

# Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer

Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen  
der Existenzgründungspraxis

von

Univ.-Prof. Dr. Heinz Kußmaul

7, vollständig überarbeitete und erweiterte  
Auflage

Oldenbourg Verlag München

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort zur 7. Auflage</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort zur 6. Auflage</b> .....	<b>VI</b>
<b>Vorwort zur 5. Auflage</b> .....	<b>VI</b>
<b>Vorwort zur 4. Auflage</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort zur 3. Auflage</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>XI</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XXXI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXXVII</b>

## 1. Abschnitt:

### Grundlagen mit Fallbeispielen

<b>A. Betriebswirtschaftliche Ziele und Marketing</b> .....	<b>1</b>
<b>I.</b> Betrieb und Betriebswirtschaftslehre.....	1
<b>II.</b> Der dispositive Faktor.....	17
<b>III.</b> Betriebliche Ziele.....	27
<b>IV.</b> Planung und Entscheidung.....	31
<b>V.</b> Die menschliche Arbeitsleistung.....	42
<b>VI.</b> Betriebsmittel und Werkstoffe.....	81
<b>VII.</b> Marketing-Planung.....	85
<b>VIII.</b> Marketing-Mix.....	94
<b>IX.</b> Fallstudie.....	107
<b>B. Unternehmensrechnung</b> .....	<b>109</b>
<b>I.</b> Begriff, Aufgaben und Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens.....	109
<b>II.</b> Aufgabe und Adressaten der Buchführung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens.....	111
<b>III.</b> Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens.....	111
<b>IV.</b> Abbildung des Leistungsprozesses mit Hilfe von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	114
<b>V.</b> Gesetzliche Buchführungs- und Aufzeichnungsvorschriften.....	118
<b>VI.</b> Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik.....	121
<b>VII.</b> Fallstudie.....	129
<b>C. Kostenrechnung</b> .....	<b>131</b>
<b>I.</b> Unternehmensziele und -planung.....	131
<b>II.</b> Einordnung und Aufgaben der Kostenrechnung.....	136
<b>III.</b> Grundbegriffe und Grundlagen.....	137
<b>IV.</b> Kostenartenrechnung.....	143

V.	Kostenstellenrechnung.....	156
VI.	Kostenträgerrechnung.....	165
VII.	Kostenrechnungssysteme und Ausgestaltungsarten der Kostenrechnung.....	173
VIII.	Die Kostenrechnung als Grundlage der Entscheidungsvorbereitung.....	182
IX.	Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung am Beispiel der Prozesskostenrechnung.....	183
X.	Fallstudie.....	186
<b>D.</b>	<b>Investitionsrechnung.....</b>	<b>190</b>
I.	Zusammenhänge und Begriffsabgrenzungen.....	190
II.	Instrumente der Investitionsrechnung.....	194
III.	Fallstudie.....	250
<b>E.</b>	<b>Finanzierung.....</b>	<b>253</b>
I.	Grundlagen.....	253
II.	Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	258
III.	Möglichkeiten der Außenfinanzierung.....	270
IV.	Möglichkeiten der Innenfinanzierung.....	287
V.	Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung.....	290
VI.	Fallstudie.....	295
<b>F.</b>	<b>Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse.....</b>	<b>302</b>
I.	Einführung in das externe Rechnungswesen.....	302
II.	Begriffliche und rechtliche Grundlagen des externen Rechnungswesens.....	316
III.	Wichtige Prinzipien des externen Rechnungswesens.....	318
IV.	Basiselemente des externen Rechnungswesens.....	320
V.	Die handelsrechtliche Bilanz.....	325
VI.	Gewinn- und Verlustrechnung.....	332
VII.	Funktionen des Anhangs.....	334
VIII.	Lagebericht.....	335
IX.	Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse.....	335
X.	Exkurs: Konzernabschluss.....	352
XI.	Fallstudie.....	362
<b>G.</b>	<b>Unternehmensbesteuerung.....</b>	<b>365</b>
I.	Grundlagen.....	365
II.	Einkommensteuer.....	371
III.	Körperschaftsteuer.....	385
IV.	Bewertungsgesetz.....	392
V.	Erbschaft- und Schenkungsteuer.....	398
VI.	Gewerbsteuer.....	402
VII.	Grundsteuer.....	407
VIII.	Umsatzsteuer.....	409
IX.	Einfluss der Besteuerung auf die Wahl der Rechtsform des Unternehmens.....	428
X.	Fallsrudie.....	437

## 2. Abschnitt: Fragen der Existenzgründungspraxis

<b>A. Rechtsstrukturen und Fragen der Gründungspraxis.....</b>	<b>439</b>
I. Rechtsstrukturen.....	440
II. Fragen der Gründungspraxis.....	481
<b>B. Erfolgsfaktoren der Existenzgründung.....</b>	<b>509</b>
I. Interne Faktoren.....	510
II. Externe Faktoren.....	518
<b>C. Der Business Plan.....</b>	<b>564</b>
I. Zweck und Inhalt.....	564
II. Phase 1: Vergangenheit und Gegenwart.....	574
III. Phase 2: Marktanalyse.....	583
IV. Phase 3: Strategisches Marketing.....	595
V. Phase 4: Operationsplan (Strategieumsetzung).....	599
VI. Phase 5: Finanzplanung und Finanzierung.....	602
VII. Phase 6: Unternehmenskontrolle.....	612
VIII. Der Business Plan am Beispiel der Firma „Crepes Plus“.....	614
IX. Fazit zum Business Plan.....	628

