



BIBLIOTHEK DES  
TECHNISCHEN WISSENS

# **Betriebswirtschaftslehre für technische Berufe Fachschulen und berufliche Weiterbildung**

8. Auflage

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

**Europa-Nr.: 52816**

---

**Autoren:**

Dipl.-Kfm. Erhard Fein  
Dipl.-Kfm. Johannes Fein  
Dipl.-Hdl. Sandra Heinz

Neckargemünd  
Neunkirchen  
Malschenberg

8. Auflage 2020

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-5297-1

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

© 2020 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG,  
42781 Haan-Gruiten

[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

Umschlaggestaltung: braunwerbeagentur, 42477 Radevormwald,  
unter Verwendung eines Fotos von © cassis – stock.adobe.com  
Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf  
Druck: plump druck & medien GmbH, 53619 Rheinbreitbach

## Vorwort

Die Absolventinnen und Absolventen technischer Berufe werden in ihrer Berufstätigkeit zunehmend mit Bereichen befasst, die über rein funktionale Inhalte hinausgehen. Industrialisierung und Automatisierung haben in den vergangenen Jahrzehnten die Wirtschaft in wesentlichen Teilen umgestaltet.

Heute bestimmt im weitesten Sinne die Informationstechnik die Entwicklung im gesamten Produktions-, Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich. Deshalb benötigen die Fachkräfte verstärkt wirtschaftliche Handlungskompetenz, um bei komplexen betrieblichen Problemstellungen sachliche Entscheidungen treffen zu können.

Die Qualifikationsanforderungen unterliegen seit Jahren vielfältigen Veränderungen. Heute wird von den Fachkräften im mittleren Management zum Beispiel verlangt, dass sie moderne Informationstechniken anwenden können, Fähigkeit zur Teamarbeit besitzen, Verfahren optimieren können und in der Lage sind, Führungsaufgaben und Verantwortung zu übernehmen. Das bedeutet, dass der Lernprozess so zu organisieren ist, dass auch in technisch orientierten Ausbildungsgängen Fähigkeiten entwickelt werden, betriebswirtschaftliche Problemstellungen zu erkennen und Lösungsstrategien zu entwerfen. Die Absolventinnen und Absolventen der Fachschule müssen Probleme ihres Berufsbereichs erkennen, strukturieren, analysieren, beurteilen und Lösungswege finden können. Darüber hinaus ist wirtschaftliches Denken und verantwortliches Handeln notwendig.

Aufgrund dieser Entwicklung haben die Autoren diesem Lehr- und Arbeitsbuch folgende Konzeption zu Grunde gelegt:

- Jedes Kapitel hat ein klares Gliederungskonzept – Ausgangssituation, Sachdarstellung, Zusammenfassung, fallorientierte Aufgabe und Aufgaben zur Wiederholung und Vertiefung.
- Arbeitsaufträge innerhalb der Kapitel ermöglichen eine handlungsorientierte Bearbeitung der Lehrplanthemen.
- Gruppenarbeit fördert die Schlüsselqualifikationen Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit.
- Die wachsende Bedeutung der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion mit den damit verbundenen Problemen und die Notwendigkeit internationaler Zusammenarbeit wurden in einem eigenen Kapitel thematisiert.

Mit dieser Konzeption leistet dieses Buch einen Beitrag zu problemlösendem und vernetztem Denken. Die vorliegende Auflage berücksichtigt Änderungen wirtschaftlicher Daten, gesetzlicher Rahmenbedingungen sowie Neuregelungen bis Oktober 2020.

## Abkürzungen

AEUV	= Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AfD	= Alternative für Deutschland
AG	= Aktiengesellschaft
AGB	= Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGG	= Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AIDA	= Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Verlangen), Action (Kaufhandlung)
Arb-PlSchG	= Arbeitsplatzschutzgesetz
BIP	= Bruttoinlandsprodukt
BAB	= Betriebsabrechnungsbogen
BBiG	= Berufsbildungsgesetz
BEA	= Break-Even-Analyse
BEP	= Break-Even-Point
BErzGG	= Bundesziehungsgeldgesetz
BetrVG	= Betriebsverfassungsgesetz
BlmSchG	= Bundesimmissionsschutzgesetz
BMU	= Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BRD	= Bundesrepublik Deutschland
BurlG	= Bundesurlaubsgesetz
BWL	= Betriebswirtschaftslehre
CDU	= Christlich Demokratische Union
CSU	= Christlich Soziale Union
d.h.	= das heißt
DGB	= Deutscher Gewerkschaftsbund
DIW	= Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
dpa	= Deutsche Presseagentur
e.Kfm./e.Kfr	= eingetragener Kaufmann/eingetragene Kauffrau
EBIT	= Gewinn vor Zinsen und Steuern, engl. earnings before interest and taxes
EBITDA	= Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen/ earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation
EBT	= earnings before taxes
EEG	= Erneuerbare-Energien-Gesetz
EStG	= Einkommensteuergesetz
ESZB	= Europäisches System der Zentralbanken
EU	= Europäische Union
EZB	= Europäische Zentralbank
FDP	= Freie demokratische Partei
FED	= Federal Reserve (US-Notenbank)
Gatt	= Generell Agreement on Tariffs and Trade
GbR	= Gesellschaft des bürgerlichen Rechts
GewStG	= Gewerbesteuergesetz
GG	= Grundgesetz
ggf.	= gegebenenfalls
GKV	= gesetzliche Krankenversicherung
GKV-FQWG	= gesetzliche Krankenversicherung – Finanzstruktur- und Qualitäts-Weiterentwicklungsgesetz
GmbH	= Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GuV	=	Gewinn und Verlust
HGB	=	Handelsgesetzbuch
ITRE	=	Ausschuss für Industrie, Forschung und Energie, engl. Committee on Industry, Research and Energy (ITRE)
IWF	=	Internationaler Währungsfond
JArbSchG	=	Jugendarbeitsschutzgesetz
KG	=	Kommanditgesellschaft
KSchG	=	Kündigungsschutzgesetz
MuSchG	=	Mutterschutzgesetz
OHG	=	offene Handelsgesellschaft
PEP	=	persönliche Entgeltpunkte
OECD	=	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (englisch Organisation for Economic Cooperation and Development)
SchwbG	=	Schwerbehindertengesetz
SGB	=	Sozialgesetzbuch
SPD	=	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
TA	=	Technische Anleitung
TVG	=	Tarifvertragsgesetz
UG	=	Unternehmergeellschaft
usw.	=	und so weiter
UWG	=	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
VGR	=	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen
VOB	=	Verdingungsordnung für Bauleistungen
VOF	=	Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen
VWL	=	Volkswirtschaftslehre
WTO	=	Welthandelsorganisation, engl. World Trade Organization
z. B.	=	zum Beispiel

