

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	I
Vorwort zur 2. Auflage	I
Vorwort zur 1. Auflage	II
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXX

1. Abschnitt:

Grundlagen mit Fallbeispielen

A. Betriebswirtschaftliche Ziele und Marketing.....	1
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 von 1976.....	20
III. Betriebliche Ziele	21
1. Zielsystem	21
2. Zielarten	22

3.	Zielkonflikte	24
IV.	Planung und Entscheidung.....	25
1.	Planung	25
a)	Begriff, Aufgaben und Struktur der Planung	25
b)	Problem der Planung.....	30
2.	Entscheidung	30
a)	Begriff der Entscheidung	30
b)	Entscheidungsfeld	31
(1)	Handlungsmöglichkeiten	31
(2)	Umweltbedingungen.....	31
(3)	Ergebnisse.....	33
(4)	Bewertung möglicher Ergebnisse	34
(5)	Entscheidungsregeln.....	35
V.	Die menschliche Arbeitsleistung	37
1.	Allgemeine Bestimmungsfaktoren	37
2.	Personalführung.....	37
a)	Einordnung.....	37
b)	Führungsinstrumente.....	39
c)	Führungsprinzipien	43
(1)	Prinzipien zur Lösung des Delegationsproblems	44
(2)	Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien	45
3.	Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsermittlung.....	46
4.	Personalbeschaffung.....	49
5.	Personalentwicklung.....	50
6.	Personalfreisetzung.....	51
7.	Personalauswahl	52
8.	Arbeitsbedingungen.....	53
a)	Arbeitsgestaltung	53
b)	Arbeitszeitregelung	54
c)	Arbeitsplatzgestaltung und Betriebsklima	56
9.	Arbeitsentgelt	57
a)	Einordnung.....	57
b)	Arbeitsentgelt als Gegenstand verschiedener Wissenschaften.....	58
c)	Arbeitsbewertung	60
d)	Lohnformen.....	64
(1)	Zeitlohn.....	64
(2)	Akkordlohn.....	66
(3)	Prämienlohn.....	69
(4)	Weitere Lohnformen.....	70
10.	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	71
11.	Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer	72

12.	Budgetierung der Personalkosten/Personalkostenplanung.....	75
13.	Strukturierung der Personalkosten	76
VI.	Betriebsmittel und Werkstoffe	77
1.	Betriebsmittel.....	77
2.	Werkstoffe.....	79
VII.	Marketing-Planung.....	82
1.	Begriffsbestimmung.....	82
2.	Die Wettbewerbskräfte	82
3.	Marketing und Unternehmensführung	86
a)	Strategische Marktanalyse	86
b)	Wachstumsstrategien	88
(1)	Marktdurchdringungsstrategie	88
(2)	Marktentwicklungsstrategie	89
(3)	Produktentwicklungsstrategie	90
(4)	Diversifikationsstrategie	90
c)	Die strategischen Erfolgspositionen und ihre Bedeutung.....	91
VIII.	Marketing-Mix	92
1.	Einordnung des Marketing-Mix in die Marketingkonzeption	92
2.	Produktpolitik	92
3.	Preispolitik	96
4.	Distributionspolitik	99
5.	Kommunikationspolitik	101
IX.	Fallstudie	103
B.	Unternehmensrechnung	105
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 Gliederung	105
2.	Die Buchführung.....	106
3.	Die Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens.....	106
4.	Die Abbildung des Leistungsprozesses mit Hilfe von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	109
a)	Die Abbildung der Unternehmenssituation mit Hilfe der Bilanz	109
b)	Die Abbildung der Unternehmensprozesse mit Hilfe der 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 Erfolgskonten	120
c)	Die buchtechnische Behandlung von Einlagen und Entnahmen (Privatkonto)	122
5.	Zusammenfassende Übersicht über die Beziehungen der einzelnen Konten und Buchungssätze zur Schlussbilanz	124
IV.	Fallstudie	126
C.	Kostenrechnung	128
I.	Unternehmensziele und -planung	128
1.	Zusammenhänge der Unternehmensrechnung	128
2.	Wirtschaftsprozess, ökonomische Zielkonzeption und Planung im Unternehmen	131
II.	Teilgebiete und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	135
III.	Grundbegriffe und Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens	137
1.	Grundbegriffe	137
2.	Grundlagen	142
a)	Teilgebiete der Kostenrechnung	142
b)	Kostenrechnungssysteme	143
IV.	Kostenartenrechnung	145
1.	Aufgaben und Aufbau	145
2.	Erfassung der wichtigsten Kostenarten	149
a)	Werkstoffkosten	149
b)	Personalkosten	150
c)	Dienstleistungskosten	152
d)	Kalkulatorische Kosten	152
(1)	Kalkulatorische Abschreibungen	152
(2)	Kalkulatorische Zinsen	155
(3)	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	157
(4)	Kalkulatorische Miete	157
(5)	Kalkulatorische Wagnisse	158

V.	Kostenstellenrechnung	159
1.	Stellung und Aufbau der Kostenstellenrechnung.....	159
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 (Deckungsbeitragsrechnung).....	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 Entscheidungen	185
2.	Beispiele für kurzfristige Entscheidungsprobleme	186
IX.	Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung am Beispiel der Prozesskostenrechnung.....	186
1.	Grenzen traditioneller Kostenrechnungsmethoden	186
2.	Prozesskostenrechnung	187
a)	Vorgehensweise	187
b)	Strategieorientierte Kosteninformationen.....	187
c)	Beurteilung	188
X.	Fallstudie	189

