

# Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer

Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen  
der Existenzgründungspraxis

Von

**Dr. Heinz Kußmaul**

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre  
an der Universität des Saarlandes

4., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

---

## Inhaltsübersicht

|                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| <b>Vorwort zur 4. Auflage .....</b> | <b>III</b>    |
| <b>Vorwort zur 3. Auflage .....</b> | <b>III</b>    |
| <b>Vorwort zur 2. Auflage .....</b> | <b>IV</b>     |
| <b>Vorwort zur 1. Auflage .....</b> | <b>IV</b>     |
| <b>Inhaltsübersicht .....</b>       | <b>VII</b>    |
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>     | <b>XI</b>     |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>XXVII</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>  | <b>XXXVII</b> |

### 1. Abschnitt:

#### Grundlagen mit Fallbeispielen

|   |            |
|---|------------|
| <b>A. Betriebswirtschaftliche Ziele und Marketing.....</b>                                  | <b>1</b>   |
| I. Betrieb und Betriebswirtschaftslehre.....  | 2          |
| II. Der dispositive Faktor.....   | 13         |
| III. Betriebliche Ziele.....  | 23         |
| IV. Planung und Entscheidung .....  | 27         |
| V. Die menschliche Arbeitsleistung .....  | 39         |
| VI. Betriebsmittel und Werkstoffe.....  | 78         |
| VII. Marketing-Planung .....  | 83         |
| VIII. Marketing-Mix.....  | 92         |
| IX. Fallstudie .....  | 103        |
| <b>B. Unternehmensrechnung .....</b>  | <b>105</b> |
| I. Buchführung und Bilanz als Teilgebiet des betrieblichen Rechnungswesens ...              | 105        |
| II. Gesetzliche Buchführungs- und Aufzeichnungsvorschriften .....                           | 113        |
| III. Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik .....                                      | 116        |
| IV. Fallstudie .....  | 125        |
| <b>C. Kostenrechnung.....</b>   | <b>127</b> |
| I. Unternehmensziele und -planung .....   | 127        |
| II. Teilgebiete und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens .....                        | 134        |
| III. Grundbegriffe und Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens .....                   | 136        |
| IV. Kostenartenrechnung .....   | 144        |
| V. Kostenstellenrechnung.....   | 158        |
| VI. Kostenträgerrechnung.....   | 168        |
| VII. Kostenrechnungssysteme und Ausgestaltungsarten der Kostenrechnung .....                | 177        |
| VIII. Die Kostenrechnung als Grundlage der Entscheidungsvorbereitung .....                  | 185        |
| IX. Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung am Beispiel der Prozess-<br>kostenrechnung..... | 186        |
| X. Fallstudie .....   | 189        |

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>D. Investitionsrechnung</b> .....   | <b>193</b> |
| I. Zusammenhänge und Begriffsabgrenzungen.....                                     | 194        |
| II. Instrumente der Investitionsrechnung.....                                      | 198        |
| III. Fallstudie.....   | 253        |
| <b>E. Finanzierung</b> .....   | <b>256</b> |
| I. Grundlagen.....   | 257        |
| II. Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs .....                          | 263        |
| III. Möglichkeiten der Außenfinanzierung .....                                     | 275        |
| IV. Möglichkeiten der Innenfinanzierung.....                                       | 294        |
| V. Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung .....                             | 298        |
| VI. Fallstudie.....  | 304        |
| <b>F. Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse</b> ..... | <b>311</b> |
| I. Einführung in das externe Rechnungswesen .....                                  | 311        |
| II. Begriffliche und rechtliche Grundlagen des externen Rechnungswesens .....      | 340        |
| III. Wichtige Prinzipien des externen Rechnungswesens .....                        | 342        |
| IV. Basiselemente des externen Rechnungswesens .....                               | 344        |
| V. Die handelsrechtliche Bilanz .....  | 348        |
| VI. Gewinn- und Verlustrechnung.....   | 356        |
| VII. Anhang.....   | 359        |
| VIII. Lagebericht .....  | 359        |
| IX. Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse .....                        | 360        |
| X. Fallstudie.....   | 378        |
| <b>G. Unternehmensbesteuerung</b> .....  | <b>380</b> |
| I. Grundlagen.....   | 381        |
| II. Einkommensteuer .....  | 387        |
| III. Körperschaftsteuer .....  | 399        |
| IV. Bewertung.....   | 407        |
| V. Erbschaft- und Schenkungsteuer .....  | 416        |
| VI. Gewerbesteuer .....  | 419        |
| VII. Grundsteuer.....  | 427        |
| VIII. Umsatzsteuer.....  | 428        |
| IX. Einfluss der Besteuerung auf betriebliche Entscheidungen.....                  | 446        |
| X. Fallstudie.....   | 452        |

---

**2. Abschnitt:****Fragen der Existenzgründungspraxis**

|   |            |
|---|------------|
| <b>A. Rechtsstrukturen und Fragen der Gründungspraxis</b> .....   | <b>455</b> |
| I. Rechtsstrukturen .....   | 456        |
| II. Fragen der Gründungspraxis.....                               | 501        |
| <b>B. Erfolgsfaktoren der Existenzgründung</b> .....              | <b>515</b> |
| I. Interne Faktoren .....   | 518        |
| II. Externe Faktoren.....   | 524        |
| <b>C. Der Business Plan</b> .....                                 | <b>573</b> |
| I. Zweck und Inhalt .....   | 574        |
| II. Phase 1: Vergangenheit und Gegenwart.....                     | 582        |
| III. Phase 2: Marktanalyse .....                                  | 591        |
| IV. Phase 3: Strategisches Marketing .....                        | 601        |
| V. Phase 4: Operations Plan (Strategieumsetzung).....             | 605        |
| VI. Phase 5: Finanzplanung und Finanzierung.....                  | 608        |
| VII. Phase 6: Unternehmenskontrolle .....                         | 620        |
| VIII. Der Business Plan am Beispiel der Firma „Crepes Plus“ ..... | 621        |
| IX. Fazit zum Business Plan .....                                 | 630        |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....                                 | <b>633</b> |
| <b>Verzeichnis der Internet-Adressen</b> .....                    | <b>649</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....                                 | <b>651</b> |