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Abkürzungen .....	4
Inhaltsverzeichnis .....	6
<b>1      Unternehmensgründung .....</b>	13
<b>1.1    Wichtige Voraussetzungen einer Unternehmensgründung ermitteln ...</b>	13
1.1.1 Persönliche Voraussetzungen .....	13
1.1.2 Geschäftsidee .....	16
1.1.3 Standortwahl .....	17
1.1.4 Umweltrechtliche Aspekte .....	19
1.1.5 Business-Plan <sup>3</sup> .....	33
<b>1.2    Unternehmensformen analysieren .....</b>	35
1.2.1 Bedeutung der Rechtsformwahl .....	35
1.2.2 Kaufmannseigenschaft .....	35
1.2.3 Firma, Haftung und Handelsregister .....	36
1.2.4 Prokura und Handlungsvollmacht .....	38
1.2.5 Unternehmensrechtsformen .....	39
1.2.6 Steuerliche Aspekte .....	40
<b>1.3    Unternehmensziele .....</b>	43
1.3.1 Unternehmerisches Zielsystem .....	43
1.3.2 Zielbeziehungen .....	44
1.3.3 Corporate Identity .....	45
<b>1.4    Zusammenfassung .....</b>	46
<b>1.5    Fallorientierte Aufgabe .....</b>	47
<b>1.6    Fragen zur Wiederholung und Vertiefung .....</b>	47
<b>2      Jahresabschluss eines Unternehmens im Rahmen des Rechnungswesens analysieren .....</b>	49
<b>2.1    Zweige des Rechnungswesens .....</b>	49
<b>2.2    Rechnungslegung einer Unternehmung erläutern .....</b>	50
<b>2.3    Jahresabschluss auswerten und bewerten .....</b>	53
2.3.1 Inhalt des Jahresabschlusses .....	53
2.3.2 Die Bilanz .....	54
<b>2.4    Gewinn- und Verlustrechnung .....</b>	58
<b>2.5    Kennzahlen .....</b>	60
2.5.1 Cashflow .....	61
2.5.2 Eigenkapitalquote .....	62
2.5.3 Anlagendeckungsgrad .....	62
2.5.4 Liquidität .....	62
2.5.5 Eigenkapitalrentabilität .....	63
2.5.6 Gesamtkapitalrentabilität .....	63
2.5.7 Umsatzrentabilität .....	64

<b>2.6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	64
<b>2.7</b>	<b>Fallorientierte Aufgabe</b>	65
<b>2.8</b>	<b>Fragen zur Wiederholung und Vertiefung</b>	66
<b>3</b>	<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b>	67
<b>3.1</b>	<b>Grundbegriffe, Aufgaben und Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung</b>	67
<b>3.2</b>	<b>Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung</b>	70
<b>3.3</b>	<b>Fallbezogene Vollkostenrechnung durchführen</b>	74
3.3.1	Kostenartenrechnung	74
3.3.2	Kalkulatorische Kosten	75
3.3.3	Die Abgrenzungsrechnung	80
<b>3.4</b>	<b>Kostenstellenrechnung</b>	81
<b>3.5</b>	<b>Darstellung im Betriebsabrechnungsbogen</b>	82
<b>3.6</b>	<b>Kalkulationsverfahren</b>	87
3.6.1	Divisionskalkulation	88
3.6.2	Äquivalenzziffernkalkulation	88
3.6.3	Kuppelkalkulation	89
3.6.4	Zuschlagskalkulation	91
3.6.5	Kalkulation mit einem Maschinenstundensatz	93
<b>3.7</b>	<b>Preisermittlung</b>	97
<b>3.8</b>	<b>Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)</b>	98
<b>3.9</b>	<b>Zusammenfassung</b>	100
<b>3.10</b>	<b>Fallorientierte Aufgabe</b>	100
<b>3.11</b>	<b>Fragen zur Wiederholung und Vertiefung</b>	101
<b>3.12</b>	<b>Teilkostenrechnung</b>	102
3.12.1	Kritik an der Vollkostenrechnung	103
3.12.2	Prinzip der Teilkostenrechnung	106
3.12.3	Absatz- und Produktionsentscheidung	109
<b>3.13</b>	<b>Relativer Deckungsbeitrag</b>	112
<b>3.14</b>	<b>Vergleich Vollkostenrechnung – Teilkostenrechnung</b>	113
<b>3.15</b>	<b>Zusammenfassung</b>	114
<b>3.16</b>	<b>Fallorientierte Aufgabe</b>	114
<b>3.17</b>	<b>Fragen zur Wiederholung und Vertiefung</b>	115
<b>4</b>	<b>Investitions- und Finanzierungsarten beurteilen</b>	116
<b>4.1</b>	<b>Fachbegriffe darstellen</b>	116
<b>4.2</b>	<b>Kapitalbedarf ermitteln</b>	116
4.2.1	Investitionsarten und Verfahren der Investitionsrechnung	117
4.2.2	Statische Investitionsrechenverfahren	118
4.2.3	Dynamische Investitionsrechenverfahren	122
<b>4.3</b>	<b>Finanzierungsgrundsätze bestimmen</b>	125
4.3.1	Finanzierungsziele	125

