



# Coaching für junge Unternehmen

## Lehrbriefe

### Nr. 9

#### *Glossar*

#### *Erklärungen wichtiger Fachbegriffe*

mit Anhang: Literaturhinweise und Adressen

entwickelt von IQ Consult GmbH  
im Auftrag der gsub – Gesellschaft für  
soziale Unternehmensberatung mbH

Berlin 2003



## „Coaching für junge Unternehmen“

ein Programm der

**Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen**

**mit Kofinanzierung des Europäischen Sozialfonds (ESF)**

durchgeführt von der

**Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub)**

Das Programm „Coaching für junge Unternehmen“ startete im 2. Halbjahr 2001 auf der Grundlage von Ergebnissen, die von 1998 – 2001 in dem europäischen Modellprojekt Neue GründerZEIT® gewonnen wurden.

Während Neue GründerZEIT® aber sowohl Existenzgründer/innen als auch junge Unternehmen unterstützte, zielt das neue Programm auf eine **Professionalisierung von bereits bestehenden jungen Betrieben**, die sich in der Konsolidierungs- oder Wachstumsphase befinden. Dabei handelt es sich um sogenannte Mikrounternehmen mit geringer Beschäftigtenzahl und flexiblen Strukturen. Diese Unternehmen werden meistens nur von einer oder wenigen Personen gegründet, die sich vor allem eine eigene interessante berufliche Perspektive schaffen wollen. Insofern nehmen auch freiberuflich Selbstständige und vor allem viele Einzelunternehmen an dem Programm teil.

Das Angebot des Programms besteht insbesondere aus der **Vermittlung eines Coaches**, der innerhalb des Unternehmens bei aktuellen Problemen

berät und hilft, der aber auch die professionelle Geschäftsführung insgesamt fördert und begleitet. Dabei können alle möglichen Themen, von Buchhaltung, Kostenrechnung und Kalkulation, Controlling über Marketingstrategien, Einführung von EDV sowie auch Telefontraining, Vorbereitung von Verhandlungen, Konfliktmanagement und viele andere bearbeitet werden. Dies hängt von dem jeweiligen Bedarf des Unternehmens ab. Die gsub hat ein Netzwerk aus kompetenten und mit Kleinstunternehmen erfahrenen Coaches gebildet, die bedarfsgerecht vermittelt werden.

Da sich die Unternehmen eine solche Beratung in der Regel nicht leisten können, diese für eine langfristig stabile Marktposition und Wachstumsschritte aber notwendig ist, werden die ***Kosten der Beratung von der öffentlichen Hand übernommen.***

Begleitend können auch ***ausgewählte Seminare und Veranstaltungen*** besucht, eine ***telefonische Expert/innen-Hotline*** genutzt sowie die ***Teilnahme an einem Online-Forum*** angemeldet werden, in dem sich die Unternehmen miteinander austauschen und Kooperationen anstreben können.

Formale Voraussetzungen für die Teilnahme sind:

Standort in Berlin

maximal 5-jähriges Bestehen am Markt (Gewerbeanmeldung oder Anmeldung Finanzamt)

maximal 20 Beschäftigte

Die hier vorliegenden Lehrbriefe sind zu Beginn des Jahres 2002 aktualisiert und für die Zielgruppe der jungen, bereits am Markt bestehenden Unternehmen überarbeitet worden.

Sie sind unter [www.iq-consult.com](http://www.iq-consult.com) und [www.gsub.de](http://www.gsub.de) verfügbar für die Themen:

Businessplan

Gesellschaftsrecht und Formalitäten (Teil 1)

Gesellschaftsrecht und Formalitäten (Teil 2)

Finanzierung und Investition

Marketing und Werbung

Buchhaltung (Teil 1)

Buchhaltung (Teil 2)

Personalwirtschaft

Glossar mit Erklärungen wichtiger Fachbegriffe

Die Zeit nach der Gründung: Wachstum managen – Krisen meistern

Für weitere Fragen zum Programm stehen wir Ihnen gern zur Verfügung unter

**Tel.: 284 09 – 551** (Dorothea Gerke, Projektleiterin) und

[dorothea.gerke@gsub.de](mailto:dorothea.gerke@gsub.de).

# Glossar

## – Erklärungen wichtiger Fachbegriffe –

In diesem kurzgefassten Glossar werden einige Begriffe erklärt oder näher erläutert, die in den einzelnen Lehrbriefen häufiger auftauchen bzw. im systematischen Zusammenhang mit den behandelten Themen stehen. Unsere Erläuterungen sind möglichst knapp gehalten und sollen nicht mit ausführlicheren Wirtschaftslexika konkurrieren. Im Bedarfsfall finden Sie in jeder etwas besser ausgestatteten Stadtbibliothek entsprechende Nachschlagewerke.

### **Abgabenordnung**

Die Abgabenordnung (AO) enthält die Grundsätze des Steuerrechts. Sie ist eine Art Mantelgesetz für das Steuerrecht und faßt die Regelungen für nahezu alle Steuerarten zusammen. Die Bestimmungen der AO gelten immer ergänzend zu den einzelnen Steuergesetzen.

### **Absatz**

Der Begriff „Absatz“ wird in mehreren Bedeutungen verwendet:

1. Absatz ist die Menge der innerhalb eines bestimmten Zeitraumes verkauften Produkte, Güter oder entsprechend quantifizierbarer Dienstleistungsangebote.
2. In der Endphase der betrieblichen Leistungserstellung ist Absatz gleichbedeutend mit Absatzplanung, Vertrieb und Werbung. Theorie und Praxis des Absatzwesens werden als „Marketing“ bezeichnet. In der Absatzphase des betrieblichen Leistungsprozesses kommt das System der Marketinginstrumente zum Einsatz.
3. Der Begriff „Absatz“ wird gelegentlich auch synonym mit dem Ausdruck „Umsatz“ verwendet: Gemeint ist die Absatzmenge, multipliziert mit dem Preis.

## **Absatzplanung**

Absatzplanung vollzieht sich in drei Teilprozessen:

- a) der Absatzvorbereitung: Marktbeobachtung und Marktanalyse;
- b) der Absatzorganisation: räumliche, zeitliche, qualitative und quantitative Organisation des Absatzes einschließlich Information des Endverbrauchers über das Leistungsangebot;
- c) der Absatzpolitik: Definition aller Maßnahmen und einzusetzenden Marketing-Instrumente, um das Absatzziel zu erreichen.

## **Abschreibungen**

Alle Gegenstände, die von einem Unternehmen gekauft wurden, verlieren im Laufe der Zeit an Wert. Dieser Wertverlust kann steuerlich abgesetzt werden. Für die Absetzung für Abnutzungen gibt es entsprechende AfA-Tabellen, die bei den Finanzämtern erhältlich sind. Abschreibungen reduzieren den Gewinn und damit die Steuerbelastung. Im Rahmen der betrieblichen Erfolgsrechnung sind Abschreibungen Aufwendungen, und im Rahmen der Kostenrechnung sind sie Kosten. Gebräuchlich sind die lineare und die degressive Abschreibungsmethode.

## **Akquisition**

Unter Akquisition versteht man die Gewinnung von Kunden oder auch den Kauf bzw. Teilerwerb eines Unternehmens. Im Medienbereich bedeutet Akquisition auch Kundenwerbung im Anzeigengeschäft bzw. bei Abonnements.

## **Aktie**

Aktien sind Wertpapiere, mit denen Anteile am Grundkapital einer Aktiengesellschaft ausgewiesen werden. Der Mindestnennwert von Aktien beträgt in Deutschland 2,50 €. Durch Aktien wird insbesondere der Anspruch auf einen Ertragsanteil (Dividende) und das Stimmrecht in der Hauptversammlung verbrieft. Das Schwanken der Aktienwerte wird durch vielfältige Faktoren beeinflusst: dazu gehören nicht nur der eigentliche Unternehmenserfolg oder die allgemeine konjunkturelle Lage, sondern auch das Vertrauen, das ein Unternehmen genießt.

