



BWL-Wissen ••M zur Existenzaründun

Prof. Werner Pepels

Dr. Stefan Helmke

Prof. Dr. Stefan Jügel

Stefanie Kempf

Prof. Dr. Norbert Klingebiel

Prof. Dr. Christian Kruse

Dr. Christine Lötters

Prof. Dr. Peter Pulte

Prof. Dr. Jürgen Reese

Prof. Dr. Thomas Stelzer-Rothe

Prof. Klaus W. ter Horst

Matthias Uebel

Prof. Dr. Dietmar Vahs

Prof. Dr. Hilmar J. Vollmuth

Prof. Dr. Bernhard Wasmayr

Dr. Heribert Wirtz

expertIQ live! ag

II Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Inhaltsübersicht

1	Entwicklung einer Geschäftsidee	1
1.1	Was ist das Besondere an einer Geschäftsidee?	1
1.2	Wie komme ich zu einer Erfolg versprechenden Geschäftsidee?	2
1.2.1	Ansatzpunkte zur Ideengewinnung	2
1.2.2	Festlegung des Suchfeldes	4
1.2.3	Sammlung von vorhandenen Geschäftsideen	5
1.2.4	Kreative Gewinnung von neuen Geschäftsideen	7
1.3	Wie gehe ich mit den Geschäftsideen um?	14
1.3.1	Systematische Ideenerfassung	14
1.3.2	Selektive Ideenspeicherung	14
1.4	Welche Geschäftsideen sind Erfolg versprechend?	15
1.4.1	Vorgehensweise bei der Ideenbewertung	15
1.4.2	Verfahren zur Bewertung der Chancen und Risiken von Geschäftsideen	17
1.4.2.1	Checkliste	18
1.4.2.2	Nutzwertanalyse	21
1.4.3	Auswahl der „optimalen“ Geschäftsidee	23
1.5	Wie setze ich meine Geschäftsidee um?	23
1.6	Literatur	24
2	Einsatz und Gestaltung von Business-Plänen	26
2.1	Einführung	26
2.2	Funktionen von Business-Plänen	27
2.3	Arten von Business-Plänen	29
2.4	Aufbau von Business-Plänen	32
2.4.1	Allgemeine Anforderungen und erste Schritte	32
2.4.2	Qualitative Komponenten	34
2.4.2.1	Beschreibung der MarkWKunden-Situation	34
2.4.2.2	ProdukWService-Beschreibung	35
2.4.4.3	Beschreibung der Branchensituation	37
2.4.3	Quantitative Komponenten	38
2.4.3.1	Umsatz-und Kostenplanung	38
2.4.3.2	Liquiditätsplanung	42

2.4.3.3	Vermögensplanung	44
2.5	Zusammenfassung	46
2.6	Literatur	46
3	Wahl der Rechtsform	47
3.1	Vorüberlegungen: Kriterien für die Rechtsformwahl	47
3.2	Einzelunternehmung	49
3.2.1	Gründungsvorgang und Gewerbeanmeldung	49
3.2.2	Gewerbefreiheit	51
3.2.3	Weitere Anmeldepflichten	52
3.2.4	Eintragung im Handelsregister	52
3.2.5	Gründungskosten	55
3.3	Personengesellschaften	55
3.3.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	55
3.3.1.1	Gründung und Führung der GbR	55
3.3.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	59
3.3.2.1	Allgemeines	59
3.3.2.2	Gründung	60
3.3.3	Kommanditgesellschaft (KG)	63
3.3.3.1	Allgemeines	63
3.3.3.2	Vor- und Nachteile der KG	64
3.3.4	Partnerschaftsgesellschaft	65
3.4	Kapitalgesellschaften	66
3.4.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	66
3.4.1.1	Allgemeines	66
3.4.1.2	Gründung, Führung und Beendigung	66
3.4.1.3	Organe der GmbH	69
3.4.1.4	Einmann-GmbH	71
3.4.2	Aktiengesellschaft (AG)	71
3.4.2.1	Überblick	71
3.4.2.2	Eignung für Existenzgründung	73
3.5	Schlussbetrachtung	73
3.6	Literatur	75
4	Nutzung von Venture Capital zur Existenzgründung	76
4.1	Begriffsbestimmungen	76
4.2	Markt für Venture Capital in Deutschland	77
4.3	Möglichkeiten der Deckung des Kapitalbedarfs junger Unternehmen	78
4.3.1	Grundlegende Finanzierungsalternativen	78
4.3.2	Anlässe einer Finanzierung mit Venture Capital	80