<b>4.4</b>	<b>Finanzierungsarten und Finanzierungsalternativen bestimmen</b>	126
4.4.1	Einlagen- bzw. Beteiligungsfinanzierung	127
4.4.2	Kurzfristige Kredite	128
4.4.3	Langfristige Kredite	129
4.4.4	Kreditsicherheiten	131
4.4.5	Leasing und Factoring	131
4.4.6	Innenfinanzierung	132
<b>4.5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	133
<b>4.6</b>	<b>Fallorientierte Aufgabe</b>	134
<b>4.7</b>	<b>Fragen zur Wiederholung und Vertiefung</b>	134
<b>5</b>	<b>Marketinginstrumente analysieren</b>	136
<b>5.1</b>	<b>Grundlagen des Marketings</b>	136
<b>5.2</b>	<b>Marktforschungsmethoden erläutern und fallbezogen anwenden</b>	137
5.2.1	Begriff Marktforschung	137
5.2.2	Verfahren der Marktforschung	138
<b>5.3</b>	<b>Marketinginstrumente beschreiben und anwenden</b>	138
5.3.1	Marketing-Mix	138
5.3.2	Produktpolitik	139
5.3.3	Preispolitik	141
5.3.4	Kommunikationspolitik	143
5.3.5	Distributionspolitik	145
<b>5.4</b>	<b>Zusammenfassung</b>	147
<b>5.5</b>	<b>Fallorientierte Aufgabe</b>	147
<b>5.6</b>	<b>Fragen zur Wiederholung und Vertiefung</b>	148
<b>6</b>	<b>Strukturen des Vertragsrechts</b>	150
<b>6.1</b>	<b>Funktionen und Grundlagen des Rechts</b>	150
<b>6.2</b>	<b>Elemente der Rechtsordnung</b>	151
6.2.1	Objektives und subjektives Recht	151
6.2.2	Privates und öffentliches Recht	151
6.2.3	Rechtssubjekte: Natürliche und juristische Personen	152
6.2.4	Rechtsobjekte: Sachen und Rechte	153
<b>6.3</b>	<b>Grundlagen des bürgerlichen Rechts</b>	155
6.3.1	Rechtsfähigkeit	155
6.3.2	Geschäftsfähigkeit	156
6.3.3	Willenserklärung, Rechtsgeschäft, Vertrag	158
6.3.4	Rechtsgeschäfte	159
6.3.5	Vertragsfreiheit	161
6.3.6	Formvorschriften	161
6.3.7	Nichtigkeit	161
6.3.8	Anfechtung	162
<b>6.4</b>	<b>Kaufvertrag</b>	163
6.4.1	Vertragsabschluss	163
6.4.2	Angebot	164
6.4.3	Inhalte eines Angebots	165

---

6.4.4	Der Kaufvertrag als Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft .....	168
6.4.5	Besitz, Eigentum und Eigentumsvorbehalt .....	168
6.4.6	Incoterms (internationale Handelsbedingungen) .....	169
<b>6.5</b>	<b>Störungen beim Kaufvertrag .....</b>	<b>171</b>
6.5.1	Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung) .....	172
6.5.2	Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung) .....	174
6.5.3	Annahmeverzug .....	175
6.5.4	Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung) .....	175
<b>6.6</b>	<b>Werkvertrag .....</b>	<b>176</b>
6.6.1	Wesen des Werkvertrags .....	177
6.6.2	Werkvertrag, Werklieferungsvertrag, Dienstvertrag .....	177
6.6.3	Werkvertragsstörungen im Überblick .....	177
6.6.4	Sicherungsmöglichkeiten im Werkvertragsrecht .....	179
6.6.5	Kostenanschläge .....	180
6.6.6	Kündigung des Werkvertrags .....	181
6.6.7	Gegenüberstellung von Kauf- und Werkvertrag .....	181
6.6.8	Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB) .....	182
<b>6.7</b>	<b>Sonstige wichtige Vertragsarten .....</b>	<b>184</b>
<b>6.8</b>	<b>Verjährungsfristen .....</b>	<b>185</b>
<b>6.9</b>	<b>Mahnverfahren und Rechtsweg .....</b>	<b>187</b>
6.9.1	Außergerichtliches Mahnverfahren .....	187
6.9.2	Gerichtliches Mahnverfahren .....	188
6.9.3	Klageverfahren .....	190
<b>6.10</b>	<b>Verbraucherschutz .....</b>	<b>191</b>
6.10.1	Allgemeine Geschäftsbedingungen .....	191
6.10.2	Verbraucherdarlehensverträge .....	194
6.10.3	Widerruf von Haustürgeschäften und ähnlichen Geschäften .....	195
6.10.4	Fernabsatzgeschäfte .....	197
<b>6.11</b>	<b>Vertragliche und gesetzliche Haftung .....</b>	<b>198</b>
6.11.1	Haftung .....	198
6.11.2	Produkthaftungsgesetz .....	199
6.11.3	Unerlaubte Handlung – Schadensersatzpflicht .....	204
6.11.4	Deliktfähigkeit .....	205
<b>6.12</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>206</b>
<b>6.13</b>	<b>Fallorientierte Aufgabe .....</b>	<b>209</b>
<b>6.14</b>	<b>Fragen zur Wiederholung und Vertiefung .....</b>	<b>209</b>
<b>7</b>	<b>Arbeitsrecht .....</b>	<b>211</b>
<b>7.1</b>	<b>Einführung in das Arbeitsrecht .....</b>	<b>211</b>
7.1.1	Grundlagen .....	211
7.1.2	Rechtsquellen des Arbeitsrechts .....	212
<b>7.2</b>	<b>Individual- und Kollektivarbeitsrecht .....</b>	<b>213</b>
<b>7.3</b>	<b>Wesentliche Bestimmungen zum Einzelarbeitsvertrag .....</b>	<b>214</b>
7.3.1	Anbahnung und Abschluss des Arbeitsvertrags .....	214
7.3.2	Inhalt des Arbeitsvertrags .....	216
7.3.3	Pflichten der Vertragspartner .....	217
7.3.4	Besondere Formen von Arbeitsverträgen .....	219