## Inhaltsverzeichnis

|                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| <b>Vorwort zur 4. Auflage .....</b> | <b>III</b>    |
| <b>Vorwort zur 3. Auflage .....</b> | <b>III</b>    |
| <b>Vorwort zur 2. Auflage .....</b> | <b>IV</b>     |
| <b>Vorwort zur 1. Auflage .....</b> | <b>IV</b>     |
| <b>Inhaltsübersicht .....</b>       | <b>VII</b>    |
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>     | <b>XI</b>     |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>XXVII</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>  | <b>XXXVII</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       |
| II. Der dispositive Faktor .....   | 13       |
| 1. Begriff des dispositiven Faktors und seine Aufgaben .....             | 13       |
| 2. Mitbestimmung der Arbeitnehmer .....                                  | 14       |
| a) Arbeitsrechtliche Mitbestimmung .....                                 | 15       |
| (1) Betriebsverfassungsgesetz .....                                      | 15       |
| (2) Sprecherausschussgesetz .....  | 17       |
| b) Unternehmerische Mitbestimmung .....                                  | 18       |
| (1) Montan-Mitbestimmungsgesetz .....                                    | 18       |
| (2) Mitbestimmungsgesetz .....   | 20       |

---

|      |  |    |
|------|--|----|
| III. | Betriebliche Ziele.....  | 23 |
| 1.   | Zielsystem .....   | 23 |
| 2.   | Zielarten.....   | 24 |
| 3.   | Zielkonflikte.....   | 26 |
| IV.  | Planung und Entscheidung.....                                    | 27 |
| 1.   | Planung.....   | 27 |
| a)   | Begriff, Aufgaben und Struktur der Planung .....                 | 27 |
| b)   | Problem der Planung.....   | 31 |
| 2.   | Entscheidung .....   | 32 |
| a)   | Begriff der Entscheidung .....                                   | 32 |
| b)   | Entscheidungsfeld .....  | 32 |
| (1)  | Handlungsmöglichkeiten.....                                      | 32 |
| (2)  | Umweltbedingungen.....   | 33 |
| (3)  | Ergebnisse.....  | 35 |
| (4)  | Bewertung möglicher Ergebnisse.....                              | 36 |
| (5)  | Entscheidungsregeln.....   | 37 |
| V.   | Die menschliche Arbeitsleistung .....                            | 39 |
| 1.   | Allgemeine Bestimmungsfaktoren.....                              | 39 |
| 2.   | Personalführung.....   | 39 |
| a)   | Einordnung.....  | 39 |
| b)   | Führungsinstrumente.....   | 41 |
| c)   | Führungsprinzipien .....   | 45 |
| (1)  | Prinzipien zur Lösung des Delegationsproblems .....              | 46 |
| (2)  | Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien.....                    | 47 |
| 3.   | Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsermittlung .....      | 48 |
| 4.   | Personalbeschaffung.....   | 50 |
| 5.   | Personalentwicklung .....  | 51 |
| 6.   | Personalfreisetzung .....  | 53 |
| 7.   | Personalauswahl .....  | 53 |
| 8.   | Arbeitsbedingungen.....  | 54 |
| a)   | Arbeitsgestaltung .....  | 54 |
| b)   | Arbeitszeitregelung.....   | 55 |
| c)   | Arbeitsplatzgestaltung und Betriebsklima .....                   | 57 |
| 9.   | Arbeitsentgelt .....   | 58 |
| a)   | Einordnung.....  | 58 |
| b)   | Arbeitsentgelt als Gegenstand verschiedener Wissenschaften ..... | 59 |
| c)   | Arbeitsbewertung.....  | 61 |
| d)   | Lohnformen.....  | 65 |
| (1)  | Zeitlohn .....   | 65 |
| (2)  | Akkordlohn.....  | 67 |
| (3)  | Prämienlohn.....   | 70 |
| (4)  | Weitere Lohnformen .....   | 71 |

