



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  
Düsselberger 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
Psotka, 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](mailto: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](http://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 Technikerausbildung 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](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de).

Berghülen, im Herbst 2025

Autoren und Verlag

# Inhaltsverzeichnis

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

<b>8.8</b>	<b>Menschen im Projekt</b>	99	<b>12.5</b>	<b>Auflösen der Bilanz in Bestandskonten</b>	135
<b>8.9</b>	<b>Projektüberwachung und Controlling</b>	100	<b>12.6</b>	<b>Wertveränderungen der Bilanz</b>	136
<b>8.10</b>	<b>Projektabchluss und Rückblick</b>	101	<b>12.7</b>	<b>Buchen der Geschäftsvorfälle</b>	136
<b>9 Marketing</b>			<b>12.7.1</b>	Buchen auf Bestandskonten	136
<b>9.1</b>	<b>Grundlagen</b>	102	<b>12.7.2</b>	Buchen auf Erfolgskonten	138
<b>9.2</b>	<b>Marktforschung</b>	102	<b>12.8</b>	<b>Von der Eröffnungs- zur Schlussbilanz</b>	140
<b>9.3</b>	<b>Marketing-Mix</b>	103	<b>12.9</b>	<b>Aufstellung des Jahresabschlusses (Bild 1)</b>	143
9.3.1	Produktpolitik	103	<b>12.10</b>	<b>Auswertung des Jahresabschlusses</b>	143
9.3.2	Preispolitik	104	<b>13 Steuern</b>		
9.3.3	Distributionspolitik	105	<b>13.1</b>	<b>Grundlagen</b>	147
9.3.4	Kommunikationspolitik	106	<b>13.2</b>	<b>Umsatzsteuer</b>	147
<b>10 Auftragsabwicklung</b>			<b>13.2.1</b>	Alttilesteuer	148
<b>10.1</b>	<b>Grundlagen</b>	109	<b>13.2.2</b>	Differenzbesteuerung	148
10.1.1	Aufbau eines Handwerksbetriebs	109	<b>13.3</b>	<b>Einkommensteuer</b>	149
10.1.2	Einsatz von Datenverarbeitungssystemen bei der Auftragsabwicklung	110	<b>13.3.1</b>	Lohnsteuer	150
<b>10.2</b>	<b>Geschäftsprozesse – Kundenservice</b>	110	<b>13.3.2</b>	Solidaritätszuschlag	151
10.2.1	Terminvereinbarung	111	<b>13.3.3</b>	Kirchenlohnsteuer	151
10.2.2	Terminvorbereitung	111	<b>13.4</b>	<b>Körperschaftsteuer</b>	151
10.2.3	Angebot und Auftrag	112	<b>13.5</b>	<b>Gewerbesteuer</b>	151
10.2.4	Leistungserstellung	114	<b>13.6</b>	<b>Erbschaft- und Schenkungsteuer</b>	152
10.2.5	Qualitätskontrolle	114	<b>14 Lohn- und Gehaltsabrechnung</b>		
10.2.6	Übergabe und Abrechnung	115	<b>15 Abschreibung</b>		
10.2.7	Feedback	115	<b>15.1</b>	<b>Bilanzielle Abschreibung</b>	157
<b>10.3</b>	<b>Schadensabwicklung mit Versicherungen</b>	116	15.1.1	Lineare Abschreibung	157
10.3.1	Probleme bei der Schadensabwicklung	117	15.1.2	Degressive Abschreibung	158
<b>11 Qualitätsmanagement</b>			<b>15.2</b>	<b>Kalkulatorische Abschreibung</b>	158
<b>11.1</b>	<b>Begriffe</b>	119	15.2.1	Lineare Abschreibung	159
<b>11.2</b>	<b>Grundlagen</b>	120	15.2.2	Leistungsbezogene Abschreibung	159
11.3	Betriebswirtschaftliche Gründe für QMS	121	15.2.3	Kombinierte Abschreibung	160
<b>11.4</b>	<b>Qualitätsmanagementsysteme</b>	121	<b>15.3</b>	<b>Aufgaben</b>	161
11.4.1	Total Quality Management (TQM)	121	<b>16 Kosten- und Leistungsrechnung</b>		