## **Aktiva**

Linke Seite der Bilanz (Vermögensseite; Anlage- und Umlaufvermögen).

## **Anderskosten**

Begriff aus der Kostenrechnung. Anderskosten sind Aufwendungen, die in der Höhe anders als in der Finanzbuchhaltung erfasst werden. Zum Beispiel werden Bilanzabschreibungen durch kalkulatorische Abschreibungen ersetzt, indem die Anschaffungskosten eines Betriebsmittels auf die Teilperioden der tatsächlichen Nutzungsdauer verteilt werden, wobei vom Wiederbeschaffungswert des Betriebsmittels ausgegangen wird.

## **Anlagevermögen**

Das Anlagevermögen ist die Summe der Werte aller in der Bilanz ausgewiesenen Anlagen (Sachanlagen, immaterielle Werte und Finanzanlagen). Die maximale Bewertung des Anlagevermögens erfolgt zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige Abschreibungen bei abnutzbaren Anlagen.

## **Arbeitgeber**

Arbeitgeber ist jede natürliche oder juristische Person, die zumindest eine andere Person mit abhängiger Arbeit gegen Entgelt beschäftigt. Der Arbeitgeber besitzt das Weisungsrecht, Kündigungsrecht und Kontrollrecht über die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers. Zu seinen Pflichten gehören die Entgeltspflicht, die Fürsorgepflicht und die Urlaubserteilungspflicht. Daneben gibt es lohnsteuerrechtliche und betriebsverfassungsrechtliche Pflichten.

## **Arbeitnehmer**

Arbeitnehmer sind unselbstständig (= abhängig) Beschäftigte, die sich gegen Entlohnung zur Dienstleistung für einen Arbeitgeber verpflichten, dabei in die betriebliche Organisation eingeordnet sind und der Weisungsbefugnis des Arbeitgebers unterliegen. Pflichten des Arbeitnehmers sind die Arbeitsleistung, die Wahrung der Betriebsinteressen und die Folgeleistung gegenüber Anordnungen des Arbeitgebers.

## **Aufbewahrungspflicht**

Kaufleute müssen Geschäftsbücher, Geschäftsbriefe und Buchungsbelege nach steuerrechtlicher Vorschrift 10 Jahre lang aufbewahren.

## **Aufwendungen**

Aufwendungen sind der Geldwert von Gütern und Leistungen, die ein Unternehmen verbraucht (z. B. Betriebsstoffe, Personalausgaben, Mieten, Steuern, Abschreibungen, Versicherungen). In der Finanzbuchhaltung werden auch betriebsfremde Aufwendungen erfasst, während die Kostenrechnung nur betriebsbezogene Aufwendungen berücksichtigt. Betriebsfremde Aufwendungen gehören buchhalterisch zu den neutralen Aufwendungen. Dazu zählen zum Beispiel Verluste bei Anlageverkäufen. Auch außerordentliche Aufwendungen (außergewöhnliche oder periodenfremde Aufwendungen) gehören zu den neutralen Aufwendungen. Neutrale Aufwendungen sind keine Kosten im Sinne der Kostenrechnung.

## **Ausgaben**

Zahlungsmittelabfluss. Ausgaben sind nicht mit Aufwendungen zu verwechseln, da nicht jede Aufwendung mit einem tatsächlichen Abfluss von Zahlungsmitteln verbunden ist (zum Beispiel sind Abschreibungen nicht auszahlungswirksam). Auch Forderungsabnahmen und Schuldenzunahmen sind Ausgaben.

## **Avalkredit**

Haftungsübernahme durch Bürgschaftskredit einer Bank.

## **Bedarf**

Bedarf ist derjenige Teil der menschlichen Bedürfnisse, der durch Kaufkraft beschränkt ist. Nicht jeder Bedarf erscheint jedoch auf dem Markt auch als tatsächliche Nachfrage nach Gütern. Menschen sind auf Grund ihrer Bedarfselastizität fähig, auf die Befriedigung einzelner Bedürfnisse verzichten zu können. Die Werbung versucht, die Bedarfsäußerung nachfragewirksam zu beeinflussen.



## **Beglaubigung**

Bestätigt im Unterschied zur notariellen Beurkundung lediglich die Echtheit der Unterschrift unter einem Schriftstück bzw. die Übereinstimmung von Abschrift und Original.

## **Beleg**

Belege sind Schriftstücke, die grundsätzlich für jeden Geschäftsvorfall anzufertigen und aufzubewahren sind. Sie bilden die Grundlage für die Erfassung von Geschäftsvorfällen in der Buchhaltung (es darf keine Buchung ohne Beleg erfolgen). Die Aufbewahrungspflicht für Belege beträgt nach der Abgabenordnung 10 Jahre. Belege werden in der Regel vorkontiert, das heißt die zu buchenden Konten werden auf dem Beleg notiert. Man unterscheidet Fremdbelege und Eigenbelege. Letztere dokumentieren zum Beispiel innerbetriebliche Vorgänge (etwa Rohstoffentnahmen). Fremdbelege sind Rechnungen, Quittungen, Schecks, Wechsel, Zahlungsanweisungen, Bankabrechnungen u. a.

## **Bestandskonto**

Vermögens- oder Kapitalkonto. Enthält Anfangsbestand, Zu- und Abgänge sowie Endbestand. Abschluss auf die Schlussbilanz.

## **Betrieblicher Leistungsprozess**

Der betriebliche Leistungsprozess erfolgt in den drei Phasen Beschaffung (von Arbeitskräften, Werkstoffen, Betriebsmitteln), Produktion (Leistungserstellung) und Absatz (Leistungsverwertung). Dies sind die originären Sachfunktionen eines Unternehmens. Das Management übernimmt demgegenüber sogenannte Querschnittsfunktionen. Dazu zählen insbesondere Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.

## **Betriebsbuchhaltung**

Internes Rechnungswesen. Befasst sich im Unterschied zur Finanzbuchhaltung ausschließlich mit Vorgängen des betrieblichen Leistungsprozesses selbst. Im Wesentlichen gleichbedeutend mit Kosten- und Leistungsrechnung.

## BGB

Bürgerliches Gesetzbuch. Regelt den größten Teil des allgemeinen Privatrechts. Das BGB ist in fünf Bücher eingeteilt:

1. Allgemeiner Teil (enthält zum Beispiel Vorschriften über Rechts- und Geschäftsfähigkeit, Willenserklärungen, Verträge, Vertretung und Verjährung);
2. Allgemeines und Besonderes Schuldrecht (regelt Rechtsbeziehungen zwischen Gläubigern und Schuldnern, z. B. Kaufvertrag, Werkvertrag, Miete);
3. Sachenrecht (handelt von Besitz, Eigentum und anderen Rechten an Sachen);
4. Familienrecht;
5. Erbrecht.

## Bilanz

Die Bilanz ist eine zweiseitige, gegliederte Aufstellung des Unternehmensvermögens und der Herkunft der Mittel. Die linke Seite (Aktiva) stellt die Vermögenswerte einer Unternehmung dar, unterteilt nach Anlage- und Umlaufvermögen (Mittelverwendung), die rechte Seite (Passiva) die Mittelherkunft, unterteilt nach Eigen- und Fremdkapital (Schuldenteile einer Unternehmung). Die Werte auf der linken und rechten Seite der Bilanz müssen gleich groß sein (ital. bilancia = Waage). Anlagevermögen sind alle Wirtschaftsgüter, die im Betrieb zur dauernden Nutzung bestimmt sind. Als Umlaufvermögen bezeichnet man die kurzfristig im Unternehmen verbleibenden Vermögensteile (Güter, die verbraucht oder veräußert werden). Nach der sogenannten „Goldenen Bilanzregel“ soll das Anlagevermögen der Summe aus Eigenkapital und langfristigen Finanzierungsmitteln entsprechen, das Umlaufvermögen kann hingegen kurzfristig finanziert werden.