---

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 10.       | Freiwillige betriebliche Sozialleistungen .....  | 72         |
| 11.       | Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer .....  | 73         |
| 12.       | Budgetierung der Personalkosten/Personalkostenplanung .....  | 75         |
| 13.       | Strukturierung der Personalkosten .....  | 77         |
| VI.       | Betriebsmittel und Werkstoffe .....  | 78         |
| 1.        | Betriebsmittel .....   | 78         |
| 2.        | Werkstoffe .....   | 80         |
| VII.      | Marketing-Planung .....  | 83         |
| 1.        | Begriffsbestimmung .....   | 83         |
| 2.        | Die Wettbewerbskräfte .....  | 83         |
| 3.        | Marketing und Unternehmensführung .....  | 86         |
| a)        | Strategische Marktanalyse .....  | 86         |
| b)        | Wachstumsstrategien .....  | 88         |
| (1)       | Marktdurchdringungsstrategie .....   | 89         |
| (2)       | Marktentwicklungsstrategie .....   | 90         |
| (3)       | Produktentwicklungsstrategie .....   | 91         |
| (4)       | Diversifikationsstrategie .....  | 91         |
| c)        | Die strategischen Erfolgspositionen und ihre Bedeutung .....                                       | 92         |
| VIII.     | Marketing-Mix .....  | 92         |
| 1.        | Einordnung des Marketing-Mix in die Marketingkonzeption .....                                      | 92         |
| 2.        | Produktpolitik .....   | 93         |
| 3.        | Preispolitik .....   | 96         |
| 4.        | Distributionspolitik .....   | 99         |
| 5.        | Kommunikationspolitik .....  | 101        |
| IX.       | Fallstudie .....   | 103        |
| <b>B.</b> | <b>Unternehmensrechnung .....</b>  | <b>105</b> |
| I.        | Buchführung und Bilanz als Teilgebiet des betrieblichen Rechnungswesens .....                      | 105        |
| 1.        | Aufgaben und Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens .....                                    | 105        |
| a)        | Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens .....   | 105        |
| b)        | Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens – traditionelle<br>Gliederung .....                  | 105        |
| 2.        | Die Buchführung .....  | 106        |
| 3.        | Die Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens .....  | 106        |
| 4.        | Die Abbildung des Leistungsprozesses mit Hilfe von Bilanz und<br>Gewinn- und Verlustrechnung ..... | 109        |
| a)        | Die Abbildung der Unternehmenssituation mit Hilfe der Bilanz ...                                   | 109        |
| b)        | Die Abbildung der Unternehmensprozesse mit Hilfe der<br>Gewinn- und Verlustrechnung .....          | 112        |
| II.       | Gesetzliche Buchführungs- und Aufzeichnungsvorschriften .....                                      | 113        |
| 1.        | Gesetzliche Buchführungspflicht .....  | 113        |
| a)        | Handelsrechtliche Buchführungspflicht .....  | 113        |
| b)        | Steuerrechtliche Buchführungspflicht .....   | 113        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 2.        | Anforderungen an die Buchführung.....   | 114        |
| 3.        | Aufbewahrungsfristen .....  | 115        |
| 4.        | Inventur und Inventar .....   | 115        |
| III.      | Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik .....   | 116        |
| 1.        | Die Auflösung der Bilanz in Konten.....   | 116        |
| a)        | Begriff des Kontos .....  | 116        |
| b)        | Bestandskonten .....  | 116        |
| c)        | Erfolgskonten.....  | 117        |
| 2.        | Der Buchungssatz.....   | 118        |
| 3.        | Eröffnungsbilanzkonto und Schlussbilanzkonto.....   | 118        |
| 4.        | Das Eigenkapitalkonto und seine Hilfskonten .....   | 119        |
| a)        | Das Eigenkapitalkonto .....   | 119        |
| b)        | Die Verbuchung von Aufwendungen und Erträgen auf Erfolgs-<br>konten.....  | 120        |
| c)        | Die buchtechnische Behandlung von Einlagen und Entnahmen<br>(Privatkonto).....                                    | 121        |
| 5.        | Zusammenfassende Übersicht über die Beziehungen der einzelnen<br>Konten und Buchungssätze zur Schlussbilanz ..... | 123        |
| IV.       | Fallstudie.....   | 125        |
| <b>C.</b> | <b>Kostenrechnung.....</b>  | <b>127</b> |
| I.        | Unternehmensziele und -planung .....  | 127        |
| 1.        | Zusammenhänge der Unternehmensrechnung.....   | 127        |
| 2.        | Wirtschaftsprozess, ökonomische Zielkonzeption und Planung im<br>Unternehmen .....                                | 130        |
| II.       | Teilgebiete und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens .....  | 134        |
| III.      | Grundbegriffe und Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens .....  | 136        |
| 1.        | Grundbegriffe .....   | 136        |
| 2.        | Grundlagen .....  | 141        |
| a)        | Teilgebiete der Kostenrechnung .....  | 141        |
| b)        | Kostenrechnungssysteme .....  | 142        |
| IV.       | Kostenartenrechnung .....   | 144        |
| 1.        | Aufgaben und Aufbau .....   | 144        |
| 2.        | Erfassung der wichtigsten Kostenarten .....   | 148        |
| a)        | Werkstoffkosten.....  | 148        |
| b)        | Personalkosten .....  | 149        |
| c)        | Dienstleistungskosten .....   | 151        |
| d)        | Kalkulatorische Kosten.....   | 151        |
| (1)       | Kalkulatorische Abschreibungen.....   | 151        |
| (2)       | Kalkulatorische Zinsen.....   | 154        |
| (3)       | Kalkulatorischer Unternehmerlohn .....  | 156        |
| (4)       | Kalkulatorische Miete .....   | 156        |
| (5)       | Kalkulatorische Wagnisse .....  | 157        |



---

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| V.    | Kostenstellenrechnung.....   | 158 |
| 1.    | Stellung und Aufbau der Kostenstellenrechnung.....                                       | 158 |
| 2.    | Aufgaben und Einteilung der Kostenstellen.....   | 160 |
| 3.    | Ablauf der Kostenstellenrechnung im Betriebsabrechnungsbogen.....                        | 162 |
| a)    | Überblick .....  | 162 |
| b)    | Verteilung der primären Gemeinkosten auf die Kostenstellen .....                         | 164 |
| c)    | Innerbetriebliche Leistungsverrechnung.....  | 164 |
| d)    | Bildung von Kalkulationssätzen .....   | 167 |
| VI.   | Kostenträgerrechnung.....  | 168 |
| 1.    | Aufgaben und Grundbegriffe der Kostenträgerrechnung.....                                 | 168 |
| 2.    | Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) .....  | 169 |
| a)    | Überblick und Systematik.....  | 169 |
| b)    | Divisionskalkulationen .....   | 170 |
| c)    | Zuschlagskalkulationen .....   | 171 |
| d)    | Kuppelkalkulationen.....   | 172 |
| 3.    | Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung).....                             | 173 |
| a)    | Aufgaben und Überblick.....  | 173 |
| b)    | Gesamtkostenverfahren .....  | 173 |
| c)    | Umsatzkostenverfahren .....  | 174 |
| (1)   | Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis .....  | 174 |
| (2)   | Umsatzkostenverfahren auf Grenzkostenbasis (Deckungs-<br>beitragsrechnung) .....         | 175 |
| VII.  | Kostenrechnungssysteme und Ausgestaltungsarten der Kostenrechnung .....                  | 177 |
| 1.    | Überblick.....   | 177 |
| 2.    | Aufgaben und Grundriss der Plankostenrechnung.....                                       | 178 |
| 3.    | Systeme der Plankostenrechnung.....  | 181 |
| a)    | Starre Plankostenrechnung .....  | 181 |
| b)    | Flexible Plankostenrechnung.....   | 182 |
| VIII. | Die Kostenrechnung als Grundlage der Entscheidungsvorbereitung .....                     | 185 |
| 1.    | Grenzkosten und Deckungsbeiträge als Ausgangsdaten kurzfristiger<br>Entscheidungen ..... | 185 |
| 2.    | Beispiele für kurzfristige Entscheidungsprobleme.....                                    | 186 |
| IX.   | Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung am Beispiel der Prozess-<br>kostenrechnung.....  | 186 |
| 1.    | Grenzen traditioneller Kostenrechnungsmethoden .....                                     | 186 |
| 2.    | Prozesskostenrechnung .....  | 187 |
| a)    | Vorgehensweise.....  | 187 |
| b)    | Strategieorientierte Kosteninformationen.....  | 187 |
| c)    | Beurteilung.....   | 188 |
| X.    | Fallstudie .....   | 189 |