## 3. Abschnitt: Musterlösungen

<b>A. Musterlösungen zu den Fallstudien.....</b>	<b>629</b>
I. Betriebswirtschaftliche Ziele und Marketing.....	629
II. Unternehmensrechnung.....	633
III. Kostenrechnung.....	639
IV. Investition.....	641
V. Finanzierung.....	645
VI. Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse.....	653
VII. Unternehmensbesteuerung.....	660
<b>B. Musterlösungen zu weiteren Aufgaben.....</b>	<b>662</b>
I. Aufgabe: Auszahlung, Ausgabe, Aufwand.....	662
II. Beispiel: Unternehmensgründung.....	662
III. Beispiel: ELMOTEK AG.....	665
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>667</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>679</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 7. Auflage</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort zur 6. Auflage</b> .....	<b>VI</b>
<b>Vorwort zur 5. Auflage</b> .....	<b>VI</b>
<b>Vorwort zur 4. Auflage</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort zur 3. Auflage</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>XI</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XXXI</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.....	1
1. Grundlagen.....	1
a) Notwendigkeit des Wirtschaftens und ökonomisches Prinzip.....	2
b) Wirtschaftliche Einheiten.....	3
2. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften.....	3
3. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre.....	5
a) Institutionelle Gliederung.....	5
b) Funktionale Gliederung.....	6
4. Betrieb als Forschungsgegenstand.....	6
a) Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt.....	6
b) Betriebsbegriff.....	7
(1) Merkmale eines Betriebs.....	7
(2) Ein Betrieb als Kombination von Produktionsfaktoren.....	8
(3) Abgrenzung zwischen Betrieb und Unternehmen.....	9
(4) Klassifizierung der Betriebe.....	11
(5) Rechtsformen der Betriebe.....	12
II. Der dispositive Faktor.....	17
1. Begriff des dispositiven Faktors und seine Aufgaben.....	17
2. Mitbestimmung der Arbeitnehmer.....	18
a) Einordnung.....	18
b) Arbeitsrechtliche Mitbestimmung.....	19
(1) Betriebsverfassungsgesetz.....	19
(2) Sprecherausschussgesetz.....	21

c)	Unternehmerische Mitbestimmung.....	22
(1)	Drittelbeteiligungsgesetz.....	22
(2)	Montan-Mitbestimmungsgesetz.....	23
(i)	Paritätische Besetzung des Aufsichtsrats.....	23
(ii)	Stellung eines Vorstandsmitglieds durch die Arbeitnehmer (Arbeitsdirektor).....	25
(3)	Mitbestimmungsgesetz.....	25
III.	Betriebliche Ziele.....	27
1.	Zielsystem.....	27
2.	Zielarten.....	28
3.	Zielkonflikte.....	30
IV.	Planung und Entscheidung.....	31
1.	Planung.....	31
a)	Begriff, Aufgaben und Struktur der Planung.....	31
b)	Problem der Planung.....	35
2.	Entscheidung und Entscheidungsregeln.....	36
a)	Begriff der Entscheidung.....	36
(1)	Handlungsmöglichkeiten.....	36
(2)	Umweltbedingungen.....	37
(3)	Ergebnisse, Ergebnisfunktion und Ergebnismatrix.....	39
(4)	Bewertung möglicher Ergebnisse.....	40
(5)	Entscheidungsregeln.....	41
V.	Die menschliche Arbeitsleistung.....	42
1.	Allgemeine Bestimmungsfaktoren.....	42
2.	Personalführung und Personalentwicklung.....	43
a)	Personalführung.....	43
(1)	Einordnung.....	43
(2)	Führungsinstrumente.....	45
(3)	Führungsprinzipien.....	48
(i)	Lösung organisatorischer Probleme mittels Führungsprinzipien.....	48
(ii)	Prinzipien zur Lösung des Delegationsproblems.....	49
(iii)	Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien.....	50
b)	Personalentwicklung.....	51
3.	Personalbestand.....	52
a)	Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsermittlung.....	52
b)	Personalbeschaffung.....	54
c)	Personalauswahl.....	56
d)	Personalfreisetzung.....	57
4.	Arbeitsbedingungen.....	57
a)	Arbeitsgestaltung.....	57
b)	Arbeitszeitregelung.....	58
c)	Arbeitsplatzgestaltung und Betriebsklima.....	60