4.4	Auswahlkriterien bei einer Finanzierung mit Beteiligungskapital	81
4.4.1	Art der Beteiligung	81
4.4.2	Beteiligungsgeber	82
4.4.3	Exitstrategie	85
4.5	Förderung von Beteiligungskapital für Technologieunternehmen	86
4.6	Aspekte im Umgang mit Venture Capital	88
4.6.1	Anforderungen an den Beteiligungsnehmer	88
4.6.2	Anforderungen an den Beteiligungsgeber	89
4.6.3	Gestaltung der gemeinsamen Partnerschaft	92
4.7	Literatur	94
5	Aufbau der Buchhaltung und Bilanzierung im Gründungsbetrieb	96
5.1	Rechnungswesen	96
5.1.1	Grundbegriffe	96
5.1.2	Gliederung	98
5.1.3	Aufgaben	99
5.2	Aufbau der Buchhaltung	100
5.2.1	Konten	100
5.2.2	Kontenrahmen	101
5.2.3	Bücher der Finanzbuchhaltung	103
5.2.4	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	104
5.2.5	Handels- und Steuerbilanzen	106
5.2.6	Gewinnermittlung	107
5.2.6.1	Betriebsvermögensvergleich	107
5.2.6.2	Einnahme - Überschussrechnung	108
5.2.6.3	Schätzung	110
5.2.7	Inventur	112
5.2.7.1	Wesen	112
5.2.7.2	Methoden	112
5.2.8	Abschreibungen	113
5.2.8.1	Planmäßige Abschreibungen	113
5.2.8.2	Außerplanmäßige Abschreibungen	116
5.2.8.3	Abschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter	117
5.3	Bilanzierung	118
5.3.1	Bilanzansätze	118
5.3.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	118
5.3.3	Bewertungsmaßstäbe	119
5.3.3.1	Anschaffungskosten	120
5.3.3.2	Herstellungskosten	121
5.3.3.3	Teilwert	122

5.3.4	Jahresabschluss	122
5.3.4.1	Bilanz	122
5.3.4.2	Gewinn- und Verlustrechnung	124
5.3.4.3	Anhang	127
5.3.4.4	Lagebericht	128
5.3.5	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	128
5.3.6	Jahresabschluss nach HGB, IAS und US-GAAP	130
5.4	Bilanzanalyse und Bilanzkritik	131
5.4.1	Wesen	131
5.4.2	Kennzahlen	131
5.4.3	Erfolgsanalyse	133
5.4.3.1	Gewinnanalyse	133
5.4.3.2	Cash-Flow-Analyse	134
5.4.3.3	Rentabilitäts-Analyse	135
5.4.3.4	Analyse der Umschlagshäufigkeiten	136
5.4.3.5	Wertschöpfung	137
5.4.4	Finanzanalyse	138
5.4.4.1	Vermögensstruktur	139
5.4.4.2	Kapitalstruktur	139
5.4.4.3	Deckungsrelationen	140
5.4.4.4	Liquidität	141
5.6	Literatur	142
 6	 Steuerung der Finanzierung und Investition im Gründungsbetrieb	 143
6.1	Einleitende Bemerkungen	143
6.2	Planung des Finanzbedarfs	144
6.2.1	Ermittlung des Finanzbedarfs	144
6.2.2	Prüfung von Einsparungsmöglichkeiten	148
6.3	Deckung des Finanzbedarfs (Finanzierung)	149
6.3.1	Eigenfinanzierung	149
6.3.2	Fremdfinanzierung	152
6.3.2.1	Investitionskredite	153
6.3.2.2	Betriebsmittelkredite	156
6.3.2.3	Private Darlehen	158
6.3.3	Kreditsubstitute	159
6.3.3.1	Leasing	159
6.3.3.2	Factoring	161
6.3.4	Beispiel einer Gründungsfinanzierung	161
6.4	Liquiditätsplanung	164
6.4.1	Vermeidung von Liquiditätsschwierigkeiten	164
6.4.2	Zweck und Grundstruktur eines Liquiditätsplans	165