D.	Investitionsrechnung	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.....	197
5.	Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis.....	197
II.	Instrumente der Investitionsrechnung.....	198
1.	Die Entscheidungssituationen.....	198
a)	Einzelentscheidungen.....	198
b)	Programmentscheidungen.....	199
c)	Entscheidungsparameter.....	200
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.....	208
(4)	Zusammenfassende Kritik an der Kostenvergleichsrechnung.....	209
c)	Die Gewinnvergleichsrechnung.....	210
(1)	Darstellung.....	210
(2)	Fallbeispiel.....	210
(3)	Zusammenfassende Kritik an der Gewinnvergleichsrechnung.....	211
d)	Die Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	212
(1)	Darstellung.....	212
(2)	Bedeutung der kalkulatorischen Zinsen für die Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	213
(3)	Fallbeispiel.....	213
(4)	Zusammenfassende Kritik an der Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	215
e)	Die statische Amortisationsrechnung.....	215
(1)	Darstellung.....	215
(2)	Fallbeispiel.....	216
(3)	Zusammenfassende Kritik an der statischen Amortisationsrechnung.....	218

3.	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	218
a)	Finanzmathematische Grundlagen.....	218
b)	Gemeinsame Merkmale der dynamischen Verfahren.....	226
	(1) Verwendung von Zahlungsgrößen	226
	(2) Der Zahlungszeitpunkt	226
	(3) Der Bezugszeitpunkt	227
	(4) Der Kalkulationszinssatz.....	228
c)	Die Kapitalwertmethode.....	228
	(1) Darstellung	228
	(2) Fallbeispiel	229
	(3) Interpretation und Prämissen des Kapitalwertkriteriums	232
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	233
	(5) Zusammenfassende Kritik an der Kapitalwertmethode	234
d)	Die Annuitätenmethode.....	234
	(1) Darstellung	234
	(2) Fallbeispiel	236
	(3) Interpretation und Prämissen des Annuitätenkriteriums	237
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	237
	(5) Zusammenfassende Kritik an der Annuitätenmethode	238
e)	Die Methode des internen Zinsfußes	238
	(1) Darstellung	238
	(2) Fallbeispiel	239
	(3) Interpretation und Prämissen des internen Zinsfußes.....	240
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	241
	(5) Zusammenfassende Kritik an der Methode des internen Zinsfußes	242
f)	Die dynamische Amortisationsrechnung.....	242
	(1) Darstellung	242
	(2) Fallbeispiel	243
	(3) Interpretation und Prämissen des Amortisationsdauerkriteriums.....	244
	(4) Endliche und unendliche Renten.....	244
	(5) Zusammenfassende Kritik an der dynamischen Amortisationsrechnung	245
4.	Checkliste zur Eignung von statischen und dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	245
5.	Steuern in der Investitionsrechnung.....	247
a)	Problemstellung.....	247
b)	Die Ertragsteuern.....	248
c)	Nicht gewinnabhängige Steuern.....	251

6.	Unternehmensbewertung als Spezialfall der (dynamischen) Investitionsrechnung.....	251
	a) Theoretische Einordnung.....	251
	b) Aufgaben und Anlässe der Unternehmensbewertung.....	254
	(1) Aufgaben der Unternehmensbewertung.....	254
	(2) Anlässe der Unternehmensbewertung.....	255
III.	Fallstudie.....	256
E.	Finanzierung.....	259
I.	Grundlagen.....	260
II.	Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	266
	1. Aufgaben der Finanzplanung.....	266
	2. Die Erstellung von Finanzplänen.....	267
	3. Kurzfristige Anpassungsmaßnahmen bei Unter- und Überdeckung.....	271
	4. Die Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	272
	5. Finanzierungsregeln und Kapitalstruktur.....	274
	6. Die Cashflow-Analyse.....	276
III.	Möglichkeiten der Außenfinanzierung.....	278
	1. Die Eigenfinanzierung.....	278
	a) Die Funktionen des Eigenkapitals.....	278
	b) Bedeutung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis.....	278
	c) Merkmale der Rechtsformen.....	280
	d) Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen ohne Börsenzugang.....	281
	e) Eigenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen mit Börsenzugang.....	283
	2. Die Fremdfinanzierung.....	284
	a) Kurzfristige Fremdfinanzierung.....	284
	b) Langfristige Fremdfinanzierung, insbesondere Aufnahme langfristiger Darlehen.....	289
	(1) Begriff des Darlehens und mögliche Kapitalgeber.....	289
	(2) Inhalt von Kreditvereinbarungen.....	290
	(3) Unterschiedliche Tilgungsmodalitäten.....	290
	(4) Effektivzinsbelastung.....	292
	3. Eigenfinanzierung versus langfristige Fremdfinanzierung.....	294
	4. Leasing als Alternative zum fremdfinanzierten Kauf.....	295
IV.	Möglichkeiten der Innenfinanzierung.....	296
	1. Offene und stille Selbstfinanzierung.....	296
	2. Finanzierung aus Abschreibungen.....	298
	3. Finanzierung aus Rückstellungen.....	299
V.	Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung.....	299
VI.	Fallstudie.....	306

