



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für Kraftfahrzeugtechnik

Betriebsführung und Management im Handwerk

Lehr- und Übungsbuch

1. Auflage

Bearbeitet von Mediatoren, Trainern und Gewerbelehrern
Lektorat: Alois Wimmer, Oberstudienrat a.D.

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsseldorf Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: **22871**

Autoren:

Eberhardt, Christiane	Oberstudienrätin	Neenstetten
Heiser, Monika	Mediatorin (MM, Universität) Dipl.-Verw.-Wirt (FH)	Stuttgart
Högerle, Friedemann	Studiendirektor	Ostfildern
Potka, Thomas	Dipl.-Wipäd., Oberstudienrat	Ehingen
Wimmer, Alois	Oberstudienrat a.D.	Berghülen

Leitung des Arbeitskreises und Lektorat:

Alois Wimmer, Oberstudienrat a.D., Berghülen

Bildbearbeitung:

Zeichenbüro des Verlages Europa-Lehrmittel, 73760 Ostfildern

Bildquellenverzeichnis:

Adobe Systems Software Irland Ltd., Adobe Stock, IRL-Dublin: 35/1 © WavebreakmediaMicro, 39/1 © Tiberius Gracchus, 40/1 © Djomas, 44/1 © InfiniteFlow, 76/2 © andrew_rybalko, 76/3 © ImageFlow, 87/1 © Katleho Seisa/peopleimages.com, 88/2 © bizvector, 93/1 © photon_photo, 97/1 © InfiniteFlow, 101/1 © itchaznong, 118/1 © Wasan

Verlag Europa-Lehrmittel/Autorenfoto: 7/1, 66/1, 86/1, 116/1

Alle Bilder im Buch ohne Quellenangaben wurden vom Zeichenbüro des Verlags Europa-Lehrmittel, Ostfildern erstellt und bearbeitet.

1. Auflage 2025

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-7585-2287-1

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich bitte an produktsicherheit@europa-lehrmittel.de.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2025 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlag: Zeichenbüro des Verlag Europa-Lehrmittel, Ostfildern

Umschlagfotos: © Seventyfour-, © Meow Creations-, © Ruan Jordaan/peopleimages.com – stock.adobe.com

Druck: LUC GmbH, 59379 Selm

Vorwort zur 1. Auflage

Das Fachbuch Betriebsführung und Management im Handwerk ist so strukturiert, dass es bei der Fachausbildung in Meisterschulen, Meisterkursen und Technikerschulen eingesetzt werden kann. Es deckt weitgehend die Inhalte der Fächer Betriebsführung, betriebliche Kommunikation und Auftragsabwicklung, Inhalte aus Teil 3 der Meisterausbildung und die Inhalte der Fächer betriebliche Kommunikation, Betriebsmanagement in der Techniker Ausbildung ab. Weiterhin ist es aufgrund seiner methodisch-didaktischen Konzeption auch für ein Selbststudium geeignet.

In jedem Kapitel werden die Lerninhalte methodisch entwickelt. Im Kostenrechnen sind zu den Inhalten die mathematischen Zusammenhänge in Form von Wortgleichungen und Formeln dargestellt. Bilder, Diagramme, Übersichten und mehrfarbige Darstellungen sowie Rechenbeispiele veranschaulichen den Stoff.

Zahlreiche Übungsaufgaben und Fragestellungen schließen sich an, die es ermöglichen, spezifische Aufgaben und Probleme in den Bereichen Kommunikation, Personalmanagement, Betriebsorganisation, Projektmanagement, Kostenrechnen, Marketing, Auftragsabwicklung, Finanzbuchhaltung und Existenzgründung selbstständig zu lösen.

Zahlreiche Prüfungsfragen sollen die theoretischen Zusammenhänge vertiefen. Kennwerte und Zahlen wurden dem aktuellen Stand der Betriebe im Handwerk angepasst.

Ausführliche und methodische Lösungen stehen für die Lernenden am Ende des Buchs bereit, sodass eine vollständige Überprüfung der Aufgaben gewährleistet ist.

Das Buch wurde für die Ausbildung von Meisterschüler/-innen und Technikerschüler/-innen konzipiert.

Die vorliegende **1. Auflage** berücksichtigt Wünsche und Anregungen, die an den Arbeitskreis herangetragen wurden.

Die wirtschaftlichen Daten und gesetzlichen Rahmenbedingungen basieren auf dem Rechtsstand 2025. Trotz großer Erfahrungen und aller Bemühungen werden dem Lehrbuch Unvollkommenheiten anhaften. Die Verfasser sind deshalb dankbar für jede Stellungnahme und Anregung, an lektorat@europa-lehrmittel.de.

Berghülen, im Herbst 2025

Autoren und Verlag

Inhaltsverzeichnis

1	Existenzgründung		5.6	Personalführung	55
1.1	Motive	7	5.7	Personalverwaltung	58
1.2	Voraussetzungen	8	5.8	Personalfreisetzung	58
1.3	Geschäftsidee und Geschäftsplan	8	5.9	Qualifikationen im Betrieb	60
1.4	Standort	8	5.9.1	Meisterpflicht	60
1.5	Stärken-Schwächen-Analyse	10	5.9.2	Sachkundenachweis	60
1.6	Anmeldeformalitäten für Unternehmensgründungen	11	5.10	Arbeitszeitmodelle und Zeitplanung	61
1.7	Beratungsstellen und Beratungsmöglichkeiten	12	5.10.1	Arbeitszeitmodelle	61
2	Finanzierung		6	Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz	
2.1	Grundlagen	13	6.1	Grundsätzliches	65
2.2	Finanzierungsarten	13	6.2	Gesetze und Verordnungen	65
2.3	Kreditarten und Kreditsicherheiten	13	6.3	Aushangpflichtige Gesetze	66
2.4	Leasing	14	6.4	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)	67
2.5	Factoring	14	6.5	Rechte und Pflichten der Beschäftigten	67
2.6	Staatliche Finanzierungshilfen	15	6.6	Arbeitsmedizinische Vorsorge	68
2.7	Kapitalbedarfsermittlung, Finanzierungsplan	16	6.7	Umweltschutz	70
2.8	Finanzierungsregeln	17	6.7.1	Umweltrecht	70
2.9	Zahlungsverkehr	17	7	Kommunikation	
3	Recht		7.1	Betrieb und Kommunikation	72
3.1	Rechtliche Grundlagen, Zustandekommen von Verträgen	19	7.2	Kommunikationsmodelle	72
3.2	AGB und Produkthaftung	20	7.2.1	Vier Seiten einer Nachricht	73
3.3	Vertragsfreiheit und Vertragsarten	23	7.2.2	Transaktionsanalyse	74
3.4	Vertragsstörungen	24	7.3	Wahrnehmung und Interpretation	76
3.5	Sachmängelhaftung, Garantie und Kulanz	26	7.4	Kommunikationstechniken	77
3.6	Verjährung	26	7.5	Kommunikationswege	80
3.7	Sicherungsrecht	27	7.5.1	Mündliche Kommunikationswege	80
3.8	Mahn- und Klageverfahren	28	7.5.2	Schriftliche Kommunikationswege	82
3.9	Rechtsformen von Unternehmen	30	7.5.3	Mediale Kommunikationswege	85
4	Betriebsorganisation		7.6	Präsentation und Moderation	86
4.1	Begriff der Organisation	35	7.6.1	Präsentation	86
4.2	Aufbauorganisation	35	7.6.2	Moderation	87
4.3	Ablauforganisation	36	7.7	Konflikte	88
4.4	Kunden und Betrieb	36	7.7.1	Begriff	89
4.5	Management und Führung	38	7.7.2	Arten und Formen von Konflikten	89
4.6	Führung als Funktion	39	7.7.3	Konfliktbereiche im betrieblichen Alltag	90
4.7	Methoden der Führung	42	7.7.4	Umgang mit Konflikten	90
4.8	Teamarbeit	44	7.7.5	Auswirkung nicht bearbeiteter Konflikte	91
5	Betriebliche Personalwirtschaft		7.7.6	Konfliktlösung	91
5.1	Bedeutung	48	8	Projektmanagement	
5.2	Personalplanung	48	8.1	Begriffe	93
5.3	Personalbeschaffung	48	8.2	Projektarten	93
5.4	Personalbeurteilung	50	8.3	Organisatorische Grundlagen	93
5.5	Personalentwicklung	53	8.4	Aufgaben des Projektmanagements	94
			8.5	Projektvorbereitung	95
			8.6	Projektplanung	96
			8.7	Strukturierung von Projekten	97