---

7.3.5	Allgemeine Beendigungsgründe des Arbeitsverhältnisses .....	222
7.3.6	Kündigung als besonderer Beendigungsgrund .....	223
7.3.7	Pflichten im Zusammenhang mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	226
7.3.8	Das Arbeitszeugnis .....	227
<b>7.4</b>	<b>Kündigungsschutz</b> .....	229
7.4.1	Allgemeiner Kündigungsschutz .....	229
7.4.2	Besonderer Kündigungsschutz .....	230
7.4.3	Arbeitsgerichtsbarkeit .....	231
<b>7.5</b>	<b>Entlohnung der Arbeitsleistung</b> .....	233
7.5.1	Lohnformen .....	233
7.5.2	Einkommen- und Lohnsteuer .....	238
7.5.3	Bereiche des Sozialrechts .....	239
7.5.4	Fünf Säulen der Sozialversicherung .....	240
7.5.5	Private Altersvorsorge (Förderrente oder Riester-Rente) .....	245
7.5.6	Rürup-Rente .....	247
7.5.7	Der Gesundheitsfonds .....	248
7.5.8	Lohnabrechnung .....	252
7.5.9	Lohngerechtigkeit .....	253
<b>7.6</b>	<b>Schutz vor Diskriminierung</b> .....	257
<b>7.7</b>	<b>Arbeitsplatzbewertung</b> .....	259
7.7.1	Stellenbeschreibung .....	259
7.7.2	Summarische Arbeitsplatzbewertung .....	260
7.7.3	Analytische Arbeitsplatzbewertung .....	262
<b>7.8</b>	<b>Kollektives Arbeitsrecht</b> .....	264
7.8.1	Tarifverträge .....	265
7.8.2	Tarifverhandlungen .....	267
<b>7.9</b>	<b>Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Mitbestimmung</b> .....	269
7.9.1	Vertretungsorgane der Mitarbeiter im Überblick .....	269
7.9.2	Mitbestimmung des Betriebsrats .....	269
7.9.3	Betriebsversammlung .....	271
7.9.4	Wirtschaftsausschuss .....	271
7.9.5	Jugend- und Auszubildendenvertretung .....	271
7.9.6	Schwerbehindertenvertretung .....	272
7.9.7	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats .....	273
7.9.8	Betriebsvereinbarung .....	277
7.9.9	Mitwirkungs- und Beschwerderecht des Arbeitnehmers .....	278
<b>7.10</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	279
<b>7.11</b>	<b>Fallorientierte Aufgabe</b> .....	281
<b>7.12</b>	<b>Fragen zur Wiederholung und Vertiefung</b> .....	282

<b>8 Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Analyse aktueller wirtschaftspolitischer Themen anhand regionaler, nationaler und internationaler Fallbeispiele</b> .....	283
<b>8.1 Warum wirtschaften Menschen?</b> .....	283
8.1.1 Einordnung der Volkswirtschaftslehre .....	284
8.1.2 Das Problem der Knappheit .....	284
8.1.3 Güterarten und Wirtschaftssubjekte .....	285
8.1.4 Lösungsmöglichkeiten des Knappheitsproblems .....	286
<b>8.2 Wirtschaftsordnung</b> .....	287
8.2.1 Aufgaben und Formen von Wirtschaftsordnungen .....	287
8.2.2 Zentralverwaltungswirtschaft .....	288
8.2.3 (Freie) Marktwirtschaft .....	288
8.2.4 Soziale Marktwirtschaft .....	289
<b>8.3 Wirtschaftskreislauf und Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung</b> .....	289
8.3.1 Wirtschaftskreislauf .....	289
8.3.2 Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung .....	290
<b>8.4 Konjunktur</b> .....	292
8.4.1 Konjunkturzyklus .....	292
8.4.2 Konjunkturphasen .....	293
8.4.3 Konjunkturprognose .....	294
<b>8.5 Wirtschaftspolitik</b> .....	295
8.5.1 Wirtschaftspolitische Ziele .....	295
8.5.2 Wirtschaftspolitische Konzepte .....	297
8.5.3 Bereiche der Wirtschaftspolitik .....	298
8.5.4 Ausgewählte Bereiche der Ordnungspolitik .....	299
8.5.5 Ausgewählte Bereiche der Prozesspolitik .....	306
8.5.6 Ausgewählte Bereiche der Strukturpolitik .....	312
<b>8.6 Internationalisierung und Supranationalisierung der Wirtschaft</b> .....	314
8.6.1 Globalisierung .....	316
8.6.2 Gründung und Entwicklung der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion .....	317
8.6.3 Prinzipien und Institutionen der Europäischen Union .....	318
8.6.4 Euro- und Staatsschuldenkrise .....	319
8.6.5 Entsteht in Europa eine Fiskalunion? .....	320
8.6.6 Die Rolle der Europäischen Zentralbank während der Eurokrise .....	321
<b>8.7 Zusammenfassung</b> .....	323
<b>8.8 Fallorientierte Aufgabe</b> .....	324
<b>8.9 Fragen zur Wiederholung und Vertiefung</b> .....	325
<b>Verwendete Literatur</b> .....	326
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	328



# 1 Unternehmensgründung

## 1.1 Wichtige Voraussetzungen einer Unternehmensgründung ermitteln

### 1.1.1 Persönliche Voraussetzungen

„Ein guter Anfang braucht Begeisterung,  
ein gutes Ende Disziplin.“

(© Prof. Dr. Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger)

Nach der erfolgreich bestandenen Meisterprüfung möchte sich Samuel Walter mit einem Unternehmen im Bereich Maschinenbau und Metall selbstständig machen. Er überlegt, welche Voraussetzungen man hierfür benötigt, was zu beachten ist und wo man sich anmelden muss.

