

# Betriebswirt- schaftslehre für Existenzgründer

Grundlagen mit Fallbeispielen und  
Fragen der Existenzgründungspraxis

Von

Dr. Heinz Kußmaul

ordentlicher Professor der Betriebswirtschaftslehre  
an der Universität des Saarlandes

6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Oldenbourg Verlag München



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage .....	III
Vorwort zur 5. Auflage .....	III
Vorwort zur 4. Auflage .....	IV
Vorwort zur 3. Auflage .....	IV
Vorwort zur 2. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	V
Inhaltsübersicht .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XIII
Abbildungsverzeichnis .....	XXIX
Abkürzungsverzeichnis .....	XXXV

### 1. Abschnitt:

### Grundlagen mit Fallbeispielen

<b>A. Betriebswirtschaftliche Ziele und Marketing .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Betrieb und Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>2</b>
1. Grundlagen .....	2
a) Notwendigkeit des Wirtschaftens und ökonomisches Prinzip .....	2
b) Wirtschaftliche Einheiten .....	2
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 .....	9
(5) Rechtsformen der Betriebe .....	11
<b>II. Der dispositive Faktor .....</b>	<b>17</b>
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) .....	24
	(3) Mitbestimmungsgesetz .....	24
III.	Betriebliche Ziele .....	26
1.	Zielsystem .....	26
2.	Zielarten .....	27
3.	Zielkonflikte .....	29
IV.	Planung und Entscheidung .....	30
1.	Planung .....	30
a)	Begriff, Aufgaben und Struktur der Planung .....	30
b)	Problem der Planung .....	34
2.	Entscheidung und Entscheidungsregeln .....	34
a)	Begriff der Entscheidung .....	34
(1)	Handlungsmöglichkeiten .....	35
(2)	Umweltbedingungen .....	36
(3)	Ergebnisse, Ergebnisfunktion und Ergebnismatrix .....	37
(4)	Bewertung möglicher Ergebnisse .....	38
(5)	Entscheidungsregeln .....	39
V.	Die menschliche Arbeitsleistung .....	41
1.	Allgemeine Bestimmungsfaktoren .....	41
2.	Personalführung und Personalentwicklung .....	41
a)	Personalführung .....	41
(1)	Einordnung .....	41
(2)	Führungsinstrumente .....	43
(3)	Führungsprinzipien .....	46
(i)	Lösung organisatorischer Probleme mittels Führungsprinzipien .....	46
(ii)	Prinzipien zur Lösung des Delegationsproblems .....	47
(iii)	Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien .....	48
b)	Personalentwicklung .....	49
3.	Personalbestand .....	50
a)	Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsermittlung .....	50
b)	Personalbeschaffung .....	51
c)	Personalauswahl .....	53
d)	Personalfreisetzung .....	54
4.	Arbeitsbedingungen .....	55
a)	Arbeitsgestaltung .....	55
b)	Arbeitszeitregelung .....	56
c)	Arbeitsplatzgestaltung und Betriebsklima .....	57
5.	Arbeitsentgelt und sonstige Leistungen .....	58

a)	Arbeitsentgelt.....	58
(1)	Einordnung.....	58
(2)	Arbeitsentgelt als Gegenstand verschiedener Wissenschaften.....	60
(3)	Arbeitsbewertung.....	61
(4)	Lohnformen.....	64
(i)	Zeitlohn.....	64
(ii)	Akkordlohn.....	66
(iii)	Prämienlohn.....	69
(iv)	Weitere Lohnformen.....	70
b)	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen.....	71
c)	Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer.....	72
6.	Personalkosten.....	74
a)	Budgetierung der Personalkosten/Personalkostenplanung.....	74
b)	Strukturierung der Personalkosten.....	74
VI.	Betriebsmittel und Werkstoffe.....	76
1.	Betriebsmittel.....	76
2.	Werkstoffe.....	78
VII.	Marketing-Planung.....	79
1.	Begriffsbestimmung.....	79
2.	Die Wettbewerbskräfte.....	80
3.	Marketing und Unternehmensführung.....	84
a)	Strategische Marktanalyse.....	84
b)	Wachstumsstrategien.....	85
(1)	Marktdurchdringungsstrategie.....	85
(2)	Marktentwicklungsstrategie.....	87
(3)	Produktentwicklungsstrategie.....	87
(4)	Diversifikationsstrategie.....	88
c)	Die strategischen Erfolgspositionen und ihre Bedeutung.....	88
VIII.	Marketing-Mix.....	89
1.	Einordnung des Marketing-Mix in die Marketingkonzeption.....	89
2.	Produktpolitik.....	89
3.	Preispolitik.....	93
4.	Distributionspolitik.....	95
5.	Kommunikationspolitik.....	98
IX.	Fallstudie.....	102
<b>B.</b>	<b>Unternehmensrechnung.....</b>	<b>104</b>
I.	Begriff, Aufgaben und Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens.....	104
II.	Aufgabe und Adressaten der Buchführung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens.....	106
III.	Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens.....	106