6.4.3	Stufen der Liquiditätsplanung	166
6.4.3.1	Finanzprognose	167
6.4.3.2	Finanzausgleich	167
6.4.3.3	Festlegung der Liquiditätsreserve	169
6.4.3.4	Finanzkontrolle	171
6.5	Finanzierungsregeln	171
6.5.1	Fristenregel	171
6.5.2	Ausreichendes Eigenkapital	172
6.5.3	Ausreichender Cash Flow	174
6.6	Planung von Investitionen	174
6.6.1	Aufgabe der Investitionsplanung	174
6.6.2	Leitfaden der Investitionsplanung	175
6.6.3	Beispiel einer Kostenvergleichsrechnung	179
6.6.4	Pragmatische Regeln zur Begrenzung des Investitionsrisikos	181
6.7	Literatur	182
7	Strukturierung der Kostenrechnung im Gründungsbetrieb	184
7.1	Ausprägungen der Kosten- und Leistungsrechnung	184
7.1.1	Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	184
7.1.2	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	186
7.1.2.4	Entscheidungsinstrument	187
7.1.2.5	Bewertung	187
7.1.2.6	Erfolgsermittlung	188
7.2	Kostentransparenz	189
7.2.1	Kostenartenrechnung	189
7.2.1.1	Gliederung der Kostenarten	189
7.2.1.2	Grundsätze der Zurechnung	193
7.2.1.3	Festlegung der Bezugsgrößen	194
7.2.1.4	Zusammenhang zwischen der Finanzbuchhaltung sowie der Kosten- und Leistungsrechnung	195
7.2.2	Kostenstellenrechnung	200
7.2.2.1	Aufgaben	200
7.2.2.2	Bildung der Kostenstellen	200
7.2.2.3	Arten der Kostenstellen	201
7.2.2.4	Grundsätze der Kostenstellengliederung	201
7.2.2.5	Kostenstellenplan	202
7.2.2.6	Kostenstellenbericht	203
7.2.2.7	Anzahl der Kostenstellen	204
7.2.2.8	Betriebsabrechnungsbogen	204
7.2.3	Kostenträgerrechnung	207
7.2.3.1	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	207

7.2.3.2	Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Erfolgsrechnung)	208
7.3	Kostenrechnungsverfahren	209
7.3.1	Vollkostenrechnung	210
7.3.1.1	Kostenartenrechnung	210
7.3.1.2	Kostenstellenrechnung	211
7.3.1.3	Kostenträgerrechnung	215
7.3.2	Deckungsbeitragsrechnung	218
7.3.2.1	Aufbau	218
7.3.2.2	Einfache Deckungsbeitragsrechnung	219
7.3.2.3	Kurzfristige Erfolgsrechnung mit Produktgruppen-Analyse	220
7.3.2.4	Zweistufige Deckungsbeitragsrechnung	222
7.4	Literatur	224
8	Personalpolitik im Gründungsbetrieb	225
8.1	Welche besonderen Schwierigkeiten hat Personalpolitik im Gründungsunternehmen?	225
8.2	Warum nicht Verstärkung auf Zeit einstellen?	226
8.3	Was sollte ein Existenzgründer generell bei der Beschaffung, Einstellung und Entlohnung bedenken?	228
8.4	Was sollte ein Existenzgründer zum Thema Führung und Entwicklung wissen?	236
8.5	Was sollte auch schon in der Gründungsphase bei eventuellen Freisetzen bedacht werden?	240
8.6	Literatur	242
9	Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen bei der Existenzgründung	244
9.1	Mini-Jobs	244
9.1.1	Kurzfristige Beschäftigung	245
9.1.2	Geringfügig entlohnte Beschäftigung	246
9.1.3	Geringfügige Beschäftigung im haushaltsnahen Bereich	246
.4	Zusammenrechnung mehrerer Beschäftigungen	247
.5	Kosten der geringfügig entlohten Beschäftigung	248
.6	Krankenversicherung	249
.7	Rentenversicherung	249
.8	Arbeitslosenversicherung	251
.9	Meldepflichten	251
.10	Steuerrecht	252
9.1.11	Zuständige Einzugsstelle	253
9.1.12	Gleitzone	253
9.1.13	Steuerliche Förderung im haushaltsnahen Bereich	254
9.2	Existenzgründungszuschuss - Ich-AG	255