5.	Arbeitsentgelt und sonstige Leistungen.....	61
a)	Arbeitsentgelt.....	61
	(1) Einordnung.....	61
	(2) Arbeitsentgelt als Gegenstand verschiedener Wissenschaften.....	62
	(3) Arbeitsbewertung.....	63
	(4) Lohnformen.....	67
	(i) Zeitlohn.....	68
	(ii) Akkordlohn.....	70
	(iii) Prämienlohn.....	73
	(iv) Weitere Lohnformen.....	74
b)	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen.....	74
c)	Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer.....	76
6.	Personalkosten.....	78
a)	Budgetierung der Personalkosten/Personalkostenplanung.....	78
b)	Strukturierung der Personalkosten.....	79
VI.	Betriebsmittel und Werkstoffe.....	81
1.	Betriebsmittel.....	81
2.	Werkstoffe.....	83
VII.	Marketing-Planung.....	85
1.	Begriffsbestimmung.....	85
2.	Die Wettbewerbskräfte.....	85
3.	Marketing und Unternehmensführung.....	88
a)	Strategische Marktanalyse.....	88
b)	Wachstumsstrategien.....	90
	(1) Marktdurchdringungsstrategie.....	91
	(2) Marktentwicklungsstrategie.....	92
	(3) Produktentwicklungsstrategie.....	92
	(4) Diversifikationsstrategie.....	93
c)	Die strategischen Erfolgspositionen und ihre Bedeutung.....	93
VIII.	Marketing-Mix.....	94
1.	Einordnung des Marketing-Mix in die Marketingkonzeption.....	94
2.	Produktpolitik.....	94
3.	Preispolitik.....	98
4.	Distributionspolitik.....	100
5.	Kommunikationspolitik.....	102
IX.	Fallstudie.....	107
<b>B.</b>	<b>Unternehmensrechnung.....</b>	<b>109</b>
I.	Begriff, Aufgaben und Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens.....	109
II.	Aufgabe und Adressaten der Buchführung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens.....	111
III.	Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens.....	111

IV.	Abbildung des Leistungsprozesses mit Hilfe von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	114
1.	Abbildung der Unternehmenssituation mit Hilfe der Bilanz.....	114
2.	Abbildung der Unternehmensprozesse mit Hilfe der Gewinn- und Verlustrechnung.....	117
V.	Gesetzliche Buchführungs- und Aufzeichnungsvorschriften.....	118
1.	Gesetzliche Buchführungspflicht.....	118
a)	Handelsrechtliche Buchführungspflicht.....	118
b)	Steuerrechtliche Buchführungspflicht.....	119
2.	Anforderungen an die Buchführung.....	119
3.	Aufbewahrungsfristen.....	120
4.	Inventur- und Inventarpflicht.....	120
VI.	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.	Eröffnungsbilanzkonto 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.....	127
VII.	Fallstudie.....	129
<b>C.</b>	<b>Kostenrechnung.....</b>	<b>131</b>
I.	Unternehmensziele und -planung.....	131
1.	Zusammenhänge der Unternehmensrechnung.....	131
2.	Wirtschaftsprozess, ökonomische Zielkonzeption und Planung im Unternehmen.....	132
II.	Einordnung und Aufgaben der Kostenrechnung.....	136
III.	Grundbegriffe und Grundlagen.....	137
1.	Grundbegriffe.....	137
2.	Grundlagen.....	140
a)	Teilgebiete der Kostenrechnung.....	140
b)	Kostenrechnungssysteme.....	141
/ IV.	Kostenartenrechnung.....	143
1.	Aufgaben und Aufbau.....	143
2.	Erfassung der wichtigsten Kostenarten.....	147
a)	Werkstoffkosten.....	147



b)	Personalkosten.....	148
c)	Dienstleistungskosten.....	149
d)	Kalkulatorische Kosten.....	150
(1)	Kalkulatorische Abschreibungen.....	150
(2)	Kalkulatorische Zinsen.....	152
(3)	Kalkulatorischer Unternehmerlohn.....	154
(4)	Kalkulatorische Miete.....	154
(5)	Kalkulatorische Wagnisse.....	155
V.	Kostenstellenrechnung.....	156
1.	Stellung und Aufbau der Kostenstellenrechnung.....	156
2.	Aufgaben und Einteilung der Kostenstellen.....	158
3.	Ablauf der Kostenstellenrechnung im Betriebsabrechnungsbogen.....	159
a)	Überblick.....	159
b)	Verteilung der primären Gemeinkosten auf die Kostenstellen.....	161
c)	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung.....	161
d)	Bildung von Kalkulationssätzen.....	164
VI.	Kostenträgerrechnung.....	165
1.	Aufgaben und Grundbegriffe der Kostenträgerrechnung.....	165
2.	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation).....	165
a)	Überblick und Systematik.....	165
b)	Divisionskalkulationen.....	166
c)	Zuschlagskalkulationen.....	168
d)	Kuppelkalkulationen.....	169
3.	Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung).....	169
a)	Aufgaben und Überblick.....	169
b)	Gesamtkostenverfahren.....	170
c)	Umsatzkostenverfahren.....	170
(1)	Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis.....	170
(2)	Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis (Deckungsbeitragsrechnung).....	171
VII.	Kostenrechnungssysteme und Ausgestaltungsarten der Kostenrechnung.....	173
1.	Überblick.....	173
2.	Aufgaben und Grundriss der Plankostenrechnung.....	175
3.	Systeme der Plankostenrechnung.....	177
a)	Starre Plankostenrechnung.....	177
b)	Flexible Plankostenrechnung.....	178
VIII.	Die Kostenrechnung als Grundlage der Entscheidungsvorbereitung.....	182
1.	Grenzkosten und Deckungsbeiträge als Ausgangsdaten kurzfristiger Entscheidungen.....	182
2.	Beispiele für kurzfristige Entscheidungsprobleme.....	182