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>D. Investitionsrechnung</b> .....  | 193 |
| I. Zusammenhänge und Begriffsabgrenzungen.....  | 194 |
| 1. Zusammenhänge zwischen güterwirtschaftlichem und finanzwirtschaftlichem Prozess .....                  | 194 |
| 2. Die Begriffe „Investition“ und „Finanzierung“ und ihr Zusammenhang im betrieblichen Umsatzprozess..... | 194 |
| 3. Die Stellung der Investitionsrechnung im Phasenschema des Investitionsprozesses.....                   | 195 |
| 4. Die Abgrenzung der Investitionsrechnung zur Kostenrechnung.....  | 196 |
| 5. Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis .....   | 197 |
| II. Instrumente der Investitionsrechnung.....   | 198 |
| 1. Die Entscheidungssituationen .....   | 198 |
| a) Einzelentscheidungen .....   | 198 |
| b) Programmentscheidungen.....  | 199 |
| c) Entscheidungsparameter .....   | 199 |
| 2. Statische Verfahren der Investitionsrechnung .....   | 202 |
| a) Gemeinsame Merkmale der statischen Verfahren .....   | 202 |
| b) Die Kostenvergleichsrechnung .....   | 203 |
| (1) Darstellung .....   | 203 |
| (2) Fallbeispiel .....  | 206 |
| (3) Die Ermittlung der kritischen Ausbringungsmenge.....  | 207 |
| (4) Zusammenfassende Kritik an der Kostenvergleichsrechnung .....   | 209 |
| c) Die Gewinnvergleichsrechnung.....  | 209 |
| (1) Darstellung .....   | 209 |
| (2) Fallbeispiel .....  | 210 |
| (3) Zusammenfassende Kritik an der Gewinnvergleichsrechnung .....   | 211 |
| d) Die Rentabilitätsvergleichsrechnung .....  | 211 |
| (1) Darstellung .....   | 211 |
| (2) Bedeutung der kalkulatorischen Zinsen für die Rentabilitätsvergleichsrechnung .....                   | 212 |
| (3) Fallbeispiel .....  | 212 |
| (4) Zusammenfassende Kritik an der Rentabilitätsvergleichsrechnung .....                                  | 214 |
| e) Die statische Amortisationsrechnung .....  | 214 |
| (1) Darstellung .....   | 214 |
| (2) Fallbeispiel .....  | 215 |
| (3) Zusammenfassende Kritik an der statischen Amortisationsrechnung .....                                 | 217 |