IV.	Abbildung des Leistungsprozesses mit Hilfe von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	109
1.	Abbildung der Unternehmenssituation mit Hilfe der Bilanz.....	109
2.	Abbildung der Unternehmensprozesse mit Hilfe der Gewinn- und Verlustrechnung.....	112
V.	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.....	114
4.	Inventur- und Inventarpflicht.....	115
VI.	Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik.....	115
1.	Die Auflösung der Bilanz in Konten.....	115
a)	Begriff des Kontos.....	115
b)	Bestandskonten.....	116
c)	Erfolgskonten.....	117
2.	Der Buchungssatz.....	117
3.	Eröffnungsbilanzkonto und Schlussbilanzkonto.....	118
4.	Das Eigenkapitalkonto und seine Hilfskonten.....	119
a)	Das Eigenkapitalkonto.....	119
b)	Die Verbuchung von Aufwendungen und Erträgen auf Erfolgskonten.....	120
c)	Die buchtechnische Behandlung von Einlagen und Entnahmen (Privatkonto).....	120
5.	Zusammenfassende Übersicht über die Beziehungen der einzelnen Konten und Buchungssätze zur Schlussbilanz.....	121
VII.	Fallstudie.....	123
C.	<b>Kostenrechnung.....</b>	<b>125</b>
I.	Unternehmensziele und -planung.....	125
1.	Zusammenhänge der Unternehmensrechnung.....	125
2.	Wirtschaftsprozess, ökonomische Zielkonzeption und Planung im Unternehmen.....	126
II.	Einordnung und Aufgaben der Kostenrechnung.....	130
III.	Grundbegriffe und Grundlagen.....	131
1.	Grundbegriffe.....	131
2.	Grundlagen.....	134
a)	Teilgebiete der Kostenrechnung.....	134
b)	Kostenrechnungssysteme.....	134
IV.	Kostenartenrechnung.....	137
1.	Aufgaben und Aufbau.....	137
2.	Erfassung der wichtigsten Kostenarten.....	139

	a) Werkstoffkosten.....	139
	b) Personalkosten.....	141
	c) Dienstleistungskosten.....	143
	d) Kalkulatorische Kosten.....	143
	(1) Kalkulatorische Abschreibungen.....	143
	(2) Kalkulatorische Zinsen.....	145
	(3) Kalkulatorischer Unternehmerlohn.....	147
	(4) Kalkulatorische Miete.....	147
	(5) Kalkulatorische Wagnisse.....	148
V.	Kostenstellenrechnung.....	149
	1. Stellung und Aufbau der Kostenstellenrechnung.....	149
	2. Aufgaben und Einteilung der Kostenstellen.....	151
	3. Ablauf der Kostenstellenrechnung im Betriebsabrechnungsbogen.....	152
	a) Überblick.....	152
	b) Verteilung der primären Gemeinkosten auf die Kostenstellen.....	154
	c) Innerbetriebliche Leistungsverrechnung.....	154
	d) Bildung von Kalkulationssätzen.....	157
VI.	Kostenträgerrechnung.....	158
	1. Aufgaben und Grundbegriffe der Kostenträgerrechnung.....	158
	2. Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation).....	158
	a) Überblick und Systematik.....	158
	b) Divisionskalkulationen.....	158
	c) Zuschlagskalkulationen.....	160
	d) Kuppelkalkulationen.....	161
	3. Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung).....	162
	a) Aufgaben und Überblick.....	162
	b) Gesamtkostenverfahren.....	162
	c) Umsatzkostenverfahren.....	163
	(1) Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis.....	163
	(2) Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis (Deckungsbeitragsrechnung).....	164
VII.	Kostenrechnungssysteme und Ausgestaltungsarten der Kostenrechnung.....	166
	1. Überblick.....	166
	2. Aufgaben und Grundriss der Plankostenrechnung.....	167
	3. Systeme der Plankostenrechnung.....	169
	a) Starre Plankostenrechnung.....	169
	b) Flexible Plankostenrechnung.....	170
VIII.	Die Kostenrechnung als Grundlage der Entscheidungsvorbereitung.....	173
	1. Grenzkosten und Deckungsbeiträge als Ausgangsdaten kurzfristiger Entscheidungen.....	173
	2. Beispiele für kurzfristige Entscheidungsprobleme.....	174