IX.	Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung am Beispiel der Prozesskostenrechnung.....	183
1.	Grenzen traditioneller Kostenrechnungsmethoden.....	183
2.	Prozesskostenrechnung.....	183
a)	Vorgehensweise.....	183
b)	Strategieorientierte Kosteninformationen.....	184
c)	Beurteilung.....	184
X.	Fallstudie.....	186
<b>D.</b>	<b>Investitionsrechnung.....</b>	<b>190</b>
<b>I.</b>	<b>Zusammenhänge und Begriffsabgrenzungen.....</b>	<b>190</b>
1.	Zusammenhänge zwischen güterwirtschaftlichem und finanzwirtschaftlichem Prozess.....	190
2.	Die Begriffe „Investition“ und „Finanzierung“ und ihr Zusammenhang im betrieblichen Umsatzprozess.....	190
3.	Stellung der Investitionsrechnung im Phasenschema des Investitionsprozesses.....	191
4.	Die Abgrenzung der Investitionsrechnung zur Kostenrechnung.....	193
5.	Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis.....	193
<b>II.</b>	<b>Instrumente der Investitionsrechnung.....</b>	<b>194</b>
1.	Entscheidungssituationen.....	194
a)	Einzelentscheidungen.....	194
b)	Programmentscheidungen.....	195
c)	Entscheidungsparameter.....	195
2.	Statische Verfahren der Investitionsrechnung.....	198
a)	Gemeinsame Merkmale der statischen Verfahren.....	198
b)	Kostenvergleichsrechnung.....	199
(1)	Darstellung.....	199
(2)	Fallbeispiel.....	202
(3)	Die Ermittlung der kritischen Ausbringungsmenge.....	203
(4)	Zusammenfassende Kritik an der Kostenvergleichsrechnung.....	204
c)	Gewinnvergleichsrechnung.....	205
(1)	Darstellung.....	205
(2)	Fallbeispiel.....	206
(3)	Zusammenfassende Kritik an der Gewinnvergleichsrechnung.....	207
d)	Die Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	207
(1)	Darstellung.....	207
(2)	Bedeutung der kalkulatorischen Zinsen für die Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	208
(3)	Fallbeispiel.....	208
(4)	Zusammenfassende Kritik an der Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	210

e)	Statische Amortisationsrechnung.....	210
(1)	Darstellung.....	210
(2)	Fallbeispiel.....	211
(3)	Zusammenfassende Kritik an der statischen Amortisationsrechnung.....	213
3.	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung.....	214
a)	Finanzmathematische Grundlagen.....	214
b)	Gemeinsame Merkmale der dynamischen Verfahren.....	221
(1)	Verwendung von Zahlungsgrößen.....	221
(2)	Zahlungszeitpunkt.....	221
(3)	Bezugszeitpunkt.....	222
(4)	Kalkulationszinssatz.....	222
c)	Kapitalwertmethode.....	223
(1)	Darstellung.....	223
(2)	Fallbeispiel.....	224
(3)	Interpretation und Prämissen des Kapitalwertkriteriums.....	226
(4)	Endliche und unendliche Renten.....	228
(5)	Zusammenfassende Kritik an der Kapitalwertmethode.....	228
d)	Annuitätenmethode.....	229
(1)	Darstellung.....	229
(2)	Fallbeispiel.....	230
(3)	Interpretation und Prämissen des Annuitätenkriteriums.....	231
(4)	Endliche und unendliche Renten.....	231
(5)	Zusammenfassende Kritik an der Annuitätenmethode.....	232
e)	Methode des internen Zinsfußes.....	232
(1)	Darstellung.....	232
(2)	Fallbeispiel.....	233
(3)	Interpretation und Prämissen des internen Zinsfußes.....	234
(4)	Endliche und unendliche Renten.....	235
(5)	Zusammenfassende Kritik an der Methode des internen Zinsfußes.....	236
f)	Dynamische Amortisationsrechnung.....	237
(1)	Darstellung.....	237
(2)	Fallbeispiel.....	237
(3)	Interpretation und Prämissen des Amortisationsdauerkriteriums.....	238
(4)	Endliche und unendliche Renten.....	239
(5)	Zusammenfassende Kritik an der dynamischen Amortisationsrechnung.....	239
4.	Checkliste zur Eignung von statischen und dynamischen Investitionsrechnungsverfahren.....	239