## Break-even-Punkt

Der Break-even-point (BEP) ist der Kostendeckungspunkt. Solange der Break-even-Punkt noch nicht erreicht ist, wird kein Gewinn erwirtschaftet. Die Gewinnschwelle beginnt erst ab dem BEP. Der Umsatz am Break-even-Punkt ( $U_{be}$ ) errechnet sich aus folgender Formel:

$U_{be} = K_f / (1 - k_v/p)$ . ( $K_f$  sind die gesamten Fixkosten in der Periode,  $k_v$  die variablen Kosten pro Einheit und  $p$  der Preis pro Einheit.)

Für die Anzahl der verkauften Einheiten am Break-even-Punkt ( $X_{be}$ ) gilt analog:

$$X_{be} = K_f / p - k_v.$$

( $p - k_v$  ist der Deckungsbeitrag je Einheit: Deckungsbeitrag = Erlös minus variable Kosten.)

Um den Zeitpunkt des BEP zu errechnen, muss  $X_{be}$  durch die entsprechende Zeiteinheit geteilt werden.

## **Buchungssatz**

Der Buchungssatz gibt die Verbuchungsweise von Geschäftsvorfällen in Kurzform wieder. Es werden immer mindestens zwei Konten angesprochen, wobei das erstgenannte Konto im Soll, das andere im Haben gebucht wird. Der Buchungssatz wird durch das Verbindungswort „an“ gebildet (Soll an Haben), z.B. „Kasse an Bank“ (entspricht einer Barabhebung vom Konto; Zunahme des Kassenbestandes, Abnahme des Bankguthabens).

## **Bürgschaft**

Erklärung gegenüber dem Gläubiger eines anderen, für die Erfüllung der Verbindlichkeit des Hauptschuldners einzustehen. Bei der Ausfallbürgschaft muss vorher eine fruchtlose Zwangsvollstreckung beim Hauptschuldner vorliegen. Bei selbstschuldnerischer Bürgschaft entfällt die Verpflichtung des Gläubigers, zuerst zu versuchen, beim Hauptschuldner das Geld einzutreiben. Die Bürgschaft erlischt automatisch bei Tilgung der Verbindlichkeit.

## **Cash-Flow**

Der Cash-Flow ist eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennziffern. Er gibt den Grad der Innenfinanzierung des Unternehmens an. Mit Cash-Flow bezeichnet man den Kassenüberschuss oder Zufluss an „Barem“, das heißt den Zugang an verfügbaren Mitteln in einer Periode. Er ergibt sich aus der Differenz von betrieblich erwirtschafteten Einzahlungen und betrieblich erfolgten Auszahlungen in der jeweiligen Periode. Man geht dabei vom ausgewiesenen Gewinn der Firma aus, wobei auch Aufwendungen berücksichtigt werden, die nicht zu einem Geldmittelabfluss geführt haben (hauptsächlich die Abschreibungen). Nicht liquiditätswirksame Erträge wiederum müssen abgezogen werden:

Gewinn

+ nicht liquiditätswirksamer Aufwand

./. nicht liquiditätswirksamer Ertrag

= Cash Flow.

## Controlling

Planung, Steuerung und Kontrolle des Betriebsgeschehens. Controlling als Teilfunktion innerhalb der Unternehmensführung umfasst vier Aufgaben:

1. Formulierung der Unternehmensziele in expliziter und quantifizierbarer Form
2. Entwicklung von Handlungsalternativen und Ergebnisplänen
3. Soll-Ist-Vergleich
4. Gegensteuerungsmaßnahmen bei Abweichungen oder Korrektur der Planwerte.

## Corporate Identity

Konzept zur Positionierung der Unternehmensidentität. Das Unternehmen soll in seinem Selbstverständnis sowohl nach innen als auch nach außen klar strukturiert und erkennbar sein.

## DATEV

Die DATEV (Datenverarbeitungsorganisation) ist eine eingetragene Genossenschaft, in der Angehörige der steuerberatenden Berufe organisiert sind. Die von der DATEV herausgegebenen Kontenrahmen für die elektronische Buchführung werden am häufigsten verwendet.

## Deckungsbeitragsrechnung

In einer harten Konkurrenzsituation wird man selbst bei knapp vorkalkulierten Stundenverrechnungssätzen nicht jeden Auftrag damit durchsetzen können. Das heißt, womöglich muss der Angebotspreis gesenkt werden. Um zu ermitteln, ob solche Preiszugeständnisse überhaupt möglich sind, muss eine Deckungsbeitragsrechnung durchgeführt werden. Unter die variablen Kosten eines Auftrags sollte jedoch nie gegangen werden. Bei einer Teildeckung der Fixkostenbelastung könnte sich eine Auftragsannahme aber gerade noch lohnen. Der die variablen Kosten ( $k_v$ ) übersteigende Anteil des Erlöses ( $p$ ) heißt Deckungsbeitrag ( $D_B$ ), weil er einen Teil der fixen Kosten trägt ( $D_B = p - k_v$ ). Bei einem Preis unterhalb der variablen Kosten hätte man überhaupt keinen Deckungsbeitrag. Der Deckungsbeitrag muss positiv sein und eine ausreichende Gewinnspanne zur Deckung der Fixkosten aufweisen, damit ein Auftrag doch noch angenommen werden kann.

## **Desinvestition**

Rückgewinnung oder Freisetzung von finanziellen Mitteln, die in konkreten Vermögenswerten gebunden waren, z. B. durch Verkauf.

## **Diskontkredit**

Kurzfristiger Kredit, den ein Kreditinstitut durch Ankauf von noch nicht fälligen Wechseln unter Zinsabzug (Diskontierung) gewährt.

## **Distribution/Distributionspolitik**

Verteilung, Weg des Produktes bzw. der Dienstleistung zur Zielgruppe/zum Endabnehmer. Vertriebspolitik im Rahmen des Marketing-Mixes. Wahl der Absatzkanäle, Absatzorgane und logistischen Vertriebswege.

## **Doppelte Buchführung**

Bei dieser gebräuchlichen Form der Buchführung berührt jeder Geschäftsvorfall immer mindestens zwei Konten, wobei das eine Konto im Soll und das andere im Haben gebucht wird. Aus diesem Prinzip ist die als Bilanzgleichung bekannte Regel ableitbar, nach der Aktiva=Passiva bzw. Soll=Haben sein müssen. Der Periodenerfolg wird zweimal ermittelt: einmal durch die Bilanz, zum anderen durch die Gewinn- und Verlustrechnung.

## **Einnahmen**

Zahlungseingänge, Forderungszugänge, Schuldenabnahmen. Einnahmen sind nicht gleichbedeutend mit Erträgen.

## **Entschuldungsdauer**

Um die Entschuldungsdauer berechnen zu können, muss man den Cash-Flow ermittelt haben.

Der Cash Flow ist ein Maßstab für die Selbstfinanzierungsfähigkeit des Unternehmens. Aus dem Cash Flow (= Substanzzufluss einer Periode) müssen die Investitionen finanziert, die Gewinne ausgeschüttet und die Schulden zurückgezahlt werden.

Die Entschuldungsziffer ergibt sich aus der Division der Nettoverschuldung durch den Cash-Flow (Nettoverschuldung = langfristige und kurzfristige Verbindlichkeiten minus Guthaben

minus Kasse minus Forderungen). Bei einer Nettoverschuldung von 200.000 € und einem Cash-Flow von 100.000 € errechnet sich die Entschuldungsdauer zu 2 Jahren.

## **Erfolgskonten**

Erfassen Aufwendungen und Erträge. Aufwendungen werden im Soll gebucht, Erträge im Haben. Die Salden der Aufwands- und Ertragskonten werden auf das Gewinn-und-Verlustkonto (GuV) übertragen (Salden der Aufwandskonten im Soll, Salden der Ertragskonten im Haben). Abschließende Buchungssätze: entweder (bei Gewinn: Saldo des GuV-Konto im Soll) *GuV an Eigenkapital* oder (bei Verlust: Saldo des GuV-Kontos im Haben) *Eigenkapital an GuV*.