11.4.2	EFQM-Excellence-Modell	122	<b>16.1</b>	<b>Grundlagen</b>	162
11.4.3	Kontinuierliche Verbesserung (KV)	122	<b>16.2</b>	<b>Kostenrechnungssysteme</b>	164
<b>11.5</b>	<b>Ziele des Qualitätsmanagements</b>	124	<b>16.3</b>	<b>Vollkostenrechnung</b>	165
<b>11.6</b>	<b>Grundsätze des Qualitätsmanagements</b>	124	16.3.1	Kosten der Werkstatt	167
<b>11.7</b>	<b>Dokumentation</b>	126	16.3.1.1	Einzelkosten der Werkstatt	167
<b>11.8</b>	<b>Audit</b>	126	16.3.1.2	Gemeinkosten der Werkstatt	170
<b>11.9</b>	<b>Zertifizierung</b>	126	16.3.1.3	Selbstkosten	170
<b>11.10</b>	<b>Datenschutz und Datensicherheit</b>	128	16.3.1.4	Gewinn- und Wagniszuschlag	170
<b>12 Finanzbuchhaltung</b>			16.3.1.5	Kennwerte der Werkstatt	170
<b>12.1</b>	<b>Aufgaben und gesetzliche Regelungen</b>	130	16.3.1.6	Aufgaben	173
<b>12.2</b>	<b>Bewertungsprinzipien</b>	131	16.3.2	Kosten des Lagers	175
<b>12.3</b>	<b>Inventur, Inventar und Bilanz</b>	132	16.3.2.1	Einzelkosten des Lagers	175
<b>12.4</b>	<b>Aufbau einer Bilanz</b>	134	16.3.2.2	Gemeinkosten des Lagers	175
			16.3.2.3	Selbstkosten des Lagers	175
			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	<b>18</b>	<b>Kraftfahrzeugkostenberechnung</b>	
16.3.3.1	Grundlagen .....	182	<b>18.1</b>	<b>Aufgaben .....</b>	212
16.3.3.2	Kalkulationsarten im Handel .....	183	<b>19</b>	<b>Maschinenkostenberechnung</b>	
16.3.3.3	Kalkulationsformen im Handel.....	183	<b>19.1</b>	<b>Aufgaben .....</b>	217
16.3.3.4	Agenturwarenverkauf .....	187	<b>20</b>	<b>Fragen zur Prüfungsvorbereitung</b>	
16.3.3.5	Verkauf von Tauschteilen, Altteilsteuer.....	187	<b>20.1</b>	<b>Betriebsführung .....</b>	218
16.3.3.6	Rechnungserstellung.....	188	<b>20.2</b>	<b>Finanzbuchhaltung .....</b>	230
16.3.3.7	Aufgaben .....	190	<b>20.3</b>	<b>Auftragsabwicklung .....</b>	232
<b>16.4</b>	<b>Kostenstellenrechnung .....</b>	192	<b>21</b>	<b>Methodische Lösungswege</b>	
16.4.1	Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ...	193	<b>21.1</b>	<b>Lohn- und Gehaltsabrechnung .....</b>	237
16.4.2	Betriebsabrechnungsbogen und Verwaltungskostenumlage.....	195	<b>21.2</b>	<b>Kosten der Werkstatt .....</b>	238
16.4.3	Aufgaben .....	197	<b>21.3</b>	<b>Kosten des Lagers .....</b>	242
<b>16.5</b>	<b>Kostenträgerrechnung .....</b>	198	<b>21.4</b>	<b>Handelswarenkalkulation .....</b>	247
<b>17</b>	<b>Teilkostenrechnung</b>		<b>21.5</b>	<b>Kostenstellenrechnung .....</b>	253
17.1	Fixe und variable Kosten .....	200	<b>21.6</b>	<b>Teilkostenrechnung .....</b>	255
17.2	Einstufige Deckungsbeitrags- rechnung .....	202	<b>21.7</b>	<b>Abschreibung .....</b>	258
17.3	Deckungsbeitragsrechnung als Hilfsmittel der Preisgestaltung .....	204	<b>21.8</b>	<b>Kraftfahrzeugkostenberechnung .....</b>	259
17.4	Deckungsbeitrag als Hilfsmittel zur unternehmerischen Entscheidungs- findung .....	204	<b>21.9</b>	<b>Maschinenkostenberechnung .....</b>	262
17.5	Mehrstufiger Deckungsbeitrag .....	206	<b>22</b>	<b>Begriffe und Abkürzungen</b>	
17.6	Aufgaben .....	207	<b>23</b>	<b>Sachwortverzeichnis</b>	

# 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"> <li>– Motivation</li> <li>– Ehrgeiz</li> <li>– Disziplin,</li> <li>– Teamfähigkeit</li> <li>– Einsatzbereitschaft</li> <li>– Risikobereitschaft</li> <li>– Belastbarkeit</li> <li>– fachliche und kaufmännische Qualifikationen</li> <li>– Kreativität</li> <li>– berufliche Erfahrung</li> <li>– Führungserfahrung</li> <li>– Verantwortungsbewusstsein</li> <li>– Zuverlässigkeit</li> </ul> <p>usw.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beschaffung des notwendigen Kapitals z. B. durch eigene Mittel, Teilhaber oder Darlehen</li> <li>– Auswahl eines geeigneten Standorts</li> <li>– richtige Einschätzung der Markt-situation hinsichtlich Geschäfts-idee, Mitbewerber, Kundenwün-sche, Kundenkreis</li> </ul> <p>usw.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anmeldung des Unternehmens bei den zuständigen Stellen</li> <li>– eventuell der Erwerb eines Mei-stertitels bei Handwerksbetrieben</li> <li>– Wahl einer geeigneten Firma</li> <li>– Geschäftsfähigkeit des Betriebs-inhabers</li> </ul> <p>usw.</p>

## 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).

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

- Geschäftsidee
- Kunden
- Konkurrenz
- Standort
- Preis
- Finanzierungsplan
- Marketing
- Unternehmensgründer
- Unternehmens-führung
- Rechtsform
- Mitarbeiter
- Chancen
- Risiken
- Investitionsplan
- Vertrieb
- Liquiditätsplan
- Ertragsvorschau
- Rentabilitäts-rechnung

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.

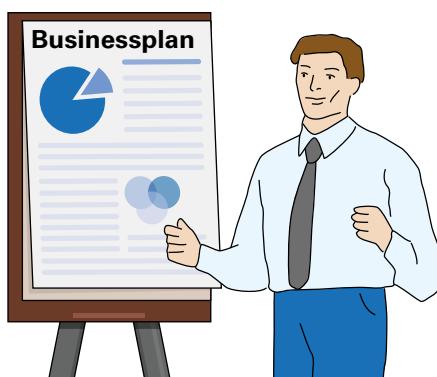


Bild 1: Businessplan

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. Körperschaftssteuern, 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 Punktzahl 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		SW OT STÄRKEN, SCHWÄCHEN, CHANCEN, RISIKEN	
STÄRKEN	SCHWÄCHEN	CHANCEN	EXTERNE ANALYSE
Aus welchen Stärken ergeben sich neue Chancen?	Welche Schwächen abbauen um Chancen zu nutzen?		
Welche Stärken minimieren mögliche Risiken?	Weiterentwickeln! Damit Schwächen nicht zu Risiken werden.	RISIKEN	

Bild 1: Matrix Swot-Analyse

**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.

## 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

**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 ausgefüllten „Fragebogen zur steuerlichen Erfassung“ zu übermitteln (**Bild 1**). Dies erfolgt über ELSTER. Danach erteilt die Behörde die Steuernummer.

ELSTER Ihr Online-Finanzamt

ELSTER > Formulare & Leistungen > Alle Formulare

Fragebogen zur steuerlichen Erfassung für Einzelunternehmen

Eingeben und Daten übernehmen   Prüfen der Eingaben   Versenden des Formulars

Voraussetzung: Aufnahme einer  
 □ gewerblichen, oder  
 □ selbständigen (freiheitlichen), oder  
 □ land- und forstwirtschaftlichen Tätigkeit

Die erteilte 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

1 - Allgemeine Angaben

Steuerpflichtige(r)

12 Stand der Ehe / eingetragenen Lebenspartnerschaft

Familienstand

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

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.

**Gewerbeamter.** 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 Gewerbezweige 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 die 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 verschiedene 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 (Einhaltung 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 Wechselfaussteller 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 (Kunden-datenbank) 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 Neheimerwerbs 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 Existenzkönnen 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 Unternehmkonzeptes

\* [www.existenzgruendungsportal.de](http://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 Termingenaugkeit und Beitragsgenaugkeit sollten weitestmöglich eingehalten werden.

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

I. Finanzbedarf für xxxx	€
• Anlagevermögen	
Gebäude	
Maschinen	
Ausstattung	
• Umlaufvermögen	
Geräte, Werkzeuge	
Betriebsmittel	
<b>Gesamtbedarf</b>	
II. Möglichkeiten der Finanzierung	€
• Eigenkapital	
Bareinlage	
Eigenleistung	
<b>Summe Eigenkapital</b>	
• Fremdkapital	
öffentliche Mittel	
Bankdarlehen	
Lieferantenkredit	
Kundenanzahlung	
Kontokorrent	
<b>Summe Fremdkapital</b>	
<b>Gesamtkapital</b>	

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 Ausgaben						
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 Gegeüberstellung 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 Privatentnahmen
- 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
<b>= Kapitaldienstgrenze</b>

## 2.8 Finanzierungsregeln

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

**Tabelle 2: Finanzierungsregeln**

Grundsatz	Bedeutung
<b>Goldene Finanzregel</b>	Das Anlagevermögen sollte durch das Eigenkapital abgedeckt sein.
<b>Silberne Finanzregel</b>	Das Anlagevermögen sollte durch das Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt sein.
<b>Beachte das Verhältnis von Laufzeit des Kapitals zu Nutzungsdauer der Investition!</b>	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.
<b>Den Umfang an kurzfristigen Mitteln beachten.</b>	Es sollten genügend kurzfristige Mittel zur Verfügung stehen, um das schwankende Umlaufvermögen zu finanzieren.
<b>Das Verhältnis von Ertragskraft und Verschuldung beachten.</b>	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 gutzuschreiben 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).

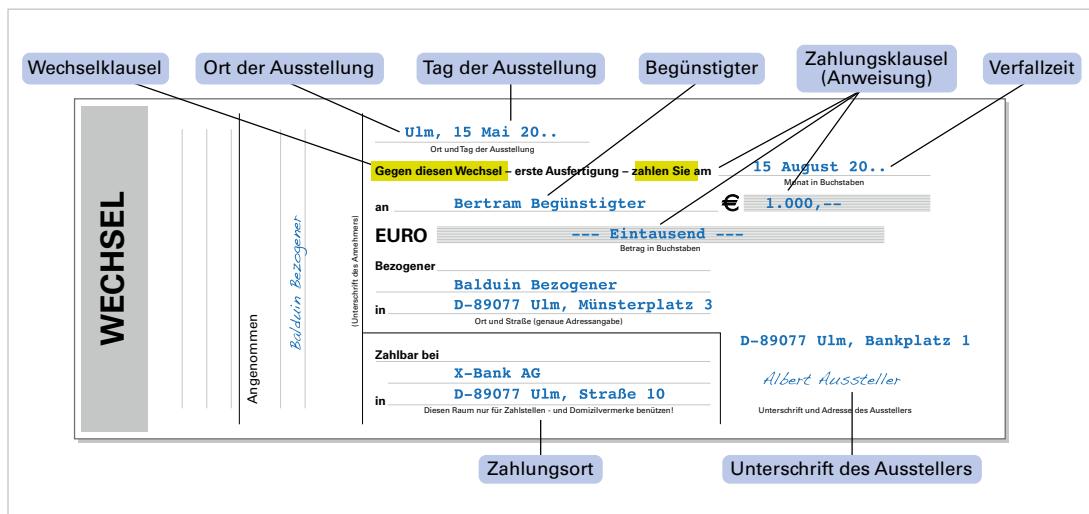


Bild 1: Wechsel

## 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 über nationale 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 **Deliktsfähigkeit**. 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, Vollmachterteilung, 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 verstößen.

### 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),