5.	Steuern in der Investitionsrechnung.....	241
	a) Problemstellung.....	241
	b) Ertragsteuern.....	242
	c) Nicht gewinnabhängige Steuern.....	244
6.	Unternehmensbewertung als Spezialfall der (dynamischen) Investitionsrechnung.....	245
	a) Theoretische Einordnung.....	245
	b) Aufgaben und Anlässe der Unternehmensbewertung.....	248
	(1) Aufgaben der Unternehmensbewertung.....	248
	(2) Anlässe der Unternehmensbewertung.....	249
III.	Fallstudie.....	250
<b>E.</b>	<b>Finanzierung.....</b>	<b>253</b>
I.	Grundlagen.....	253
II.	Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	258
	1. Aufgaben der Finanzplanung.....	258
	2. Erstellung von Finanzplänen.....	259
	3. Kurzfristige Anpassungsmaßnahmen bei Unter- und Überdeckung.....	263
	4. Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	264
	5. Finanzierungsregeln und Kapitalstruktur.....	265
	6. Cashflow-Analyse.....	268
III.	Möglichkeiten der Außenfinanzierung.....	270
	1. Eigenfinanzierung.....	270
	a) Funktionen des Eigenkapitals.....	270
	b) Bedeutung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis.....	270
	c) Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen ohne Börsenzugang.....	271
	d) Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen mit Börsenzugang.....	272
	e) Spezielle Fragen zur Eigenfinanzierung der Aktiengesellschaften.....	273
	2. Fremdfinanzierung.....	276
	a) Kurzfristige Fremdfinanzierung.....	276
	b) Langfristige Fremdfinanzierung, insb. Aufnahme langfristiger Darlehen.....	281
	(1) Begriff des Darlehens und mögliche Kapitalgeber.....	281
	(2) Inhalt von Kreditvereinbarungen.....	281
	(3) Unterschiedliche Tilgungsmodalitäten.....	281
	(4) Effektivzinsbelastung.....	283
	3. Eigenfinanzierung versus langfristige Fremdfinanzierung.....	285
/	4. Leasing als Alternative zum fremdfinanzierten Kauf.....	286
IV.	Möglichkeiten der Innenfinanzierung.....	287
	1. Offene und stille Selbstfinanzierung.....	287
	2. Finanzierung aus Abschreibungen.....	289

3.	Finanzierung aus Rückstellungen.....	289
V.	Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung.....	290
VI.	Fallstudie.....	295
<b>F.</b>	<b>Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse.....</b>	<b>302</b>
I.	Einführung in das externe Rechnungswesen.....	302
1.	Standort des externen Rechnungswesens.....	302
2.	Güter- und Finanzströme im externen Rechnungswesen.....	303
II.	Begriffliche und rechtliche Grundlagen des externen Rechnungswesens.....	316
1.	Begriff und Aufgaben der handelsrechtlichen Rechnungslegung.....	316
2.	Gesetzliche Regelungen zu Aufstellung, Prüfung und Offenlegung.....	317
III.	Wichtige Prinzipien des externen Rechnungswesens.....	318
1.	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB).....	318
2.	Grundsätze der Maßgeblichkeit.....	319
IV.	Basiselemente des externen Rechnungswesens.....	320
1.	Ansatz dem Grunde nach - Bilanzierung: Frage nach dem „Ob“.....	320
a)	Einordnung.....	320
b)	Abstrakte Bilanzierungsfähigkeit.....	321
c)	Konkrete Bilanzierungsfähigkeit.....	321
d)	Bilanzierungswahlrechte.....	321
2.	Ansatz der Höhe nach - Bewertung: Frage nach dem „Wie viel“.....	322
a)	Grundlegende Wertkategorien.....	322
b)	Methoden der Wertermittlung.....	323
c)	Wertminderungen auf der Aktivseite.....	324
d)	Werterhöhungen auf der Aktivseite.....	324
3.	Ansatz der Stelle nach - Ausweis: Frage nach dem „Wo“.....	324
V.	Die handelsrechtliche Bilanz.....	325
1.	Anlagevermögen.....	325
2.	Umlaufvermögen.....	327
3.	Eigenkapital.....	328
4.	Rückstellungen.....	329
5.	Verbindlichkeiten.....	330
6.	Sonstige Aktiva und Passiva.....	331
VI.	Gewinn- und Verlustrechnung.....	332
VII.	Funktionen des Anhangs.....	334
VIII.	Lagebericht.....	335
IX.	Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse.....	335
1.	Begriff, Ziele, Zielgrößen und Rechnungslegungsinstrumente der Jahresabschlusspolitik.....	335
2.	Systematisierungsmöglichkeiten des bilanzpolitischen Instrumentariums.....	338
3.	Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bilanzierung.....	341
a)	Aktivseite.....	341