9.2.1	Förderung der Ich-AG	256
9.2.2	Förderungsart und Förderungsdauer	256
9.2.3	Der soziale Schutz in der Ich-AG	257
9.3	Arbeitnehmerähnliche Selbständige	258
9.4	Betriebsgröße und Arbeitsrecht	259
9.4.1	Betriebsrat	260
9.4.2	Europäischer Betriebsrat	263
9.4.3	Sprecherausschuss	264
9.4.4	Betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung ²	264
9.4.5	Kündigungsschutz	265
9.4.6	Unternehmensmitbestimmung	265
9.4.7	Anzeigepflichtige Entlassungen	266
9.4.8	Schwerbehinderte	267
9.4.9	Arbeitsschutz	268
9.4.10	Sonstiges	269
9.5	Teilzeitbeschäftigte	270
9.6	Literatur	271
10	Gestaltung des Controlling im Gründungsbetrieb	272
10.1	Begriffsbestimmung	272
10.2	Denkrichtung des Controlling	274
10.3	Aufgaben des Controllers	276
10.4	Zeitliche Dimensionen	278
10.4.1	Operatives Controlling	279
10.4.2	Strategisches Controlling	279
10.5	Bausteine des Controllingsystems	279
10.5.1	Unternehmensplanung	280
10.5.1.1	Erforderliche Unterlagen	281
10.5.1.2	Zielhierarchie	283
10.5.1.3	Planungsprozess	284
10.5.2	Unternehmenskontrolle	289
10.5.2.1	Vergleichsrechnungen	290
10.5.2.2	Abweichungsanalysen	291
10.5.2.3	Kennzahlen	292
10.5.3	Unternehmenssteuerung	293
10.5.3.1	Entscheidungsgrundlagen	293
10.5.3.2	Engpassorientierung	294
10.5.3.3	Instrumente	294
10.6	Berichtssystem	295
10.7	Literatur	296

11	Informations- und Kommunikationssysteme im Gründungsbetrieb	297
11.1	Anforderungsanalyse im Gründungsvorhaben	297
11. .1	Ziele des IuK-Einsatzes	297
11 .2	Funktionale Anforderungen	298
11 .2.1	Auftragsabwicklungsprozesse	299
11 .2.2	Produktgestaltungsprozesse	300
11. .2.3	Kommunikationsprozesse	301
11. .2.4	Administrations- und Koordinationsprozesse	303
11 .3	Technologische Anforderungen	304
11 .3.1	Hardware	304
11 .3.2	Software	305
11.2	Auswahl von Hardwarekomponenten	306
11.2.1	Einzelarbeitsplatz	306
11.2.2	Mobiler Arbeitsplatz	309
11.2.3	Vernetzte Arbeitsgruppe	309
11.2.4	Internet	310
11.3	Auswahl von Softwarekomponenten	312
11.3.1	Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme	313
11.3.2	Büroinformationssysteme	314
11.3.3	Electronic Business	315
11.4	Vorgehensmodell zur Einführung der IuK-Systeme	316
11.5	Zusammenfassung	318
11.6	Literatur	318
12	Marketingkonzept des Gründungsbetriebs	319
12.1	Grundlagen	319
12.1.1	Marktorientierte Gestaltung des Angebots	319
12.1.2	Ausrichtungen des Marketing	320
12.1.3	Inhalte eines Marketingkonzepts	321
12.2	Analyse der Ausgangssituation	322
12.2.1	Abgrenzung des Marktes	322
12.2.2	Stärken und Schwächen der Konkurrenz	323
12.2.3	Stärken und Schwächen der Unternehmensidee	324
12.3	Formulierung der Marketingziele	326
12.4	Marktbearbeitung	326
12.4.1	Segmentierung des Marktes	327
12.4.2	Kriterien der Marktsegmentierung	328
12.5	Instrumente der strategischen Marketingplanung	329
12.5.1	Gap-Analyse	329
12.5.2	Erfahrungskurven-Konzept	329
12.5.3	Produktlebenszyklusanalyse	330

