....	490
c)	Gewerbsteuer.....	490
3.	Versicherungen.....	491
4.	Übernahme eines bestehenden Unternehmens.....	493
a)	Chancen und Risiken.....	493
b)	Pacht und Kauf.....	494
5.	Standort.....	494
a)	Standortfaktoren.....	494
b)	Standortanalyse.....	497

<b>B.</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Existenzgründung.....</b>	<b>499</b>
I.	Interne Faktoren.....	502
1.	Unternehmer- und Unternehmenspersbnlichkeit.....	502
a)	Gründerpersbnlichkeit.....	502
b)	Corporate Identity.....	503
2.	Produktidee und Marktchancen.....	505
a)	Marktfähigkeit der Gründungsidee.....	505
b)	Veränderung der heutigen Marktstrukturen in der Zukunft.....	506
n.	Externe Faktoren.....	507
1.	Kapital.....	507
a)	Vorbemerkungen.....	507
b)	Stärkung der Eigenkapitalbasis.....	508
c)	Fremdkapitalbeschaffung.....	509
d)	Staatliche Fbrderungen.....	509
(1)	Finanzierungshilfen: Begriff und Formen.....	509
(2)	Ausgewählte Finanzierungshilfen in Form von Darlehen.....	510
(i)	Vorgehensweise bei der Auswahl.....	510
(ii)	Kreditgeber.....	512
(iii)	Antragsweg.....	512
(iv)	Tilgungsarten.....	514
(v)	Kombinationsmbglichkeiten.....	516
(vi)	Hinweise zu den ausgewählten Finanzierungshilfen in Darlehensform.....	518
(3)	Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Zuschiissen und Zulagen.....	519
(i)	Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“.....	519
(ii)	Investitionszulage nach dem Investitionszulagengesetz 2005.....	521
(iii)	Fbrderung von Unternehmensberatungen durch Zuschiisse.....	521
(4)	Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Biürgschaften.....	523
(5)	Finanzierungshilfen bei Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit.....	526
(i)	Existenzgründungszuschuss („Ich-AG“).....	526
(ii)	Überbrückungsgeld.....	527
e)	Venture Capital.....	528
(1)	Der Begriff des Venture Capital.....	530
(2)	Die Abgrenzung zum Bankkredit.....	531

(3)	Die Abgrenzung zu anderen Kapitalbeteiligungsgesellschaften.....	532
(4)	Die Finanzierung mit Venture Capital.....	534
(i)	Generelle Funktionsweise.....	534
(ii)	Ausgewählte Beteiligungsformen.....	537
(iii)	Die Phasen der Finanzierung mit Venture Capital.....	538
(iv)	Der zeitliche Ablauf einer Finanzierung mit Venture Capital.....	540
(5)	Die öffentlichen Finanzierungsprogramme im Zusammenhang mit Venture Capital.....	546
f)	Checkliste zur Überprüfung einer Gründungsfinanzierung.....	547
2.	Betriebswirtschaftliches Knowhow.....	548
<b>C.</b>	<b>Der Business Plan.....</b>	<b>553</b>
I.	Zweck und Inhalt.....	554
1.	Zweck.....	554
2.	Inhalt.....	557
n.	Phase 1: Vergangenheit und Gegenwart.....	562
1.	Unternehmensidee und Kapitalbedarf.....	562
2.	Beschreibung des Unternehmens.....	563
a)	Der Unternehmer.....	563
b)	Das Management.....	565
c)	Name, Rechtsform und erbrachte Leistungen.....	566
3.	Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen.....	567
a)	Produkterklärung und -auflistung.....	568
b)	Marktreife.....	568
c)	Einzigartigkeit und Schutz der Produkte.....	569
d)	Vergleich mit Konkurrenzprodukten.....	571
m.	Phase 2: Marktanalyse.....	572
1.	Aufgaben und Inhalt.....	572
2.	Informationsbeschaffung.....	574
3.	Vorgehensweise bei der Marktanalyse.....	576
a)	Beschreibung des Gesamtmarktes.....	576
b)	Marktsegmentierung und Kundenanalyse.....	577
c)	Konkurrenzanalyse.....	580
IV.	Phase 3: Strategisches Marketing.....	582
1.	Aufgaben und Inhalt.....	582
2.	Wahl der Wettbewerbsstrategie.....	583
3.	Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix.....	585
V.	Phase 4: Operations Plan (Strategieumsetzung).....	586
1.	Organisation und Personal.....	586
2.	Verkauf und Verkaufspersonal.....	587



3.	Produktion und Materialbeschaffung.....	588
4.	Gesetzliche Auflagen, Versicherungen und Formalitäten.....	589
VI.	Phase 5: Finanzplanung und Finanzierung.....	589
1.	Prognosen.....	590
2.	Finanzplanung.....	591
a)	Einordnung.....	591
b)	Liquiditätsplanung.....	592
c)	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).....	595
d)	Bilanz.....	597
e)	Kennzahlenanalyse.....	598
3.	Finanzierung.....	598
VK	Phase 6: Unternehmenskontrolle.....	599
Vffl.	Der Business Plan am Beispiel der Firma „Crepes Plus“.....	600
IX.	Fazit zum Business Plan.....	610

### **3. Abschnitt: Musterlosungen**

<b>A.</b>	<b>Musterlosungen zu den Fallstudien.....</b>	<b>613</b>
I.	Betriebswirtschaftliche Ziele und Marketing.....	613
H.	Unternehmensrechnung.....	617
HI.	Kostenrechnung.....	624
IV.	Investition.....	626
V.	Finanzierung.....	630
VI.	Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse.....	639
Vn.	Unternehmensbesteuerung.....	646
<b>B.</b>	<b>Musterlosungen zu weiteren Aufgaben.....</b>	<b>648</b>
I.	Aufgabe: Auszahlung, Ausgabe, Aufwand.....	648
n.	Beispiel: Unternehmensgründung.....	648
m.	Beispiel: ELMOTEK AG.....	651
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>653</b>
	<b>Verzeichnis der Internet-Adressen.....</b>	<b>670</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>671</b>