F.	Jahresabschluss, Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse	313
I.	Einführung in das externe Rechnungswesen	313
1.	Der Standort des externen Rechnungswesens	313
2.	Die Güter- und Finanzströme im externen Rechnungswesen	314
3.	Das leistungs- und finanzwirtschaftliche Risiko eines Unternehmens	329
II.	Begriffliche und rechtliche Grundlagen des externen Rechnungswesens	342
1.	Begriff und Aufgaben der handelsrechtlichen Rechnungslegung	342
2.	Gesetzliche Regelungen zu Aufstellung, Prüfung und Offenlegung	343
III.	Wichtige Prinzipien des externen Rechnungswesens.....	344
1.	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	344
2.	Grundsätze der Maßgeblichkeit	345
IV.	Basiselemente des externen Rechnungswesens.....	346
1.	Der Ansatz dem Grunde nach – Bilanzierung.....	346
a)	Abstrakte Bilanzierungsfähigkeit	346
b)	Konkrete Bilanzierungsfähigkeit	346
c)	Bilanzierungswahlrechte.....	347
2.	Der Ansatz der Höhe nach – Bewertung.....	347
a)	Grundlegende Wertkategorien	347
b)	Methoden der Wertermittlung	348
c)	Wertminderungen auf der Aktivseite.....	349
d)	Werterhöhungen auf der Aktivseite.....	349
3.	Der Ansatz der Stelle nach – Ausweis	349
V.	Die handelsrechtliche Bilanz	350
1.	Anlagevermögen	350
2.	Umlaufvermögen	352
3.	Eigenkapital	353
4.	Sonderposten mit Rücklageanteil.....	356
5.	Rückstellungen.....	356
6.	Verbindlichkeiten.....	357
7.	Sonstige Aktiva und Passiva.....	357
VI.	Gewinn- und Verlustrechnung.....	358
VII.	Anhang (§§ 284-288 HGB).....	361
VIII.	Lagebericht (§ 289 HGB)	361
IX.	Jahresabschlusspolitik und Jahresabschlussanalyse	362
1.	Begriff, Ziele, Zielgrößen und Rechnungslegungsinstrumente der Jahresabschlusspolitik.....	362
2.	Systematisierungsmöglichkeiten des bilanzpolitischen Instrumentariums	367
3.	Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bilanzierung	369
a)	Aktivseite.....	369
b)	Passivseite.....	370

4.	Wichtige bilanzpolitische Instrumente bei der Bewertung.....	372
a)	Grundsätzliche Wertkategorien.....	372
b)	Methoden der Wertermittlung.....	373
c)	Wertminderungen auf der Aktivseite.....	374
(1)	Planmäßige Abschreibungen.....	374
(2)	Außerplanmäßige Abschreibungen.....	375
d)	Werterhöhungen auf der Aktivseite.....	376
5.	Jahresabschlussanalyse.....	377
X.	Fallstudie.....	381
G.	Unternehmensbesteuerung.....	383
I.	Grundlagen.....	384
1.	Steuerspirale 1998 und 1999.....	384
2.	Steuerbegriff und Abgrenzung von anderen Abgaben.....	385
3.	Gliederungsmöglichkeiten der Steuern.....	387
4.	Rechtsquellen.....	388
a)	Förmliche Gesetze.....	388
b)	Rechtsverordnungen.....	389
c)	Doppelbesteuerungsabkommen und supranationales Recht.....	389
d)	Keine Rechtsnormen.....	389
II.	Einkommensteuer.....	390
1.	Einkommensteuerermittlungsschema.....	390
2.	Methoden der Einkünfteermittlung.....	392
3.	Wichtige Freibeträge, Pauschbeträge, Freigrenzen und Höchstbeträge bei der Einkommensteuer.....	393
4.	Ansparabschreibung zur Förderung kleiner und mittlerer Betriebe.....	395
5.	Verlustverrechnung.....	396
6.	Aufbau des Einkommensteuertarifs.....	399
7.	Veranlagung.....	400
III.	Körperschaftsteuer.....	402
1.	Charakteristik, Rechtfertigung, Steuersubjekt und Steuerobjekt.....	402
2.	Körperschaftsteuerermittlung.....	403
3.	Die Funktionsweise des Anrechnungsverfahrens inkl. Steuertarif.....	404
a)	Die Grundkonzeption des Anrechnungsverfahrens.....	404
b)	Das Anrechnungsverfahren auf der Ebene der Kapitalgesellschaft.....	406
c)	Das Anrechnungsverfahren auf der Ebene der Gesellschafter.....	407
IV.	Bewertung.....	408
1.	Zweck und Anwendungsbereich des Bewertungsgesetzes.....	408
2.	Bewertungsgegenstände.....	409
a)	Wirtschaftliche Einheit.....	409
b)	Persönliche Zurechnung der Bewertungsgegenstände.....	409

c)	Zweigleisige steuerartenbezogene Bewertung des Grundbesitzes ...	410
d)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Gewerbesteuer und die Grundsteuer.....	410
(1)	Land- und forstwirtschaftliches Vermögen.....	410
(2)	Grundvermögen.....	411
(3)	Betriebsvermögen.....	411
e)	Besondere Bewertungsvorschriften für die Erbschaft- und Schenkungssteuer 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	415
(2)	Bebaute Grundstücke	415
(3)	Fabrikgrundstücke.....	416
V.	Erbschaft- und Schenkungssteuer	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	420
1.	Charakteristik und Entwicklung.....	420
2.	Rechtfertigung der Gewerbesteuer.....	420
3.	Das Steuersubjekt.....	421
4.	Das Steuerobjekt	421
5.	Die Steuerbemessungsgrundlage	422
6.	Der Steuertarif – die Hebesatz-Anwendung (§ 16 GewStG)	424
7.	Die Zerlegung des einheitlichen Steuermessbetrags (§§ 28- 34 GewStG).....	425
8.	Das Besteuerungsverfahren.....	427
VII.	Grundsteuer	428
1.	Charakteristik, Entwicklung und Rechtfertigung.....	428
2.	Steuersubjekt, Steuerobjekt und Steuerbefreiungen	428
3.	Steuerbemessungsgrundlage und Steuertarif	428
VIII.	Umsatzsteuer	429
1.	Charakteristik, Rechtfertigung und Entwicklung.....	429
2.	Die Umsatzsteuersysteme	431
3.	Das Steuersubjekt.....	433
4.	Das Steuerobjekt	434