## **Eröffnungsbilanz**

Jeder Kaufmann muss sowohl bei Geschäftseröffnung als auch zu Beginn jedes Wirtschaftsjahres eine Übersicht seiner Vermögens- und Schuldenwerte aufstellen. Die Eröffnungsbilanz muss jeweils mit der letztjährigen Schlussbilanz identisch sein.

## **Erträge**

Bruttowertzuwachs, der von einem Unternehmen erwirtschaftet wird. Unterscheidung in betriebliche und neutrale Erträge. Erträge werden auf Ertragskonten als Zunahme im Haben gebucht. Betriebsfremde Erträge kommen nicht durch Verkauf betrieblicher Leistungen zustande (z. B. Zinserträge).

## **Factoring**

Sonderform der Finanzierung, bei der ein spezialisiertes Finanzierungsinstitut Forderungen ankauft und deren Verwaltung übernimmt.

## **Finanzbuchhaltung**

Geschäftsbuchhaltung zur Aufzeichnung der Außenbeziehungen eines Unternehmens. Die Finanzbuchhaltung erfasst im Gegensatz zur Betriebsbuchhaltung alle außerbetrieblichen geldlichen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, zu Schuldnern und Gläubigern. Sie stellt das Zahlenmaterial zur Erstellung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung bereit.

## Finanzierung

Maßnahmen zur Beschaffung von Geldmitteln. Kapitalbeschaffung im weitesten Sinne. Zu unterscheiden sind Außenfinanzierung und Innenfinanzierung sowie die Sonderformen Leasing (Mieten von Anlagen) und Factoring (Verkauf von Forderungen).

Außenfinanzierung ist entweder Kreditfinanzierung durch Fremdkapital oder Beteiligungsfinanzierung durch Eigenkapital.

Bei der Innenfinanzierung kommt das Kapital aus der Unternehmung selbst, und zwar entweder als Selbstfinanzierung durch nicht ausgeschüttete Gewinne oder als Kapitalfreisetzung aus Rückstellungen bzw. Abschreibungen.

## Finanzierungsformen

Wenn ein Unternehmen sich über den Verkauf seiner Produkte und Leistungen finanzieren kann, bezeichnet man das als Selbstfinanzierung. Besonders in der Anfangsphase müssen zur Deckung des Finanzbedarfs des Unternehmens Finanzierungsmittel bereitgestellt oder beschafft werden. Je nach Herkunft der Mittel unterscheidet man Außen- und Innenfinanzierung. Es können Kredite aufgenommen oder Investoren am Eigentum der Firma beteiligt werden. Eventuell sind auch staatliche Fördermittel in Anspruch zu nehmen.

Für Fremdkapital ist grundsätzlich Zins zu zahlen. Eigenkapital verzinst sich nur über den Gewinnanteil. Potentielle Investoren sind nur bei günstigen Gewinnerwartungen zur Kapitaleinbringung bereit.

Die beiden Hauptfinanzierungsfehler sind:

- zu teure Finanzierung und
- nicht ausreichende Finanzierung.

Finanzierungsfehler können vermieden werden, wenn man

- über ausreichendes Eigenkapital verfügt
- den Kontokorrentkredit nicht zur Finanzierung von langfristigen Investitionen beansprucht
- den Kapitalbedarf minuziös und akkurat plant
- keine hohen Lieferantenverbindlichkeiten eingeht
- sich um öffentliche Finanzierungshilfen bemüht
- Kapitalgeber unter Freunden und Verwandten sucht
- rechtzeitig mit der Hausbank verhandelt
- Kreditangebote stets kritisch überprüft
- Finanzierungsalternativen überlegt (z. B. Leasing)
- alle steuerlichen Aspekte mit einem Steuerberater abklärt.

## **Firma**

Der Name, unter dem Kaufleute ihre Geschäfte betreiben, mit dem sie unterschreiben, klagen und verklagt werden können. Firmennamen können Personennamen, Sachnamen oder Phantasienamen sein.

## **Fixe und variable Kosten**

Derjenige Teil der Gesamtkosten, der von der Produktionsmenge grundsätzlich unabhängig ist, sind fixe Kosten (zum Beispiel für Miete und Gehälter), während variable Kosten sich mit dem jeweiligen Beschäftigungsgrad verändern (zum Beispiel Einzelmaterialkosten, Fertigungslöhne).

## **Forderungen**

Eine Forderung ist ein Anspruch auf eine Leistung. Forderungen erscheinen auf der Aktivseite der Bilanz.

## **Franchising**

Auch das Franchising ist gegenüber der originären Neugründung eine Form der Existenzgründung, die nicht mit dem vollen Gründungsrisiko erfolgt. Denn hier kauft der Franchisenehmer (FN) ein bereits bewährtes Unternehmenskonzept vom Franchisegeber (FG):

Franchising ist eine „insbes. in den USA verbreitete Form der vertikalen Kooperation im Absatzbereich zw. juristisch und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen. Im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses gewährt der *Franchisegeber* (mit weitgehendem Weisungs- und Kontrollrecht) dem *Franchisenehmer* gegen Entgelt das Recht, Waren und/oder Dienstleistungen (aus seinem Bereich) herzustellen und/oder zu vertreiben“ (Meyers Lexikon).

Beim Franchising besteht eine sehr enge geschäftliche Kooperation zwischen FG und FN. Das Franchising verbindet die Vorteile von Großbetrieben mit denen von inhabergeführten Unternehmen. Es hat für den FN allerdings auch Nachteile, z. B. zum Teil erhebliche Gebühren oder die Unterwerfung unter ein Controlling-System, für das hauptsächlich die Zahlen stimmen müssen.

Wer FN werden will, sollte sich umfassend beraten lassen (z. B. bei der IHK), da viele Franchise-Verträge mit einseitigen Vorteilen für den FG geschlossen werden.



## **Gemeinkosten**

Kostenarten, die nicht direkt Produkten oder Leistungen zugerechnet werden können. Die Kostenrechnung verteilt Gemeinkosten mit Hilfe bestimmter Schlüssel auf einzelne Kostenstellen.

## **Geschäftsführungsbefugnis**

Das Recht, die Geschäfte einer Gesellschaft zu führen, kann je nach Gesellschaftsvertrag unterschiedlich ausgestaltet sein. Zu unterscheiden sind Gesamtgeschäftsführung, Einzelgeschäftsführung und Alleingeschäftsführung. In Kapitalgesellschaften kann das Recht zur Geschäftsführung auch übertragen werden. Zum Beispiel braucht der Geschäftsführer einer GmbH kein Gesellschafter zu sein.

## **Geschäftsübernahme**

Eine Existenzgründung muss nicht unbedingt originär, sondern kann auch durch die Übernahme eines bestehenden Geschäfts erfolgen. Wie teuer so etwas wird, hängt von der Ermittlung des Unternehmenswertes ab. Zur Bewertung des Unternehmens wird meistens die Ertragswertmethode herangezogen:

Dabei wird in der Regel von einer Kapitalisierung zukünftiger Gewinne ausgegangen. Maßgeblich ist dabei der um außerordentliche Faktoren und den kalkulatorischen Unternehmerlohn bereinigte Gewinn. Man ermittelt zunächst die durchschnittlichen und gewichteten Gewinne der vergangenen Jahre und zieht davon den kalkulatorischen Unternehmerlohn sowie die Eigenkapitalverzinsung und eine Risikoprämie ab. Dann wird dieser durchschnittliche Übergewinn mit einem Risikofaktor abgezinst, der sich aus der angenommenen Rendite für Bundesanleihen plus einem Risikozuschlag ergibt. So ergibt sich der Übernahmepreis nach der Kapitalisierungsmethode des Ertragswertverfahrens.