IX.	Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung am Beispiel der Prozesskostenrechnung.....	174
1.	Grenzen traditioneller Kostenrechnungsmethoden .....	174
2.	Prozesskostenrechnung .....	175
a)	Vorgehensweise .....	175
b)	Strategieorientierte Kosteninformationen.....	175
c)	Beurteilung.....	176
X.	Fallstudie.....	177
<b>D.</b>	<b>Investitionsrechnung.....</b>	<b>181</b>
I.	Zusammenhänge und Begriffsabgrenzungen.....	181
1.	Zusammenhänge zwischen güterwirtschaftlichem und finanzwirtschaftlichem Prozess.....	181
2.	Die Begriffe „Investition“ und „Finanzierung“ und ihr Zusammenhang im betrieblichen Umsatzprozess .....	182
3.	Stellung der Investitionsrechnung im Phasenschema des Investitionsprozesses .....	183
4.	Die Abgrenzung der Investitionsrechnung zur Kostenrechnung.....	184
5.	Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis .....	184
II.	Instrumente der Investitionsrechnung.....	185
1.	Entscheidungssituationen .....	185
a)	Einzelentscheidungen .....	185
b)	Programmentscheidungen.....	186
c)	Entscheidungsparameter .....	186
2.	Statische Verfahren der Investitionsrechnung.....	189
a)	Gemeinsame Merkmale der statischen Verfahren .....	189
b)	Kostenvergleichsrechnung.....	190
(1)	Darstellung .....	190
(2)	Fallbeispiel .....	192
(3)	Die Ermittlung der kritischen Ausbringungsmenge .....	193
(4)	Zusammenfassende Kritik an der Kostenvergleichsrechnung.....	194
c)	Gewinnvergleichsrechnung.....	195
(1)	Darstellung .....	195
(2)	Fallbeispiel .....	195
(3)	Zusammenfassende Kritik an der Gewinnvergleichsrechnung .....	196
d)	Die Rentabilitätsvergleichsrechnung .....	197
(1)	Darstellung .....	197
(2)	Bedeutung der kalkulatorischen Zinsen für die Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	197
(3)	Fallbeispiel .....	198