5.	Inneregemeinschaftlicher Handel	437
	a) Vorbemerkungen	437
	b) Inneregemeinschaftlicher Erwerb	439
	c) Inneregemeinschaftliche Lieferung	441
6.	Bemessungsgrundlagen (§ 10 UStG)	443
7.	Der Vorsteuerabzug (§ 15 UStG)	444
	a) Voraussetzungen des Vorsteuerabzugs (§ 15 Abs. 1 UStG)	444
	b) Steuerbefreiungen und Vorsteuerabzug (§ 15 Abs. 2 und 3 UStG)	445
	c) Teilweiser Ausschluss vom Vorsteuerabzug (§ 15 Abs. 4 UStG) ...	446
	d) Berichtigung des Vorsteuerabzugs (§ 15a UStG)	447
8.	Steuersätze	447
9.	Besteuerungsformen	448
10.	Besteuerungsverfahren	449
IX.	Einfluss der Besteuerung auf betriebliche Entscheidungen	449
	1. Überblick	449
	2. Anwendungsfall: Die Steuerbelastung einer inländischen GmbH	451
	3. Die laufende Besteuerung bei Personengesellschaften	453
	a) Einordnung der Einkünfte	453
	b) Behandlung der Vergütungen gem. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG	454
X.	Wichtige Gesetzesänderungen zum 1.1.2001	455
XI.	Fallstudie	458

2. Abschnitt:

Fragen der Existenzgründungspraxis

A.	Rechtsstrukturen und Fragen der Gründungspraxis	459
	I. Rechtsstrukturen	460
	1. Begriffliche Grundlagen und Bedeutung der Rechtsform	460
	2. Darstellung wichtiger Rechtsformen	461
	a) Überblick	461
	b) Kaufmannseigenschaft	461
	c) Wichtige Rechtsformen im Einzelnen	463
	d) Rechtsformvergleich zwischen GmbH und der kleinen AG	475
	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 Bemessungs- grundlagen 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 am Beispiel der GmbH & Co. KG.....	488
	4. Unternehmenszusammenschlüsse.....	490
II.	Fragen der Gründungspraxis.....	493
	1. Gründungsformalien.....	493
	a) Anmeldungen und Genehmigungen.....	493
	(1) Gewerbeanmeldung.....	493
	(2) „Behörden“.....	494
	(3) Spezielle Genehmigungen.....	494
	b) Führung von Büchern.....	495
	c) Handelsregistereintragung.....	497
	2. Steuerliche Aspekte der Gründungsphase.....	497
	a) Umsatzsteuerpflicht.....	497
	(1) Allgemeines.....	497
	(2) Kleinunternehmerregelung des § 19 UStG.....	498
	(3) Besteuerung nach vereinnahmten Entgelten (Ist- Besteuerung gemäß § 20 UStG).....	498
	(4) Steuervorauszahlung.....	499
	(5) Dauerfristverlängerung und Vordrucke.....	499
	b) Gewerbesteuerpflicht.....	499
	c) Einkommensteuer-/Körperschaftsteuerpflicht.....	500
	3. Versicherungen.....	501
	4. Übernahme eines bestehenden Unternehmens.....	502
	a) Chancen und Risiken.....	502
	b) Pacht und Kauf.....	503
	5. Standort.....	504
	a) Standortfaktoren.....	504
	b) Standortanalyse.....	506
B.	Erfolgsfaktoren der Existenzgründung.....	508
I.	Interne Faktoren.....	511
	1. Unternehmer- und Unternehmenspersönlichkeit.....	511
	a) Gründerpersönlichkeit.....	511
	b) Corporate Identity.....	514

2.	Produktidee und Marktchancen	515
a)	Marktfähigkeit der Gründungsidee	515
b)	Veränderung der heutigen Marktstrukturen in der Zukunft	515
II.	Externe Faktoren	517
1.	Kapital	517
a)	Vorbemerkungen.....	517
b)	Stärkung der Eigenkapitalbasis	518
c)	Fremdkapitalbeschaffung	519
d)	Staatliche Förderungen.....	519
(1)	Finanzierungshilfen: Begriff und Formen	519
(2)	Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Darlehen.....	520
(i)	Vorgehensweise bei der Auswahl	520
(ii)	Kreditgeber.....	523
(iii)	Antragsweg	524
(iv)	Tilgungsarten.....	525
(v)	Kombinationsmöglichkeiten	529
(vi)	Hinweise zu den ausgewählten Finanzierungshilfen in Darlehensform.....	531
(3)	Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Zuschüssen und Zulagen.....	533
(i)	Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“	533
(ii)	Investitionszulage nach dem Investitionszulagengesetz 1999	535
(iii)	Förderung von Unternehmensberatungen durch Zuschüsse	535
(4)	Ausgewählte Finanzierungshilfen in der Form von Bürgschaften	537
e)	Venture Capital	540
(1)	Der Begriff des Venture Capital	541
(2)	Die Abgrenzung zum Bankkredit	542
(3)	Die Abgrenzung zu anderen Kapitalbeteiligungsgesellschaften	543
(4)	Die Finanzierung mit Venture Capital.....	546
(i)	Generelle Funktionsweise	546
(ii)	Ausgewählte Beteiligungsformen	549
(iii)	Die Phasen der Finanzierung mit Venture Capital.....	550
(iv)	Der zeitliche Ablauf einer Finanzierung mit Venture Capital	551