8.8	Menschen im Projekt	99	12.5	Auflösen der Bilanz in Bestandskonten	135
8.9	Projektüberwachung und Controlling	100	12.6	Wertveränderungen der Bilanz	136
8.10	Projektabschluss und Rückblick	101	12.7	Buchen der Geschäftsvorfälle	136
			12.7.1	Buchen auf Bestandskonten	136
			12.7.2	Buchen auf Erfolgskonten	138
9	Marketing		12.8	Von der Eröffnungs- zur Schlussbilanz	140
9.1	Grundlagen	102	12.9	Aufstellung des Jahresabschlusses (Bild 1)	143
9.2	Marktforschung	102	12.10	Auswertung des Jahresabschlusses ..	143
9.3	Marketing-Mix	103			
9.3.1	Produktpolitik	103	13	Steuern	
9.3.2	Preispolitik	104	13.1	Grundlagen	147
9.3.3	Distributionspolitik	105	13.2	Umsatzsteuer	147
9.3.4	Kommunikationspolitik	106	13.2.1	Altsteuereur	148
			13.2.2	Differenzbesteuerung	148
10	Auftragsabwicklung		13.3	Einkommensteuer	149
10.1	Grundlagen	109	13.3.1	Lohnsteuer	150
10.1.1	Aufbau eines Handwerksbetriebs	109	13.3.2	Solidaritätszuschlag	151
10.1.2	Einsatz von Datenverarbeitungssystemen bei der Auftragsabwicklung ..	110	13.3.3	Kirchenlohnsteuer	151
10.2	Geschäftsprozesse – Kundenservice ..	110	13.4	Körperschaftsteuer	151
10.2.1	Terminvereinbarung	111	13.5	Gewerbesteuer	151
10.2.2	Terminvorbereitung	111	13.6	Erbschaft- und Schenkungsteuer	152
10.2.3	Angebot und Auftrag	112			
10.2.4	Leistungserstellung	114	14	Lohn- und Gehaltsabrechnung	
10.2.5	Qualitätskontrolle	114			
10.2.6	Übergabe und Abrechnung	115	15	Abschreibung	
10.2.7	Feedback	115	15.1	Bilanzielle Abschreibung	157
10.3	Schadensabwicklung mit Versicherungen	116	15.1.1	Lineare Abschreibung	157
10.3.1	Probleme bei der Schadensabwicklung	117	15.1.2	Degressive Abschreibung	158
			15.2	Kalkulatorische Abschreibung	158
11	Qualitätsmanagement		15.2.1	Lineare Abschreibung	159
11.1	Begriffe	119	15.2.2	Leistungsbezogene Abschreibung	159
11.2	Grundlagen	120	15.2.3	Kombinierte Abschreibung	160
11.3	Betriebswirtschaftliche Gründe für QMS	121	15.3	Aufgaben	161
11.4	Qualitätsmanagementsysteme	121			
11.4.1	Total Quality Management (TQM)	121	16	Kosten- und Leistungsrechnung	
11.4.2	EFQM-Excellence-Modell	122	16.1	Grundlagen	162
11.4.3	Kontinuierliche Verbesserung (KV)	122	16.2	Kostenrechnungssysteme	164
11.5	Ziele des Qualitätsmanagements	124	16.3	Vollkostenrechnung	165
11.6	Grundsätze des Qualitätsmanagements	124	16.3.1	Kosten der Werkstatt	167
11.7	Dokumentation	126	16.3.1.1	Einzelkosten der Werkstatt	167
11.8	Audit	126	16.3.1.2	Gemeinkosten der Werkstatt	170
11.9	Zertifizierung	126	16.3.1.3	Selbstkosten	170
11.10	Datenschutz und Datensicherheit	128	16.3.1.4	Gewinn- und Wagniszuschlag	170
			16.3.1.5	Kennwerte der Werkstatt	170
			16.3.1.6	Aufgaben	173
12	Finanzbuchhaltung		16.3.2	Kosten des Lagers	175
12.1	Aufgaben und gesetzliche Regelungen	130	16.3.2.1	Einzelkosten des Lagers	175
12.2	Bewertungsprinzipien	131	16.3.2.2	Gemeinkosten des Lagers	175
12.3	Inventur, Inventar und Bilanz	132	16.3.2.3	Selbstkosten des Lagers	175
12.4	Aufbau einer Bilanz	134	16.3.2.4	Gewinn- und Wagniszuschlag	175
			16.3.2.5	Kennwerte des Lagers	176
			16.3.2.6	Aufgaben	180

16.3.3	Handelswarenkalkulation	182	18	Kraftfahrzeugkostenberechnung	
16.3.3.1	Grundlagen	182	18.1	Aufgaben	212
16.3.3.2	Kalkulationsarten im Handel	183	19	Maschinenkostenberechnung	
16.3.3.3	Kalkulationsformen im Handel	183	19.1	Aufgaben	217
16.3.3.4	Agenturwarenverkauf	187	20	Fragen zur Prüfungsvorbereitung	
16.3.3.5	Verkauf von Tauschteilen, Altteilesteuer	187	20.1	Betriebsführung	218
16.3.3.6	Rechnungserstellung	188	20.2	Finanzbuchhaltung	230
16.3.3.7	Aufgaben	190	20.3	Auftragsabwicklung	232
16.4	Kostenstellenrechnung	192	21	Methodische Lösungswege	
16.4.1	Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ...	193	21.1	Lohn- und Gehaltsabrechnung	237
16.4.2	Betriebsabrechnungsbogen und Verwaltungskostenumlage	195	21.2	Kosten der Werkstatt	238
16.4.3	Aufgaben	197	21.3	Kosten des Lagers	242
16.5	Kostenträgerrechnung	198	21.4	Handelswarenkalkulation	247
17	Teilkostenrechnung		21.5	Kostenstellenrechnung	253
17.1	Fixe und variable Kosten	200	21.6	Teilkostenrechnung	255
17.2	Einstufige Deckungsbeitrags- rechnung	202	21.7	Abschreibung	258
17.3	Deckungsbeitragsrechnung als Hilfsmittel der Preisgestaltung	204	21.8	Kraftfahrzeugkostenberechnung	259
17.4	Deckungsbeitrag als Hilfsmittel zur unternehmerischen Entscheidungs- findung	204	21.9	Maschinenkostenberechnung	262
17.5	Mehrstufiger Deckungsbeitrag	206	22	Begriffe und Abkürzungen	
17.6	Aufgaben	207	23	Sachwortverzeichnis	

1 Existenzgründung



Die selbstständige bzw. gewerbliche Tätigkeit bedeutet, dass der Unternehmer auf eigene Rechnung handelt und für den Erfolg oder Misserfolg des Gewerbebetriebs selbst haftet. Dies wird im BGB als Existenzgründung bezeichnet.

Im Rahmen des Bürgerlichen Rechts wird eine natürliche Person, die eine gewerbliche oder selbstständige berufliche Tätigkeit aufnimmt als Existenzgründer bezeichnet. (§ 513 BGB).

Wer eine selbstständige bzw. gewerbliche Tätigkeit anstrebt, geht ein unternehmerisches Risiko ein.

1.1 Motive

Existenzgründer handeln aus verschiedenen Gründen. Motive für die Selbstständigkeit sind, z. B.

- Unabhängigkeit
- Flexibilität

- neue Herausforderungen
- Hobby zum Beruf machen
- Machtstreben
- Chance auf höheren Verdienst
- Ideen verwirklichen

Der Weg in die Selbstständigkeit kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, z. B.

- **Neugründung.** Es wird ein neues Unternehmen zum ersten Mal am Markt platziert.
- **Unternehmensübernahme.** Sie ist der Erwerb eines bereits bestehenden Unternehmens durch Kauf, Schenkung, Pacht oder Erbschaft.
- **Franchising.** Es ist der Erwerb eines bestehenden Geschäftskonzepts gegen eine kostenpflichtige Gebühr.
- **Ausgründung.** Sie ist die Ausgliederung und Verselbstständigung eines Betriebsteils.
- **Nebenerwerbsgründung.** Sie ist die Ergänzung zu einer hauptberuflichen Beschäftigung, um einer weiteren beruflichen Tätigkeit nachzugehen.

1.2 Voraussetzungen

Grundsätzlich kann sich jeder selbstständig machen. Mit dem Weg in die eigene Existenz sind viele Herausforderungen und Aufgaben verbunden. Für die Existenzgründung sind be-

stimmte Voraussetzungen notwendig. Man unterscheidet persönliche Voraussetzungen, sachliche Voraussetzungen und rechtliche Voraussetzungen (Tabelle 1).

Tabelle 1: Voraussetzungen

Persönliche Voraussetzungen	Sachliche Voraussetzungen	Rechtliche Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> – Motivation – Ehrgeiz – Disziplin, – Teamfähigkeit – Einsatzbereitschaft – Risikobereitschaft – Belastbarkeit – fachliche und kaufmännische Qualifikationen – Kreativität – berufliche Erfahrung – Führungserfahrung – Verantwortungsbewusstsein – Zuverlässigkeit usw. 	<ul style="list-style-type: none"> – Beschaffung des notwendigen Kapitals z. B. durch eigene Mittel, Teilhaber oder Darlehen – Auswahl eines geeigneten Standorts – richtige Einschätzung der Marktsituation hinsichtlich Geschäftsidee, Mitbewerber, Kundenwünsche, Kundenkreis usw. 	<ul style="list-style-type: none"> – Anmeldung des Unternehmens bei den zuständigen Stellen – eventuell der Erwerb eines Meisterstitels bei Handwerksbetrieben – Wahl einer geeigneten Firma – Geschäftsfähigkeit des Betriebsinhabers usw.