Es gibt viele Gründe, sich selbstständig zu machen. Einige Menschen sehen hierin die Chance, eigene Ideen zu verwirklichen. Andere verfolgen vorrangig monetäre Ziele und hoffen auf eine bessere finanzielle Zukunft. Die Familientradition durch die Übernahme des elterlichen Betriebs fortzuführen zählt ebenfalls oftmals zu den Beweggründen. Darüber hinaus kann die Existenzgründung auch ein Weg aus der Arbeitslosigkeit sein. Der Weg hierhin ist allerdings kein Spaziergang, sondern vielmehr eine anstrengende Bergwanderung. Dreh- und Angelpunkt ist hierbei die Gründerperson. Sie muss genau prüfen, ob sie die richtige Ausstattung, sprich, die richtigen Voraussetzungen mitbringt. Die **persönlichen Voraussetzungen** lassen sich in die nachstehenden Bereiche untergliedern:



© Coloures-Pic – stock.adobe.com

Persönliche Voraussetzungen zur Unternehmensgründung			
Persönliche Eigenschaften	Fachliche Kenntnisse	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Familiäre Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ehrgeiz</li> <li>■ Disziplin</li> <li>■ Kreativität</li> <li>■ Belastbarkeit</li> <li>■ Risikobereitschaft</li> <li>■ Verantwortungsbewusstsein</li> <li>■ Organisationstalent</li> <li>■ Durchhaltevermögen</li> <li>■ Kritikfähigkeit</li> <li>■ Kommunikative und soziale Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausbildung im Beruf</li> <li>■ Berufserfahrung</li> <li>■ Branchenkenntnisse</li> <li>■ Befähigungsnachweis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führung des Unternehmens</li> <li>■ Mitarbeiterführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mentale Unterstützung</li> <li>■ Ggf. finanzielle Unterstützung</li> <li>■ Entlastung bei familiären Verpflichtungen</li> <li>■ Akzeptanz, dass Privatleben in den Hintergrund rückt</li> </ul>

Diskutieren Sie mögliche Vor- und Nachteile, wenn der Lebensgefährte/Ehepartner im Unternehmen mitarbeitet.

Arbeitsauftrag

Die mitgebrachten betriebswirtschaftlichen und fachlichen Voraussetzungen sollten durch die vielfältigen Angebote verschiedener Einrichtungen zur Weiterbildung ergänzt werden.

<b>Bundesministerium für Bildung und Forschung</b> Informationen zum Meister-BAföG und zur Bildungsprämie	<b>Erasmus für Jungunternehmer</b> Europaweites Austauschprogramm für junge Unternehmerinnen und Unternehmer
<b>KURS Aus- und Weiterbildungsangebote</b> Online-Datenbank über Aus- und Weiterbildungsangebote	<b>Weiterbildungs-Informations-System (WIS)</b> Aktuelle berufliche Weiterbildungsangebote
<b>Wissensfabrik-Unternehmen für Deutschland</b> Mentorenprogramm für Existenzgründer, Jungunternehmer und Unternehmensnachfolger	

Folgende Checkliste<sup>1</sup> kann bei der Einschätzung helfen, ob man die Voraussetzungen für eine Existenzgründung erfüllt. Je häufiger die Fragen mit „Ja“ beantwortet werden, umso wahrscheinlicher sind die Voraussetzungen gegeben.

#### Einstellung zur beruflichen Selbstständigkeit

- Oft werden Unternehmen aus der Not heraus gegründet und nicht, weil der Gründer davon überzeugt ist, dass die berufliche Selbstständigkeit das Richtige für ihn ist. Ist die berufliche Selbstständigkeit für Sie die richtige Entscheidung?
- Sind die Ziele, die Sie mit Ihrer beruflichen Selbstverliebtheit erreichen wollen, realistisch?
- Haben Sie Ihre Geschäftsidee durchdacht und sind Sie von Ihren Erfolgsaussichten überzeugt?
- Werden Sie sich ausreichend Zeit nehmen, um sich auf Ihre Gründung vorzubereiten?
- Sind Sie in der Lage, sich ein realistisches Bild über Ihren zukünftigen Unternehmer-Alltag zu machen?
- Kennen Sie (zum Beispiel über Ihren Bekannten-/Freundeskreis) Unternehmerinnen oder Unternehmer?

#### Persönliche Voraussetzungen

- Können Sie sich vorstellen, welche körperlichen und seelischen Belastungen vor allem in den ersten Jahren auf Sie zukommen?
- Sind Sie gesund und körperlich völlig fit?
- Achten Sie darauf, dass Sie fit bleiben?
- Haben Sie mit Ihrer Familie darüber gesprochen, was sich für Sie durch Ihre Selbstständigkeit ändern wird?
- Hält Ihnen Ihre Familie den Rücken frei?
- Sind Sie bereit, in den ersten Jahren überdurchschnittlich viel zu arbeiten (auch abends und am Wochenende)?

**Persönliche Voraussetzungen**

- Sind Sie bereit, in den ersten Jahren auf Ihren Urlaub zu verzichten?
- Bewahren Sie einen kühlen Kopf, auch wenn es hektisch zugeht?
- Können Sie sich von Stresssituationen schnell erholen?
- Setzen Sie Ihre selbst gesteckten Ziele auch um?
- Packen Sie auch unangenehme Themen an und versuchen sie zu lösen?
- Sehen Sie Rückschläge und Enttäuschungen als Herausforderungen an, es beim nächsten Mal besser zu machen?
- Haben Sie den Eindruck, dass Sie an Ihren Aufgaben wachsen?
- Suchen Sie sich Hilfe, wenn Sie ein bestimmtes Problem nicht selbst lösen können?
- Nehmen Sie Kritik an, ohne sich dadurch verunsichern zu lassen?
- Haben Sie die Erfahrung gemacht, dass Sie aus Ihren Fehlern lernen?
- Kennen Sie Ihre persönlichen Grenzen und Ihre Leistungsfähigkeit?
- Sind Sie in der Lage das Für und Wider von Risiken einzuschätzen und auf dieser Grundlage zu entscheiden?
- Verfügen Sie über persönliche Kontakte, die Sie auch für Ihre berufliche Selbstständigkeit nutzen können?
- Gehen Sie gerne auf Menschen zu?
- Haben Sie den Eindruck, dass Sie Ihre Gesprächspartner von Ihren Argumenten überzeugen und von Ihren Ideen begeistern können?
- Können Sie sich gut in andere Menschen hinein versetzen?