	(5) Die öffentlichen Finanzierungsprogramme mit Venture Capital	558
	f) Checkliste zur Überprüfung einer Gründungsfinanzierung	560
	2. Betriebswirtschaftliches Knowhow	561
C.	Der Business Plan.....	569
I.	Zweck und Inhalt	570
	1. Zweck.....	570
	2. Inhalt	573
II.	Phase 1: Vergangenheit und Gegenwart.....	578
	1. Unternehmensidee und Kapitalbedarf.....	578
	2. Beschreibung des Unternehmens	579
	a) Der Unternehmer	579
	b) Das Management	581
	c) Name, Rechtsform und erbrachte Leistungen.....	582
	3. Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen.....	583
	a) Produkterklärung und -auflistung	584
	b) Marktreife	584
	c) Einzigartigkeit und Schutz der Produkte	585
	d) Vergleich mit Konkurrenzprodukten.....	587
III.	Phase 2: Marktanalyse	588
	1. Aufgaben und Inhalt.....	588
	2. Informationsbeschaffung.....	590
	3. Vorgehensweise bei der Marktanalyse.....	592
	a) Beschreibung des Gesamtmarktes	592
	b) Marktsegmentierung und Kundenanalyse	593
	c) Konkurrenzanalyse	596
IV.	Phase 3: Strategisches Marketing.....	598
	1. Aufgaben und Inhalt.....	598
	2. Wahl der Wettbewerbsstrategie	599
	3. Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix.....	601
V.	Phase 4: Operations Plan (Strategieumsetzung).....	602
	1. Organisation und Personal	602
	2. Verkauf und Verkaufspersonal	604
	3. Produktion und Materialbeschaffung.....	604
	4. Gesetzliche Auflagen, Versicherungen und Formalitäten.....	605
VI.	Phase 5: Finanzplanung und Finanzierung.....	606
	1. Prognosen.....	606
	2. Finanzplanung.....	607
	a) Einordnung	607
	b) Liquiditätsplanung	608
	c) Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	611

d) Bilanz	613
e) Kennzahlenanalyse.....	614
3. Finanzierung	617
VII. Phase 6: Unternehmenskontrolle	618
VIII. Der Business Plan am Beispiel der Firma „Crepes Plus“	619
IX. Fazit zum Business Plan	628
Literaturverzeichnis	630
Verzeichnis der Internet-Adressen.....	646
Sachverzeichnis	647

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ökonomisches Prinzip in Form genereller Imperative.....	3
Abb. 2:	Wirtschaftseinheiten.....	4
Abb. 3:	Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften	5
Abb. 4:	Teilbereiche der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre.....	6
Abb. 5:	Spezielle Betriebswirtschaftslehren.....	6
Abb. 6:	Einteilung der Betriebswirtschaftslehre in Funktionslehren	7
Abb. 7:	Zusammenhang zwischen Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt.....	8
Abb. 8:	Betrieb als Kombination von Produktionsfaktoren	9
Abb. 9:	Güter- und Finanzbewegungen des Betriebs	10
Abb. 10:	Bestimmungsfaktoren des Betriebs	11
Abb. 11:	Klassifizierung von Betrieben	12
Abb. 12:	Management-Kreis	13
Abb. 13:	Organisatorische Ansatzpunkte der Mitbestimmungsregelungen	14
Abb. 14:	Theoretisches Modell und betriebliche Praxis beim Oberziel „langfristige Gewinnmaximierung“	21
Abb. 15:	Mögliche Zielvorstellungen in einem Zielsystem	22
Abb. 16:	Unterschied zwischen begrenzten und unbegrenzten Zielen.....	24
Abb. 17:	Teilkomplexe im Planungssystem.....	28
Abb. 18:	Unterschied zwischen retrograder bzw. progressiver Planung und Gegenstromplanung.....	28
Abb. 19:	Informationssysteme.....	33
Abb. 20:	Ergebnismatrix	34
Abb. 21:	Zusammenhang zwischen Ergebnissen und Nutzenfunktion	35
Abb. 22:	Entscheidungsmatrix	35
Abb. 23:	XY-Theorie nach MCGREGOR.....	38
Abb. 24:	Bedürfnispyramide	39
Abb. 25:	Führungsinstrumente	40
Abb. 26:	Wertorientiertes Personalmanagement	42
Abb. 27:	Führungsstile	43
Abb. 28:	Ablauf der Personalbedarfsplanung.....	48
Abb. 29:	Konzepte der Personalentwicklung	51
Abb. 30:	Soll-Ist-Vergleich im Rahmen der Personalauswahl.....	52

Abb. 31:	Schema des Verlaufs der Leistungsdisposition über den 24-Stunden-Tagesrhythmus.....	55
Abb. 32:	Stellung des Personalkostenmanagements.....	58
Abb. 33:	Ausprägungen des Arbeitsrechts.....	59
Abb. 34:	Grundmethoden der Arbeitsbewertung.....	61
Abb. 35:	Methoden der Arbeitsbewertung.....	62
Abb. 36:	Gliederung der Anforderungsarten nach dem „Genfer Schema“.....	63
Abb. 37:	Beispiel für Lohngruppendefinitionen.....	64
Abb. 38:	Formen des Akkordlohns.....	67
Abb. 39:	Berechnung der verschiedenen Formen des Akkordlohns.....	68
Abb. 40:	Formen der Erfolgsbeteiligung.....	74
Abb. 41:	Beispiel für die Zusammensetzung der Personalkosten.....	75
Abb. 42:	Originäre Einflussgrößen der Personalkosten.....	76
Abb. 43:	Faktoren der Leistungsfähigkeit.....	78
Abb. 44:	Quantitative und qualitative Kapazität.....	79
Abb. 45:	Werkstoffe.....	80
Abb. 46:	Materialausbeute.....	81
Abb. 47:	Die fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER.....	83
Abb. 48:	Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil nach PORTER.....	84
Abb. 49:	Wettbewerbsmatrix nach PORTER.....	85
Abb. 50:	Marktwachstums-Marktanteils-Matrix.....	87
Abb. 51:	Produkt-Markt-Matrix von ANSOFF.....	88
Abb. 52:	Produktlebenszyklus.....	93
Abb. 53:	Prozess der Bedürfniskonkretisierung.....	94
Abb. 54:	Tipps für Aussteller auf Messen.....	101
Abb. 55:	Formalaufbau der Bilanz.....	107
Abb. 56:	Das Begriffspaar Auszahlungen – Ausgaben.....	107
Abb. 57:	Das Begriffspaar Ausgaben – Aufwendungen.....	108
Abb. 58:	T-Konto.....	116
Abb. 59:	Aktiv- und Passivkonto.....	117
Abb. 60:	Aufwands- und Ertragskonto.....	118
Abb. 61:	Änderungen des Eigenkapitalkontos.....	120
Abb. 62:	Aufwands- und Ertragskonto.....	121
Abb. 63:	Schematische Darstellung der Buchführungstechnik.....	123
Abb. 64:	Beziehungen der einzelnen Konten zur Schlussbilanz.....	125

