

**Heinz Kußmaul**

# **Betriebswirt- schaftslehre**

**Eine Einführung für Einsteiger und Existenzgründer**

**8., vollständig überarbeitete Auflage**

**DE GRUYTER  
OLDENBOURG**

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsübersicht</b>	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XXIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XXIX</b>
<b>A. Unternehmensführung und Funktionen</b>	<b>1</b>
I. Betrieb und Betriebswirtschaftslehre	1
II. Der dispositive Faktor	10
III. Betriebliche Ziele	20
IV. Planung und Entscheidung	25
V. Unternehmensorganisation und Produktion	34
VI. Die menschliche Arbeitsleistung	38
VII. Betriebsmittel und Werkstoffe	73
VIII. Marketingplanung	77
IX. Marketing-Mix	86
<b>B. Rechtsstrukturen und Standortwahl</b>	<b>99</b>
I. Rechtsstrukturen	99
II. Standortwahl	144
<b>C. Unternehmensrechnung</b>	<b>151</b>
I. Controlling und betriebliches Rechnungswesen	151
II. Aufgabe und Adressaten der Buchführung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens	156
III. Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens	156
IV. Abbildung des Leistungsprozesses mit Hilfe von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	159
V. Gesetzliche Buchführungs- und Aufzeichnungsvorschriften	162
VI. Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik	164
<b>D. Kostenrechnung</b>	<b>179</b>
I. Unternehmensziele und -planung	179
II. Einordnung und Aufgaben der Kostenrechnung	183
III. Grundbegriffe und Grundlagen	185
IV. Kostenartenrechnung	190
V. Kostenstellenrechnung	202
VI. Kostenträgerrechnung	211
VII. Kostenrechnungssysteme und Ausgestaltungsarten der Kostenrechnung	220
VIII. Grenzkosten und Deckungsbeiträge als Ausgangsdaten kurzfristiger Entscheidungen	233
IX. Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung am Beispiel der Prozesskostenrechnung	234
<b>E. Investitionsrechnung</b>	<b>237</b>
I. Zusammenhänge und Begriffsabgrenzungen	237
II. Instrumente der Investitionsrechnung	241
<b>F. Finanzierung</b>	<b>295</b>
I. Grundlagen	296
II. Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs	302