	(4) Zusammenfassende Kritik an der Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	199
e)	Statische Amortisationsrechnung .....	199
	(1) Darstellung .....	199
	(2) Fallbeispiel .....	200
	(3) Zusammenfassende Kritik an der statischen Amortisationsrechnung .....	202
3.	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung .....	203
a)	Finanzmathematische Grundlagen .....	203
b)	Gemeinsame Merkmale der dynamischen Verfahren.....	209
	(1) Verwendung von Zahlungsgrößen.....	209
	(2) Zahlungszeitpunkt .....	209
	(3) Bezugszeitpunkt .....	210
	(4) Kalkulationszinssatz.....	210
c)	Kapitalwertmethode.....	211
	(1) Darstellung .....	211
	(2) Fallbeispiel .....	212
	(3) Interpretation und Prämissen des Kapitalwertkriteriums.....	214
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	215
	(5) Zusammenfassende Kritik an der Kapitalwertmethode .....	216
d)	Annuitätenmethode.....	216
	(1) Darstellung .....	216
	(2) Fallbeispiel .....	217
	(3) Interpretation und Prämissen des Annuitätenkriteriums.....	218
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	219
	(5) Zusammenfassende Kritik an der Annuitätenmethode.....	219
e)	Methode des internen Zinsfußes .....	220
	(1) Darstellung .....	220
	(2) Fallbeispiel .....	220
	(3) Interpretation und Prämissen des internen Zinsfußes.....	222
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	222
	(5) Zusammenfassende Kritik an der Methode des internen Zinsfußes .....	223
f)	Dynamische Amortisationsrechnung .....	224
	(1) Darstellung .....	224
	(2) Fallbeispiel .....	224
	(3) Interpretation und Prämissen des Amortisationsdauerkriteriums .....	225
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	225



	(5) Zusammenfassende Kritik an der dynamischen Amortisationsrechnung.....	226
4.	Checkliste zur Eignung von statischen und dynamischen Investitionsrechnungsverfahren.....	226
5.	Steuern in der Investitionsrechnung.....	226
	a) Problemstellung.....	226
	b) Ertragsteuern.....	229
	c) Nicht gewinnabhängige Steuern.....	230
6.	Unternehmensbewertung als Spezialfall der (dynamischen) Investitionsrechnung.....	231
	a) Theoretische Einordnung.....	231
	b) Aufgaben und Anlässe der Unternehmensbewertung.....	234
	(1) Aufgaben der Unternehmensbewertung.....	234
	(2) Anlässe der Unternehmensbewertung.....	235
III.	Fallstudie.....	236
<b>E.</b>	<b>Finanzierung.....</b>	<b>238</b>
I.	Grundlagen.....	238
II.	Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	243
	1. Aufgaben der Finanzplanung.....	243
	2. Erstellung von Finanzplänen.....	244
	3. Kurzfristige Anpassungsmaßnahmen bei Unter- und Überdeckung.....	248
	4. Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	249
	5. Finanzierungsregeln und Kapitalstruktur.....	250
	6. Cashflow-Analyse.....	253
III.	Möglichkeiten der Außenfinanzierung.....	254
	1. Eigenfinanzierung.....	254
	a) Funktionen des Eigenkapitals.....	254
	b) Bedeutung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis.....	255
	c) Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen ohne Börsenzugang.....	255
	d) Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen mit Börsenzugang.....	256
	e) Spezielle Fragen zur Eigenfinanzierung der Aktiengesellschaften.....	257
	2. Fremdfinanzierung.....	260
	a) Kurzfristige Fremdfinanzierung.....	260
	b) Langfristige Fremdfinanzierung, insb. Aufnahme langfristiger Darlehen.....	265
	(1) Begriff des Darlehens und mögliche Kapitalgeber.....	265
	(2) Inhalt von Kreditvereinbarungen.....	265
	(3) Unterschiedliche Tilgungsmodalitäten.....	265
	(4) Effektivzinsbelastung.....	267