**Einstellung zum Thema Geld**

- Können Sie ruhig schlafen, auch wenn Sie kein festes Einkommen haben?
- Sind Sie bereit und in der Lage, sich in der ersten Zeit unter Umständen finanziell einzuschränken?
- Können Sie diszipliniert mit Geld umgehen und Reserven (zum Beispiel für Kredittilgung, Steuern) anlegen, auch wenn Sie dabei auf Neuanschaffungen (beispielsweise neues Auto, neuer Schreibtisch) zunächst verzichten müssen?
- Haben Sie sich über Finanzierungsmöglichkeiten informiert?
- Haben Sie bereits einen guten Kontakt mit dem Kundenbetreuer Ihrer Bank?
- Verfügen Sie über finanzielle Reserven, um eine erste Durststrecke (ca. sechs Monate) zu überbrücken?
- Würde Ihr Lebens-/Ehepartner in der ersten Phase für Ihren gemeinsamen Lebensunterhalt aufkommen?

**Fachliches Know-how**

- Passt Ihre bisherige berufliche Tätigkeit zu dem Vorhaben und der Branche, in der Sie sich selbstständig machen wollen?
- Verfügen Sie über nachweisbare Qualifikationen, um andere davon zu überzeugen, dass Sie ein Meister Ihres Fachs sind?
- Können Sie mit der in Ihrer Branche üblichen Computersoftware umgehen?
- Wissen Sie, was Sie können und vor allem, was Sie nicht können?
- Können Sie fachliche Defizite ausgleichen (Schulungen, Partner, Mitarbeiter)?
- Sind Sie mit den Zukunftsprognosen Ihrer Branche vertraut?
- Sorgen Sie dafür, dass Sie fachlich immer auf dem neuesten Stand sind?

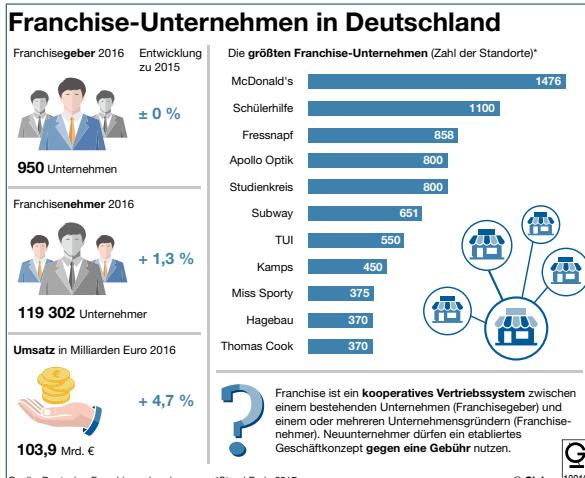
### Unternehmerisches Know-how

- Verfügen Sie über kaufmännisches oder betriebswirtschaftliches Know-how und wissen Sie zum Beispiel, wie eine Rentabilitäts- und eine Liquiditätsvorschau erstellt werden, wie eine einfache Buchführung aussieht oder was es mit einer Umsatzsteuervoranmeldung auf sich hat?
- Wissen Sie, welche behördlichen/formalen Auflagen Sie erfüllen müssen?
- Haben Sie Erfahrungen mit der Anleitung und Führung von Personal?
- Können Sie Aufgaben delegieren?
- Sind Sie mit Marketing und Vertrieb vertraut?
- Haben Sie bereits Kontakte zu potenziellen Auftraggebern, Lieferanten und/oder Kooperationspartnern?
- Wissen Sie, worauf es bei der Standortsuche ankommt?
- Wissen Sie, wo Sie sich Informationen und Rat holen können?

### 1.1.2 Geschäftsidee

Die Entwicklung einer **Geschäftsidee** gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen für den Schritt in die Selbstständigkeit. Vielleicht ist diese Idee im Ansatz schon entwickelt oder sie ergibt sich daraus, dass die beruflichen Perspektiven die eigenen Erwartungen nicht erfüllen. Bei der Ideenfindung geht es darum, Kreativität zu entwickeln. Das Ergebnis der Ideenfindung muss einer objektiven Bewertung standhalten können.

Es geht nicht nur darum, Neues zu entwickeln. Manchmal müssen nur denkbare Alternativen zusammengetragen werden. Folgende Verfahren können dafür eingesetzt werden.



Die klassische Methode zur Ideenfindung ist **Brainstorming**. Durch spontane Ideenäußerungen werden kreative Lösungen erarbeitet. Dabei ist das Arbeiten in der Gruppe wirkungsvoller, da hier gegenseitige Ideenkombinationen angeregt werden können. Es ist sinnvoll, die Ideensammlung zum Beispiel als Mind-Map festzuhalten. Angeregt durch die Vorschläge können neue Ideen entstehen. Wichtig ist, dass die Kreativität durch negative Kommentare nicht eingeschränkt wird. Durch **Beobachten** der im Alltag auftretenden Defizite kann unter Umständen ein möglicher Bedarf festgestellt werden und damit eine Marktlücke ausgefüllt werden. Ideen

können auch auf Messen gefunden werden, da hier neueste Trends präsentiert werden. Zudem können zukünftige Partner für Kooperationen gefunden werden. Bei Reisen ins Ausland lassen sich unter Umständen Anregungen finden, die es in Deutschland noch nicht gibt. Zu prüfen ist auch, ob **Franchise** als Möglichkeit, sich mit einer markterprobten Idee selbstständig zu machen, infrage kommt. Eine gute Idee übernehmen kann man auch durch den Kauf eines bestehenden Unternehmens, wenn ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin für das Unternehmen gesucht wird.

Eine Geschäftsidee muss nicht neu sein. Oft genügt es, Ideen weiterzuentwickeln und auf die Märkte zu übertragen. Der Unternehmensgründer oder die Gründerin sollten sich selbst fragen, was sie vermissen, worüber sie sich ärgern oder was zu verändern ist. Daraus lässt sich eventuell eine erfolgreiche Geschäftsidee ableiten. Manchmal werden Ideen beim Deutschen Patent- und Markenamt angemeldet, aber nicht weiter entwickelt. Dies bleibt dann dem Existenzgründer/-gründerin überlassen.