Abb. 65:	Zusammenhang von Rechnungs- und Finanzwesen.....	129
Abb. 66:	Rechnungs- und Finanzwesen im System der Unternehmenssteuerung	130
Abb. 67:	Der Wirtschaftsprozess mit seinen vier Grundkomponenten.....	131
Abb. 68:	Die ökonomische Zielkonzeption des Unternehmens	131
Abb. 69:	Phasen des Führungsprozesses	132
Abb. 70:	Zeitliche und sachliche Strukturierung der betrieblichen Planung.....	133
Abb. 71:	Das System der kurzfristigen operativen Teilpläne.....	134
Abb. 72:	Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens.....	136
Abb. 73:	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	138
Abb. 74:	Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens.....	139
Abb. 75:	Die Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten.....	139
Abb. 76:	Die Abgrenzung zwischen Kosten und neutralem Aufwand.....	140
Abb. 77:	Abgrenzung der Einzelkosten, Gemeinkosten, fixen und variablen Kosten	142
Abb. 78:	Systematik der Kostenrechnung	143
Abb. 79:	Beispiel für einen Kostenartenplan.....	148
Abb. 80:	Systematik der Abschreibungen	153
Abb. 81:	Bilanzielle versus kalkulatorische Abschreibungen	155
Abb. 82:	Die Verrechnung der Kosten im Überblick.....	159
Abb. 83:	Stellung und Aufbau der Kostenstellenrechnung im System der Vollkostenrechnung.....	160
Abb. 84:	Aufbau und Arbeitsablauf innerhalb eines Betriebsabrechnungsbogens	163
Abb. 85:	Systematik der Kalkulationsverfahren.....	169
Abb. 86:	Kalkulationsverfahren und ihre Anwendungsbereiche.....	169
Abb. 87:	Allgemeines Schema der differenzierenden Zuschlagskalkulation	171
Abb. 88:	Kostenrechnungssysteme und deren Ausgestaltungsarten	177
Abb. 89:	Kosten- und Erlösplanung im Überblick	179
Abb. 90:	Kostenkontrolle im Überblick	180
Abb. 91:	Kostenkontrolle im System der starren Plankostenrechnung	181
Abb. 92:	Kostenkontrolle im System der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	182
Abb. 93:	Teilgebiete der Grenzplankostenrechnung	184
Abb. 94:	Kostenkontrolle im System der Grenzplankostenrechnung	185
Abb. 95:	Methoden der Kostenverrechnung.....	188
Abb. 96:	Phasen der finanziellen Vorgänge des Betriebsprozesses	195

Abb. 97: Die Stellung der Investitionsrechnung im Phasenschema des Investitionsprozesses.....	196
Abb. 98: Abgrenzung von Investitionsrechnung und Kostenrechnung	197
Abb. 99: Anwendung von Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis.....	198
Abb. 100: Entscheidungen über Investitionen	200
Abb. 101: Zukünftige Umweltzustände.....	202
Abb. 102: Durchschnittlich gebundenes Kapital, kein Liquidationserlös	205
Abb. 103: Durchschnittlich gebundenes Kapital, Liquidationserlös $\neq 0$	206
Abb. 104: Kostenvergleichsrechnung im Beispiel.....	207
Abb. 105: Grafische Ermittlung der kritischen Auslastung im Beispiel.....	209
Abb. 106: Gewinnvergleichsrechnung für Erweiterungsinvestitionen im Beispiel (Wahlproblem).....	211
Abb. 107: Eigenkapitalrentabilität unter Verwendung des kalkulatorischen Gewinns im Beispiel	214
Abb. 108: Eigenkapitalrentabilität unter Verwendung des modifizierten Gewinns im Beispiel	214
Abb. 109: Gesamtkapitalrentabilität im Beispiel.....	214
Abb. 110: Statische Amortisationsmethode im Beispiel (Kumulationsmethode).....	217
Abb. 111: Berechnung der Amortisationsdauer im Beispiel	217
Abb. 112: Zahlungszeitpunkte.....	219
Abb. 113: Zahlungsreihe im Beispiel	221
Abb. 114: Zahlungsreihe mit gleich hohen Zahlungen im Beispiel.....	221
Abb. 115: Zusammenhang zwischen Bar- und Endwert.....	223
Abb. 116: Annuitätenfaktor	223
Abb. 117: Tabellarische Auflistung der für Zwecke der Investitionsrechnung relevanten finanzmathematischen Faktoren.....	225
Abb. 118: Zahlungsreihe eines Investitionsprojektes	230
Abb. 119: Darstellung der Kapitalwertermittlung auf dem Zahlenstrahl	230
Abb. 120: Zahlungsreihen von drei alternativen Investitionsprojekten.....	231
Abb. 121: Kapitalwerte von drei alternativen Investitionsprojekten	231
Abb. 122: Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Kalkulationszinssätzen und unterschiedlichen Kapitalwerten für die Alternativen A und B.....	232
Abb. 123: Grafischer Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Kalkulationszinssätzen und unterschiedlichen Kapitalwerten für die Alternativen A und B	233
Abb. 124: Zahlungsreihe des Investitionsprojektes A	236

Abb. 125: Zahlungsreihe der Annuität des Investitionsprojektes A.....	236
Abb. 126: Kapitalwertfunktionen von drei Investitionen.....	242
Abb. 127: Dynamische Amortisationsrechnung im Beispiel	243
Abb. 128: Checkliste zur Bestimmung der optimalen Investitionsrechnungsmethode.....	246
Abb. 129: Kategorien von Investitionsrechnungen	252
Abb. 130: Bewertungsfunktionen im Rahmen der funktionalen Unternehmensbewertung	255
Abb. 131: Anlässe für die Bewertung ganzer Unternehmen	256
Abb. 132: Systematisierung der einzelnen Finanzierungsarten nach verschiedenen Kriterien.....	260
Abb. 133: Finanzierung nach der Herkunft des Kapitals	261
Abb. 134: Formen der Außenfinanzierung.....	262
Abb. 135: Formen der Innenfinanzierung	263
Abb. 136: Gliederung nach der Rechtsstellung und Kapitalherkunft.....	263
Abb. 137: Grundsätzliche finanzwirtschaftliche Merkmale von Eigen- und Fremdkapital.....	264
Abb. 138: Kurzfristiger Finanzplan (Beispiel).....	269
Abb. 139: Langfristiger Finanzplan (Beispiel).....	270
Abb. 140: Finanzwirtschaftliche Anpassungsmaßnahmen.....	271
Abb. 141: Güterwirtschaftliche Anpassungsmaßnahmen	271
Abb. 142: Merkmale der Personengesellschaften	280
Abb. 143: Merkmale der Kapitalgesellschaften	281
Abb. 144: Merkmale des Lombardkredits.....	288
Abb. 145: Tilgungs- und Zinszahlungen für ein Ratendarlehen.....	291
Abb. 146: Tilgungs- und Zinszahlungen für ein gesamtfälliges Darlehen.....	291
Abb. 147: Tilgungs- und Zinszahlungen für ein Annuitätendarlehen	292
Abb. 148: Leverage-Effekt bei konstantem Fremdkapitalzinssatz.....	294
Abb. 149: Einteilung von Kreditsicherheiten nach den rechtlichen Grundlagen	301
Abb. 150: Unterstützungsmöglichkeiten des steuerlichen Beraters zur Überwindung der Misstrauensbarriere zwischen Kapitalgeber und kapitalnehmendem Unternehmen bzw. Unternehmer.....	305
Abb. 151: Der Zusammenhang zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Finanzrechnung am Beispiel der ELMOTEK AG	322
Abb. 152: Struktur der Bilanz der ELMOTEK AG in den Jahren 00 bis 10 bei unveränderter Umwelt	326

Abb. 153: Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung der ELMOTEK AG in den Jahren 00 bis 10 bei unveränderter Umwelt	326
Abb. 154: Ausgewählte Kennzahlen der ELMOTEK AG.....	328
Abb. 155: Bilanzentwicklung bei sinkenden Absatzpreisen.....	330
Abb. 156: GuV-Entwicklung bei sinkenden Absatzpreisen	330
Abb. 157: Entwicklung von ausgewählten Kennzahlen bei sinkenden Absatzpreisen.....	331
Abb. 158: Bilanzentwicklung bei steigenden Beschaffungspreisen	333
Abb. 159: GuV-Entwicklung bei steigenden Beschaffungspreisen	333
Abb. 160: Entwicklung ausgewählter Kennzahlen bei steigenden Beschaffungspreisen	334
Abb. 161: Bilanzentwicklung bei steigenden Beschaffungs- und Absatzpreisen.....	335
Abb. 162: GuV-Entwicklung bei steigenden Beschaffungs- und Absatzpreisen	335
Abb. 163: Entwicklung ausgewählter Kennzahlen bei steigenden Beschaffungs- und Absatzpreisen	336
Abb. 164: Bilanzentwicklung bei sinkender Produktionsmenge	337
Abb. 165: GuV-Entwicklung bei sinkender Produktionsmenge.....	338
Abb. 166: Entwicklung ausgewählter Kennzahlen bei sinkender Produktionsmenge.....	339
Abb. 167: Bilanzentwicklung bei sinkender Produktionsmenge (hohe Eigenfinanzierung).....	340
Abb. 168: GuV-Entwicklung bei sinkender Produktionsmenge (hohe Eigenfinanzierung).....	340
Abb. 169: Entwicklung ausgewählter Kennzahlen bei sinkender Produktionsmenge (hohe Eigenfinanzierung).....	341
Abb. 170: Aufgaben der Rechnungslegung	343
Abb. 171: Handels- und steuerrechtliche Bestandteile der Herstellungskosten	348
Abb. 172: Aufbau des Anlagespiegels	351
Abb. 173: Ziele und Zielgrößen der Bilanzpolitik.....	362
Abb. 174: Rechnungslegungsinstrumente (Objekte) der Bilanzpolitik	366
Abb. 175: Systematisierung der bilanzpolitischen Instrumente.....	367
Abb. 176: Steuerspirale 1998.....	384
Abb. 177: Steuerspirale 1999.....	385
Abb. 178: Abgaben	385
Abb. 179: Systematisierung der Steuerarten nach TIPKE/LANG.....	388
Abb. 180: Einkommensteuerermittlungsschema	390
Abb. 181: Grundlegende Zusammenhänge bei der Ableitung des zu versteuernden Einkommens	391