3.	Eigenfinanzierung versus langfristige Fremdfinanzierung .....	269
4.	Leasing als Alternative zum fremdfinanzierten Kauf .....	270
IV.	Möglichkeiten der Innenfinanzierung .....	271
1.	Offene und stille Selbstfinanzierung .....	271
2.	Finanzierung aus Abschreibungen .....	272
3.	Finanzierung aus Rückstellungen .....	273
V.	Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung .....	273
VI.	Fallstudie .....	278
<b>F.</b>	<b>Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse .....</b>	<b>285</b>
I.	Einführung in das externe Rechnungswesen .....	285
1.	Standort des externen Rechnungswesens .....	285
2.	Güter- und Finanzströme im externen Rechnungswesen .....	285
II.	Begriffliche und rechtliche Grundlagen des externen Rechnungswesens .....	298
1.	Begriff und Aufgaben der handelsrechtlichen Rechnungslegung .....	298
2.	Gesetzliche Regelungen zu Aufstellung, Prüfung und Offenlegung .....	299
III.	Wichtige Prinzipien des externen Rechnungswesens .....	299
1.	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) .....	299
2.	Grundsätze der Maßgeblichkeit .....	301
IV.	Basiselemente des externen Rechnungswesens .....	301
1.	Ansatz dem Grunde nach – Bilanzierung: Frage nach dem „Ob“ .....	301
a)	Einordnung .....	301
b)	Abstrakte Bilanzierungsfähigkeit .....	301
c)	Konkrete Bilanzierungsfähigkeit .....	302
d)	Bilanzierungswahlrechte .....	303
2.	Ansatz der Höhe nach – Bewertung: Frage nach dem „Wie viel“ .....	303
a)	Grundlegende Wertkategorien .....	303
b)	Methoden der Wertermittlung .....	304
c)	Wertminderungen auf der Aktivseite .....	305
d)	Werterhöhungen auf der Aktivseite .....	305
3.	Ansatz der Stelle nach – Ausweis: Frage nach dem „Wo“ .....	305
V.	Die handelsrechtliche Bilanz .....	306
1.	Anlagevermögen .....	306
2.	Umlaufvermögen .....	308
3.	Eigenkapital .....	309
4.	Sonderposten mit Rücklageanteil .....	310
5.	Rückstellungen .....	311
6.	Verbindlichkeiten .....	311
7.	Sonstige Aktiva und Passiva .....	312
VI.	Gewinn- und Verlustrechnung .....	312
VII.	Funktionen des Anhangs .....	314
VIII.	Lagebericht .....	315
IX.	Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse .....	315

1.	Begriff, Ziele, Zielgrößen und Rechnungslegungsinstrumente der Jahresabschlusspolitik .....	315
2.	Systematisierungsmöglichkeiten des bilanzpolitischen Instrumentariums .....	318
3.	Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bilanzierung .....	321
a)	Aktivseite .....	321
b)	Passivseite .....	322
4.	Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bewertung .....	323
a)	Grundsätzliche Wertkategorien .....	323
b)	Methoden der Wertermittlung .....	324
c)	Wertminderungen auf der Aktivseite .....	325
(1)	Planmäßige Abschreibungen .....	325
(2)	Außerplanmäßige Abschreibungen .....	326
d)	Werterhöhungen auf der Aktivseite .....	327
5.	Jahresabschlussanalyse .....	327
X.	Fallstudie .....	333
<b>G.</b>	<b>Unternehmensbesteuerung .....</b>	<b>337</b>
I.	Grundlagen .....	337
1.	Steuerspiralen 2003 und 2006 .....	337
2.	Steuerbegriff und Abgrenzung von anderen Abgaben .....	337
3.	Gliederungsmöglichkeiten der Steuern .....	340
4.	Rechtsquellen .....	341
a)	Förmliche Gesetze .....	341
b)	Rechtsverordnungen .....	342
c)	Doppelbesteuerungsabkommen und supranationales Recht .....	342
d)	Keine Rechtsnormen .....	342
II.	Einkommensteuer .....	343
1.	Einkommensteuerermittlungsschema .....	343
2.	Methoden der Einkünfteermittlung .....	345
a)	Überblick .....	345
b)	Betriebsvermögensvergleich nach § 5 Abs. 1 EStG .....	345
c)	Überschussrechnung gem. § 4 Abs. 3 EStG .....	345
3.	Wichtige Freibeträge, Pauschbeträge, Freigrenzen und Höchstbeträge der Einkommensteuer .....	347
4.	Investitionsabzugsbeträge und Sonderabschreibungen zur Förderung kleiner und mittlerer Betriebe .....	349
5.	Verlustverrechnung .....	351
6.	Aufbau des Einkommensteuertarifs .....	351
7.	Veranlagung .....	354
III.	Körperschaftsteuer .....	355
1.	Charakteristik, Rechtfertigung, Steuersubjekt und Steuerobjekt .....	355
2.	Körperschaftsteuerermittlung .....	356