1.3 Geschäftsidee und Geschäftsplan

Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensgründung ist vor allem eine gute Geschäftsidee.

Geschäftsidee. Sie beschreibt die Vorstellung des Unternehmensgründers, um einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

Geschäftsplan (Businessplan, Bild 1). Er ist ein schriftliches Konzept, welches das unternehmerische Vorhaben systematisch beschreibt (siehe Kapitel 1.6).



Bild 1: Businessplan

Inhalte eines Geschäftsplans sind z. B., ...

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| ■ Geschäftsidee | ■ Rechtsform |
| ■ Kunden | ■ Mitarbeiter |
| ■ Konkurrenz | ■ Chancen |
| ■ Standort | ■ Risiken |
| ■ Preis | ■ Investitionsplan |
| ■ Finanzierungsplan | ■ Vertrieb |
| ■ Marketing | ■ Liquiditätsplan |
| ■ Unternehmensgründer | ■ Ertragsvorschau |
| ■ Unternehmensführung | ■ Rentabilitätsrechnung |

Ein detailliert erstellter Geschäftsplan ist nicht nur für den Existenzgründer selbst, sondern auch für weiteren Adressaten von Bedeutung.

Adressaten des Geschäftsplan sind z. B., ...

- | | |
|--------------|----------------------------------|
| ■ Teilhaber | ■ Kreditgeber wie z. B. Banken |
| ■ Investoren | ■ staatliche Förderinstitutionen |
| ■ ... | |

1.4 Standort

Maßgeblich für eine erfolgreiche Existenzgründung ist die Standortwahl.

Standort. Er ist der geographische Ort, an dem das Unternehmen seinen Unternehmenssitz hat.

Die Standortwahl ist ein Kompromiss zwischen zahlreichen Faktoren. Je nach Unternehmensart sind entsprechende Standortfaktoren von zentraler Bedeutung. **Bild 1** zeigt eine Auswahl an verschiedenen **Standortfaktoren**.



Bild 1: Standortfaktoren

Bei mehreren möglichen Standortalternativen und damit verbundenen Standortfaktoren ist für die Bestimmung des optimalen Standortes eine Standortanalyse erforderlich.

Standortanalyse. Bei ihr werden die verschiedenen Standortalternativen miteinander verglichen. Die gängigste Methode der Standortanalyse ist die Nutzwertanalyse (**Tabelle 1**).

Nutzwertanalyse. Sie ermöglicht eine systematische Entscheidungsfindung auf Basis mehrerer qualitativen und quantitativen Standortfaktoren.

Qualitative Standortfaktoren sind z. B.

- **Infrastruktur.** Sie erleichtert den Zugang zu Märkten und Lieferanten und beeinflusst die Attraktivität des Standorts wie z. B. Verkehrsanbindungen, Kommunikationsnetze und Energieversorgung.
- **Kultur- und Freizeitangebote.** Sie tragen zur Lebensqualität in einer Region bei, um qualifizierte Arbeitskräfte anzulocken und zu halten wie Theater, Museen, Sportstätten und Erholungsgebiete.
- **Bildungsniveau der möglichen Arbeitskräfte.** Es beeinflusst die Produktivität und Innovationskraft eines Unternehmens. Die Qualifikationen der verfügbaren Arbeitskräfte in einer Region sind Abschlüsse, Zertifikate, Zeugnisse der Mitarbeiter, Fachwissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und die damit verbundene Allgemeinbildung, Weiter- und Fortbildungsbereitschaft.

- **Konkurrenzsituation.** Sie beschreibt die Anzahl und Art der Mitbewerber in der Nähe des Standorts. Von ihr sind z. B. Marktanteile, Innovationen, Kooperationen und Alleinstellungsmerkmale abhängig.

Quantitative Standortfaktoren sind z. B.

- **Subventionen.** Sie sind eine finanzielle Unterstützung, die der Staat Unternehmen zur Verfügung stellt, in Form von Zuschüssen, Steuervergünstigungen oder zinsgünstigen Krediten.

Dadurch werden anfängliche Investitionskosten, laufende Betriebskosten reduziert und Expansion des Unternehmens erleichtert. In strukturschwachen Regionen dienen sie dazu Unternehmen anzulocken und Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern.

- **Steuern.** Sie umfassen alle steuerlichen Abgaben, die ein Unternehmen an den Staat entrichten muss wie z. B. Körperschaftsteuern, Gewerbesteuer. Standorte mit niedrigen Steuersätzen und Steuervergünstigungen reduzieren die Steuerlast und die Kosten eines Unternehmens und haben direkten Einfluss auf die Rentabilität des Unternehmens.
- **Pachten.** Kosten die für Nutzung von fremden Grundstücken, Gebäuden oder Immobilien anfallen, wenn sie für unternehmerische Zwecke genutzt werden. Die Pachtkosten in städtischen und ländlichen Gebieten beeinflussen die Standortwahl.
- **Löhne und Gehälter.** Die Höhe der Kosten die für Arbeiter und Angestellte je nach Region, Qualifikationsniveau und Tarifrecht anfallen sind unterschiedlich. Das Lohn- und Gehaltsniveau ist auch abhängig von der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte.

Bewertung und Darstellung der Nutzwertanalyse erfolgen schrittweise (**Tabelle 1**) nach folgendem Schema (siehe Beispiel S. 10).

Tabelle 1: Nutzwertanalyse

Schritt ①:	Auswahl relevanter Standortfaktoren
Schritt ②:	Gewichtung der Standortfaktoren nach einem Punktesystem
Schritt ③:	Bewertung des Standortes hinsichtlich der Standortfaktoren
Schritt ④:	Multiplikation von Gewichtung und Bewertung
Schritt ⑤:	Ermittlung der maximalen Standortpunktzahl

Beispiel Nutzwertanalyse – Vergleich zwischen zwei Standortalternativen Standort A und B					
Relevante Standortfaktoren ①	Gewichtung (G) ②	③ Standort A ④		③ Standort B ④	
		Bewertung (B)	Punkte (G · B)	Bewertung (B)	Punkte (G · B)
Kaufkraft möglicher Kunden	10	2	20	4	40
Konkurrenzsituation	15	1	15	3	45
Passantenfrequenz	5	2	20	2	10
Einzugsbereich	20	3	60	1	20
Verkehrsanbindung	10	1	10	2	20
Parkmöglichkeiten	15	2	30	4	60
Nähe zu Gewerbegebiet	5	4	20	2	10
Pacht	0	4	0	3	0
Raumgröße	10	4	40	1	10
Grundstückskosten	10	3	30	2	20
Summe	100		⑤ 245		235
Optimaler Standort			A		

Schritt 1: Zunächst erfolgt eine Auflistung aller relevanten Standortfaktoren, wie z.B. Kaufkraft, Raumgröße, Einzugsbereich, usw.

Schritt 2: Darauffolgend ist die Gewichtung der Standortfaktoren vorzunehmen. Bei der Gewichtung sind Faktoren die **wichtiger erscheinen**, höher zu gewichten als Faktoren die weniger bedeutsam sind. Faktoren mit gleicher Wichtigkeit sind gleich zu gewichten.

Schritt 3: In einem weiteren Schritt werden die einzelnen Standortfaktoren des jeweiligen Standortes mit einer Punkteskala z.B. 4 = sehr günstig bis 1 = ungünstig beurteilt.

Schritt 4: Gewichtung und Bewertung des Standortes werden multipliziert, die daraus resultierende Summe ermittelt.

Schritt 5: Der Standort mit der höchsten Punktezahl ist am besten für das geplante Unternehmen geeignet.

(intern) sowie die Chancen und Risiken (extern) des Unternehmens in einer **Matrix** bzw. Tabelle dargestellt (**Bild 1**).

INTERNE ANALYSE		<div>SWOT</div> <div>STÄRKEN, SCHWÄCHEN, CHANCEN, RISIKEN</div>	
STÄRKEN	SCHWÄCHEN		
Aus welchen Stärken ergeben sich neue Chancen?	Welche Schwächen abbauen um Chancen zu nutzen?	CHANCEN	EXTERNE ANALYSE
Welche Stärken minimieren mögliche Risiken?	Weiterentwickeln! Damit Schwächen nicht zu Risiken werden.	RISIKEN	

Bild 1: Matrix Swot-Analyse

1.5 Stärken-Schwächen-Analyse

Um das Potenzial der Geschäftsidee besser einschätzen zu können ist im Rahmen einer Marktanalyse (**siehe Kapitel 9**) die Stärken-Schwächen-Analyse (englisch „SWOT analysis“) ein strategisches Instrument zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensplanung. Dabei werden die Stärken und Schwächen

Swot-Analyse (Bild 1). Sie hat die Aufgabe den gegenwärtigen Zustand eines Unternehmens zu erfassen, um Stärken auszubauen, Chancen zu erkennen, Schwächen zu reduzieren und Risiken rechtzeitig aufzudecken. Dadurch bleiben Unternehmen wettbewerbsfähig.

Stärken. Sie sind meist ein Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens. Dies sind Abläufe die gut gelingen im Vergleich zu anderen Wettbewerbern.

Schwächen. Sie können den Unternehmenserfolg mindern. Zu ihnen zählen alle Nachteile, bei denen das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz schlechter abschneidet.

Chancen. Sie ergeben sich aus Entwicklungen oder Trends. Diese können Potenziale beinhalten, die zu Vorteilen für das Unternehmen werden.

Risiken. Dies sind Merkmale oder Entwicklungen, die zu einem Nachteil oder einer Gefahr für das Unternehmen werden können und oft nicht vorhersehbar sind.

1.6 Anmeldeformalitäten für Unternehmensgründungen

Für ein neu zu gründendes Unternehmen sind zahlreiche Gründungsformalitäten zu erledigen.

Folgende Einrichtungen sind zuständig für:

Finanzamt. Innerhalb eines Monats nach Betriebseröffnung bzw. Aufnahme der Tätigkeit ist der ausgefüllte „Fragebogen zur steuerlichen Erfassung“ zu übermitteln (**Bild 1**). Dies erfolgt über ELSTER. Danach erteilt die Behörde die Steuernummer.

ELSTER Ihr Online-Finanzamt

Hilfe Chat Suchen Benutzerkonto erstellen Login

ELSTER > Formulare & Leistungen > Alle Formulare

Mein ELSTER
Mein Benutzerkonto
Formulare & Leistungen

Abbrechen Weiter

Voraussetzung:
Aufnahme einer
 ■ gewerblichen, oder
 ■ selbstständigen (freiberuflichen), oder
 ■ land- und forstwirtschaftlichen Tätigkeit
 Die örtliche Zuständigkeit für die Besteuerung Ihres neu gegründeten Unternehmens richtet sich nach dem Ort der Leitung des Unternehmens. Bitte beachten Sie dies bei der Auswahl des Finanzamts auf

Eingeben und Daten übernehmen **Prüfen** der Eingaben **Versenden** des Formulare

Fragebogen zur steuerlichen Erfassung für Einzelunternehmen

Startseite des Formulare

- 1 - Allgemeine Angaben
- 2 - Ehegatte / Ehegattin / eingetragene(r) Lebenspartner(in)
- 3 - Bankverbindung(en) für Steuererstattungen / SEPA-Lastschriftverfahren
- 4 - Steuerliche Beratung
- 5 - Empfangsbevollmächtigte(r) für alle Steuerarten
- 6 - Bisherige persönliche Verhältnisse
- 7 - Angaben zum Unternehmen
- 8 - Abweichender Ort der Geschäftsleitung
- 9 - Betriebstätten
- 10 - Handelsregistereintragung
- 11 - Gründungsform
- 12 - Bisherige betriebliche Verhältnisse
- 13 - Konzernzugehörigkeit
- 14 - Angaben zur Festsetzung der Vorauszahlungen (Einkommensteuer, Gewerbesteuer)
- 15 - Angaben zur Gewinnermittlung
- 16 - Freistellungsbescheinigung gemäß § 48b EStG (Bauabzugssteuer)
- 17 - Angaben zur Anmeldung und Abführung der Lohnsteuer
- 18 - Angaben zur Anmeldung und Abführung der Umsatzsteuer
- 19 - Umsatzsteuerliche Organschaft (§ 2 Abs. 2 Nr. 2 UStG)
- 20 - Besonderes Besteuerungsverfahren "One-stop-shop"
- 21 - Umsätze im Bereich des Handels mit Waren über das Internet
- 22 - Gesondert übermittelte Unterlagen
- 23 - Anhänge

1 - Allgemeine Angaben

Steuerpflichtige(r)

4 Anrede, Titel Keine Angabe

4 Name

5 Gegebenenfalls Geburtsname

4 Vorname

4 Namensvorsatz

4 Namenszusatz

6 Ausgeübter Beruf

6 Geburtsdatum TT.MM.JJJJ

11 Religion Keine Angabe

11 Identifikationsnummer

Familienstand

12 Stand der Ehe / eingetragenen Lebenspartnerschaft Keine Angabe

12 seit dem TT.MM.JJJJ

Quelle: <https://www.elster.de/eportal/formulare-leistungen/alleformulare/fseeen>

Bild 1: Auszug aus dem Fragebogen zur steuerlichen Erfassung

Handwerkskammer. Die Berufsständische Vertretung nimmt die Eintragung in die Handwerksrolle bzw. in das Gewerbeverzeichnis vor. Als Nachweis für die ordnungsgemäße Eintragung des Betriebs in die Handwerksrolle dient die Ausstellung einer Handwerks- bzw. Gewerbekarte.

Gewerbeamt. Anmeldung des Vorhabens, informiert automatisch folgende Behörden, zur Anmeldung:

- zuständige Berufsgenossenschaft
- Industrie- und Handelskammer (IHK) oder Handwerkskammer (HWK)
- Amtsgericht

Durch den Gewerbeschein erhält man die Bestätigung der Anmeldung eines Gewerbes.

Für bestimmte Gewerbe z.B. im Elektrohandwerk oder Lebensmittelhandwerk sind besondere Zulassungen (Konzessionen) oder Qualifikationsnachweise notwendig.

Berufsgenossenschaft. Sie ist Träger der gesetzlichen Unfallversicherung.

Gewerbeaufsichtsamt. Die Behörde ist für die Einhaltung des Arbeits- und Umweltschutzes zuständig. Sie prüft und überwacht und berät die Betriebe.

Amtsgericht. Die Behörde führt das Handelsregister und nimmt die Eintragungen vor. Das Handelsregister ist ein Verzeichnis, indem alle Kaufleute eingetragen sind.

Agentur für Arbeit. Bei ihr erhält man die Betriebsnummer bei Beschäftigung von Mitarbeitern. Weiterhin ist die Behörde für den Gründungszuschuss, Einstiegsgeld und freiwillige Weiterversicherung der Arbeitslosenversicherung zuständig.

Krankenkasse. Sie ist für den eigenen Versicherungs- und Vorsorgeschutz des Unternehmers zuständig. Mit der Betriebsnummer werden die Beschäftigten an- und abgemeldet, sowie die Beiträge für Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung abgerechnet.

Kommunikation. Anmeldung eines Postfachs bzw. Abschluss eines Internetvertrags.

Versicherungen. Sie dienen zur persönlichen und betrieblichen Absicherung. Dadurch werden Kosten durch Schäden im Betrieb oder auch Ansprüche Dritter abgesichert.

Versorgungsunternehmen. Sie dienen zum Abschluss von Lieferverträgen für Wasser, Energie (z.B. Strom, Gas) oder zur Entsorgung von Abfall (siehe Kapitel 6.7).

Gesundheitsamt. Es erteilt die notwendige Erlaubnis bzw. stellt die Unbedenklichkeitsbescheinigung für Mitarbeiter aus.

1.7 Beratungsstellen und Beratungsmöglichkeiten

Es gibt verschiedene Beratungsstellen, die bei einer Unternehmensgründung Unterstützung anbieten.

Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer. Sie unterstützt den Gründungsprozess. Typische Leistungen, die im Rahmen der Existenzgründungsberatung angeboten werden, sind z. B. Hilfe beim Konkretisieren der Geschäftsidee, die Unterstützung bei der Erstellung eines Businessplans, Klärung allgemeiner Fragen zur Gründung, Unterstützung bei der Vertragsgestaltung, informiert über eine geeignete Rechtsform.

Berufsverbände (Innungen und Fachverbände). Sie bieten branchenspezifisches Fachwissen und können Ressourcen bereitstellen, z. B. Förderung gemeinsamer Interessen, Branchenberatung, Weiterbildungsangebote, Öffentlichkeitsarbeit.

Kreditinstitutionen. Beraten vor allem in finanziellen Angelegenheiten und sind für die Beschaffung von Kapital verantwortlich. Sie geben Auskunft über Finanzierungsmöglichkeiten, Fördermittel und besitzen Informationen über verschiedene Branchen und Märkte.

Steuerberater. Sie bieten Beratung in allen Steuerangelegenheiten, in der Buchhaltung und mit allen verbundenen Pflichten gegenüber dem Finanzamt.

Unternehmensberater. Sie unterstützen bei der Unternehmensplanung, bei Finanzierungsfragen und bei Marktanalysen.

Agentur für Arbeit. Sie bietet Informationen z. B. über Gründungszuschuss, Einstiegsgeld, Personaleinstellungen und freiwilligen Beitritt in der Arbeitslosenversicherung, um sich gegen Erwerbslosigkeit abzusichern usw.

Rechtsanwälte und Notare. Sie bieten Unterstützung zu Fragen der Rechtsform, zu Vertragsangelegenheiten wie z. B. Miet-, Pacht-, Gesellschafts- oder Arbeitsverträge oder auch zur Abfassung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen.

Staat. Er bietet Unterstützung durch verschiedenes Infomaterial, Bereitstellung von finanziellen Fördermitteln und zinsverbilligte Staatskredite, z. B. KfW, Bafin, BFA.

2 Finanzierung

2.1 Grundlagen

Finanzierung. Sie soll folgende zentrale Aufgaben gewährleisten:

- Kapitalbeschaffung
- Kapitalrückzahlung
- Richtiger Kapitaleinsatz
- Erhaltung der Leistungsbereitschaft des Unternehmens
- Erhaltung der Zahlungsfähigkeit (Liquidität) des Unternehmens

Finanzierungsanlässe

Klassische Finanzierungsanlässe sind einmalige Vorgänge, wie:

- Unternehmensgründung
- Unternehmensübernahme
- Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen
- Rationalisierungsinvestitionen
- Umwandlung der Rechtsform etc.

Daneben gibt es noch laufende, sich immer wiederholende Finanzierungsanlässe, wie:

- Vorfinanzierungen von Aufträgen
- Überbrückung von Zahlungsausfällen
- Anzahlungen für Maschinen oder andere Käufe etc.

2.2 Finanzierungsarten

Die Finanzierungsarten können nach der Kapitalherkunft und der Kapitalbindung unterschieden werden.

Kapitalherkunft

- **Außenfinanzierung**
Zuführung von Finanzmitteln von außen (Einlagen, Beteiligungen, Kredite)
- **Innenfinanzierung**
Zuführung von Finanzmitteln von innen (Einbehaltung von Gewinnen, Vermögensumschichtungen)

Kapitalbindung

Eigenfinanzierung. Es ist der Einsatz des Privatvermögens für betriebliche Zwecke.

Beteiligungsfinanzierung. Sie ist eine Sonderform der Eigenfinanzierung, denn sie erfolgt durch Kapitaleinlagen vorhandener oder neuer Gesellschafter.

Selbstfinanzierung. Hierbei wird das Kapital durch „Sparen im Betrieb“ oder aus nicht entnommenen Gewinnen gebildet.

Gewinn + Abschreibungen (Abschreibungserlöse) – Privatentnahmen – Gewinnausschüttungen = Selbstfinanzierungsmittel

Die Selbstfinanzierung belastet nicht die Kreditwürdigkeit des Unternehmens und hat keine Folgekosten:

Fremdfinanzierung. Hierbei erfolgt die Geld- und Kapitalbeschaffung von Dritten in Form von Krediten.

- Kontokorrentkredit (Dispokredit)
- Lieferantenkredit
- Wechselkredit
- Kundenanzahlungskredit
- Darlehen

2.3 Kreditarten und Kreditsicherheiten

Kredite sind Formen der Fremdfinanzierung, die sich in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Finanzierungen unterteilen lässt.

Kredit. Er ist die Überlassung von Geld und anderen Sachen als Darlehen, bei dem Sachen der gleichen Menge, Art und Güte zurückzugeben sind. Für das Überlassen des Geldes wird ein Zins verlangt. Die Höhe des überlassenen Geldes und der Zinssatz hängen dabei von der Kreditart, der Kredithöhe, der Laufzeit und den Sicherheiten des Kreditnehmers ab.

Kontokorrentkredit. Er ist der Dispokredit bei einem Kreditinstitut oder allgemein ein kurzfristiger Überziehungskredit des Unternehmenskontos. Der Zinssatz ist relativ hoch.

Lieferantenkredit. Er ergibt sich immer dann, wenn Rechnungen nicht sofort bezahlt werden. Dann ist der Zeitraum bis zum Zahlungsziel ein Kreditzeitraum des Lieferanten. Der Lieferant versucht durch das Anbieten von Skonto diesen Zeitraum zu verkürzen.

Wechsel. Eine Wechselfinanzierung liegt dann vor, wenn Kunden ihrem Lieferanten eine Urkunde (Wechsel) ausstellen, auf der sie versprechen, die Bezahlung zu einem bestimmten Termin vorzunehmen. Der Wechsellaussteller verpflichtet sich, am Stichtag die Summe des

Wechsels dem Wechselinhaber auszuzahlen. Wer einen Wechsel besitzt, kann diesen weiterverkaufen oder weitervergeben (dies erfolgt immer unter Abzug einer Gebühr). Er verpflichtet sich dann, bei Nichtzahlung durch den ersten Wechselaussteller an dessen Stelle zu bezahlen.

Darlehen. Sie sind mittel- oder langfristige Kredite. Abhängig von der Rückzahlung werden folgende Darlehen unterschieden:

Fälligkeitsdarlehen. Die Darlehenssumme wird an einem vorher vereinbarten Termin fällig, während der Laufzeit fallen nur die Zinsen an.

Kündigungsdarlehen. Die Laufzeit des Darlehens ist nicht festgelegt. Die Darlehenssumme wird nach Ablauf der Kündigungsfrist fällig. Während der Laufzeit fallen Zinsen an.

Abzahlungsdarlehen. Der Darlehensbetrag wird in gleichbleibenden Tilgungsraten zurückgezahlt. Die Zinsen nehmen während der Laufzeit mit jeder Tilgungsrate ab, sodass die Höhe der Rate (Tilgung + Zins) geringer wird.

Annuitätendarlehen. Die Rückzahlung des Darlehens erfolgt in gleichen Raten, bestehend aus Tilgungs- und Zinsleistungen, der Annuität. Durch jede Tilgungsrate werden die Zinsen geringer, die dadurch eingesparten Zinsen werden der Tilgung zugerechnet. Im Laufe der Zeit wird bei gleicher Annuität die Tilgungsrate höher.

Kreditsicherheiten. Kreditinstitute und andere Kreditgeber verlangen neben Gebühren, Disagio, Zinsen auch Sicherheiten für den Ausfall der Rückzahlung.

Als Sicherheiten kommen in Betracht:

- Grundpfandrechte wie Hypotheken und Grundschulden
- Verpfändung von beweglichen Sachen oder Rechten
- Sicherungsübereignung von Vermögenswerten
- Abtretung von Forderungen (Zessionen)
- Hinterlegung von Kapital- oder Risikolebensversicherungen
- Absicherung durch Bürgen (selbstschuldnerische Bürgschaft oder Bürgschaft mit Einrede)
- Abschluss von Kreditausfallversicherungen

2.4 Leasing

Es ist die Nutzungsüberlassung von beweglichen Vermögensgegenständen gegen Bezahlung einer Leasingrate. Grundlage für die Nutzungsüberlassung ist der Leasingvertrag, in

dem Leasinggeber und Leasingnehmer die Vertragsinhalte festlegen. Der Leasinggeber bleibt der Eigentümer der Sache, der Leasingnehmer ist der Besitzer der Sache. Es gibt verschiedene Arten des Leasings. Grundsätzlich kann man Leasingverträge mit anschließender Kaufoption des Leasingnehmers oder der Möglichkeit des weiteren Leasings oder einer Finanzierung unterscheiden. Die Leasingrate hängt davon ab, wie hoch die Einmalzahlung zu Beginn des Leasings ist, und zum anderen vom kalkulierten Restwert am Laufzeitende des Leasingvertrags. Vorsicht: Bei zu hoch kalkulierten Restwerten muss am Laufzeitende der Leasingnehmer die Differenz zum kalkulierten Restwert ausgleichen. Die Leasingraten können komplett als Aufwand in die GuV-Rechnung und als Kosten in die Kostenrechnung übernommen werden.

Die wesentlichen Vorteile und Nachteile des Leasings sind in der **Tabelle 1** aufgeführt.

Tabelle 1: Vorteile und Nachteile des Leasings

Vorteile:

- Eine sofortige Nutzung des Leasinggutes ist möglich.
- Leasing schont die Kreditfähigkeit.
- Kann auch ohne erforderliches Kapital erfolgen.
- Es können Steuervorteile vorhanden sein.
- Es ist vorteilhaft bei Gegenständen, die einem schnellen technischen Wandel unterliegen.

Nachteile:

- Leasen ist teurer als Kaufen.
- Es existiert eine rechtliche und wirtschaftliche Abhängigkeit vom Leasinggeber.
- Bei zu hoch angesetzten Restwerten kommen am Laufzeitende weitere Kosten dazu.

2.5 Factoring

Unter Factoring versteht man den generellen Verkauf aller Kundenforderungen an ein spezialisiertes Finanzierungsinstitut (Factor). Dieser Factor übernimmt das Schreiben der Rechnungen, die Verbuchung der Zahlungen und das Mahnwesen sowie auf Wunsch auch noch weitere buchhalterische und kaufmännische (Kundendatenbank) Tätigkeiten. Das Unternehmen erhält vom Factor ca. 70–90% des Rechnungsbetrags umgehend nach Rechnungserstellung, die einbehaltenen 30–10% behält der Factor als Vergütung seiner Leistung. Der Prozentsatz hängt von der Branche und der Zahlungsmoral der Kunden ab.

Die Vorteile und Nachteile des Factorings sind in der **Tabelle 1** aufgeführt.

Tabelle 1: Vorteile und Nachteile des Factorings**Vorteile:**

- Die Liquidität wird verbessert.
- Der Kreditrahmen wird erweitert.
- Das Mahnwesen wird vereinfacht oder entfällt.
- Es können sich Steuervorteile ergeben.
- Durch die verbesserte Liquidität können Lieferantenrechnungen skontiert werden.
- Einsparung von Personal in der Verwaltung

Nachteile:

- Die Kundenbeziehungen können durch den Einsatz des Factors belastet werden.
- Das Factoring ist teuer.
- Man erhält nur einen Prozentsatz von 70 % bis 90 % der Kundenforderungen.
- Nicht einsetzbar bei direktem Kundenkontakt mit sofortigen Zahlungen durch den Kunden.

Inkasso. Im Gegensatz zum Factoring werden beim Inkasso nur Einzelforderungen an ein Inkassoinstitut übergeben. Dieses versucht, die Forderung vom Kunden einzutreiben. Der Unternehmer erhält erfolgsabhängig einen bestimmten Prozentsatz der eingetriebenen Forderung. Das Inkassobüro erhebt zusätzliche Kosten (Gebühren), die vom Schuldner zu tragen sind und vom eingetriebenen Betrag abgezogen werden. Ein Inkassounternehmen besitzt keine besonderen Rechte in Bezug auf das Eintreiben von Forderungen (kein Gerichtsvollzieher), sondern arbeitet als Geldeintreiber für die Auftraggeber.

2.6 Staatliche Finanzierungshilfen

Existenzgründer erhalten in Deutschland und der Europäischen Union staatliche Finanzierungshilfen. Diese Finanzierungshilfen werden neben der Existenzgründung auch zum Ausbau und zur Modernisierung bestehender Unternehmen gewährt.

Die staatlichen Finanzierungshilfen können kombiniert werden, aber es kann immer nur ein bestimmter Anteil des Gesamtkapitalbedarfs darüber finanziert werden.

Die Anträge auf Finanzierungshilfen sind grundsätzlich vor Investitionsbeginn oder Durchführung des Vorhabens über die Hausbank zu stellen. Die Finanzierungshilfen können mehrmals beantragt werden. Für den Erhalt der Förderungen müssen bestimmte Voraussetzungen wie bestimmte erforderliche Qualifikationen vorhanden sein, zum Beispiel Meistertitel. Es können nur Vorhaben gefördert werden, die eine dauerhafte, tragfähige Existenz erwarten

lassen. Ausnahme ist die Förderung des Nebenerwerbs als Übergang zur selbstständigen Existenz. Es sollten Eigenmittel vorhanden sein.

Zu den staatlichen Finanzierungshilfen in Baden-Württemberg zählen unter anderem:

- Existenzgründer-Darlehen der Landesbank Stuttgart (L-Bank)
- Zusatzdarlehen der LKB zur Finanzierung der Betriebsmittel (L-Bank)
- ERP-Existenzgründer-Darlehen der Ausgleichsbank (ERP)
- Eigenkapitalhilfe-Darlehen der Deutschen Ausgleichsbank (EKH)
- Existenzgründungs-Darlehen der Deutschen Ausgleichsbank (DtA)
- Beteiligungskapital der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft (MBG)
- Bürgschaften der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg GmbH (BB)
- Kredit-Kapital-Gemeinschaft (KGG)

Weitere Informationen zu staatlichen Förderungen von beruflichen Existenzen können zum Beispiel im Internetportal* bezogen werden.

Alle Anträge auf staatliche Finanzierungshilfen sind über eine Bank (Hausbank) zu stellen. Dort erhalten Sie auch die Antragsformulare. Die Bank füllt mit Ihnen die Anträge aus und leitet Ihre Anträge an die jeweiligen Stellen weiter. Für die Bank sollten folgende Unterlagen bereitliegen:

- Ein Kosten- und Finanzierungsplan (mit Angeboten, Kostenschätzungen)
- Eine Beschreibung und Begründung des Vorhabens
- Ein Lebenslauf mit beruflichem Werdegang
- Eine Aufstellung des Privatvermögens
- Eine Umsatz- und Ertragsvorschau (Rentabilitätsvorschau)
- Ein Entwurf von Verträgen: Pacht, Miete, Gesellschaftsvertrag usw.

Die Betriebsberater der Handwerkskammern bieten folgende Dienste an:

- Bestimmung des optimalen Einsatzes der Finanzierungshilfen mit Berechnung von Tilgung und Zins
- Hilfe beim Aufstellen von Finanz-, Kosten- und Umsatzplanung
- Berechnung der Rentabilitätsvorschau (Umsatz- und Ertragsvorschau)
- Vorbereitung auf Bankgespräche
- Überprüfung des Unternehmenskonzeptes

* www.existenzgruendungsportal.de

- Vermittlung von Betrieben zur Übernahme
- Erstellung von Gutachten für Landeskreditbank, Ausgleichsbank und Bürgschaften

2.7 Kapitalbedarfsermittlung, Finanzierungsplan

Investitionsplan. Er ist die Auflistung des zur Leistungserstellung benötigten Vermögens. Er enthält die Kosten für kurz-, mittel- und langfristige Investitionen und Ersatzbeschaffungen.

Finanzierungsplan (Bild 1). Er enthält alle Maßnahmen und Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung und die Höhe des Finanzierungsbedarfs der Investitionen. Es werden kurz-, mittel- und langfristige Finanzpläne unterschieden. Die Planungsgrundsätze der Vollständigkeit, der Termingenaugigkeit und Beitragsgenaugigkeit sollten weitestmöglich eingehalten werden.

Liquiditätsplan (Bild 2). Er enthält alle Einnahmen und Ausgaben des Planungszeitraums.

I. Finanzbedarf für xxxx	€
<ul style="list-style-type: none">• Anlagevermögen Gebäude Maschinen Ausstattung• Umlaufvermögen Geräte, Werkzeuge Betriebsmittel	
Gesamtbedarf	
II. Möglichkeiten der Finanzierung	€
<ul style="list-style-type: none">• Eigenkapital Bareinlage Eigenleistung	
Summe Eigenkapital	
<ul style="list-style-type: none">• Fremdkapital öffentliche Mittel Bankdarlehen Lieferantenkredit Kundenanzahlung Kontokorrent	
Summe Fremdkapital	
Gesamtkapital	

Bild 1: Schema eines Finanzierungsplans

Überdeckung. Die Einnahmen übersteigen die Ausgaben. Es existiert ein Liquiditätsüberschuss (totes Kapital), der sinnvoll eingesetzt werden sollte, da er sonst unnötige Kosten verursacht.

Unterdeckung. Die Einnahmen unterschreiten die Ausgaben. Illiquidität droht, da die laufenden Ausgaben nicht gezahlt werden können. Konsequenzen können sein, dass eine Nachfinanzierung nötig ist, die zusätzliche Kosten verursacht, oder dass die Insolvenz droht.

	Planungszeitraum					
	1. Monat		2. Monat		3. Monat	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
A. Bestand an flüssigen Mitteln + freie Kredite						
= Summe flüssiger Mittel						
B. Einnahmen						
1. Forderungseingänge bzw. Umsatzerlöse						
2. Eingehende Wechsel, Schecks, Überweisungen						
3. Besondere Einnahmen aus Leistungs- und Lieferverträgen						
4. Zinsen						
5. Mieten						
6. Aufnahme von Krediten						
7. Einlagen aus Privatvermögen						
8. Sonstige Einnahmen						
= Summe der Einnahmen						
C. Ausgaben						
1. Löhne und Gehälter						
2. Lohnzusatzkosten						
3. Waren- und Materialeinkauf						
4. Betriebliche Steuern und Abgaben						
5. Gebühren, Beiträge, Versicherungen						
6. Fremdleistungen						
7. Reparaturen						
8. Energiekosten						
9. Miete, Pacht						
10. Zins- und Tilgungsbeiträge						
11. Fälligkeit von Wechseln						
12. Investitionen						
13. Privateinnahmen						
= Summe der Einnahmen						
D. Ergebnis						
Flüssige Mittel + Einnahmen						
/.. Ausgaben						
= Überdeckung (+)						
Unterdeckung (/..)						

Bild 2: Schema eines Liquiditätsplans

Da die **Liquidität** die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens prägt, sollte diese regelmäßig überprüft werden, um Liquiditätsengpässe zu vermeiden. Die Liquidität wird durch die Gegenüberstellung der flüssigen Mitteln und der kurzfristigen Verbindlichkeiten ermittelt.

Es lassen sich drei Arten von Liquiditäten unterscheiden:

Liquidität 1. Grades:

$$\frac{\text{flüssige Mittel} \cdot 100 \%}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Liquidität 2. Grades:

$$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen} \cdot 100 \%}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Liquidität 3. Grades:

$$\frac{\text{Umlaufvermögen} \cdot 100 \%}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Die Liquidität kann im Unternehmen verbessert werden durch:

- Abbau der Kundenforderungen
- Verbesserung des Mahnwesens
- Einsatz eines Factors
- Rechtzeitige Anpassung des Kreditrahmens
- Umfinanzierungen von Verbindlichkeiten
- Vermeidung oder Senkung von Ausgaben
- Verringerung der Privateentnahmen
- Steigerung der Privateinlagen

Kapitaldienst (Tabelle 1). Er ist die durch ein Vorhaben zusätzlich entstehende jährliche Zins- und Tilgungsbelastung. Der Kapitaldienst darf die Kapitaldienstgrenze nicht überschreiten, also nicht mehr Kosten als Ertrag verursachen.

Tabelle 1: Ermittlung der Kapitaldienstgrenze

Voraussichtlicher Umsatz
+ sonstige ordentliche Erträge
– betriebliche Gesamtaufwendungen
– Ersatzinvestitionen
– Einkommensteuervorauszahlungen
– Sonderausgaben
– sonstige Privatentnahmen
= Kapitaldienstgrenze

2.8 Finanzierungsregeln

Bei der Finanzierung sollten folgende Finanzierungsregeln (**Tabelle 2**) beachtet werden:

Tabelle 2: Finanzierungsregeln

Grundsatz	Bedeutung
Goldene Finanzregel	Das Anlagevermögen sollte durch das Eigenkapital abgedeckt sein.
Silberne Finanzregel	Das Anlagevermögen sollte durch das Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt sein.
Beachte das Verhältnis von Laufzeit des Kapitals zu Nutzungsdauer der Investition!	Die Laufzeit der Fremdfinanzierung für eine Investition sollte kürzer sein als deren Nutzungsdauer. Anlagevermögen sollte i. d. R. langfristig finanziert werden. Umlaufvermögen sollte i. d. R. kurzfristig finanziert werden.
Den Umfang an kurzfristigen Mitteln beachten.	Es sollten genügend kurzfristige Mittel zur Verfügung stehen, um das schwankende Umlaufvermögen zu finanzieren.
Das Verhältnis von Ertragskraft und Verschuldung beachten.	Die Ertragskraft eines Unternehmens und dessen Verschuldung sollten im angemessenen Verhältnis stehen.

2.9 Zahlungsverkehr

Man kann auf unterschiedliche Arten die Bezahlung ausführen. Es gibt

- Barzahlung,
- bargeldsparende Zahlungen und
- bargeldlose Zahlungen.

Barzahlung. Der Forderungsbetrag wird durch Bargeld (Münzen und Banknoten) bezahlt.

Bargeldsparende Zahlung. Der Forderungsbetrag wird bar eingezahlt und auf dem Gläubigerkonto gutgeschrieben, zum Beispiel Zahlung per Nachnahme.

Bargeldlose Zahlung. Hierbei wird der Geldbetrag von einem auf ein anderes Bankkonto übertragen. Die bargeldlose Zahlung wird beim Einsatz von Überweisungsträgern (auch Onlineüberweisung), Verrechnungsscheck, Kreditkarte, Scheckkarte, Dauerauftrag oder Lastschriften genutzt.

Dauerauftrag. Bei einem Dauerauftrag wird nach einmaliger Einrichtung in regelmäßigen Zeitabständen der gleiche Betrag überwiesen.

Überweisung. Der Kontoinhaber gibt durch die Überweisung seinem Kreditinstitut den Auftrag, einem anderen Bankkonto einen bestimmten Geldbetrag gutzuschreiben, der vom eigenen Konto abgebucht wird.

Lastschrift. Ein Gläubiger wird ermächtigt, sich einen ausstehenden Betrag auf seinem Konto gutschreiben zu lassen.

Kreditkarte/Bankkarte. Durch den Einsatz der Kreditkarte/Bankkarte wird der Zahlungsbetrag auf das Konto eines Dritten transferiert.

Die Zahlungsformen per Scheck und Wechsel sind in den letzten Jahren unter anderem durch die Änderung gesetzlicher Bestimmungen aus dem Zahlungsverkehr weitgehend verschwunden.

Scheck. Er ist eine auf Sicht ausgestellte, schriftliche Zahlungsanweisung eines Kunden an ein Kreditinstitut zugunsten eines Dritten.

Wechsel (Bild 1, Seite 18). Er ist ein Wertpapier, das eine unbedingte Zahlungsanweisung an den Wechselinhaber durch den Bezogenen zu einem bestimmten Zeitpunkt, Ort über eine bestimmte Geldsumme vom Bankkonto des Ausstellers (Bezogenen). Das Recht aus einem Wechsel kann nur durch Vorlage des Wechsels geltend gemacht werden. Derjenige, der einen Wechsel annimmt, bestätigt dessen Erhalt auf dem Wechsel. Ein Wechsel kann im Zeitraum zwischen Ausstellung und Einlösedatum vom jeweiligen Besitzer der Wechselurkunde an einen anderen weitergegeben werden. Derjenige, der einen Wechsel weitergibt, unterschreibt auf der Rückseite, dass er im Falle der Zahlungsunfähigkeit des Bezogenen an dessen Stelle die Wechselforderung begleicht (Indossament).

The diagram shows a German Wechsel (Bill of Exchange) form with the following labeled parts:

- Wechselklausel:** WECHSEL
- Ort der Ausstellung:** Ulm, 15 Mai 20..
- Tag der Ausstellung:** 15 August 20..
- Begünstigter:** Bertram
- Zahlungsklausel (Anweisung):** gegen diesen Wechsel - erste Ausfertigung - zahlen Sie am 15 August 20..
- Verfallzeit:** 15 August 20..
- Zahlungsort:** D-89077 Ulm, Bankplatz 1
- Unterschrift des Ausstellers:** Albert Aussteller
- Bezogener:** Balduin Bezogener
- in:** D-89077 Ulm, Münsterplatz 3
- Zahlbar bei:** X-Bank AG
- in:** D-89077 Ulm, Straße 10

Other visible text on the form includes: "Gegen diesen Wechsel", "an", "EURO", "Eintausend", "€ 1.000,--", "Baldwin Bezogener", "Angenommen", "D-89077 Ulm, Münsterplatz 3", "D-89077 Ulm, Bankplatz 1", "X-Bank AG", "D-89077 Ulm, Straße 10", "Diesen Raum nur für Zahlstellen- und Domizilvermerke benutzen!", "Unterschrift des Ausstellers", and "Baldwin Bezogener".

Bild 1: Wechsel

Wiederholungsfragen

- 1 Welche zentralen Aufgaben hat die Finanzierung im betrieblichen Alltag zu erfüllen?
- 2 Nennen und beschreiben Sie klassische Finanzierungsanlässe im Unternehmen.
- 3 Unterscheiden Sie die Finanzierungen nach der Kapitalherkunft.
- 4 Erklären Sie Eigenkapitalfinanzierung, Beteiligungsfinanzierung, Selbstfinanzierung und Fremdfinanzierung.
- 5 Welche Arten von Fremdfinanzierungen lassen sich unterscheiden?
- 6 Was ist ein Lieferantenkredit und was ein Kontokorrentkredit? Wann nutzt man diese sinnvollerweise im Geschäftsalltag?
- 7 Welche Arten von Darlehen gibt es?
- 8 Um Kredite abzusichern, werden Sicherheiten benötigt. Wie können Sie Kredite absichern?
- 9 Was ist Leasing? Welche Vorteile und Nachteile hat Leasing im Unternehmen?
- 10 Was versteht man unter Factoring? Welche Vorteile bietet Factoring? Warum kann Factoring auch nachteilig sein?
- 11 Wie kann man Inkasso und Factoring voneinander abgrenzen?
- 12 Wann ist Inkasso ein hilfreiches Instrument des Forderungseinzugs?
- 13 Was versteht man unter staatlichen Finanzierungshilfen? Wann und wie erhält man diese Finanzierungsmittel?
- 14 Nennen Sie staatliche Finanzierungshilfen.
- 15 Wo erhält man Informationen und Hilfen bezüglich staatlicher Finanzierungshilfen oder auch anderer Finanzierungsmöglichkeiten?
- 16 Was ist ein Investitionsplan?
- 17 Was ist ein Finanzplan? Wie sieht er schematisch aus?
- 18 Was ist ein Liquiditätsplan und welchen Zweck verfolgt man mit der Aufstellung eines Liquiditätsplans?
- 19 Warum sind Unterdeckungen und Überdeckungen in Liquiditätsplänen zu vermeiden?
- 20 Was ist unter Liquidität im Unternehmen zu verstehen?
- 21 Warum ist die Liquidität für den Fortbestand von Unternehmen wichtig? Was kann man unternehmen, um die Liquidität zu verbessern?
- 22 Was ist die Kapitaldienstgrenze eines Unternehmens?
- 23 Bei der Finanzierung sollten die elementaren Finanzierungsregeln beachtet werden. Nennen Sie diese und erklären Sie, was jeweils darunter zu verstehen ist.
- 24 Welche Arten von Bezahlungen kann man im Zahlungsverkehr unterscheiden? Erklären Sie diese kurz.
- 25 Was ist ein Wechsel? Was ist bei einem Wechsel zu beachten? Wann ist der Einsatz von Wechseln sinnvoll?

3 Recht

Die Vertragsgestaltung und der Geschäftsalltag basieren auf rechtlichen Grundlagen, die u. a. in den verschiedenen Gesetzbüchern der Bundesrepublik Deutschland festgelegt sind (nationales Recht).

Neben den nationalen Rechten existieren noch übernationale Rechte, wie zum Beispiel die Menschenrechte, das Völkerrecht oder auch das EU-Recht, die nicht nur in einem Land gelten.

Durch die Rechtsprechung können strittige oder ungeklärte Sachlagen gesetzlich geregelt werden (Richterrecht).

Daneben können in Verträgen und Individualvereinbarungen die in den Gesetzen noch nicht letztendlich geregelten Sachverhalte oder bestimmte Einzelheiten vertraglich festgehalten werden.

Rechte. Das sind Ansprüche, die in der Regel durch Menschen erworben wurden.

Die allgemeinen rechtlichen Grundlagen für den Geschäftsalltag sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt. Das BGB ist für fast alle rechtlichen Sachverhalte die Anspruchsbasis und wird durch Spezialgesetze ergänzt. Das BGB besteht aus fünf Büchern (Teilen), die sich mit den verschiedenen Rechtsbereichen beschäftigen:

1. Buch: Allgemeiner Teil
2. Buch: Recht der Schuldverhältnisse
3. Buch: Sachenrecht
4. Buch: Familienrecht
5. Buch: Erbrecht

3.1 Rechtliche Grundlagen, Zustandekommen von Verträgen

Man unterscheidet natürliche und juristische Personen.

Natürliche Personen. Das sind alle Menschen. Diese sind ohne Einschränkungen von Geburt an bis zum Tod rechtsfähig.

Juristische Personen. Das sind alle wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Vereine, die in das jeweilige Register eingetragen sind. Juristische Personen sind von ihrer Eintragung bis zu ihrer Löschung aus dem Register rechtsfähig.

Rechtsfähigkeit. Sie sagt aus, dass alle natürlichen Personen und juristischen Personen Träger von Rechten und Pflichten sind.

Geschäftsfähigkeit (Tabelle 1). Das ist die Fähigkeit, sich rechtsverbindlich zu verpflichten. Die Geschäftsfähigkeit ist in drei Stufen eingeteilt.

Tabelle 1: Stufen der Geschäftsfähigkeit

Nicht geschäftsfähige Personen

Das sind alle Kinder unter 7 Jahren und Personen, deren Geistesfähigkeit dauerhaft krankhaft gestört ist. Nicht geschäftsfähige Personen können sich nicht rechtlich verpflichten und Verträge mit diesen sind nichtig.

Beschränkt geschäftsfähige Personen

Das sind alle Personen, die älter als 7 Jahre und nicht volljährig sind. Diese Personen können sich in bestimmten Fällen rechtlich verpflichten.

Vorteilhafte Rechtsgeschäfte sind rechtsgültig, für alle anderen bedarf es der vorherigen Genehmigung oder späteren Einwilligung der Erziehungsberechtigten. Ausnahme sind der Taschengeldparagraf und der erlaubte Geschäftsbetrieb Minderjähriger.

Voll geschäftsfähige Personen

Das sind alle volljährigen und geistig gesunden Personen. Sie können sich rechtsverbindlich verpflichten.

Neben der Geschäftsfähigkeit gibt es noch die **Deliktspflichtfähigkeit**. Das ist die Fähigkeit, für sein Handeln haftbar gemacht zu werden. Sie ist ähnlich wie die Geschäftsfähigkeit in drei Stufen eingeteilt.

Da Kinder und Jugendliche nur bedingt haftbar gemacht werden können, kann unter Umständen ein Schadenersatz von den Aufsichtspflichtigen gefordert werden, wenn sie ihre Aufsichtspflicht massiv verletzt haben.

Willenserklärungen (WE). Sie setzen sich aus dem Willen (Motiv) und der Abgabe der Willenserklärung zusammen. Derjenige, der eine Willenserklärung abgibt, möchte eine Rechtswirkung bzw. Rechtsfolge erreichen. Willenserklärungen können verschiedene Wirkungen haben (**Tabelle 2**).

Tabelle 2: Wirkungen von Willenserklärungen

Wirkung der WE	Beispiele
rechtsbegründend	Kaufvertrag
rechtsändernd	Mieterhöhung
rechtsbeendend	Kündigung

Rechtsgeschäfte kommen immer erst durch die Abgabe von Willenserklärungen zustande.

Die Willenserklärungen zum Abschluss von Verträgen werden als **Antrag** und **Annahme** bezeichnet. Willenserklärungen können entweder durch eine unmittelbare Handlung, schlüssige Handlung oder Schweigen erfolgen.

Schweigen gilt im Regelfall als Ablehnung, wobei es aber auch Ausnahmen gibt. Ausnahmen sind zum Beispiel der Kauf auf Probe oder das Schweigen eines Kaufmanns in Rechtsgeschäften.

Rechtsgeschäfte (RG). Das sind Geschäfte, die durch Abgabe von übereinstimmenden rechtsverbindlichen Willenserklärungen zustande kommen.

Es wird zwischen mehrseitigen und einseitigen Rechtsgeschäften unterschieden.

Mehrseitige Rechtsgeschäfte. Bei ihnen ist die Willenserklärung mehrerer Personen notwendig. Diese mehrseitigen Rechtsgeschäfte können einseitig verpflichtend (Schenkung, Bürgschaft etc.) bzw. zweiseitig verpflichtend (Kaufvertrag, Ausbildungsvertrag) sein.

Einseitige Rechtsgeschäfte. Bei ihnen reicht die Abgabe einer Willenserklärung für die Rechtsgültigkeit. Bei den einseitigen Rechtsgeschäften wird zwischen empfangsbedürftigen Rechtsgeschäften (Kündigung, Vollmachtserteilung, Mahnung) und nicht empfangsbedürftigen Rechtsgeschäften (Testament, Auslobung) unterschieden. Die einseitigen empfangsbedürftigen Rechtsgeschäfte sind erst gültig, wenn der Empfänger die Willenserklärung erhalten hat, die einseitig nicht empfangsbedürftigen Rechtsgeschäfte sofort gültig.

Nichtige und anfechtbare Rechtsgeschäfte

Nichtige Rechtsgeschäfte. Sie sind ohne rechtliche Wirkung, da sie von vornherein ungültig waren.

Beispiel

Kaufvertrag mit nicht geschäftsfähigen Personen, Verträge, bei denen die gesetzlichen Formvorschriften nicht eingehalten werden (Hauskauf ohne Notar), illegale Geschäfte, Scherz- und Scheingeschäfte, Wucherei und sittenwidrige Geschäfte.

Anfechtbare Rechtsgeschäfte. Sie sind zunächst voll rechtswirksam, können aber durch eine erfolgreiche Anfechtung rückwirkend für nichtig erklärt werden.

Beispiel

Inhaltsirrtum, Sachirrtum, Personenirrtum, Erklärungsirrtum, Willenserklärungen, die durch widerrechtliche Drohung abgegeben wurden, und arglistige Täuschungen.

Hinweis: Es gilt, dass alle Rechtsgeschäfte angefochten werden können, außer den nichtigen Rechtsgeschäften.

Vertragsfreiheit. Das bedeutet, dass Verträge bezüglich Inhalt, Wirkung und Personenkreis frei geschlossen werden dürfen. Ausnahmen sind alle Verträge, die gegen bestehende Gesetze, Vorschriften oder die guten Sitten verstoßen.

Eigentum und Besitz

Eigentum. Es ist die rechtliche Herrschaft an einer Sache. Der Eigentümer ist derjenige, dem eine Sache vor dem Gesetz gehört.

Beispiel

Derjenige, der den Kfz-Brief hat, ist der Eigentümer.

Besitz. Er ist die tatsächliche Herrschaft über eine Sache. Der Besitzer ist derjenige, der die Sache momentan in seiner Gewalt hat.

Beispiel

Derjenige, der ein Fahrzeug fährt, ist der Besitzer.

3.2 AGB und Produkthaftung

AGB

Für Verträge gelten im Normalfall die Regelungen, die in den Gesetzbüchern (BGB, HGB) stehen.

Um das immer wiederkehrende Aushandeln von Vertragsbedingungen zu umgehen, wurden die sogenannten Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) von Industrie und Handel entwickelt. Der Bürger bezeichnet sie als Kleingedrucktes, der Kaufmann spricht von Angebotsinhalten. Die AGB sind vorformulierte, vertragsergänzende Regelungen. Die Regelung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB-Gesetz) wurden zum 1. Januar 2002 in das BGB integriert.

Es gilt der Grundsatz, dass der Kunde nicht unangemessen benachteiligt werden darf. Die AGB sind nicht automatisch Bestandteil des Vertrags, sondern nur wenn,

- der Kunde ausdrücklich auf die AGB hingewiesen wurde (auch Aushang in den Geschäftsräumen),