Abb. 182: Methoden der Einkünfteermittlung im Überblick	392
Abb. 183: Verlustverrechnung im Rahmen der Einkommensteuer.....	399
Abb. 184: Einkommensteuertarif 2000	400
Abb. 185: Veranlagungsarten	401
Abb. 186: Vereinfachtes Schema der Körperschaftsteuerermittlung für Kapitalgesellschaften im Normalfall	403
Abb. 187: Funktionsweise des Anrechnungsverfahrens im Thesaurierungs- und Ausschüttungsfall	405
Abb. 188: Grundbesitzbewertung.....	410
Abb. 189: Erbschaftsteuertarif.....	419
Abb. 190: Tarifzonen der Gewerbesteuer bei Personenunternehmen	424
Abb. 191: Gewerbesteuerlicher Verfahrensweg	427
Abb. 192: Übersichtliche Darstellung Bestimmungslandprinzip – Ursprungslandprinzip	431
Abb. 193: Die Mehrwertsteuer als Allphasen-Nettoumsatzsteuer	432
Abb. 194: Wirkungsweise der Allphasen-Nettoumsatzsteuer	433
Abb. 195: Das Steuerobjekt der Umsatzsteuer bis einschließlich 1998.....	434
Abb. 196: Abgrenzung Privatmann-Unternehmer-Kleinunternehmer	441
Abb. 197: Steuerlich beeinflusste unternehmerische Entscheidungen im Überblick.....	450
Abb. 198: Kriterien für das Vorliegen einer gewerblichen Tätigkeit	454
Abb. 199: Ermittlung der Anteile am Gewinn der Mitunternehmerschaft.....	455
Abb. 200: Wichtige privatrechtliche Rechtsformen	461
Abb. 201: Kaufmannsarten im Überblick	462
Abb. 202: Einmann-GmbH & Co. KG	488
Abb. 203: Personengleiche GmbH & Co. KG.....	489
Abb. 204: Nicht personengleiche GmbH & Co. KG.....	489
Abb. 205: Die verschiedenen Formen der Unternehmenszusammenschlüsse und ihre wichtigsten Unterformen	492
Abb. 206: Systematisierung der Unternehmensverbindungen nach der Art der verbundenen Wirtschaftsstufen	492
Abb. 207: Beispiel für den Aufbau einer Anlagenkartei	496
Abb. 208: Beispiel für den Aufbau eines Kassenbuchs.....	496
Abb. 209: Handelsregistereintragung	497
Abb. 210: Versicherungsarten im Überblick.....	501
Abb. 211: Vor- und Nachteile von Pacht bzw. Kauf.....	504

Abb. 212: Überblick über die wesentlichen Standortfaktoren.....	505
Abb. 213: Berechnungen im Rahmen der quantitativen Standortanalyse.....	506
Abb. 214: Checkliste für die Standortwahl.....	507
Abb. 215: Persönliche Gründe für einen Unternehmensmisserfolg	511
Abb. 216: Anforderungen an den Unternehmer in den Unternehmensentwicklungsphasen.....	513
Abb. 217: Schematische Darstellung der Corporate Identity.....	514
Abb. 218: Branchenentwicklung.....	516
Abb. 219: Ausgewählte Finanzierungshilfen in Darlehensform für Existenzgründer.....	521
Abb. 220: Informationsquellen zu Finanzierungshilfen	522
Abb. 221: Ablauf der Antragstellung für eine Finanzierungshilfe in Darlehensform	524
Abb. 222: Verteilung der Tilgungszahlungen für ein Darlehen des ERP- Eigenkapitalhilfe-Programms	526
Abb. 223: Verteilung der Tilgungszahlungen für Darlehen des ERP- Existenzgründungsprogramms (alte Länder).....	526
Abb. 224: Verteilung der Tilgungszahlungen für Darlehen des ERP- Existenzgründungsprogramms (neue Länder)	527
Abb. 225: Verteilung der Tilgungszahlungen für Darlehen des DtA- Existenzgründungsprogramms.....	527
Abb. 226: Verteilung der Tilgungszahlungen für Darlehen des DtA- Existenzgründungsprogramms für immaterielle Investitionen und für Betriebsmittelbedarf.....	528
Abb. 227: Verteilung der Tilgungszahlungen für ein Darlehen des DtA- Startgeldprogramms.....	528
Abb. 228: Verteilung der Tilgungszahlungen für ein Darlehen des ERP- Regionalprogramms.....	529
Abb. 229: Beispiel für die Kombination von Finanzierungshilfen in der Form von Darlehen.....	530
Abb. 230: Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“	534
Abb. 231: Investitionszulage nach dem Investitionszulagengesetz 1999	536
Abb. 232: Förderung von Unternehmensberatungen durch Zuschüsse	537
Abb. 233: Rechtsbeziehungen einer selbstschuldnerischen Bürgschaft	538
Abb. 234: Einteilung der Kapitalbeteiligungsgesellschaften nach dem BVK	544
Abb. 235: Gliederung des Venture Capital in Abhängigkeit von der Lebensphase eines Unternehmens	545

Abb. 236: Schematische Funktionsweise einer Finanzierung mit Venture Capital	548
Abb. 237: Struktureller Aufbau eines formellen VC-Marktes	548
Abb. 238: Funktionale Beziehungen zwischen den Erträgen, dem Kapitalbedarf und dem Risiko im Rahmen der Finanzierung mit Foundation-Venture Capital	551
Abb. 239: Phasenschema des zeitlichen Ablaufs einer VC-Finanzierung	552
Abb. 240: Varianten der Beendigung des Beteiligungsengagements für eine VC-Gesellschaft	555
Abb. 241: Zusammensetzung der Exitkanäle in den Jahren 1997 und 1998.....	557
Abb. 242: Gliederung der öffentlichen VC-Förderprogramme in Abhängigkeit von der Lebensphase des Unternehmens.....	559
Abb. 243: Checkliste zur Überprüfung der Gründungsfinanzierung.....	560
Abb. 244: Inanspruchnahme externer Beratungsdienste durch Existenzgründer.....	561
Abb. 245: Überblick über das Angebot externer Berater	562
Abb. 246: Kennzahlenarten	566
Abb. 247: Die sichtbaren Bestandteile der Kommunikation.....	583
Abb. 248: Positionierung des strategischen Marketing im Rahmen des Business Plans	599
Abb. 249: Aktionsinstrumente des Marketing-Mix.....	602
Abb. 250: Planungszeiträume für Berechnungen	608
Abb. 251: Vereinfachte GuV-Struktur	612
Abb. 252: Vereinfachtes Bilanzgliederungsschema.....	614