3.	Funktionsweise des Körperschaftsteuersystems inkl. Steuertarif .....	358
a)	Körperschaftsteuersystem auf der Ebene der Kapitalgesellschaft.....	358
b)	Besteuerung auf Ebene des Anteilseigners .....	359
(1)	Anteilseigner ist eine natürliche Person .....	359
(2)	Anteilseigner ist eine juristische Person.....	360
IV.	Bewertungsgesetz .....	361
1.	Zweck und Anwendungsbereich des Bewertungsgesetzes.....	361
2.	Bewertungsgegenstände .....	362
a)	Wirtschaftliche Einheit .....	362
b)	Persönliche Zurechnung der Bewertungsgegenstände .....	362
c)	Zweigleisige steuerartenbezogene Bewertung des Grundbesitzes .....	363
d)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Gewerbesteuer und die Grundsteuer.....	363
(1)	Land- und forstwirtschaftliches Vermögen .....	363
(2)	Grundvermögen .....	363
(3)	Betriebsvermögen.....	364
e)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Erbschaft- und Schenkungsteuer sowie für die Grunderwerbsteuer.....	365
3.	Bewertungsmaßstäbe und -verfahren .....	366
a)	Bewertungsmaßstäbe und ihre Anwendungsbereiche.....	366
b)	Einheitsbewertung .....	366
c)	Bedarfsbewertung .....	367
(1)	Unbebaute Grundstücke .....	367
(2)	Bebaute Grundstücke .....	367
(3)	Fabrikgrundstücke .....	368
V.	Erbschaft- und Schenkungsteuer .....	368
1.	Charakteristik, Entwicklung und Rechtfertigung .....	368
2.	Steuersubjekt .....	369
3.	Steuerobjekt.....	369
4.	Steuerbemessungsgrundlage .....	370
5.	Steuertarif.....	370
6.	Besteuerungsverfahren .....	371
VI.	Gewerbesteuer .....	371
1.	Charakteristik und Entwicklung.....	373
2.	Rechtfertigung der Gewerbesteuer.....	373
3.	Steuersubjekt.....	374
4.	Steuerobjekt.....	374
5.	Steuerbemessungsgrundlage .....	374
6.	Steuertarif und Hebesatz-Anwendung.....	376
7.	Zerlegung des einheitlichen Steuermessbetrags .....	377
8.	Besteuerungsverfahren .....	377

VII.	Grundsteuer.....	378
1.	Charakteristik, Entwicklung und Rechtfertigung.....	378
2.	Steuersubjekt, Steuerobjekt und Steuerbefreiungen.....	379
3.	Steuerbemessungsgrundlage und Steuertarif.....	379
VIII.	Umsatzsteuer.....	380
1.	Charakteristik, Rechtfertigung und Entwicklung.....	380
2.	Die Umsatzsteuersysteme.....	381
3.	Steuersubjekt.....	382
4.	Steuerobjekt.....	383
5.	Inneregemeinschaftlicher Handel.....	385
a)	Vorbemerkungen.....	385
b)	Inneregemeinschaftlicher Erwerb.....	387
c)	Inneregemeinschaftliche Lieferung.....	388
6.	Bemessungsgrundlagen.....	390
7.	Vorsteuerabzug.....	392
a)	Einordnung.....	392
b)	Voraussetzungen des Vorsteuerabzugs.....	392
c)	Ausschluss vom Vorsteuerabzug.....	393
d)	Teilweiser Ausschluss vom Vorsteuerabzug.....	394
e)	Berichtigung des Vorsteuerabzugs.....	394
8.	Steuersätze.....	395
9.	Besteuerungsformen.....	396
10.	Besteuerungsverfahren.....	397
IX.	Einfluss der Besteuerung auf die Wahl der Rechtsform des Unternehmens.....	398
1.	Anwendungsfall: Die Steuerbelastung einer inländischen GmbH.....	398
2.	Laufende Besteuerung bei Personengesellschaften.....	400
a)	Einordnung der Einkünfte.....	400
b)	Behandlung der Vergütungen gem. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG.....	401
3.	Wichtige steuerliche Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften.....	401
a)	Einordnung.....	401
b)	Unterschiede in der Gewinnermittlung.....	403
c)	Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer.....	403
d)	Auswirkungen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen auf die Gewerbesteuer.....	404
e)	Unterschiede in der Höhe der möglichen Gewinnausschüttung und Gewinnthesaurierung.....	406
f)	Unterschiede in der Berücksichtigung von Verlusten.....	406
X.	Fallstudie.....	407