	b)	Passivseite.....	342
4.		Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bewertung.....	342
	a)	Grundsätzliche Wertkategorien.....	342
	b)	Methoden der Wertermittlung.....	343
	c)	Wertminderungen auf der Aktivseite.....	344
		(1) Planmäßige Abschreibungen.....	344
		(2) Außerplanmäßige Abschreibungen.....	345
	d)	Werterhöhungen auf der Aktivseite.....	346
5.		Jahresabschlussanalyse.....	346
X.		Exkurs: Konzernabschluss.....	352
	1.	Grundlagen.....	352
	a)	Zwecke des Konzernabschlusses.....	352
	b)	Verpflichtung zur Aufstellung eines Konzernabschlusses.....	354
	c)	Abgrenzung des Konsolidierungskreises.....	355
	d)	Bestandteile des Konzernabschlusses.....	355
	2.	Konsolidierung.....	356
	a)	Überblick.....	356
	b)	Vollkonsolidierung.....	357
		(1) Kapitalkonsolidierung.....	357
		(2) Forderungs- und Schuldenkonsolidierung.....	357
		(3) Zwischenerfolgskonsolidierung.....	358
		(4) Zusammenfassendes Beispiel zur Kapital-, Forderungs- und Schulden- sowie Zwischenerfolgskonsolidierung.....	359
		(5) Aufwands- und Ertragskonsolidierung.....	360
	c)	Quotenkonsolidierung.....	360
	d)	Equity-Methode.....	361
XI.		Fallstudie.....	362
<b>G.</b>		<b>Unternehmensbesteuerung.....</b>	<b>365</b>
	I.	Grundlagen.....	365
	1.	Steuerspiralen 2008 und 2009.....	365
	2.	Steuerbegriff und Abgrenzung von anderen Abgaben.....	365
	3.	Gliederungsmöglichkeiten der Steuern.....	368
	4.	Rechtsquellen.....	369
	a)	Förmliche Gesetze.....	369
	b)	Rechtsverordnungen.....	370
	c)	Doppelbesteuerungsabkommen und supranationales Recht.....	370
	d)	Keine Rechtsnormen.....	370
	II.	Einkommensteuer.....	371
/	1.	Einkommensteuerermittlungsschema.....	371
	2.	Methoden der Einkünfteermittlung.....	373
	a)	Überblick.....	373
	b)	Betriebsvermögensvergleich nach § 5 Abs. 1 EStG.....	374

c)	Überschussrechnung gem. § 4 Abs. 3 EStG.....	375
3.	Wichtige Freibeträge, Pauschbeträge, Freigrenzen und Höchstbeträge der Einkommensteuer.....	377
4.	Investitionsabzugsbeträge und Sonderabschreibungen zur Förderung kleiner und mittlerer Betriebe.....	379
5.	Verlustverrechnung.....	380
6.	Aufbau des Einkommensteuertarifs.....	381
7.	Veranlagung.....	383
III.	Körperschaftsteuer.....	385
1.	Charakteristik, Rechtfertigung, Steuersubjekt und Steuerobjekt.....	385
2.	Körperschaftsteuerermittlung.....	386
3.	Funktionsweise des Körperschaftsteuersystems inkl. Steuertarif.....	387
a)	Körperschaftsteuersystem auf der Ebene der Kapitalgesellschaft.....	387
b)	Besteuerung auf Ebene des Anteilseigners.....	389
(1)	Anteilseigner ist eine natürliche Person.....	389
(2)	Anteilseigner ist eine juristische Person.....	391
IV.	Bewertungsgesetz.....	392
1.	Zweck und Anwendungsbereich des Bewertungsgesetzes.....	392
2.	Bewertungsgegenstände.....	393
a)	Wirtschaftliche Einheit.....	393
b)	Persönliche Zurechnung der Bewertungsgegenstände.....	393
c)	Zweigleisige steuerartenbezogene Bewertung des Grundbesitzes.....	393
d)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Gewerbesteuer und die Grundsteuer.....	394
e)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Erbschaft- und Schenkungsteuer sowie für die Grunderwerbsteuer.....	395
3.	Bewertungsmaßstäbe und -verfahren.....	396
a)	Bewertungsmaßstäbe und ihre Anwendungsbereiche.....	396
b)	Einheitsbewertung.....	397
c)	Bedarfsbewertung.....	397
V.	Erbschaft- und Schenkungsteuer.....	398
1.	Charakteristik, Entwicklung und Rechtfertigung.....	398
2.	Steuersubjekt.....	398
3.	Steuerobjekt.....	398
4.	Steuerbemessungsgrundlage.....	400
5.	Steuertarif.....	400
6.	Besteuerungsverfahren.....	401
VI.	Gewerbesteuer.....	402
1.	Charakteristik und Entwicklung.....	402
2.	Rechtfertigung der Gewerbesteuer.....	402
3.	Steuersubjekt.....	402