Nach der Findungsphase muss der Gründer/die Gründerin die Idee bewerten und mit den persönlichen Vorstellungen des zu gründenden Unternehmens abgleichen. Persönliche und fachliche Voraussetzungen müssen gegeben sein. In der Regel fehlen zu Beginn der Unternehmensaktivität die finanziellen Mittel für Betriebsausstattung, Betriebsmittel usw., sodass über eine Finanzierung nachzudenken ist. Des Weiteren ist zu fragen, ob die Unternehmensidee in der geplanten Form überhaupt durchzusetzen ist.

Gegebenenfalls ist für die Bewertung der Unternehmensidee Hilfe von außen in Anspruch zu nehmen. Beratung und Informationen bietet teilweise das Land, indem Existenzgründer-Unternehmensberatung finanziell gefördert wird. Zur gleichen Zeit ist es sinnvoll zu überlegen, ob man für die Existenzgründung einen Geschäftspartner aufnimmt, was bei der Bewertung zu berücksichtigen ist.

### 1.1.3 Standortwahl

Zur Gründung der SuWo Maschinenbau & CNC-Technik GmbH stehen zwei Standorte zur Verfügung. Der erste befindet sich in einer ländlichen Region mit schlechter Infrastruktur, lockt aber mit niedrigen Grundstückspreisen und Steuern. Konkurrenz ist kaum vorhanden und potenzielle Arbeitskräfte sind in ausreichendem Maß verfügbar. Der zweite Standort liegt in einer Metropolregion mit zahlreichen renommierten Bildungseinrichtungen sowie vielen Nachfragern und Lieferanten. Durch die Attraktivität der Region wären allerdings auch hohe Grundstückspreise sowie Steuern in Kauf zu nehmen.

1. Für welchen Standort soll sich das Unternehmen entscheiden? Begründen Sie Ihre Entscheidung.
2. Welche Konsequenzen ergeben sich aus einer falschen Standortentscheidung?

Arbeits-  
auftrag

Schon in der Gründungsphase muss sich der Gründer bemühen, einen geeigneten Standort zu suchen, der dem Charakter des Unternehmens am ehesten entspricht. Unter dem Standort versteht man den Ort, an dem die Produktion der Güter oder Dienstleistungen erfolgt. Bei einer Betriebsübernahme besteht keine Möglichkeit, den Standort auszuwählen, weshalb die Eignung des vorgegebenen Standortes zwingend überprüft werden muss, da Standortfaktoren einen erheblichen Einfluss auf das Geschäftsergebnis haben können. Unter **Standortfaktoren** versteht man die Bedingungen, Einflüsse, Kräfte und Umstände, die die Attraktivität eines Ortes bzw. einer Region für ein Unternehmen bestimmen. Hierbei unterscheidet man grundsätzlich zwischen

- **harten Standortfaktoren**
- **weichen Standortfaktoren**

**Harte Standortfaktoren** sind quantifizierbare, also messbare Strukturdaten über einen Ort und dessen Umgebung. Somit sind ihre Einbeziehung in Analysen sowie Kostenrechnungen möglich. Einer der bedeutendsten ist die **Infrastruktur**. Hierzu ge-

hören u. a. die Verkehrsanbindung (Straße, Schiene, Wasser, Luft), die Abfallbeseitigung, die Transportkosten und die Energieversorgung. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die quantitative und qualitative **Verfügbarkeit von Arbeitskräften** sowie die **Lohnkosten**. Auch das Flächenangebot, also die Größe, die Grundstückspeise und evtl. Altlasten sowie die **Nähe** zu Zulieferern und Kunden können entscheidend sein. Die **gesetzlichen Rahmenbedingungen** (Abgaben, Steuern, Subventionen, Zölle) sind ebenfalls von großer Bedeutung.

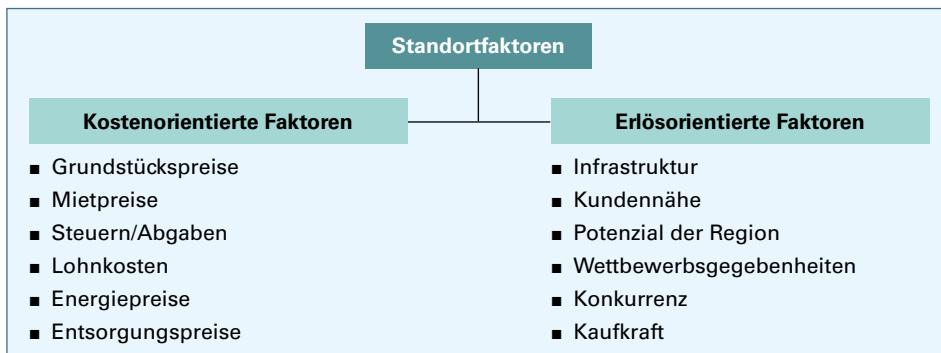
**Weiche Standortfaktoren** sind nicht quantifizierbar und somit nur schwer messbar. Ihre Bedeutung ist hauptsächlich von subjektiven Einschätzungen geprägt. Man unterscheidet zwischen zwei Typen weicher Standortfaktoren:

- weiche, unternehmensbezogene Faktoren
- weiche, personenbezogene Faktoren

Die erstgenannten sind unmittelbar für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens relevant, wie beispielsweise das **Wirtschaftsklima der Stadt/Region**, das **Image der Stadt/Region**, **Branchenkontakte** und **Hochschul- sowie Forschungseinrichtungen**.

Personenbezogene Faktoren sind solche, die für die Lebensqualität der Beschäftigten wichtig sind, wie etwa die **Qualität des Wohnens**, die **Qualität der Schulen**, die **Infrastruktur**, der **Freizeitwert** und die **Umweltqualität**.

Bei der Wahl des Standortes spielen insbesondere Kosten und Erlöse eine entscheidende Rolle. Daher wird auch häufig zwischen kosten- und erlösorientierten Faktoren unterschieden.