---

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 3.  | Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung .....   | 217 |
| a)  | Finanzmathematische Grundlagen.....   | 217 |
| b)  | Gemeinsame Merkmale der dynamischen Verfahren.....  | 224 |
| (1) | Verwendung von Zahlungsgrößen.....  | 224 |
| (2) | Der Zahlungszeitpunkt .....   | 224 |
| (3) | Der Bezugszeitpunkt .....   | 225 |
| (4) | Der Kalkulationszinssatz.....   | 226 |
| c)  | Die Kapitalwertmethode .....  | 226 |
| (1) | Darstellung .....   | 226 |
| (2) | Fallbeispiel .....  | 227 |
| (3) | Interpretation und Prämissen des Kapitalwertkriteriums .....                                    | 229 |
| (4) | Endliche und unendliche Renten.....   | 231 |
| (5) | Zusammenfassende Kritik an der Kapitalwertmethode .....   | 231 |
| d)  | Die Annuitätenmethode .....   | 232 |
| (1) | Darstellung .....   | 232 |
| (2) | Fallbeispiel .....  | 233 |
| (3) | Interpretation und Prämissen des Annuitätenkriteriums .....                                     | 234 |
| (4) | Endliche und unendliche Renten.....   | 235 |
| (5) | Zusammenfassende Kritik an der Annuitätenmethode.....   | 235 |
| e)  | Die Methode des internen Zinsfußes .....  | 235 |
| (1) | Darstellung .....   | 235 |
| (2) | Fallbeispiel .....  | 236 |
| (3) | Interpretation und Prämissen des internen Zinsfußes.....  | 237 |
| (4) | Endliche und unendliche Renten.....   | 238 |
| (5) | Zusammenfassende Kritik an der Methode des internen<br>Zinsfußes .....                          | 239 |
| f)  | Die dynamische Amortisationsrechnung .....  | 239 |
| (1) | Darstellung .....   | 239 |
| (2) | Fallbeispiel .....  | 240 |
| (3) | Interpretation und Prämissen des Amortisationsdauer-<br>kriteriums .....                        | 241 |
| (4) | Endliche und unendliche Renten.....   | 241 |
| (5) | Zusammenfassende Kritik an der dynamischen Amorti-<br>sationsrechnung.....                      | 242 |
| 4.  | Checkliste zur Eignung von statischen und dynamischen Investitions-<br>rechnungsverfahren ..... | 242 |
| 5.  | Steuern in der Investitionsrechnung.....  | 244 |
| a)  | Problemstellung .....   | 244 |
| b)  | Die Ertragsteuern .....   | 245 |
| c)  | Nicht gewinnabhängige Steuern .....   | 247 |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 6.        | Unternehmensbewertung als Spezialfall der (dynamischen) Investitionsrechnung ..... | 248        |
| a)        | Theoretische Einordnung .....  | 248        |
| b)        | Aufgaben und Anlässe der Unternehmensbewertung .....                               | 251        |
| (1)       | Aufgaben der Unternehmensbewertung .....   | 251        |
| (2)       | Anlässe der Unternehmensbewertung .....  | 252        |
| III.      | Fallstudie.....  | 253        |
| <b>E.</b> | <b>Finanzierung.....</b>   | <b>256</b> |
| I.        | Grundlagen.....  | 257        |
| II.       | Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs .....                              | 263        |
| 1.        | Aufgaben der Finanzplanung .....   | 263        |
| 2.        | Die Erstellung von Finanzplänen .....  | 264        |
| 3.        | Kurzfristige Anpassungsmaßnahmen bei Unter- und Überdeckung .....                  | 268        |
| 4.        | Die Ermittlung des Kapitalbedarfs .....  | 269        |
| 5.        | Finanzierungsregeln und Kapitalstruktur .....                                      | 270        |
| 6.        | Die Cashflow-Analyse.....  | 273        |
| III.      | Möglichkeiten der Außenfinanzierung .....  | 275        |
| 1.        | Die Eigenfinanzierung.....   | 275        |
| a)        | Die Funktionen des Eigenkapitals .....   | 275        |
| b)        | Bedeutung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis .....                              | 275        |
| c)        | Merkmale der Rechtsformen.....   | 276        |
| d)        | Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen ohne Börsenzugang.....             | 277        |
| e)        | Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen mit Börsenzugang.....              | 279        |
| f)        | Spezielle Fragen zur Eigenfinanzierung der Aktiengesellschaften.....               | 280        |
| 2.        | Die Fremdfinanzierung.....   | 283        |
| a)        | Kurzfristige Fremdfinanzierung.....  | 283        |
| b)        | Langfristige Fremdfinanzierung, insb. Aufnahme langfristiger Darlehen.....         | 288        |
| (1)       | Begriff des Darlehens und mögliche Kapitalgeber.....                               | 288        |
| (2)       | Inhalt von Kreditvereinbarungen.....   | 288        |
| (3)       | Unterschiedliche Tilgungsmodalitäten .....   | 288        |
| (4)       | Effektivzinsbelastung .....  | 291        |
| 3.        | Eigenfinanzierung versus langfristige Fremdfinanzierung.....                       | 292        |
| 4.        | Leasing als Alternative zum fremdfinanzierten Kauf .....                           | 294        |
| IV.       | Möglichkeiten der Innenfinanzierung.....   | 294        |
| 1.        | Offene und stille Selbstfinanzierung .....   | 294        |
| 2.        | Finanzierung aus Abschreibungen .....  | 296        |
| 3.        | Finanzierung aus Rückstellungen.....   | 297        |
| V.        | Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung .....                                | 298        |
| VI.       | Fallstudie.....  | 304        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>F. Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse .....</b>                | <b>311</b> |
| I. Einführung in das externe Rechnungswesen .....   | 311        |
| 1. Der Standort des externen Rechnungswesens .....  | 311        |
| 2. Die Güter- und Finanzströme im externen Rechnungswesen .....                                   | 312        |
| 3. Das leistungs- und finanzwirtschaftliche Risiko eines Unternehmens .....                       | 327        |
| II. Begriffliche und rechtliche Grundlagen des externen Rechnungswesens .....                     | 340        |
| 1. Begriff und Aufgaben der handelsrechtlichen Rechnungslegung .....                              | 340        |
| 2. Gesetzliche Regelungen zu Aufstellung, Prüfung und Offenlegung .....                           | 341        |
| III. Wichtige Prinzipien des externen Rechnungswesens .....                                       | 342        |
| 1. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) .....   | 342        |
| 2. Grundsätze der Maßgeblichkeit .....  | 343        |
| IV. Basiselemente des externen Rechnungswesens .....  | 344        |
| 1. Der Ansatz dem Grunde nach – Bilanzierung .....  | 344        |
| a) Abstrakte Bilanzierungsfähigkeit .....   | 344        |
| b) Konkrete Bilanzierungsfähigkeit .....  | 344        |