III.	Möglichkeiten der Außenfinanzierung	320
IV.	Möglichkeiten der Innenfinanzierung	356
V.	Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung	359
<b>G.</b>	<b>Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse</b>	<b>365</b>
I.	Einführung in das externe Rechnungswesen	365
II.	Begriffe und Rechtsgrundlagen	377
III.	Wichtige Prinzipien des externen Rechnungswesens	379
IV.	Basiselemente des externen Rechnungswesens	381
V.	Die Bilanz	386
VI.	Gewinn- und Verlustrechnung	393
VII.	Funktionen des Anhangs	402
VIII.	Lagebericht	402
IX.	Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse	403
X.	Konzernabschluss	421
XI.	IFRS	429
<b>H.</b>	<b>Unternehmensbesteuerung</b>	<b>431</b>
I.	Grundlagen	431
II.	Einkommensteuer	437
III.	Körperschaftsteuer	451
IV.	Bewertungsgesetz	458
V.	Erbschaft- und Schenkungsteuer	465
VI.	Gewerbsteuer	468
VII.	Grundsteuer	474
VIII.	Umsatzsteuer	476
IX.	Laufende Besteuerung in Abhängigkeit von der Rechtsform	494
<b>I.</b>	<b>Business Plan</b>	<b>505</b>
I.	Zweck und Inhalt	505
II.	Phase 1: Vergangenheit und Gegenwart	514
III.	Phase 2: Marktanalyse	522
IV.	Phase 3: Strategisches Marketing	532
V.	Phase 4: Operationsplan (Strategieumsetzung)	535
VI.	Phase 5: Finanzplanung und Finanzierung	538
VII.	Phase 6: Unternehmenskontrolle	547
VIII.	Der Business Plan am Beispiel der Firma „CrSpes Plus“	549
IX.	Fazit zum Business Plan	560
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>561</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>583</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsübersicht</b>	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XXIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XXIX</b>
<b>A. Unternehmensführung und Funktionen</b>	<b>1</b>
I. Betrieb und Betriebswirtschaftslehre	1
1. Grundlagen	1
a) Notwendigkeit des Wirtschaftens und ökonomisches Prinzip	2
b) Wirtschaftliche Einheiten	2
2. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften	3
3. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	4
a) Institutionelle Gliederung	4
b) Funktionale Gliederung	5
4. Betrieb als Forschungsgegenstand	5
a) Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt	5
b) Betriebsbegriff	6
(1) Merkmale eines Betriebs	6
(2) Ein Betrieb als Kombination von Produktionsfaktoren	7
(3) Abgrenzung zwischen Betrieb und Unternehmen	9
(4) Klassifizierung der Betriebe	10
II. Der dispositiver Faktor	10
1. Begriff des dispositiven Faktors und seine Aufgaben	10
2. Mitbestimmung der Arbeitnehmer	11
a) Einordnung	11
b) Arbeitsrechtliche Mitbestimmung	13
(1) Betriebsverfassungsgesetz	13
(2) Sprecherausschussgesetz	14
c) Unternehmerische Mitbestimmung	16
(1) Drittelbeteiligungsgesetz	16
(2) Montan-Mitbestimmungsgesetz	16
(i) Paritätische Besetzung des Aufsichtsrats	17
(ii) Stellung eines Vorstandsmitglieds durch die Arbeitnehmer (Arbeitsdirektor)	18
(3) Mitbestimmungsgesetz	18
III. Betriebliche Ziele	20
1. Zielsystem	20
2. Zielarten	21
3. Zielkonflikte	24

IV.	Planung und Entscheidung	25
1.	Planung	25
a)	Begriff, Aufgaben und Struktur der Planung	25
b)	Problem der Planung	28
2.	Entscheidung und Entscheidungsregeln	29
a)	Begriff der Entscheidung	29
(1)	Handlungsmöglichkeiten	29
(2)	Umweltbedingungen	30
(3)	Ergebnisse, Ergebnisfunktion und Ergebnismatrix	32
(4)	Bewertung möglicher Ergebnisse	32
(5)	Entscheidungsregeln	33
V.	Unternehmensorganisation und Produktion	34
1.	Unternehmensorganisation	34
a)	Funktion und Aufgabe der Unternehmensorganisation	34
b)	Aufbauorganisation	35
(1)	Allgemeines	35
(2)	Koordination	36
c)	Ablauforganisation	36
d)	Organisationsinstrumente	37
2.	Produktion	37
VI.	Die menschliche Arbeitsleistung	38
1.	Allgemeine Bestimmungsfaktoren	38
2.	Personalführung und Personalentwicklung	39
a)	Personalführung	39
(1)	Einordnung	39
(2)	Führungsinstrumente	41
(3)	Führungsprinzipien	44
(i)	Lösung organisatorischer Probleme mittels Führungsprinzipien	44
(ii)	Prinzipien zur Lösung des Delegationsproblems	44
(iii)	Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien	45
b)	Personalentwicklung	46
3.	Personalbestand	48
a)	Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsermittlung	48
b)	Personalbeschaffung	49
c)	Personalauswahl	50
d)	Personalfreisetzung	51
4.	Arbeitsbedingungen	52
a)	Arbeitsgestaltung	52
b)	Arbeitszeitregelung	53
c)	Arbeitsplatzgestaltung und Betriebsklima	54