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

<b>A. Rechtsstrukturen und Fragen der Gründungspraxis</b> .....	<b>409</b>
<b>I. Rechtsstrukturen</b> .....	<b>409</b>
1. Darstellung wichtiger Rechtsformen.....	409
a) Überblick .....	409
b) Kaufmannseigenschaft.....	410
c) Wichtige Rechtsformen im Einzelnen .....	410
d) Rechtsformvergleiche .....	423
(1) Rechtsformvergleich zwischen GmbH und kleiner AG.....	423
(2) Rechtsformvergleich zwischen GmbH und Limited .....	426
e) Überblick über die Regelungen der Aktiengesellschaft.....	429
2. Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl .....	432
a) Tabellarische Übersicht .....	432
b) Gesellschaftsformen und Rechtskonstruktionen mit dem Ziel der Steuerminimierung .....	438
3. Unternehmenszusammenschlüsse .....	440
a) Definitionen, Ziel und Systematisierung .....	440
b) Kooperationsformen .....	442
c) Konzentrationsformen .....	445
<b>II. Fragen der Gründungspraxis</b> .....	<b>449</b>
1. Gründungsformalien.....	449
a) Anmeldungen und Genehmigungen .....	449
(1) Gewerbeanmeldung.....	449
(2) Relevante „Behörden“.....	450
(3) Spezielle Genehmigungen.....	451
b) Führen von Büchern.....	452
c) Handelsregistereintragung .....	454
2. Steuerliche Aspekte der Gründungsphase.....	454
a) Umsatzsteuer.....	454
(1) Kleinunternehmerregelung.....	454
(2) Besteuerung nach vereinnahmten Entgelten (Ist- Besteuerung).....	455
(3) Verfahren der Umsatzbesteuerung .....	456
b) Einkommensteuer/Körperschaftsteuer.....	459
c) Gewerbesteuer .....	461
3. Versicherungen.....	462
a) Überblick .....	462
b) Private Krankenversicherung.....	462
c) Betriebliche Versicherungen.....	465
d) Nützliche Tipps beim Abschluss von Versicherungen.....	467

4.	Übernahme eines bestehenden Unternehmens .....	468
a)	Chancen und Risiken .....	468
b)	Pacht und Kauf .....	469
c)	Der Übernahmepreis .....	469
d)	Informationen .....	470
5.	Standort .....	471
a)	Standortfaktoren .....	471
b)	Standortanalyse .....	473
<b>B.</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Existenzgründung .....</b>	<b>476</b>
I.	Interne Faktoren .....	477
1.	Unternehmer- und Unternehmenspersönlichkeit .....	477
a)	Unternehmerpersönlichkeit (Gründerpersönlichkeit) .....	477
b)	Unternehmenspersönlichkeit (Corporate Identity) .....	480
2.	Marktfähigkeit der Gründungsidee und Marktchancen .....	481
a)	Marktfähigkeit der Gründungsidee .....	481
b)	Marktchancen .....	482
II.	Externe Faktoren .....	483
1.	Kapital .....	483
a)	Vorbemerkungen .....	483
b)	Stärkung der Eigenkapitalbasis .....	484
c)	Fremdkapitalbeschaffung .....	484
d)	Staatliche Förderungen .....	485
(1)	Finanzierungshilfen: Begriff und Formen .....	485
(2)	Ausgewählte Finanzierungshilfen in Form von Darlehen .....	486
(i)	Vorgehensweise bei der Auswahl .....	486
(ii)	Kreditgeber .....	487
(iii)	Antragsweg .....	488
(iv)	Tilgungsarten .....	489
(v)	Kombinationsmöglichkeiten .....	492
(vi)	Hinweise zu den ausgewählten Finanzierungshilfen in Darlehensform .....	493
(3)	Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Zuschüssen und Zulagen .....	494
(i)	Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ .....	494
(ii)	Investitionszulage nach dem Investitionszulagengesetz 2007 (InvZulG 2007) .....	496
(iii)	Förderung von Unternehmensberatungen durch Zuschüsse .....	496
(4)	Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Bürgschaften .....	499