Alternativ wird häufig der Übergewinn auch einfach mit einem Rechenfaktor multipliziert.

Daneben gibt es noch das Substanzwertverfahren, bei dem die Vermögensbestände bewertet werden. Dazu werden die Wiederbeschaffungskosten angesetzt. Zugleich müssen aber auch die vorhandenen Wettbewerbsverhältnisse berücksichtigt werden.

## **Gewerbsteuer**

Im Gewerbesteuergesetz geregelte Abgabe von Gewerbebetrieben. Grundlage ist der Gewerbeertrag (= Gewerbegewinn unter Hinzurechnung steuerrechtlich nicht abzugsfähiger

Posten). Der Gewerbeertrag wird mittels einer Steuermesszahl in einen Steuermessbetrag umgerechnet, auf den dann der von der Gemeinde festgelegte Hebesatz angewendet wird.

## **Gewinn**

Der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Gewinn (Unternehmenserfolg) ist die Summe von Betriebsgewinn und neutralem Gewinn. Der Betriebsgewinn oder das Betriebsergebnis ist die Differenz zwischen betrieblichen Aufwendungen (Kosten) und Betriebserträgen (Umsatzerlöse und Bestanderhöhungen). Der neutrale Gewinn (neutrales Ergebnis) ist die Differenz zwischen betriebsfremden und/oder außerordentlichen Aufwendungen und ebensolchen Erträgen.

## **Gewinn- und Verlustrechnung**

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist neben der Bilanz ein Pflichtbestandteil des kaufmännischen Jahresabschlusses. Darin werden alle Aufwendungen und Erträge der Rechnungsperiode einander gegenübergestellt.

Wer nicht zur doppelten Buchführung verpflichtet ist, weil er weder Pflichtkaufmann noch freiwillig eingetragener Kaufmann oder Kaufmann qua Rechtsform ist, kann seine Erfolgsrechnung auch über eine einfache Einnahmen/Ausgaben-Rechnung erledigen.

## **Haben**

Rechte Seite eines Kontos. Habenbuchungen bei Aktivkonten bedeuten Abgänge, bei Passivkonten umgekehrt Zugänge. Dementsprechend werden Erträge auf Erfolgskonten immer im Haben gebucht. (Bei einem Bankkonto sind Habensalden Kundenguthaben, die aus der Sicht der Bank Verbindlichkeiten gegenüber dem Kunden darstellen: Verbindlichkeiten sind immer im Haben auszuweisen.)

## **Inventur**

Bestandsaufnahme des Vermögens und der Schulden eines Unternehmens, die jeweils zu einem bestimmten Zeitpunkt durch Zählen, Messen usw. zu erfolgen hat. Das Ergebnis wird in einem Bestandsverzeichnis, dem Inventar, festgehalten.

## Investition

Kapitalbindung zur Erwirtschaftung zukünftiger Erträge. Verwendung finanzieller Mittel (man finanziert in Investitionen). Investitionsarten sind Sachinvestitionen, Finanzinvestitionen oder immaterielle Investitionen.

## Kalkulatorische Kosten

Oberbegriff für Anderskosten (Kosten, denen Aufwand in anderer Höhe gegenübersteht) und Zusatzkosten (Kosten, denen kein Aufwand gegenübersteht).

Kalkulatorische Kosten heißen so, weil sie kalkuliert und berechnet werden müssen; steuerlich werden sie in der Gewinn- und Verlustrechnung jedoch nicht als Kosten anerkannt.

Kalkulatorische Kosten sind der kalkulatorische Unternehmerlohn, die kalkulatorischen Abschreibungen, kalkulatorische Zinsen und die kalkulatorische Miete.

Mit dem kalkulatorischen Unternehmerlohn wird ein Entgelt für die Unternehmertätigkeit von Einzelkaufleuten und Gesellschafter-Geschäftsführern in Personengesellschaften erfasst, das vergleichbar mit dem Gehalt eines Angestellten mit gleichwertiger Tätigkeit sein sollte (inklusive der Lohnnebenkosten). Der kalkulatorische Unternehmerlohn kann auch ermittelt werden, indem die Kosten für Einkommensteuer, Kranken-, Renten- und Lebensversicherung, private Miete und Lebensunterhalt des Unternehmers addiert werden.

Kalkulatorische Abschreibungen gehen im Unterschied zur steuerlichen Abschreibung von den Wiederbeschaffungskosten der eingesetzten Betriebsmittel aus.

Kalkulatorische Zinsen sind eine Vergütung für das eingesetzte Eigenkapital.

Die kalkulatorische Miete wird angesetzt, wenn private Räume für betriebliche Zwecke zur Verfügung gestellt werden, für die steuerlich keine Miete abgesetzt werden kann. Die kalkulatorische Miete entspricht den Kosten für eine vergleichbare Anmietung der Räume.

## Kennzahlen

Betriebswirtschaftliche Auswertungen werden mit Hilfe von Kennzahlen vorgenommen, von denen hier nur einige wenige genannt werden sollen:

- Verschuldungsgrad =  $\text{Fremdkapital} / \text{Gesamtkapital}$ .
- Rücklagenquote =  $\text{Rücklagen} / \text{Eigenkapital}$ .
- Selbstfinanzierungsgrad =  $\text{Gewinnrücklagen} / \text{Gesamtkapital}$ .
- Umlaufintensität =  $\text{Umlaufvermögen} / \text{Gesamtvermögen}$ .
- Vorratsintensität =  $\text{Vorräte} / \text{Umlaufvermögen}$ .
- Liquidität 1. Grades =  $\text{Zahlungsmittelbestand} / \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$ .
- Liquidität 2. Grades =  $\text{monetäres Umlaufvermögen} / \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$ .

- Liquidität 3. Grades =  $(\text{monetäres Umlaufvermögen} + \text{Vorräte}) / \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$ .
- Netto-Unternehmensrentabilität =  $\text{Gesamtgewinn} / \text{Gesamteigenkapital}$ .
- Abschreibungsquote =  $\text{Anlageabschreibungen} / (\text{Sachanlagen vom Vorjahr} + \text{Nettoinvestitionen})$ .
- Kapitalumschlag =  $\text{Umsatzerlöse} / (\text{Eigenkapital} + \text{Dauerschulden})$ .
- Arbeitsintensität =  $\text{Umsatzerlöse} / \text{Löhne und Gehälter}$ .
- Ertragskraft =  $\text{Umsatzerlöse} / \text{Betriebsergebnis}$ .
- Umschlagshäufigkeit =  $\text{Umsatz} / \text{Gesamtvermögen}$ .
- Return on Investment =  $\text{Umsatzrentabilität} \cdot \text{Kapitalumschlag}$   
[Umsatzrentabilität =  $(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) : \text{Umsatz}$ ]  
[Kapitalumschlag =  $\text{Umsatz} : \text{Gesamtkapital}$ ].

Mit Branchen-Kennziffern prüft auch das Finanzamt. Für die meisten Branchen sind Durchschnittskennziffern bekannt. Bei starken Abweichungen muss mit einer Betriebsprüfung gerechnet werden.

## Kommunikationspolitik

Eines der vier marketingpolitischen Instrumente. Umfasst Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung, persönlichen Verkauf (Direktkommunikation), Event Marketing und Sponsoring.

## Konto

In der Buchführung zur Aufnahme und wertmäßigen Erfassung von Geschäftsvorfällen bestimmtes zweiseitiges Rechnungsschema. Jedes Konto hat eine Soll- und eine Habenseite. Zu unterscheiden sind Aktivkonten und Passivkonten. Aktivkonten stehen auf der Aktivseite der Bilanz (links), Passivkonten auf der Passivseite der Bilanz (rechts).

Buchung der Aktivkonten: Anfangsbestand im Soll, Zunahme im Soll, Abnahme im Haben.

Buchung der Passivkonten: Anfangsbestand im Haben, Zunahme im Haben, Abnahme im Soll.