5.	Arbeitsentgelt und sonstige Leistungen	55
a)	Arbeitsentgelt	55
(1)	Einordnung	55
(2)	Arbeitsentgelt als Gegenstand verschiedener Wissenschaften	57
(3)	Arbeitsbewertung	58
(4)	Lohnformen	61
(i)	Zeitlohn	61
(ii)	Akkordlohn	63
(iii)	Prämienlohn	66
(iv)	Weitere Lohnformen	66
b)	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	67
c)	Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer	68
6.	Personalkosten	70
a)	Budgetierung der Personalkosten/Personalkostenplanung	70
b)	Strukturierung der Personalkosten	72
VII.	Betriebsmittel und Werkstoffe	73
1.	Betriebsmittel	73
2.	Werkstoffe	75
VIII.	Marketingplanung	77
1.	Begriffsbestimmung	77
2.	Die Wettbewerbskräfte	78
3.	Marketing und Unternehmensführung	81
a)	Strategische Marktanalyse	81
b)	Wachstumsstrategien	82
(1)	Marktdurchdringungsstrategie	83
(2)	Marktentwicklungsstrategie	84
(3)	Produktentwicklungsstrategie	84
(4)	Diversifikationsstrategie	85
c)	Die strategischen Erfolgspositionen und ihre Bedeutung	86
IX.	Marketing-Mix	86
1.	Einordnung des Marketing-Mix in die Marketingkonzeption	86
2.	Produktpolitik	87
3.	Preispolitik	90
4.	Distributionspolitik	92
5.	Kommunikationspolitik	94
<b>B.</b>	<b>Rechtsstrukturen und Standortwahl</b>	<b>99</b>
I.	Rechtsstrukturen	99
1.	Darstellung wichtiger Rechtsformen	99
a)	Überblick	99
b)	Kaufmannseigenschaft	100
c)	Rechtsformen	101
d)	Wichtige Rechtsformen im Einzelnen	102

e)	Rechtsformvergleiche	122
(1)	Rechtsformvergleich zwischen GmbH und kleiner AG	122
(2)	Rechtsformvergleich zwischen GmbH und Limited	124
2.	Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl	127
a)	Übersicht	127
b)	Gesellschaftsformen und Rechtskonstruktionen mit dem Ziel der Steuerminimierung	132
3.	Unternehmenszusammenschlüsse	135
a)	Definitionen, Ziele und Systematisierung	135
b)	Kooperationsformen	137
c)	Konzentrationsformen	139
II.	Standortwahl	144
1.	Standortfaktoren	144
2.	Standortanalyse	146
<b>C.</b>	<b>Internehmensrechnung</b>	<b>151</b>
I.	Controlling und betriebliches Rechnungswesen	151
1.	Controlling	151
2.	Begriff, Aufgaben und Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens	153
II.	Aufgabe und Adressaten der Buchführung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens	156
III.	Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens	156
IV.	Abbildung des Leistungsprozesses mit Hilfe von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	159
V.	Gesetzliche Buchführungs- und Aufzeichnungsvorschriften	162
1.	Gesetzliche Buchführungspflicht	162
a)	Handelsrechtliche Buchführungspflicht	162
b)	Steuerrechtliche Buchführungspflicht	162
2.	Anforderungen an die Buchführung	163
3.	Aufbewahrungsfristen	163
4.	Inventur- und Inventarpflicht	164
VI.	Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik	164
1.	Die Auflösung der Bilanz in Konten	164
a)	Begriff des Kontos	164
(1)	Bestandskonten	165
(2)	Erfolgskonten	166
2.	Der Buchungssatz	166
3.	Eröffnungsbilanzkonto und Schlussbilanzkonto	166
4.	Das Eigenkapitalkonto und seine Hilfskonten	167
a)	Das Eigenkapitalkonto	167
b)	Die Verbuchung von Aufwendungen und Erträgen auf Erfolgskonten	168
c)	Die buchtechnische Behandlung von Einlagen und Entnahmen (Privatkonto)	169
5.	Zusammenfassende Übersicht über die Beziehungen der einzelnen Konten und Buchungssätze zur Schlussbilanz	171