| c) Bilanzierungswahlrechte .....  | 345        |
| 2. Der Ansatz der Höhe nach – Bewertung .....   | 345        |
| a) Grundlegende Wertkategorien .....  | 345        |
| b) Methoden der Wertermittlung .....  | 346        |
| c) Wertminderungen auf der Aktivseite .....   | 347        |
| d) Werterhöhungen auf der Aktivseite .....  | 347        |
| 3. Der Ansatz der Stelle nach – Ausweis .....   | 347        |
| V. Die handelsrechtliche Bilanz .....   | 348        |
| 1. Anlagevermögen .....   | 348        |
| 2. Umlaufvermögen .....   | 350        |
| 3. Eigenkapital .....   | 351        |
| 4. Sonderposten mit Rücklageanteil .....  | 354        |
| 5. Rückstellungen .....   | 354        |
| 6. Verbindlichkeiten .....  | 355        |
| 7. Sonstige Aktiva und Passiva .....  | 355        |
| VI. Gewinn- und Verlustrechnung .....   | 356        |
| VII. Anhang .....   | 359        |
| VIII. Lagebericht .....   | 359        |
| IX. Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse .....                                       | 360        |
| 1. Begriff, Ziele, Zielgrößen und Rechnungslegungsinstrumente der<br>Jahresabschlusspolitik ..... | 360        |
| 2. Systematisierungsmöglichkeiten des bilanzpolitischen Instrumen-<br>tariums .....               | 365        |
| 3. Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bilanzierung .....                               | 367        |
| a) Aktivseite .....   | 367        |
| b) Passivseite .....  | 368        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 4.        | Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bewertung .....                                      | 370        |
| a)        | Grundsätzliche Wertkategorien .....  | 370        |
| b)        | Methoden der Wertermittlung.....   | 371        |
| c)        | Wertminderungen auf der Aktivseite.....  | 372        |
| (1)       | Planmäßige Abschreibungen .....  | 372        |
| (2)       | Außerplanmäßige Abschreibungen .....   | 373        |
| d)        | Werterhöhungen auf der Aktivseite .....  | 374        |
| 5.        | Jahresabschlussanalyse.....  | 374        |
| X.        | Fallstudie.....  | 378        |
| <b>G.</b> | <b>Unternehmensbesteuerung.....</b>  | <b>380</b> |
| I.        | Grundlagen.....  | 381        |
| 1.        | Steuerspirale 2000 und 2001 .....  | 381        |
| 2.        | Steuerbegriff und Abgrenzung von anderen Abgaben .....   | 382        |
| 3.        | Gliederungsmöglichkeiten der Steuern .....   | 384        |
| 4.        | Rechtsquellen .....  | 385        |
| a)        | Förmliche Gesetze .....  | 385        |
| b)        | Rechtsverordnungen .....   | 386        |
| c)        | Doppelbesteuerungsabkommen und supranationales Recht.....  | 386        |
| d)        | Keine Rechtsnormen.....  | 386        |
| II.       | Einkommensteuer .....  | 387        |
| 1.        | Einkommensteuerermittlungsschema.....  | 387        |
| 2.        | Methoden der Einkünfteermittlung .....   | 389        |
| 3.        | Wichtige Freibeträge, Pauschbeträge, Freigrenzen und Höchstbeträge<br>bei der Einkommensteuer..... | 390        |
| 4.        | Ansparabschreibung zur Förderung kleiner und mittlerer Betriebe .....                              | 392        |
| 5.        | Verlustverrechnung .....   | 393        |
| 6.        | Aufbau des Einkommensteuertarifs .....   | 396        |
| 7.        | Veranlagung .....  | 398        |
| III.      | Körperschaftsteuer.....  | 399        |
| 1.        | Charakteristik, Rechtfertigung, Steuersubjekt und Steuerobjekt .....                               | 399        |
| 2.        | Körperschaftsteuerermittlung.....  | 401        |
| 3.        | Die Funktionsweise des Anrechnungsverfahrens inkl. Steuertarif.....                                | 402        |
| a)        | Die Grundkonzeption des Anrechnungsverfahrens .....  | 402        |
| b)        | Das Anrechnungsverfahren auf der Ebene der Kapitalgesell-<br>schaft .....                          | 403        |
| c)        | Das Anrechnungsverfahren auf der Ebene der Gesellschafter.....                                     | 404        |
| 4.        | Die Funktionsweise des Halbeinkünfteverfahrens inkl. Steuertarif.....                              | 404        |
| a)        | Die Grundkonzeption des Halbeinkünfteverfahrens.....   | 404        |
| b)        | Das Halbeinkünfteverfahren auf der Ebene der Kapitalgesell-<br>schaft.....                         | 406        |
| c)        | Das Halbeinkünfteverfahren auf der Ebene der Gesellschafter .....                                  | 406        |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| IV.  | Bewertung.....  | 407 |
| 1.   | Zweck und Anwendungsbereich des Bewertungsgesetzes.....   | 407 |
| 2.   | Bewertungsgegenstände .....   | 408 |
| a)   | Wirtschaftliche Einheit .....   | 408 |
| b)   | Persönliche Zurechnung der Bewertungsgegenstände.....   | 409 |
| c)   | Zweigleisige steuerartenbezogene Bewertung des Grundbesitzes..  | 409 |
| d)   | Besondere Bewertungsvorschriften für die Gewerbesteuer und<br>die Grundsteuer.....                              | 410 |
| (1)  | Land- und forstwirtschaftliches Vermögen.....   | 410 |
| (2)  | Grundvermögen.....  | 410 |
| (3)  | Betriebsvermögen.....   | 411 |
| e)   | Besondere Bewertungsvorschriften für die Erbschaft- und<br>Schenkungsteuer sowie für die Grunderwerbsteuer..... | 412 |
| 3.   | Bewertungsmaßstäbe und -verfahren .....   | 413 |
| a)   | Die Bewertungsmaßstäbe und ihre Anwendungsbereiche.....   | 413 |
| b)   | Die Einheitsbewertung.....  | 414 |
| c)   | Die Bedarfsbewertung .....  | 414 |
| (1)  | Unbebaute Grundstücke .....   | 414 |
| (2)  | Bebaute Grundstücke .....   | 415 |
| (3)  | Fabrikgrundstücke .....   | 415 |
| V.   | Erbschaft- und Schenkungsteuer .....  | 416 |
| 1.   | Charakteristik, Entwicklung und Rechtfertigung .....  | 416 |
| 2.   | Das Steuersubjekt.....  | 416 |
| 3.   | Das Steuerobjekt .....  | 416 |
| 4.   | Die Steuerbemessungsgrundlage.....  | 418 |
| 5.   | Der Steuertarif.....  | 418 |
| 6.   | Das Besteuerungsverfahren .....   | 419 |
| VI.  | Gewerbesteuer .....   | 419 |
| 1.   | Charakteristik und Entwicklung.....   | 419 |
| 2.   | Rechtfertigung der Gewerbesteuer .....  | 420 |
| 3.   | Das Steuersubjekt.....  | 420 |
| 4.   | Das Steuerobjekt .....  | 420 |
| 5.   | Die Steuerbemessungsgrundlage.....  | 421 |
| 6.   | Der Steuertarif – die Hebesatz-Anwendung.....   | 423 |
| 7.   | Die Zerlegung des einheitlichen Steuermessbetrags .....   | 424 |
| 8.   | Das Besteuerungsverfahren .....   | 426 |
| VII. | Grundsteuer.....  | 427 |
| 1.   | Charakteristik, Entwicklung und Rechtfertigung .....  | 427 |
| 2.   | Steuersubjekt, Steuerobjekt und Steuerbefreiungen.....  | 427 |
| 3.   | Steuerbemessungsgrundlage und Steuertarif.....  | 427 |