Um die Eignung mehrerer Standorte vergleichen zu können, bietet sich ein qualitativer Standortvergleich an. Hierbei hat sich eine tabellarische Übersicht bewährt, in der die einzelnen relevanten Standortfaktoren aufgelistet und nach ihrer Wichtigkeit (prozentual oder nach einem Punktesystem) gewichtet werden. Die Bewertung der einzelnen Faktoren kann beispielsweise nach einem Stufensystem (z. B. 5 – sehr gut, 4 – gut, 3 – befriedigend, 2 – schlecht, 1 – sehr schlecht) erfolgen. Die jeweiligen Bewertungen werden schließlich mit dem Gewichtungswert multipliziert und die Ergebnisse aufsummiert. Der Standort mit der höchsten Gesamtpunktzahl sollte nach dieser Methode gewählt werden.

Standortfaktoren	Gewichtung	Standort I		Standort II	
		Bewertung	Gewichtete Bewertung	Bewertung	Gewichtete Bewertung
Infrastruktur	30 %	2	0,6	5	1,5
Grundstückskosten	5 %	5	0,25	1	0,05
Steuern	5 %	5	0,25	1	0,05
Konkurrenz	20 %	4	0,8	2	0,4
Arbeitnehmer	20 %	3	0,6	4	0,8
Nachfrager/ Lieferanten	20 %	3	0,6	5	1
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>		<b>3,1</b>		<b>3,8</b>

Welche Faktoren letztendlich für die Entscheidung herangezogen werden, hängt von vielen Aspekten ab, wie beispielsweise von der Branche, der Unternehmensgröße sowie den beteiligten Akteuren. Die Gewichtung und Bewertung der einzelnen Standortfaktoren im Rahmen der **Entscheidungsbewertungstabelle** nimmt erheblichen Einfluss auf das Ergebnis.

#### 1.1.4 Umweltrechtliche Aspekte

Das vorrangig ökonomische Denken der vergangenen Jahrzehnte führte zum Missbrauch und zur Zerstörung der natürlichen Umwelt. Auch heute noch werden die negativen menschlichen Einflüsse bewusst oder unbewusst ignoriert. Schreckensmeldungen wie beispielsweise Erderwärmung, Nuklearkatastrophen, Ozonloch oder Verschmutzung der Weltmeere erreichen uns beinahe täglich. Trotz eines verstärkten ökologischen Bewusstseins tun wir wohl lange noch nicht genug, um den möglichen Gefahren für die gegenwärtigen und die zukünftigen Generationen entgegenzuwirken.

##### Strukturen des Umweltrechts

Die zunehmende Sensibilität für die Ansprüche der Umwelt hat in der Bundesrepublik Deutschland das **Umweltrecht** als neues Rechtsgebiet entstehen lassen.

Im Jahr 1971 wurde das erste Umweltprogramm in der Geschichte unseres Landes veröffentlicht, welches über 100 Gesetze und Verordnungen ankündigte und eine langfristige **Umweltpolitik** festlegte. Es folgten zahlreiche Normwerke für einzelne Umweltbereiche.

Der Umweltschutz ist als Staatsziel seit dem 15. November 1994 in Artikel 20a im Grundgesetz verankert:



© Iris-Christiana Leier

Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung.

Somit haben der Umweltschutz und seine Zielsetzungen Verfassungsrang und insbesondere die Legislative wird zum Schutz der Umwelt verpflichtet. Dieses Gebot ist zwar rechtsverbindlich, aber für den einzelnen nicht einklagbar.

### Ziele des Umweltrechts

Betrachtet man einzelne Umweltgesetze wie beispielsweise das Bundesnaturschutzgesetz, ergeben sich meist nur vage Zielvorgaben wie:

- Jeder soll nach seinen Möglichkeiten zur Verwirklichung des Naturschutzes beitragen.
- Die Ziele des Naturschutzes und der Landschaftspflege sind zu verwirklichen, so weit es im Einzelfall möglich ist.
- Das allgemeine Verständnis für die Ziele des Naturschutzes und der Landschaftspflege sind mit geeigneten Mitteln zu fördern.

Durch Gesetze, die die Ziele konkretisieren wie etwa das Bundesemissionsschutzgesetz, welches den Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen verfolgt, ist ein grenzwertiger Umfang des Schutzes vermieden worden.

Laut dem oben erwähnten Umweltprogramm von 1971 sind die Ziele der Umweltpolitik

- die Sicherung eines Umweltzustandes, den der Mensch für die Aufrechterhaltung seiner Gesundheit und eines menschenwürdigen Daseins benötigt.
- Schutz von Boden, Luft und Wasser sowie Pflanzen- und Tierwelt vor nachhaltigen Wirkungen anthropogener (durch den Menschen verursachter) Eingriffe.
- Beseitigung von Schäden und Nachteilen, die aufgrund anthropogener Eingriffe in die Natur entstanden sind.

#### Arbeitsauftrag

Stellen Sie Vor- und Nachteile für das im Grundgesetz verankerte Recht auf eine menschenwürdige Umwelt gegenüber.

### Prinzipien des Umweltrechts

Der Verwirklichung der umweltpolitischen Ziele liegen folgende Prinzipien zu Grunde: **Vorsorgeprinzip, Verursacherprinzip, Kooperationsprinzip, Gemeinlastprinzip**. Im Jahr 1996 hat das Bundesumweltministerium ein programmatisches Thesenpapier vorgelegt, auf dessen Grundlage die Bundesregierung ein Diskussionsforum über die Prinzipien der **Nachhaltigkeit** organisiert. Die grundsätzliche Ausrichtung der Umweltpolitik bestimmt hierbei, welches Prinzip vorrangig angewendet werden soll.

Durch die Befolgung des **Vorsorgeprinzips** soll mittels vorausschauenden Handelns bereits der Entstehung möglicher Umweltbelastungen vorgebeugt werden (Risikovorsorge). Der schonende Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen soll die ökologischen Grundlagen langfristig sichern (Ressourcenvorsorge). Grundgedanke des Prinzips ist es also, dass es meist günstiger ist, Umweltschäden von vornherein zu vermeiden als sie im Nachhinein zu beseitigen. Gesetzlich verankert ist das Vorsorgeprinzip beispielsweise im Bundesimmissionsschutzgesetz (BlmSchG). Hier heißt es in § 1: