

2. Unternehmensgründung

2.1 Inhalt und Phasen der Unternehmensgründung

■ Begriff und Bedeutung der Unternehmensgründung

Die Gründung *neuer* und die *Fortführung bestehender* Unternehmen (über Nachfolgeregelungen) hat für die Sicherung und den Ausbau der Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft existenzielle Bedeutung:

Bedeutung
der Unter-
nehmens-
gründung

- Unternehmensgründer schaffen neue Arbeitsplätze, denn der Aufbau einer selbständigen Existenz ersetzt oder ergänzt die abhängige Beschäftigung, wodurch der Arbeitsmarkt entlastet wird.
- Existenzgründer schaffen den Markteinstieg in der Regel nur dann, wenn sie neue, innovative Produkte und Dienstleistungen hervorbringen und anbieten.
- Existenzgründer beleben den Wettbewerb als Motor des Fortschritts u. a. m.

Als **Unternehmensgründung** wird jener vielschichtige Vorgang bezeichnet, der das Errichten eines neuen Unternehmens und seiner Einführung auf dem Markt beinhaltet.

Sofern es sich hierbei um kleine Unternehmen handelt, spricht man von *Existenzgründung*. Dies kann entweder als *originäre Neugründung* oder auch als Existenzgründung im Rahmen eines *Franchise-Konzepts* oder auch durch *Übernahme* eines bereits bestehenden Betriebes erfolgen.

Bei einer *Ausgliederung* eines Teils eines bestehenden Unternehmens und dessen Überführung in einen eigenständigen Rechtskörper, spricht man von einer *Ausgründung* (derivative Unternehmensgründung).

Wird ein Unternehmen mit dem Ziel gegründet, die Umsetzung einer besonders innovativen Geschäftsidee so zu fördern, dass sich ein schnelles Unternehmenswachstum einstellt, spricht man von einem *Startup*.

Begriffs-
bestimmung

Motive für die Gründung eines Unternehmens sind vor allem (siehe **Abb. 2.01**):

- Verwirklichung eigener Ideen, Verbesserung der Einkommenschancen,
- Gewinn von Autonomie im eigenständigen Handeln sowie ggf. auch

Motive

„Mangel an Alternativen“ in Bezug auf eigene Verdienstmöglichkeiten.⁴⁵

⁴⁵ Siehe hierzu auch: FINK, Ch./VOGELSANG, E./BAUMANN, M.: Existenzgründung und Businessplan. Erich-Schmidt-Verlag, Berlin 2016.

von KÄNEL, S. Betriebswirtschaft für Ingenieure, a. a. O., POTT, O./POTT, A.: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz. Springer Verlag, Heidelberg 2015. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Starthilfe. Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, Berlin 2015.

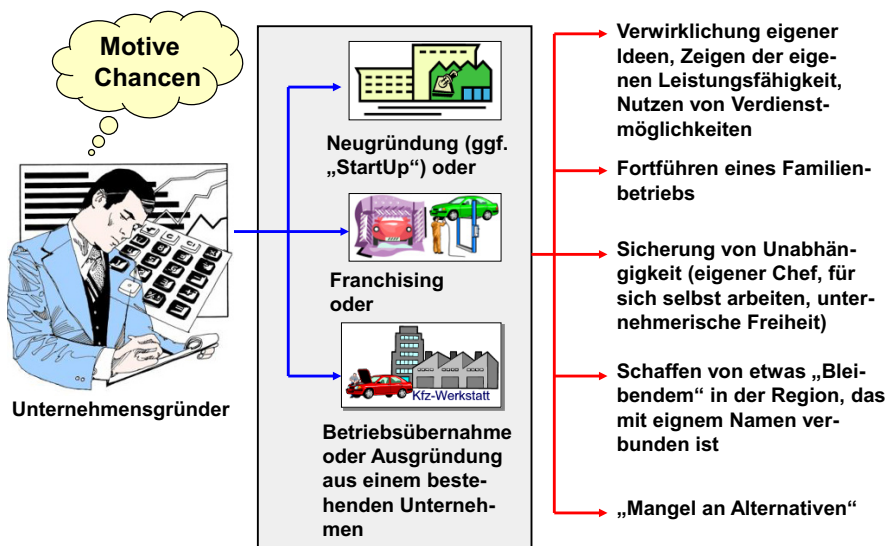


Abb. 2.01: Motive und Möglichkeiten der Unternehmensgründung

Entsprechend dem Anliegen dieses Buches werden im Weiteren die typischen *betriebswirtschaftlichen* Problemen der Unternehmensgründung im Vordergrund der Erörterungen stehen, während hinsichtlich weiterer spezieller Fragen des "Sprungs in die Selbstständigkeit" auf einschlägige Quellen verwiesen wird.⁴⁶