|   |     |
|---|-----|
| VIII. Umsatzsteuer.....   | 428 |
| 1. Charakteristik, Rechtfertigung und Entwicklung.....              | 428 |
| 2. Die Umsatzsteuersysteme.....                                     | 430 |
| 3. Das Steuersubjekt.....   | 431 |
| 4. Das Steuerobjekt.....  | 432 |
| 5. Innergemeinschaftlicher Handel.....                              | 435 |
| a) Vorbemerkungen.....  | 435 |
| b) Innergemeinschaftlicher Erwerb.....                              | 437 |
| c) Innergemeinschaftliche Lieferung.....                            | 438 |
| 6. Bemessungsgrundlagen.....  | 441 |
| 7. Der Vorsteuerabzug.....  | 441 |
| a) Voraussetzungen des Vorsteuerabzugs.....                         | 441 |
| b) Steuerbefreiungen und Vorsteuerabzug.....                        | 442 |
| c) Teilweiser Ausschluss vom Vorsteuerabzug.....                    | 443 |
| d) Berichtigung des Vorsteuerabzugs.....                            | 444 |
| 8. Steuersätze.....   | 444 |
| 9. Besteuerungsformen.....  | 445 |
| 10. Besteuerungsverfahren.....                                      | 446 |
| IX. Einfluss der Besteuerung auf betriebliche Entscheidungen.....   | 446 |
| 1. Überblick.....   | 446 |
| 2. Anwendungsfall: Die Steuerbelastung einer inländischen GmbH..... | 448 |
| 3. Die laufende Besteuerung bei Personengesellschaften.....         | 450 |
| a) Einordnung der Einkünfte.....                                    | 450 |
| b) Behandlung der Vergütungen gem. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG.....      | 451 |
| X. Fallstudie.....  | 452 |