4.	Steuerobjekt.....	403
5.	Steuerbemessungsgrundlage.....	403
6.	Steuertarif und Hebesatz-Anwendung.....	405
7.	Zerlegung des einheitlichen Steuermessbetrags.....	406
8.	Besteuerungsverfahren.....	406
VII.	Grundsteuer.....	407
1.	Charakteristik, Entwicklung und Rechtfertigung.....	407
2.	Steuersubjekt, Steuerobjekt und Steuerbefreiungen.....	408
3.	Steuerbemessungsgrundlage und Steuertarif.....	408
VIII.	Umsatzsteuer.....	409
1.	Charakteristik, Rechtfertigung und Entwicklung.....	409
2.	Die Umsatzsteuersysteme.....	410
3.	Steuersubjekt.....	411
4.	Steuerobjekt.....	412
5.	Inneregemeinschaftlicher Handel.....	414
a)	Vorbemerkungen.....	414
b)	Inneregemeinschaftlicher Erwerb.....	416
c)	Inneregemeinschaftliche Lieferung.....	417
6.	Bemessungsgrundlagen.....	421
7.	Vorsteuerabzug.....	421
a)	Einordnung.....	421
b)	Voraussetzungen des Vorsteuerabzugs.....	421
c)	Ausschluss vom Vorsteuerabzug.....	423
d)	Teilweiser Ausschluss vom Vorsteuerabzug.....	424
e)	Berichtigung des Vorsteuerabzugs.....	424
8.	Steuersätze.....	425
9.	Besteuerungsformen.....	425
10.	Besteuerungsverfahren.....	427
IX.	Einfluss der Besteuerung auf die Wahl der Rechtsform des Unternehmens.....	428
1.	Anwendungsfall: Die Steuerbelastung einer inländischen GmbH.....	428
2.	Laufende Besteuerung bei Personengesellschaften.....	430
a)	Einordnung der Einkünfte.....	430
b)	Behandlung der Vergütungen gem. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG.....	431
3.	Wichtige steuerliche Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften.....	432
a)	Einordnung.....	432
b)	Unterschiede in der Gewinnermittlung.....	433
c)	Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer.....	434
d)	Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Gewerbesteuer.....	435



e)	Unterschiede in der Höhe der möglichen Gewinnausschüttung und Gewinnthesaurierung.....	436
f)	Unterschiede in der Berücksichtigung von Verlusten.....	437
X.	Fallstudie.....	437

## 2. Abschnitt:

### Fragen der Existenzgründungspraxis

A.	<b>Rechtsstrukturen und Fragen der GrÜndungspraxis.....</b>	<b>439</b>
I.	Rechtsstrukturen.....	440
1.	Darstellung wichtiger Rechtsformen.....	440
a)	Überblick.....	440
b)	Kaufmannseigenschaft.....	440
c)	Wichtige Rechtsformen im Einzelnen.....	442
d)	Rechtsformvergleiche.....	452
(1)	Rechtsformvergleich zwischen GmbH und kleiner AG.....	452
(2)	Rechtsformvergleich zwischen GmbH und Limited.....	455
e)	Überblick über die Regelungen der Aktiengesellschaft.....	458
2.	Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl.....	462
a)	Übersicht.....	462
b)	Gesellschaftsformen und Rechtskonstruktionen mit dem Ziel der Steuerminimierung.....	467
3.	Unternehmenszusammenschlüsse.....	470
a)	Definitionen, Ziel und Systematisierung.....	470
b)	Kooperationsformen.....	473
c)	Konzentrationsformen.....	476
II.	Fragen der Gründungspraxis.....	481
1.	Gründungsformalien.....	481
a)	Anmeldungen und Genehmigungen.....	481
(1)	Gewerbeanmeldung.....	481
(2)	Relevante „Behörden“.....	482
(3)	Spezielle Genehmigungen.....	483
b)	Führen von Büchern.....	484
c)	Handelsregistereintragung.....	486
2.	Steuerliche Aspekte der Gründungsphase.....	486
a)	Umsatzsteuer.....	486
(1)	Kleinunternehmerregelung.....	486
(2)	Besteuerung nach vereinnahmten Entgelten (Ist- Besteuerung).....	487
(3)	Verfahren der Umsatzbesteuerung.....	488
b)	Einkommensteuer/Körperschaftsteuer.....	491
c)	Gewerbsteuer.....	493