■ Phasen der Unternehmensgründung

Bevor die Neugründung eines Unternehmens dem Unternehmer den ersten, im Umsatzprozess verdienten Euro in die "Kasse" bringt, sind eine Vielzahl von Aktivitäten zu erledigen, die ihrerseits bestimmten Phasen zugeordnet werden können.

Dabei zeigt sich, dass erst ein erfolgreicher Abschluss einer definierten Phase den Weg für die nachfolgenden Aktivitäten frei macht. Dies soll die Darstellung in **Abb. 2.02** verdeutlichen.

Hauptinhalt der Orientierungsphase bildet das Finden, Prüfen und Begründen einer tragfähigen *Geschäftsidee*.

Geschäfts-
idee

⁴⁶ Siehe ebenda.

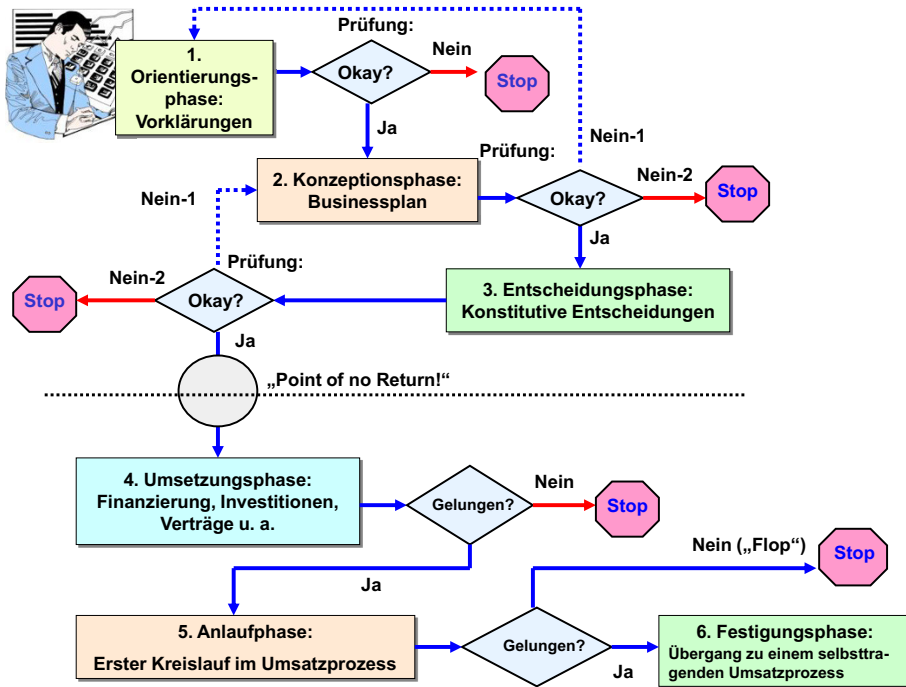


Abb. 2.02: Typische Phasen einer Unternehmensgründung

Eine **Geschäftsidee** ist - in ihrer ersten Form - eine mehr oder weniger präzise Vorstellung des Unternehmensgründers davon, mit welchem Angebot an Produkten oder mit welcher Art von Dienstleistungen eine zu gründende, tragfähige wirtschaftliche Existenz aufgebaut werden kann.
 Oder kurz gesagt: Eine Geschäftsidee ist die Antwort auf die Frage "Womit will der Unternehmensgründer sein Geld verdienen?"
 Fakt ist: Erfolgreich umgesetzte neue Geschäftsideen führen im relevanten Markt zu Innovationen und sind im Weiteren ein wichtiger Motor der wirtschaftlichen Entwicklung in der betreffenden Region.