## 2. Abschnitt:

### Fragen der Existenzgründungspraxis

|  |     |
|--|-----|
| A. Rechtsstrukturen und Fragen der Gründungspraxis.....      | 455 |
| I. Rechtsstrukturen.....                                     | 456 |
| 1. Begriffliche Grundlagen und Bedeutung der Rechtsform..... | 456 |
| 2. Darstellung wichtiger Rechtsformen.....                   | 457 |
| a) Überblick.....  | 457 |
| b) Kaufmannseigenschaft.....                                 | 457 |
| c) Wichtige Rechtsformen im Einzelnen.....                   | 459 |
| d) Rechtsformvergleich zwischen GmbH und der kleinen AG..... | 471 |
| e) Überblick über die Regelungen der Aktiengesellschaft..... | 474 |
| 3. Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl.....               | 478 |
| a) Tabellarische Übersicht.....                              | 478 |



|     |  |     |
|-----|--|-----|
| b)  | Wichtige steuerliche Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften .....                     | 483 |
| (1) | Unterschiede in der Gewinnermittlung .....   | 483 |
| (2) | Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer ..... | 484 |
| (3) | Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Gewerbesteuer .....                      | 485 |
| (4) | Unterschiede in der Höhe der möglichen Gewinnausschüttung und Gewinnthesaurierung .....                  | 486 |
| (5) | Unterschiede in der Berücksichtigung von Verlusten .....   | 487 |
| c)  | Gesellschaftsformen und Rechtskonstruktionen mit dem Ziel der Steuerminimierung .....                    | 488 |
| 4.  | Unternehmenszusammenschlüsse .....   | 490 |
| a)  | Kooperationsformen .....   | 493 |
| b)  | Konzentrationsformen .....   | 496 |
| II. | Fragen der Gründungspraxis .....   | 501 |
| 1.  | Gründungsformalien .....   | 501 |
| a)  | Anmeldungen und Genehmigungen .....  | 501 |
| (1) | Gewerbeanmeldung .....   | 501 |
| (2) | „Behörden“ .....   | 501 |
| (3) | Spezielle Genehmigungen .....  | 502 |
| b)  | Führung von Büchern .....  | 503 |
| c)  | Handelsregistereintragung .....  | 504 |
| 2.  | Steuerliche Aspekte der Gründungsphase .....   | 505 |
| a)  | Umsatzsteuerpflicht .....  | 505 |
| (1) | Allgemeines .....  | 505 |
| (2) | Kleinunternehmerregelung .....   | 506 |
| (3) | Besteuerung nach vereinnahmten Entgelten (Ist-Besteuerung) .....   | 506 |
| (4) | Steuervorauszahlung, Dauerfristverlängerung und Vordrucke .....  | 506 |
| b)  | Gewerbesteuerpflicht .....   | 507 |
| c)  | Einkommensteuer-/Körperschaftsteuerpflicht .....   | 507 |
| 3.  | Versicherungen .....   | 508 |
| 4.  | Übernahme eines bestehenden Unternehmens .....   | 510 |
| a)  | Chancen und Risiken .....  | 510 |
| b)  | Pacht und Kauf .....   | 510 |
| 5.  | Standort .....   | 511 |
| a)  | Standortfaktoren .....   | 511 |
| b)  | Standortanalyse .....  | 513 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>B. Erfolgsfaktoren der Existenzgründung .....</b>                                  | <b>515</b> |
| I. Interne Faktoren .....   | 518        |
| 1. Unternehmer- und Unternehmenspersönlichkeit .....                                  | 518        |
| a) Gründerpersönlichkeit .....  | 518        |
| b) Corporate Identity .....   | 521        |
| 2. Produktidee und Marktchancen .....   | 522        |
| a) Marktfähigkeit der Gründungsidee .....   | 522        |
| b) Veränderung der heutigen Marktstrukturen in der Zukunft .....                      | 522        |
| II. Externe Faktoren .....  | 524        |
| 1. Kapital .....  | 524        |
| a) Vorbemerkungen .....   | 524        |
| b) Stärkung der Eigenkapitalbasis .....   | 525        |
| c) Fremdkapitalbeschaffung .....  | 526        |
| d) Staatliche Förderungen .....   | 526        |
| (1) Finanzierungshilfen: Begriff und Formen .....                                     | 526        |
| (2) Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von<br>Darlehen .....                 | 527        |
| (i) Vorgehensweise bei der Auswahl .....  | 527        |
| (ii) Kreditgeber .....  | 529        |
| (iii) Antragsweg .....  | 530        |
| (iv) Tilgungsarten .....  | 532        |
| (v) Kombinationsmöglichkeiten .....   | 535        |
| (vi) Hinweise zu den ausgewählten Finanzierungshilfen<br>in Darlehensform .....       | 537        |
| (3) Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von<br>Zuschüssen und Zulagen .....   | 539        |
| (i) Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regio-<br>nalen Wirtschaftsstruktur“ ..... | 539        |
| (ii) Investitionszulage nach dem Investitionszulagen-<br>gesetz 1999 .....            | 541        |
| (iii) Förderung von Unternehmensberatungen durch<br>Zuschüsse .....                   | 541        |
| (4) Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Bürg-<br>schaften .....           | 543        |
| e) Venture Capital .....  | 545        |
| (1) Der Begriff des Venture Capital .....   | 547        |
| (2) Die Abgrenzung zum Bankkredit .....   | 548        |
| (3) Die Abgrenzung zu anderen Kapitalbeteiligungsgesell-<br>schaften .....            | 549        |
| (4) Die Finanzierung mit Venture Capital .....  | 551        |
| (i) Generelle Funktionsweise .....  | 551        |
| (ii) Ausgewählte Beteiligungsformen .....   | 554        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
|           | (iii) Die Phasen der Finanzierung mit Venture Capital .....           | 555        |
|           | (iv) Der zeitliche Ablauf einer Finanzierung mit Venture Capital..... | 557        |
|           | (5) Die öffentlichen Finanzierungsprogramme mit Venture Capital ..... | 562        |
|           | f) Checkliste zur Überprüfung einer Gründungsfinanzierung .....       | 564        |
|           | 2. Betriebswirtschaftliches Knowhow.....                              | 565        |
| <b>C.</b> | <b>Der Business Plan.....</b>   | <b>573</b> |
| I.        | Zweck und Inhalt .....  | 574        |
|           | 1. Zweck .....  | 574        |
|           | 2. Inhalt.....  | 577        |
| II.       | Phase 1: Vergangenheit und Gegenwart .....                            | 582        |
|           | 1. Unternehmensidee und Kapitalbedarf .....                           | 582        |
|           | 2. Beschreibung des Unternehmens .....                                | 583        |
|           | a) Der Unternehmer .....  | 583        |
|           | b) Das Management .....   | 584        |
|           | c) Name, Rechtsform und erbrachte Leistungen.....                     | 585        |
|           | 3. Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen.....               | 587        |
|           | a) Produkterklärung und -auflistung .....                             | 587        |
|           | b) Marktreife .....   | 587        |
|           | c) Einzigartigkeit und Schutz der Produkte .....                      | 588        |
|           | d) Vergleich mit Konkurrenzprodukten .....                            | 590        |
| III.      | Phase 2: Marktanalyse .....   | 591        |
|           | 1. Aufgaben und Inhalt .....  | 591        |
|           | 2. Informationsbeschaffung.....                                       | 593        |
|           | 3. Vorgehensweise bei der Marktanalyse.....                           | 595        |
|           | a) Beschreibung des Gesamtmarktes .....                               | 595        |
|           | b) Marktsegmentierung und Kundenanalyse.....                          | 596        |
|           | c) Konkurrenzanalyse .....  | 599        |
| IV.       | Phase 3: Strategisches Marketing .....                                | 601        |
|           | 1. Aufgaben und Inhalt.....   | 601        |
|           | 2. Wahl der Wettbewerbsstrategie .....                                | 602        |
|           | 3. Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix .....                    | 603        |
| V.        | Phase 4: Operations Plan (Strategieumsetzung).....                    | 605        |
|           | 1. Organisation und Personal .....                                    | 605        |
|           | 2. Verkauf und Verkaufspersonal.....                                  | 606        |
|           | 3. Produktion und Materialbeschaffung .....                           | 607        |
|           | 4. Gesetzliche Auflagen, Versicherungen und Formalitäten.....         | 608        |
| VI.       | Phase 5: Finanzplanung und Finanzierung .....                         | 608        |
|           | 1. Prognosen .....  | 609        |
|           | 2. Finanzplanung .....  | 610        |
|           | a) Einordnung.....  | 610        |

---

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| b)    | Liquiditätsplanung .....                                    | 611        |
| c)    | Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).....                      | 614        |
| d)    | Bilanz .....  | 615        |
| e)    | Kennzahlenanalyse.....                                      | 616        |
| 3.    | Finanzierung.....   | 618        |
| VII.  | Phase 6: Unternehmenskontrolle .....                        | 620        |
| VIII. | Der Business Plan am Beispiel der Firma „Crepes Plus“ ..... | 621        |
| IX.   | Fazit zum Business Plan .....                               | 630        |
|       | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                           | <b>633</b> |
|       | <b>Verzeichnis der Internet-Adressen .....</b>              | <b>649</b> |
|       | <b>Stichwortverzeichnis .....</b>                           | <b>651</b> |