3.	Versicherungen.....	494
a)	Überblick.....	494
b)	Private Krankenversicherung.....	495
c)	Betriebliche Versicherungen.....	497
d)	Nützliche Tipps beim Abschluss von Versicherungen.....	499
4.	Übernahme eines bestehenden Unternehmens.....	500
a)	Chancen und Risiken.....	500
b)	Pacht und Kauf.....	501
c)	Der Übernahmepreis.....	502
d)	Informationen.....	503
5.	Standort.....	504
a)	Standortfaktoren.....	504
b)	Standortanalyse.....	506
<b>B.</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Existenzgründung.....</b>	<b>509</b>
I.	Interne Faktoren.....	510
1.	Unternehmer- und Unternehmenspersönlichkeit.....	510
a)	Unternehmerpersönlichkeit (Gründerpersönlichkeit).....	510
b)	Unternehmenspersönlichkeit (Corporate Identity).....	514
2.	Marktfähigkeit der Gründungsidee und Marktchancen.....	515
a)	Marktfähigkeit der Gründungsidee.....	515
b)	Marktchancen.....	516
II.	Externe Faktoren.....	518
1.	Kapital.....	518
a)	Vorbemerkungen.....	518
b)	Stärkung der Eigenkapitalbasis.....	519
c)	Fremdkapitalbeschaffung.....	520
d)	Staatliche Förderungen.....	520
	(1) Finanzierungshilfen: Begriff und Formen.....	520
	(2) Ausgewählte Finanzierungshilfen in Form von Darlehen.....	521
	(i) Vorgehensweise bei der Auswahl.....	521
	(ii) Kreditgeber.....	523
	(iii) Antragsweg.....	523
	(iv) Tilgungsarten.....	524
	(v) Kombinationsmöglichkeiten.....	527
	(vi) Hinweise zu den ausgewählten Finanzierungshilfen in Darlehensform.....	528
	(3) Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Zuschüssen und Zulagen.....	529
	(i) Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“.....	529
	(ii) Investitionszulage nach dem Investitionszulagengesetz 2010 (InvZulG 2010).....	531

(iii) Förderung von Unternehmensberatungen durch Zuschüsse.....	533
(4) Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Bürgschaften.....	534
(5) Finanzierungshilfen bei Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit.....	536
e) Venture Capital.....	537
(1) Begriff.....	539
(2) Abgrenzung zum Bankkredit.....	540
(3) Abgrenzung zu anderen Kapitalbeteiligungsgesellschaften.....	541
(4) Finanzierung mit Venture Capital.....	543
(i) Generelle Funktionsweise.....	543
(ii) Ausgewählte Beteiligungsformen.....	546
(iii) Phasen der Finanzierung mit Venture Capital.....	547
(iv) Zeitlicher Ablauf einer Finanzierung mit Venture Capital.....	548
(5) Öffentliche Finanzierungsprogramme im Zusammenhang mit Venture Capital.....	554
f) Checkliste zur Überprüfung einer Gründungsfinanzierung.....	556
2. Betriebswirtschaftliches Knowhow.....	557
<b>C. Der Business Plan.....</b>	<b>564</b>
I. Zweck und Inhalt.....	564
1. Zweck.....	564
2. Inhalt.....	568
II. Phase 1: Vergangenheit und Gegenwart.....	574
1. Unternehmensidee und Kapitalbedarf.....	574
2. Beschreibung des Unternehmens.....	575
a) Der Unternehmer.....	575
b) Das Management.....	577
c) Name, Rechtsform und erbrachte Leistungen.....	578
3. Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen.....	579
a) Produkterklärung und -auflistung.....	579
b) Marktreife.....	580
c) Einzigartigkeit und Schutz der Produkte.....	580
d) Vergleich mit Konkurrenzprodukten.....	582
III. Phase 2: Marktanalyse.....	583
1. Aufgaben und Inhalt.....	583
2. Informationsbeschaffung.....	584
3. Vorgehensweise bei der Marktanalyse.....	589
a) Abgrenzung des relevanten Marktes.....	589
b) Marktsegmentierung und Kundenanalyse.....	590
c) Strategische Situationsanalyse.....	594

IV.	Phase 3: Strategisches Marketing.....	595
1.	Aufgaben und Inhalt.....	595
2.	Wahl der Wettbewerbsstrategie.....	597
3.	Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix.....	598
V.	Phase 4: Operationsplan (Strategieumsetzung).....	599
1.	Organisation und Personal.....	599
2.	Verkauf und Verkaufspersonal.....	600
3.	Produktion und Materialbeschaffung.....	601
4.	Gesetzliche Auflagen, Versicherungen und Formalitäten.....	601
VI.	Phase 5: Finanzplanung und Finanzierung.....	602
1.	Prognosen.....	602
2.	Finanzplanung.....	604
a)	Einordnung.....	604
b)	Liquiditätsplanung.....	605
c)	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).....	609
d)	Bilanz.....	611
e)	Kennzahlenanalyse.....	612
VII.	Phase 6: Unternehmenskontrolle.....	612
VIII.	Der Business Plan am Beispiel der Firma „Crepes Plus“.....	614
IX.	Fazit zum Business Plan.....	628

### 3. Abschnitt:

#### Musterlösungen

<b>A.</b>	<b>Musterlösungen zu den Fallstudien.....</b>	<b>629</b>
I.	Betriebswirtschaftliche Ziele und Marketing.....	629
II.	Unternehmensrechnung.....	633
III.	Kostenrechnung.....	639
IV.	Investition.....	641
V.	Finanzierung.....	645
VI.	Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse.....	653
VII.	Unternehmensbesteuerung.....	660
<b>B.</b>	<b>Musterlösungen zu weiteren Aufgaben.....</b>	<b>662</b>
I.	Aufgabe: Auszahlung, Ausgabe, Aufwand.....	662
II.	Beispiel: Unternehmensgründung.....	662
III.	Beispiel: ELMOTEK AG.....	665
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>667</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>679</b>