12.5.4	Umsatzstrukturanalyse	331
12.5.5	Portfolio-Analysen	333
12.6	Gestaltung des Marketing-Mixes	334
12.6.1	Richtige Produktpolitik	334
12.6.1.1	Instrumente der Produktpolitik	334
12.6.1.2	Service als Bestandteil der Produktpolitik	336
12.6.2	Wahl des Distributionsweges	336
12.6.3	Festlegung der Preispolitik	337
12.6.4	Bestimmung einer wirksamen Kommunikationspolitik	339
12.6.4.1	Instrumente der Kommunikationspolitik	339
12.6.4.2	Planungsschritte wirksamer Werbung	340
12.6.5	Abstimmung der einzelnen Instrumente im Marketing-Mix	341
12.7	Literatur	342
13	Einführungswerbung für neue Angebote	343
13.1	Konzeptionelle Ebene der Werbung	343
13.1.1	Werbeziel	343
13.1.2	Werbebudget	345
13.1.3	Werbeobjekt	346
13.1.4	Positionierung	347
13.2	Operative Ebene der Werbung	348
13.2.1	Kommunikationsweise	349
13.2.2	Kommunikationsinhalt	350
13.2.3	Kommunikationsform	351
13.3	Einsatz von Werbemitteln	354
13.3.1	Verzeichniseinträge	354
13.3.2	Außenwerbemittel	354
13.3.3	Fachwerbung	356
13.3.4	Öffentlichkeitsarbeit	358
13.3.5	Dokumentation	360
13.3.6	Arbeitsmittel / Geschäftsausstattung	362
13.3.7	Direktwerbe-Maßnahmen	364
13.3.7.1	Direct Mailing	364
13.3.7.2	Sonstige Mittel	370
13.4	Gestaltung von Prinrwerbemitteln	371
13.4.1	Bildanteil	371
13.4.2	Textanteil	371
13.5	Durchführung der Werbemaßnahmen	373
13.6	Fazit	375
13.7	Literatur	376

14	Persönlichkeitsprofil des Unternehmers	378
14.1	Welche Persönlichkeitsmerkmale sollte ein Unternehmer bei sich in den Blick nehmen?	378
14.1.1	Persönliche Standortanalyse	378
14.1.2	Komponenten des persönlichen Standings	381
14.1.3	Wo will ich hin? - Zur Relevanz von Zielsetzungen	383
14.1.4	Was motiviert mich?	387
14.2	Welche Kern-(Schlüssel)qualifikationen sind für den Unternehmertypus von Bedeutung?	390
14.3	Kernkompetenzen - ausgewählte Tools	391
14.3.1	Work- und Timemanagement	391
14.3.1.1	Denkfallen	391
14.3.1.2	Prioritätensetzung	392
14.3.1.3	Zum Umgang mit Zeit	394
14.3.1.4	Pareto Prinzip	396
14.3.2	Stresshandling	397
14.3.2.1	Zum Stressbegriff	397
14.3.2.2	Stressbewältigung	398
14.3.3	Konzentration und Kreativität	400
14.3.3.1	Konzentration	400
14.3.3.2	Kreativität	401
14.3.4	Kommunikative Kompetenz	404
14.3.4.1	Ein Kommunikationsmodell	405
14.4	Literatur	410
15	Erfolgsfaktoren im Verlauf des Unternehmenszyklus	412
15.1	Entwicklungsverlauf junger Unternehmen	412
15.1.1	Untersuchungsansatz	412
15.1.2	Abgrenzung bedeutsamer Lebensphasen junger Unternehmen	413
15.2	Analyse und Diskussion kritischer Einflussfaktoren des Unternehmenserfolgs	414
15.2.1	Einflussfaktoren in der Vorgründungsphase	414
15.2.2	Einflussfaktoren in der Gründungsphase	417
15.2.3	Einflussfaktoren in der frühen Wachstumsphase	418
15.2.4	Einflussfaktoren in der späten Wachstumsphase	420
15.3	Zusammenführung der Ergebnisse in ein Erfolgsfaktorenmodell	424
15.4	Literatur	426
	Die Autoren	430
	Sachregister	432