<b>D. Kostenrechnung</b>	<b>179</b>
I. Unternehmensziele und-planung	179
1. Wirtschaftsprozess, ökonomische Zielkonzeption und Planung im Unternehmen	179
2. Zusammenhänge der Unternehmensrechnung	183
II. Einordnung und Aufgaben der Kostenrechnung	183
III. Grundbegriffe und Grundlagen	185
1. Grundbegriffe	185
2. Grundlagen	187
a) Teilgebiete der Kostenrechnung	187
b) Kostenrechnungssysteme	188
IV. Kostenartenrechnung	190
1. Aufgaben und Aufbau	190
2. Erfassung der wichtigsten Kostenarten	193
a) Werkstoffkosten	193
b) Personalkosten	194
c) Dienstleistungskosten	196
d) Kalkulatorische Kosten	196
(1) Kalkulatorische Abschreibungen	197
(2) Kalkulatorische Zinsen	199
(3) Kalkulatorischer Unternehmerlohn	200
(4) Kalkulatorische Miete	201
(5) Kalkulatorische Wagnisse	201
V. Kostenstellenrechnung	202
1. Stellung und Aufbau der Kostenstellenrechnung	202
2. Aufgaben und Einteilung der Kostenstellen	203
3. Ablauf der Kostenstellenrechnung im Betriebsabrechnungsbogen	205
a) Überblick	205
b) Verteilung der primären Gemeinkosten auf die Kostenstellen	207
c) Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	207
d) Bildung von Kalkulationssätzen	210
VI. Kostenträgerrechnung	211
1. Aufgaben und Grundbegriffe der Kostenträgerrechnung	211
2. Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	212
a) Überblick und Systematik	212
b) Divisionskalkulationen	212
c) Zuschlagskalkulationen	213
d) Kuppelkalkulationen	215
3. Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung)	215
a) Aufgaben und Überblick	215
b) Gesamtkostenverfahren	216
c) Umsatzkostenverfahren	216
(1) Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis	216
(2) Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis (Deckungsbeitragsrechnung)	217



VII.	Kostenrechnungssysteme und Ausgestaltungsarten der Kostenrechnung	220
1.	Überblick	220
2.	Aufgaben und Grundriss der Plankostenrechnung	221
3.	Systeme der Plankostenrechnung	223
a)	Starre Plankostenrechnung	223
b)	Flexible Plankostenrechnung	224
VIII.	Grenzkosten und Deckungsbeiträge als Ausgangsdaten kurzfristiger Entscheidungen	233
IX.	Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung am Beispiel der Prozesskostenrechnung	234
1.	Grenzen traditioneller Kostenrechnungsmethoden	234
2.	Prozesskostenrechnung	234
a)	Vorgehensweise	234
b)	Strategieorientierte Kosteninformationen	235
c)	Beurteilung	235
<b>E.</b>	<b>Investitionsrechnung</b>	<b>237</b>
I.	Zusammenhänge und Begriffsabgrenzungen	237
1.	Zusammenhänge zwischen güterwirtschaftlichem und finanzwirtschaftlichem Prozess	237
2.	Die Begriffe „Investition“ und „Finanzierung“ und ihr Zusammenhang im betrieblichen Umsatzprozess	237
3.	Stellung der Investitionsrechnung im Phasenschema des Investitionsprozesses	238
4.	Die Abgrenzung der Investitionsrechnung zur Kostenrechnung	239
5.	Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis	240
II.	Instrumente der Investitionsrechnung	241
1.	Entscheidungssituationen	241
a)	Einzelentscheidungen	241
b)	Programmentscheidungen	241
c)	Entscheidungsparameter	242
2.	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	244
a)	Gemeinsame Merkmale der statischen Verfahren	244
b)	Kostenvergleichsrechnung	245
(1)	Darstellung	245
(2)	Die Ermittlung der kritischen Ausbringungsmenge	249
(3)	Zusammenfassende Kritik an der Kostenvergleichsrechnung	251
c)	Gewinnvergleichsrechnung	251
(1)	Darstellung	251
(2)	Zusammenfassende Kritik an der Gewinnvergleichsrechnung	253
d)	Rentabilitätsvergleichsrechnung	253
(1)	Darstellung	253
(2)	Bedeutung der kalkulatorischen Zinsen für die Rentabilitätsvergleichsrechnung	254
(3)	Zusammenfassende Kritik an der Rentabilitätsvergleichsrechnung	256
e)	Statische Amortisationsrechnung	256
(1)	Darstellung	256
(2)	Zusammenfassende Kritik an der statischen Amortisationsrechnung	259