Aktivkonten und Passivkonten sind Bestandskonten, die über das Schlussbilanzkonto abgeschlossen werden.

Aufwendungen und Erträge werden hingegen auf Erfolgskonten gebucht, die über das Gewinn- und Verlustkonto abgeschlossen werden.

## **Kosten**

Der in Geldeinheiten bewertete Verbrauch von materiellen und immateriellen Gütern zur Erstellung von Leistungen. Kosten sind betriebliche Aufwendungen (= Grundkosten), kalkulatorisch anders angesetzte Kosten (= Anderskosten) oder aufwandslose Kosten (= Zusatzkosten). Nach der Zurechenbarkeit zur Leistung unterscheidet man ferner Einzel- (direkte Kosten) und Gemeinkosten (indirekte Kosten). Hinsichtlich der Abhängigkeit oder Unabhängigkeit vom Umfang der Leistungserstellung unterscheidet man variable und fixe Kosten.

## **Kostenrechnung**

Teilbereich des Rechnungswesens, der sich mit folgenden Fragen beschäftigt: Welche Kosten sind an welcher Stelle entstanden, und welches Produkt hat welche Kosten zu tragen? (Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung).

## **Leasing**

Sonderform der Finanzierung, bei der Investitionsgüter mietweise für eine bestimmte Zeit gegen fest vereinbarte Gebühren überlassen werden. Es gibt verschiedene Arten von Leasingverträgen. Leasing ist besonders bei hohen Gewinnen und bei geringen Eigenmitteln interessant. Vorteilhaft ist, daß sowohl das Eigenkapital geschont wird als auch die Kreditlinien zur Fremdfinanzierung erhalten bleiben.

## **Liquidität**

Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft eines Unternehmens. Ein Unternehmen ist liquide, wenn es seine bestehenden Zahlungsverpflichtungen (Verbindlichkeiten) termingerecht und betragsgenau erfüllen kann.

Liquiditätspläne sind vorteilhafte Kontrollinstrumente. Geplant werden sollte immer mit einem Überschuss an Liquidität.

## Marketing

Marketing ist im Wesentlichen eine Denkhaltung, die in die Unternehmen Einzug gehalten hat, nachdem sich der Verkäufermarkt der Nachkriegsjahre in einen Käufermarkt verwandelt hatte. Der Absatz war zum Engpass geworden, und als wichtigster Absatzfaktor wurde der Kunde erkannt. Das Überleben von Unternehmen am Markt setzt in immer stärkerem Maße voraus, die Customer Satisfaction in den Vordergrund zu stellen. Die Marketingdenkhaltung hat also mehr mit den Transaktionen von Werten zwischen Marktpartnern zu tun als mit bloßer Absatzwirtschaft. Produkte und Dienstleistungen müssen daher heute auch die sich wandelnden Werte und Wahrnehmungsweisen von Kunden mit einbeziehen. Verbraucherwünsche und Bedürfnisse sind der Ausgangspunkt der marketingpolitischen Entscheidungen.

## Marketing-Mix

Optimale Mischung der vier klassischen Marketing-Instrumente: Produkt- und Programmpolitik, Kontrahierungspolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik.

## Markterwartungen

Beim Hochrechnen von Markterwartungen sind folgende Größen zu unterscheiden:

- die theoretische Marktkapazität
- das realistische Marktpotential
- das tatsächliche Marktvolumen
- das theoretische Absatz-/Umsatzpotential
- das tatsächliche Absatz-/Umsatzvolumen
- der zur Kostendeckung erforderliche Break Even-Absatz

Marktanteil = Relation von Absatz-/Umsatzvolumen zu Marktvolumen

Marktsättigung = Relation von Marktvolumen zu Marktpotential

Marktdurchdringung = Relation von Absatz-/Umsatzvolumen zu Absatz-/Umsatzpotential

Marktausschöpfung = Relation von Absatz-/Umsatzpotential zu Marktpotential.

## **Marktnische**

Teil des Gesamtmarktes mit spezifischen Bedarfen, die durch bisher vorhandene Produkte und Leistungen noch nicht befriedigt werden. Die Marktnischenstrategie ist für Existenzgründer/innen besonders geeignet.

## **Mindestbuchführung für Kleingewerbetreibende**

Auch Kleingewerbetreibende, die nicht zur doppelten Buchführung verpflichtet sind, müssen Mindestnachweise ihrer geschäftlichen Tätigkeit erbringen. Dazu gehören:

a) ein Wareneingangsbuch; b) ein Geschäftstagebuch, in dem die täglichen Ein- und Ausgaben festzuhalten sind; c) der Nachweis von Forderungen und Verbindlichkeiten; d) ein Lohnbuch, sofern Arbeitnehmer beschäftigt werden. Kleingewerbetreibende ermitteln ihren Gewinn am Schluss des Jahres durch Gegenüberstellung von Vermögen und Schulden.

## **Notarielle Beurkundung**

Vorgeschrieben zum Beispiel bei GmbH- oder AG-Gründung. Das gesamte Schriftstück muss hierbei zum Beweis des beurkundeten Vorgangs vom Notar abgefasst werden.

## **Passiva**

Rechte Seite der Bilanz, unterteilt in Eigenkapital und Fremdkapital.

## **Rentabilitätsvorschau für Einzelunternehmen**

Ein Einzelunternehmer benötigt einen Gewinn mindestens in folgender Höhe:

- Kosten für die private Haushalts- und Lebensführung
- + erhöhte soziale Aufwendungen
- + zu zahlende Einkommensteuer
- + die Tilgungsleistungen für Kredite.

Diese Summe ergibt die Planungsgröße „Gewinn vor Steuern“.

Werden hierzu die betrieblichen und die sonstigen kalkulatorischen Kosten addiert, erhält man den erforderlichen Rohertrag. (Für Dienstleister ist dies auch schon der erforderliche Plan-Umsatz.)

Falls Wareneinsatz benötigt wird, muß eine individuelle Handelsspanne angesetzt werden.

Geplanter Gewinn plus Kosten = Rohertrag; Rohertrag mal 100 / Handelsspanne = benötigter Netto-Umsatz.

Schließlich ist zu prüfen, ob dieser Soll-Umsatz realistisch ist. Dabei muss der tatsächliche Auslastungsgrad der Arbeitszeit berücksichtigt werden.

## **Saldo**

In der Buchführung der Unterschiedsbetrag zwischen Soll und Haben.

## **Schlussbilanz**

Am Ende jeder Rechnungsperiode aufzustellende Bilanz.

## **Selbstkontrahieren**

Rechtsgeschäft, das jemand als Vertreter eines Dritten mit sich selbst durchführt.

## **Soll**

Linke Seite eines Kontos. Sollbuchungen bei Aktivkonten bedeuten Zugänge, bei Passivkonten umgekehrt Abgänge. Dementsprechend werden Aufwendungen auf Erfolgskonten immer im Soll gebucht. (Bei einem Bankkonto sind Sollsalde Kundenschulden, die aus der Sicht der Bank Forderungen gegenüber dem Kunden darstellen: Forderungen sind immer im Soll auszuweisen.)

## **Umsatzerlöse**

Gegenwerte aus der Veräußerung von Wirtschaftsgütern. Verkaufserlöse werden in der Gewinn- und Verlustrechnung auf der Habenseite festgehalten.

## **Unternehmensstrategien**

Wettbewerbsstrategien sind nach Michael E. Porter im wesentlichen auf drei Grundtypen zurückzuführen: die Differenzierungsstrategie, die Kostenführerstrategie und die Schwerpunktstrategie.

Mit der Differenzierungsstrategie wird versucht, durch besondere Produktmerkmale einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. Mögliche Differenzierungsmerkmale sind u. a. ein einzigartiger Service, eine hochwertige Qualität, ein ausgefallenes Design, ein originelles Marketing.



Die Strategie der Kostenführerschaft strebt einen Kostenvorsprung gegenüber der Konkurrenz an. Auf Grund von Kostenanalysen werden möglichst viele Kostensenkungspotentiale ausgeschöpft.