	(5) Finanzierungshilfen bei Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit .....	501
e)	Venture Capital .....	502
	(1) Begriff .....	503
	(2) Abgrenzung zum Bankkredit.....	504
	(3) Abgrenzung zu anderen Kapitalbeteiligungsgesellschaften .....	505
	(4) Finanzierung mit Venture Capital .....	507
	(i) Generelle Funktionsweise .....	507
	(ii) Ausgewählte Beteiligungsformen .....	509
	(iii) Phasen der Finanzierung mit Venture Capital .....	510
	(iv) Zeitlicher Ablauf einer Finanzierung mit Venture Capital .....	512
	(5) Öffentliche Finanzierungsprogramme im Zusammenhang mit Venture Capital.....	517
f)	Checkliste zur Überprüfung einer Gründungsfinanzierung .....	519
2.	Betriebswirtschaftliches Knowhow.....	520
<b>C.</b>	<b>Der Business Plan.....</b>	<b>526</b>
I.	Zweck und Inhalt .....	526
	1. Zweck .....	526
	2. Inhalt.....	530
II.	Phase 1: Vergangenheit und Gegenwart .....	535
	1. Unternehmensidee und Kapitalbedarf.....	535
	2. Beschreibung des Unternehmens .....	536
	a) Der Unternehmer .....	536
	b) Das Management .....	537
	c) Name, Rechtsform und erbrachte Leistungen.....	538
	3. Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen .....	540
	a) Produkterklärung und -auflistung .....	540
	b) Marktreife .....	540
	c) Einzigartigkeit und Schutz der Produkte .....	541
	d) Vergleich mit Konkurrenzprodukten .....	543
III.	Phase 2: Marktanalyse .....	544
	1. Aufgaben und Inhalt.....	544
	2. Informationsbeschaffung.....	544
	3. Vorgehensweise bei der Marktanalyse .....	549
	a) Abgrenzung des relevanten Marktes.....	549
	b) Marktsegmentierung und Kundenanalyse.....	550
	c) Strategische Situationsanalyse .....	553
IV.	Phase 3: Strategisches Marketing .....	555
	1. Aufgaben und Inhalt.....	555
	2. Wahl der Wettbewerbsstrategie .....	556



3.	Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix .....	557
V.	Phase 4: Operationsplan (Strategieumsetzung) .....	558
1.	Organisation und Personal .....	559
2.	Verkauf und Verkaufspersonal .....	560
3.	Produktion und Materialbeschaffung .....	560
4.	Gesetzliche Auflagen, Versicherungen und Formalitäten .....	561
VI.	Phase 5: Finanzplanung und Finanzierung .....	562
1.	Prognosen .....	562
2.	Finanzplanung .....	563
a)	Einordnung .....	563
b)	Liquiditätsplanung .....	564
c)	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) .....	568
d)	Bilanz .....	570
e)	Kennzahlenanalyse .....	570
VII.	Phase 6: Unternehmenskontrolle .....	571
VIII.	Der Business Plan am Beispiel der Firma „Crêpes Plus“ .....	572
IX.	Fazit zum Business Plan .....	586

### 3. Abschnitt:

#### Musterlösungen

<b>A.</b>	<b>Musterlösungen zu den Fallstudien .....</b>	<b>587</b>
I.	Betriebswirtschaftliche Ziele und Marketing .....	587
II.	Unternehmensrechnung .....	591
III.	Kostenrechnung .....	597
IV.	Investition .....	599
V.	Finanzierung .....	603
VI.	Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse .....	611
VII.	Unternehmensbesteuerung .....	616
<b>B.</b>	<b>Musterlösungen zu weiteren Aufgaben .....</b>	<b>618</b>
I.	Aufgabe: Auszahlung, Ausgabe, Aufwand .....	618
II.	Beispiel: Unternehmensgründung .....	618
III.	Beispiel: ELMOTEK AG .....	621
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>623</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>637</b>