3.	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	259
a)	Finanzmathematische Grundlagen	259
b)	Gemeinsame Merkmale der dynamischen Verfahren	265
(1)	Verwendung von Zahlungsgrößen	265
(2)	Zahlungszeitpunkt	265
(3)	Bezugszeitpunkt	265
(4)	Kalkulationszinssatz	266
c)	Kapitalwertmethode	266
(1)	Darstellung	266
(2)	Interpretation und Prämissen des Kapitalwertkriteriums	269
(3)	Endliche und unendliche Renten	270
(4)	Zusammenfassende Kritik an der Kapitalwertmethode	271
d)	Annuitätenmethode	273
(1)	Darstellung	273
(2)	Interpretation und Prämissen des Annuitätenkriteriums	274
(3)	Endliche und unendliche Renten	275
(4)	Zusammenfassende Kritik an der Annuitätenmethode	275
e)	Methode des internen Zinsfußes	276
(1)	Darstellung	276
(2)	Interpretation und Prämissen des internen Zinsfußes	277
(3)	Endliche und unendliche Renten	278
(4)	Zusammenfassende Kritik an der Methode des internen Zinsfußes	278
f)	Dynamische Amortisationsrechnung	280
(1)	Darstellung	280
(2)	Interpretation und Prämissen des Amortisationsdauerkriteriums	281
(3)	Endliche und unendliche Renten	281
(4)	Zusammenfassende Kritik an der dynamischen Amortisationsrechnung	281
4.	Checkliste zur Eignung von statischen und dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	281
5.	Steuern in der Investitionsrechnung	283
a)	Problemstellung	283
b)	Ertragsteuern	284
c)	Nicht gewinnabhängige Steuern	286
6.	Unternehmensbewertung als Spezialfall der (dynamischen) Investitionsrechnung	289
a)	Theoretische Einordnung	289
b)	Aufgaben und Anlässe der Unternehmensbewertung	291
(1)	Aufgaben der Unternehmensbewertung	291
(2)	Anlässe der Unternehmensbewertung	292
7.	Investitionsrechnung unter Berücksichtigung der Unsicherheit	293
<b>F.</b>	<b>Finanzierung</b>	<b>295</b>
I.	Grundlagen	296
1.	Finanzierungsarten	296
2.	Begriffsabgrenzung	301