Die Schwerpunktstrategie ist eine Nischenstrategie, die darauf abzielt, innovative Produkte oder Leistungen auf ganz bestimmte Zielgruppen und deren spezifische Bedarfe abzustimmen. Diese Strategie bedarf einer intensiven Marktsegmentierung.

## **Verbindlichkeiten**

Verbindlichkeiten sind die Schulden eines Unternehmens, die am Bilanzstichtag nach Grund, Höhe und Fälligkeit feststehen. Zu unterscheiden sind langfristige und kurzfristige Verbindlichkeiten. Sie werden auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesen.

## **Zusatzkosten**

Kalkulatorische Kosten, die nicht von Ausgaben oder Aufwendungen ableitbar sind. Zusatzkosten sind aufwandslose Kosten, die aus Vergleichsgründen kalkulatorisch für Unternehmensleistungen angesetzt werden (z. B. kalkulatorischer Unternehmerlohn bei Einzelkaufleuten und Gesellschafter-Geschäftsführern in Personengesellschaften, kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung als Vergütung für das eingesetzte Kapital).

## Anhang:

In diesem Anhang finden Sie eine Reihe von Literaturhinweisen zum Thema Unternehmensführung und Existenzgründung sowie wichtige Adressen.

### Literaturhinweise

(Die nachfolgenden Titelangaben wurden im Internet recherchiert; die bibliographischen Daten sind deshalb nicht einheitlich. Wir empfehlen Ihnen, nur wirklich Ihrem Bedarf entsprechende Literatur zu kaufen und ansonsten die Bestände der öffentlichen Bibliotheken zu nutzen: Stadtbüchereien, Berliner Stadtbibliothek, Universitätsbibliotheken und die Staatsbibliothek sind trotz der anhaltenden Sparmaßnahmen recht gut ausgestattet und unterstützen Sie auch bei der Literaturrecherche. Fragen kostet nichts!

Literatur können Sie auch über das Internet besorgen; z. B. über [www.buecher.de](http://www.buecher.de) oder über [www.amazon.de](http://www.amazon.de); dort finden Sie auch umfangreiche Suchfunktionen,

Gute Einführungsliteratur, die teilweise sogar kostenlos ist, erhalten Sie bei Banken und Sparkassen, bei der IHK sowie über das Bundeswirtschaftsministerium.

Eine sehr gut aufbereitete Seite mit vielen Links zu Informationen rund um das Thema Existenzgründung ist unter folgender Web-Adresse aufzurufen:

<http://www.akademie.de/gruenderlinx/themen.html>.)

Althoff, Anne

Existenzgründung und Zweit-Einkommen mit Multi-Level Marketing.

CAMPUS VERLAG, 03/94

Alznauer-Lesaar, Michael

So machen Sie sich als Franchise-Nehmer erfolgreich selbständig.

ISBN 3-920834-33-X, Paperback/Pappband, 09/97

Antzenberger, Ralf: Intensivkurs Existenzgründung

ISBN 3-929980-10-X, Broschiert

Arnold, Jürgen: Der sichere Weg zum erfolgreichen Unternehmen, Bd 1 /

Existenzgründung - von der Idee zum Erfolg

ISBN 3-920834-40-2, Kunststoff

Auf dem Weg zur eigenen Existenzgründung

Falken CD-ROM, 05403  
ISBN 3-8068-5403-3

Bach, Werner  
Sicher in die Selbständigkeit von A-Z.  
WRS VERLAG, 10/97

Brachmann, Mechthild; Brachmann, Harald: Die Versicherungsvermittlung als Existenzgründung  
ISBN 3-88487-712-7, Kartoniert

Brückner, Michael  
Geschäftsideen erfolgreich umsetzen.  
WRS VERLAG, 01/99

Büchner, Helmut  
Franchising.  
MODERNE VLGS.GESELLSCH., 09/95

Collrepp, Friedrich von: Handbuch Existenzgründung  
ISBN 3-7910-1272-X, Gebunden

Diekmann, Heinz  
Existenz- und Unternehmensgründungen.  
WIRTSCHAFTSVERLAG BACHEM, 05/98

Dittrich, Helmut: Wege und Tips zur Existenzgründung  
Humboldt Taschenbücher, 00498  
ISBN 3-581-66498-4, Kartoniert

Durand-Noll, Madeleine: Jetzt mach ich mich selbständig  
ETB - Econ & List Taschenbuch, 21303  
ISBN 3-612-21303-2, Kartoniert

Egger, Uwe P; Gronemeier, Peter: Existenzgründung  
Praxis der Unternehmensführung  
ISBN 3-409-28306-4, Broschiert

Egger, Uwe-Peter  
Existenzgründung.  
GABLER, BETRIEBSWIRT.VLG.

Emge, Hans  
Wie werde ich Unternehmer? und die knallharte Antwort für 12 Mark.  
ROWOHLT TASCHENBUCH VLG, 09/96

Erfolgreich in die Selbständigkeit.  
COMPACT VERLAG,

Erfolgreiche Unternehmensgründer.  
VERLAG ANGEW.PSYCHOLOGIE, 08/98

Existenzgründung leicht gemacht  
CD-ROM-Ausgaben  
ISBN 3-931686-76-0, Karton

Existenzgründung mit Erfolg  
ISBN 3-430-18466-5, 04/99, Econ Verlag

Existenzgründung und Existenzsicherung im Gartenbau  
ISBN 3-7843-2718-4, Broschiert

Faltin, Günter  
Entrepreneurship.  
BECK JURISTISCHER VLG, 08/98

Frei, Marc B; Utz-Stillhard, Gabriele: Franchising - Die schlüsselfertige  
Existenzgründung  
ISBN 3-925127-47-X, Kartoniert, MOEWE

Friedrich, Wolfgang

Profi-Tips Existenzgründung.

Heyne Praktische Reihe Ratgeber (08), 05167

ISBN 3-453-13260-2, Paperback/Pappband,

HEYNE WILHELM, 02/98,

Fröhlich, Hans: Existenzgründung ohne Pleite oder Todsünden einer Existenzgründung

Berichte aus der Betriebswirtschaft

ISBN 3-8265-5666-6, Paperback/Pappband,

Füser, Karsten: Ratgeber Existenzgründung

dtv - Beck Wirtschaftsberater, 50828

ISBN 3-423-50828-0, Kartoniert

Gartner, Werner: Effiziente Existenzgründung

Fachbücher für die Immobilien-, Grundstücks-, Wohnungs- und Bauwirtschaft

ISBN 3-486-24822-7, Paperback/Pappband

Gössner, Dieter: Die ersten Schritte in die Selbständigkeit

ISBN 3-9803569-1-4, Broschiert

Hammer, Thomas

Selbständigkeit und freie Mitarbeit.

FALKEN-VERLAG, 09/97, Falken Bücher, 01891

ISBN 3-8068-1891-6, Kartoniert

Häussermann, Erich A: Existenzgründung marktorientiert durchführen

Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium

ISBN 3-7938-7187-8, SAUER, 11/98, Kartoniert

Heiber, Andreas

Existenzgründung.

VINCENZ CURT R., 03/98, Reihe ambulant

ISBN 3-87870-466-6, Kartoniert

Herz, Peter  
Geld Checkliste für Existenzgründer.  
WALHALLA FACHVERLAGE, 05/97

Herz, Peter  
Geldquellen für Existenzgründer.  
WALHALLA FACHVERLAGE, 07/97

Herz, Peter  
Profi-Handbuch für Existenzgründer.  
WALHALLA FACHVERLAGE

Herz, Peter  
Verträge für Existenzgründer.  
WALHALLA FACHVERLAGE, 04/97

Hofmann, Manfred  
Existenzgründung.  
DECKERS V. & C.F.MUELLER, 01/96, Heidelberger Wegweiser  
ISBN 3-7785-2513-1, Broschiert

Hofmeister, Roman  
Der Business Plan.  
UEBERREUTER WIRTSCHAFT, 09/1999

Käppeler, Franz; Sanft, Erhard  
Leitfaden für Existenzgründer.  
SPRINGER VERL.GMBH &CO KG, 04/98

Kästner, Gunter  
Endlich selbständig.  
MODERNE VLGS.GESELLSCH., 03/98

Kästner, Gunter; Büchner, Helmut: Franchising  
ISBN 3-478-71520-2, Broschiert

Kaufmann, Gabriele; Meissner, Martina; Meyer, Wolfgang: Existenzgründung  
rororo Sachbuch, 09949  
ISBN 3-499-19949-1, ROWOHLT TASCHENBUCH VLG, 09/96

Kautz, Wolfgang E: Existenzgründung  
ISBN 3-409-11404-1, Broschiert

Klandt, Heinz; Finke-Schürmann, Tanja: Existenzgründung für Hochschulabsolventen  
ISBN 3-8218-1526-4, Broschiert

KONTexT - Existenzgründung bundesweit  
ISBN 3-88649-350-4

Kotsch-Faßhauer, Lieselotte  
Wie macht man sich selbständig?  
TAYLORIX FACHVERLAG GMBH, 01/97, ISBN 3-7992-0912-3, Kartoniert

Krummeich, Kurt: Tips zur Existenzgründung als Güterkraftverkehrs-Unternehmer  
ISBN 3-87841-036-0, Paperback/Pappband

Kussmaul, Heinz  
Arbeitsbuch Betriebswirtschaftlehre für Existenzgründer.  
OLDENBOURG R., 04/98

Lippert, Werner: Existenzgründung  
Falken Bücher, 07384  
ISBN 3-8068-7384-4, Broschiert

Llewellyn, Ralph  
Erfolgreich selbständig.  
CORNELSEN VERLAG, 09/97

Maisberger, Paul  
Hinterher ist man immer klüger.  
BERTELSMANN, 04/98

Marten, Rudolf

So werden Sie Ihr eigener Chef.

SUEDWEST / VLGSHS.GOETHEST, 09/97

Martin, Charles

Existenzgründung leichtgemacht.

UEBERREUTER WIRTSCHAFT, 09/96, Manager Magazin Edition, 00067

ISBN 3-7064-0253-X, Paperback/Pappband

Mehrmann, Elisabeth

Handbuch für Existenzgründer.

HUMBOLDT VERLAG, 12/96

Müller-Michaelis, Matthias

Existenzgründung.

SUEDWEST / VLGSHS.GOETHEST, 09/95, Verbraucher-Ratgeber

ISBN 3-517-01706-X, Broschiert

Münster, Thomas

Die optimale Rechtsform für Selbständige, Unternehmer und Existenzgründer.

MODERNE VLGS.GESELLSCH., 04/98

Münster, Thomas: Rechtsratgeber Existenzgründung

Small Business

ISBN 3-478-85130-0, Broschiert

Neuhäuser, Rainer

Betriebswirtschaft für Existenzgründer.

WALHALLA FACHVERLAGE, 02/98

Oltman, Iris: Mein Start in die Selbständigkeit

rororo Sachbuch, 60617

ISBN 3-499-60617-8, Kartoniert

Opoczynski, Michael; Fausten, Willi: WISO Existenzgründung

ISBN 3-7064-0433-8, Paperback/Pappband

Rasner, Carsten; Füser, Karsten; Faix, Werner G.



Das Existenzgründer-Buch: Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg.  
Landsberg/Lech, verlag moderne industrie, 2. Aufl. 1997

Rentrop, Norman

Leitfaden für Existenzgründer.

FALKEN-VERLAG, 11/97

Rentrop, Norman: Erfolgreiche Existenzgründung

Falken Taschenbücher, 60285

ISBN 3-635-60285-X, Kartoniert

Riester, Martin: Existenzgründung

ISBN 3-87870-077-6, Paperback/Pappband

Rittmeyer, Ingo F: Heilpraktiker werden, aber wie?

ISBN 3-930634-18-X, Kartoniert

Röbelt, Carl: "Nur Mut!" Das ABC der Existenzgründung

ISBN 3-9801732-4-0, Kartoniert

Rödel, Stefan

Existenzgründung: Finanzierung und öffentliche Fördermittel.

MODERNE VLGS.GESELLSCH., 04/98, Small Business, 00060

ISBN 3-478-85060-6, Broschiert

Schoeffling, Helmut: Arbeitsbuch Existenzgründung

ISBN 3-8125-0076-0, Paperback/Pappband

Stubenrauch, Wolfgang

Wegweiser zur Unternehmensgründung. Existenzgründung.

Wolfs Fachberater

ISBN 3-543-38900-9, Kartoniert

Tegethoff, Alfons

Existenzgründung jetzt.

ISBN: 3-8029-4567-0, 07/99

Vanderborg, Clauss  
Survival für Existenzgründer.  
(nur noch in Büchereien erhältlich)

Westphal, Susanne  
Die erfolgreiche Existenzgründung.  
CAMPUS VERLAG, campus concret, 00019  
ISBN 3-593-35814-X, Kartoniert

Wilhelm, Ernst  
plusminus Ratgeber Existenzgründung.  
SCHAEFFER VERLAG, 04/98, ISBN 3-7910-1290-8, Kartoniert

Wolf, Karl H: Existenzgründung und Existenzsicherung  
Stollfuss-Ratgeber  
ISBN 3-08-312501-1, Broschiert

Wollny, Paul: Existenzgründung  
ISBN 3-482-48941-6, Broschiert

Zacker, Christina  
Wie mache ich mich selbständig?  
HEYNE WILHELM, 12/94

## **Wichtige Adressen (Stand: 2002)**

Industrie- und Handelskammer zu Berlin  
Fasanenstraße 85  
10623 Berlin  
Tel. 030 / 31510-0

Handwerkskammer Berlin  
Blücherstraße 68 / Mehringdamm 15  
10961 Berlin  
Tel. 030 / 25903-01

Deutscher Industrie- und Handelstag  
Adenauerallee 148  
53113 Bonn  
Tel. 0228 / 104-0

Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen  
Storkower Straße 134  
10407 Berlin  
Tel. 030/4214-0

Senatsverwaltung für Wirtschaft und Betriebe  
Martin-Luther-Straße 105  
10820 Berlin  
Tel. 030 / 7876-0

Senatsverwaltung für Finanzen  
Klosterstraße 59  
10179 Berlin  
030 / 9020-0

Wirtschaftsförderung Berlin GmbH  
Fasanenstraße 85  
10623 Berlin  
Tel. 030 / 39980-0

bbw  
Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V.  
Am Schillertheater 2  
10625 Berlin  
030 / 31005-0

BBB Bürgschaftsbank zu Berlin-Brandenburg GmbH  
Leibnitzstraße 11-13  
10625 Berlin  
Tel. 030 / 311004-0

Deutsche Ausgleichsbank (DtA)  
Niederlassung Berlin  
Sarrazinstraße 11-15  
12159 Berlin  
Tel. 030 / 85085-0

IBB Investitionsbank Berlin  
Spichernstraße 2  
10777 Berlin  
Tel. 030 / 2125-4601

Existenzgründer-Institut Berlin e.V.  
Postfach 311520  
10702 Berlin  
Tel. 030 / 2125-2801  
Besucheranschrift: c/o IBB  
Nachodstraße 8  
10779 Berlin

Gesamtverband des Einzelhandels Land Berlin e.V. (GdE)  
Kurfürstendamm 32  
10719 Berlin  
Tel. 030 / 8817738

Steuerberaterverband Berlin-Brandenburg  
Verband der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe e.V.  
Joachimsthaler Straße 15  
10719 Berlin  
Tel. 030 / 8812971

TVA  
Technologie-Vermittlungs-Agentur Berlin e.V.  
Wattstraße 11-13  
13355 Berlin  
Tel. 030 / 46302-3