II.	Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs	302
1.	Aufgaben der Finanzplanung	302
2.	Erstellung von Finanzplänen	303
3.	Kurzfristige Anpassungsmaßnahmen bei Unter- und Oberdeckung	308
4.	Ermittlung des Kapitalbedarfs	309
5.	Finanzierungsregeln und Kapitalstruktur	313
6.	Cashflow-Analyse	318
III.	Möglichkeiten der Außenfinanzierung	320
1.	Eigenfinanzierung	320
a)	Funktionen des Eigenkapitals	320
b)	Bedeutung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis	320
c)	Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen ohne Börsenzugang	320
d)	Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen mit Börsenzugang	322
e)	Spezielle Fragen zur Eigenfinanzierung der Aktiengesellschaften	322
2.	Fremdfinanzierung	325
a)	Kurzfristige Fremdfinanzierung	325
b)	Langfristige Fremdfinanzierung, insb. Aufnahme langfristiger Darlehen	329
(1)	Begriff des Darlehens und mögliche Kapitalgeber	329
(2)	Inhalt von Kreditvereinbarungen	330
(3)	Unterschiedliche Tilgungsmodalitäten	330
(4)	Effektivzinsbelastung	332
3.	Eigenfinanzierung versus langfristige Fremdfinanzierung	340
4.	Leasing als Alternative zum fremdfinanzierten Kauf	341
5.	Venture Capital	342
a)	Hinführung	342
b)	Begriff.	343
c)	Abgrenzung zum Bankkredit	344
d)	Abgrenzung zu anderen Kapitalbeteiligungsgesellschaften	345
e)	Finanzierung mit Venture Capital	346
(1)	Generelle Funktionsweise	346
(2)	Ausgewählte Beteiligungsformen	349
(3)	Phasen der Finanzierung mit Venture Capital	350
(4)	Zeitlicher Ablauf der Finanzierung mit Venture Capital	351
IV.	Möglichkeiten der Innenfinanzierung	356
1.	Offene und stille Selbstfinanzierung	356
2.	Finanzierung aus Abschreibimgen	358
3.	Finanzierung aus Rückstellungen	358
V.	Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung	359
<b>G.</b>	<b>Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse</b>	<b>365</b>
I.	Einführung in das externe Rechnungswesen	365
1.	Standort des externen Rechnungswesens	365
2.	Güter- und Finanzströme im externen Rechnungswesen	366

II.	Begriffe und Rechtsgrundlagen	377
1.	Begriff und Aufgaben der handelsrechtlichen Rechnungslegung	377
2.	Gesetzliche Regelungen zu Aufstellung, Prüfling und Offenlegung	378
III.	Wichtige Prinzipien des externen Rechnungswesens	379
1.	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	379
2.	Grundsätze der Maßgeblichkeit	380
IV.	Basiselemente des externen Rechnungswesens	381
1.	Ansatz dem Grunde nach – Bilanzierung: Frage nach dem „Ob“	381
a)	Einordnung	381
b)	Abstrakte Bilanzierungsfähigkeit	381
c)	Konkrete Bilanzierungsfähigkeit	382
d)	Bilanzierungswahlrechte	382
2.	Ansatz der Höhe nach – Bewertung: Frage nach dem „Wie viel“	383
a)	Grundlegende Wertkategorien	383
b)	Methoden der Wertermittlung	384
c)	Wertminderungen auf der Aktivseite	385
d)	Werterhöhungen auf der Aktivseite	385
3.	Ansatz der Stelle nach – Ausweis: Frage nach dem „Wo“	386
V.	Die Bilanz	386
1.	Die handelsrechtliche Bilanz	386
a)	Anlagevermögen	386
b)	Umlaufvermögen	387
c)	Eigenkapital	388
d)	Rückstellungen	390
e)	Verbindlichkeiten	391
f)	Sonstige Aktiva und Passiva	391
2.	Die E-Bilanz	392
VI.	Gewinn- und Verlustrechnung	393
VII.	Funktionen des Anhangs	402
VIII.	Lagebericht	402
IX.	Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse	403
1.	Begriff, Ziele, Zielgrößen und Rechnungslegungsinstrumente der Jahresabschlusspolitik	403
2.	Systematisierungsmöglichkeiten des bilanzpolitischen Instrumentariums	405
3.	Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bilanzierung	408
a)	Aktivseite	408
b)	Passivseite	409
4.	Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bewertung	409
a)	Grundsätzliche Wertkategorien	409
b)	Methoden der Wertermittlung	410

c)	Wertminderungen auf der Aktivseite	411
(1)	Planmäßige Abschreibungen	411
(2)	Außerplanmäßige Abschreibungen	411
d)	Werterhöhungen auf der Aktivseite	412
5.	Jahresabschlussanalyse	413
X.	Konzernabschluss	421
1.	Grundlagen	421
a)	Zwecke des Konzernabschlusses	421
b)	Verpflichtung zur Aufstellung eines Konzernabschlusses	422
c)	Abgrenzung des Konsolidierungskreises	423
d)	Bestandteile des Konzernabschlusses	423
2.	Konsolidierung	424
a)	Überblick	424
b)	Vollkonsolidierung	425
(1)	Kapitalkonsolidierung	425
(2)	Forderungs- und Schuldenkonsolidierung	425
(3)	Zwischenerfolgskonsolidierung	425
(4)	Aufwands- und Ertragskonsolidierung	427
c)	Quotenkonsolidierung	427
d)	Equity-Methode	428
XI.	II'RS	429
<b>H.</b>	<b>Unternehmensbesteuerung</b>	<b>431</b>
I.	Grundlagen	431
1.	Steuerspiralen 2013 und 2014	431
2.	Steuerbegriff und Abgrenzung von anderen Abgaben	433
3.	Gliederungsmöglichkeiten der Steuern	434
4.	Rechtsquellen	436
a)	Förmliche Gesetze	436
b)	Rechtsverordnungen	436
c)	Doppelbesteuerungsabkommen und supranationales Recht	436
d)	Keine Rechtsnormen	436
II.	Einkommensteuer	437
1.	Einkommensteuerermittlungsschema	437
2.	Methoden der Einkünfteermittlung	439
a)	Überblick	439
b)	Betriebsvermögensvergleich nach § 5 Abs. 1 EStG	440
c)	Überschussrechnung gem. § 4 Abs. 3 EStG	440
3.	Wichtige Freibeträge, Pauschbeträge, Freigrenzen und Höchstbeträge der Einkommensteuer	442
4.	Investitionsabzugsbeträge und Sonderabschreibungen zur Förderung kleiner und mittlerer Betriebe	444
5.	Verlustverrechnung	446
6.	Aufbau des Einkommensteuertarifs	447

7.	Veranlagung	449
8.	Lohnsteuer	450
III.	Körperschaftsteuer	451
1.	Charakteristik, Rechtfertigung, Steuersubjekt und Steuerobjekt	451
2.	Körperschaftsteuerermittlung	452
3.	Funktionsweise des Körperschaftsteuersystems inkl. Steuertarif	454
a)	Körperschaftsteuersystem auf der Ebene der Kapitalgesellschaft	454
b)	Besteuerung auf Ebene des Anteilseigners	454
(1)	Anteilseigner ist eine natürliche Person	454
(2)	Anteilseigner ist eine juristische Person	456
IV.	Bewertungsgesetz	458
1.	Zweck und Anwendungsbereich des Bewertungsgesetzes	458
2.	Bewertungsgegenstände	459
a)	Wirtschaftliche Einheit	459
b)	Persönliche Zurechnung der Bewertungsgegenstände	459
c)	Vermögensarten des Bewertungsgesetzes	460
d)	Zweigleisige steuerartenbezogene Bewertung des Grundbesitzes	460
e)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Gewerbesteuer und die Grundsteuer	461
(1)	Land- und forstwirtschaftliches Vermögen	461
(2)	Grundvermögen	462
(3)	Betriebsvermögen	462
f)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Erbschaft- und Schenkungsteuer sowie für die Grunderwerbsteuer	462
3.	Bewertungsmaßstäbe und -verfahren	463
a)	Bewertungsmaßstäbe und ihre Anwendungsbereiche	463
b)	Einheitsbewertung	464
c)	Bedarfsbewertung	464
V.	Erbschaft- und Schenkungsteuer	465
1.	Charakteristik und Rechtfertigung	465
2.	Steuersubjekt	465
3.	Steuerobjekt	465
4.	Steuerbemessungsgrundlage	467
5.	Steuertarif	467
6.	Besteuerungsverfahren	468
VI.	Gewerbesteuer	468
1.	Charakteristik und Entwicklung	468
2.	Rechtfertigung der Gewerbesteuer	469
3.	Steuersubjekt	469
4.	Steuerobjekt	469
5.	Steuerbemessungsgrundlage	470
6.	Steuertarif und Hebesatz-Anwendung	472
7.	Zerlegung des einheitlichen Steuermessbetrags	473
8.	Besteuerungsverfahren	473

VII. Grundsteuer	474
1. Charakteristik und Rechtfertigung	474
2. Steuersubjekt, Steuerobjekt und Steuerbefreiungen	475
3. Steuerbemessungsgrundlage und Steuertarif	475
VIII. Umsatzsteuer	476
1. Charakteristik, Rechtfertigung und Entwicklung	476
2. Die Umsatzsteuersysteme	477
3. Steuersubjekt	478
4. Steuerobjekt	479
5. Innergemeinschaftlicher Handel	481
a) Vorbemerkungen	481
b) Innergemeinschaftlicher Erwerb	483
c) Innergemeinschaftliche Lieferung	484
6. Bemessungsgrundlagen	487
7. Vorsteuerabzug	487
a) Einordnung	487
b) Voraussetzungen des Vorsteuerabzugs	487
c) Ausschluss vom Vorsteuerabzug	489
d) Teilweiser Ausschluss vom Vorsteuerabzug	490
e) Berichtigung des Vorsteuerabzugs	490
8. Steuersätze	491
9. Besteuerungsformen	491
10. Besteuerungsverfahren	493
IX. Laufende Besteuerung in Abhängigkeit von der Rechtsform	494
1. Laufende Besteuerung bei Personengesellschaften	494
a) Einordnung der Einkünfte	494
b) Behandlung der Vergütungen gem. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG	495
2. Wichtige steuerliche Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften	496
a) Einordnung	496
b) Unterschiede in der Gewinnermittlung	497
c) Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer	498
d) Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Gewerbesteuer	498
e) Unterschiede in der Höhe der möglichen Gewinnausschüttung und Gewinnthesaurierung	500
f) Unterschiede in der Berücksichtigung von Verlusten	500
<b>I. Business Plan</b>	<b>505</b>
I. Zweck und Inhalt	505
1. Zweck	505
2. Inhalt	509
II. Phase 1: Vergangenheit und Gegenwart	514
1. Unternehmensidee und Kapitalbedarf.	514

2.	Beschreibung des Unternehmens	514
a)	Der Unternehmer	515
b)	Das Management	516
c)	Name, Rechtsform und erbrachte Leistungen	517
3.	Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen	518
a)	Produkterklärung und -auflistung	518
b)	Marktreife	519
c)	Einzigartigkeit und Schutz der Produkte	519
d)	Vergleich mit Konkurrenzprodukten	521
III.	Phase 2: Marktanalyse	522
1.	Aufgaben und Inhalt	522
2.	Informationsbeschaffung	523
3.	Vorgehensweise bei der Marktanalyse	526
a)	Abgrenzung des relevanten Marktes	526
b)	Marktsegmentierung und Kundenanalyse	527
c)	Strategische Situationsanalyse	530
IV.	Phase 3: Strategisches Marketing	532
1.	Aufgaben und Inhalt	532
2.	Wahl der Wettbewerbsstrategie	533
3.	Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix	534
V.	Phase 4: Operationsplan (Strategieumsetzung)	535
1.	Organisation und Personal	535
2.	Verkauf und Verkaufspersonal	536
3.	Produktion und Materialbeschaffung	537
4.	Gesetzliche Auflagen, Versicherungen und Formalitäten	537
VI.	Phase 5: Finanzplanung und Finanzierung	538
1.	Prognosen	538
2.	Finanzplanung	539
a)	Einordnung	539
b)	Liquiditätsplanung	540
c)	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	545
d)	Bilanz	546
e)	Kennzahlenanalyse	547
VII.	Phase 6: Unternehmenskontrolle	547
VIII.	Der Business Plan am Beispiel der Firma „Crgpes Plus“	549
IX.	Fazit zum Business Plan	560
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>561</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>583</b>