In Anbetracht der Bedeutung der Geschäftsidee im gesamten Gründungskonzept ist es nur folgerichtig, wenn als Erstes die *Überprüfung der Umsetzbarkeit* einer formulierten Idee vorgenommen wird. Auf welche Aspekte es dabei besonders ankommt, soll die Darstellung in **Abb. 2.03** verdeutlichen.

Mit der Entscheidung zu einer Geschäftsidee wird zugleich der **Zweck** des zu gründenden Unternehmens im Sinne der Bestimmung des Gegenstandes der künftigen Unternehmenstätigkeit festgelegt.⁴⁷

Geschäfts-
idee und
Unterneh-
menszweck

⁴⁷ Siehe hierzu auch die Ausführungen auf Seite 16 f.

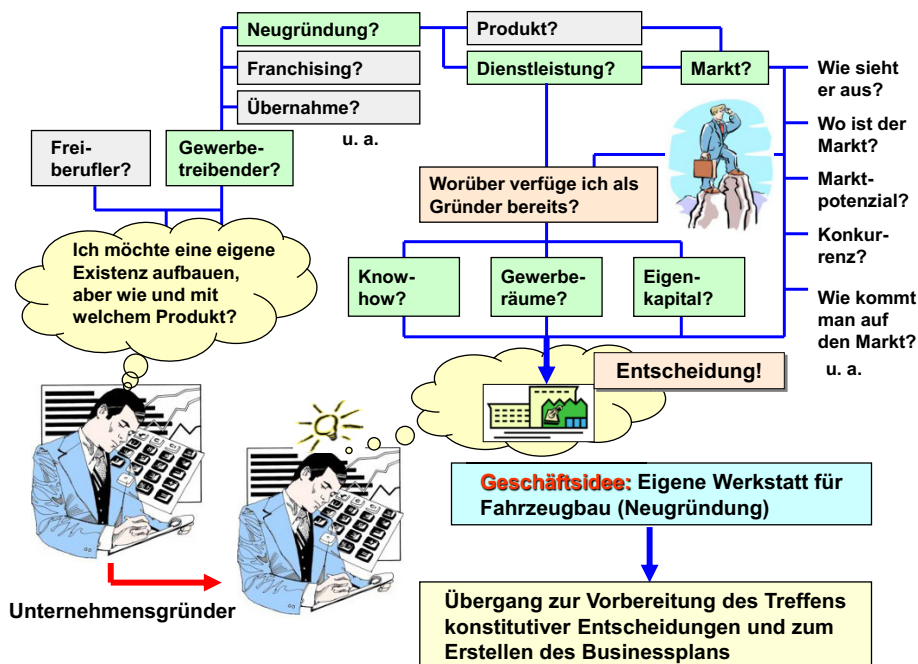


Abb. 2.03: Finden und Begründen einer Geschäftsidee

Diese Zweckbestimmung ist im Gründungsdokument bzw. im Gesellschaftsvertrag, in der Satzung bzw. im Statut des betreffenden Unternehmens explizit zu verankern. Dies ist zugleich auch der Ausgangspunkt für die *Firmierung des Unternehmens*, das heißt für die Bestimmung einer *Firma* im Sinne des Namens, unter dem das Unternehmen im Wirtschaftsleben tätig sein will.

Unternehmenszweck und Firma

Zu den weiteren konstitutiven Entscheidungen im Rahmen einer Unternehmensgründung gehören vor allem

weitere konstitutive Entscheidungen

- die Entscheidung zum *Standort* und zum *Wirkungsraum* des Unternehmens,⁴⁸
- die Wahl einer geeigneten *Rechtsform* des Unternehmens unter Beachtung der Bestimmungen in den einschlägigen Rechtsvorschriften (BGB, HGB, GmbHG, AktG u. a.),⁴⁹
- Klärungen zum *Aufbringen eigener Mittel* im Rahmen eines ersten Gesamtkonzepts zur Gründungsfinanzierung.⁵⁰

⁴⁸ Siehe hierzu die Ausführungen auf Seite 14.

⁴⁹ Siehe hierzu die Ausführungen auf Seite 16.

⁵⁰ Siehe hierzu die Ausführungen auf Seite 16 sowie

HAHN, Ch.: Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Springer-Gabler, Heidelberg 2013.

■ Gründungskonzept, Businessplan

Nach den Vorklärlungen zu den zu oben aufgeführten konstitutiven Entscheidungen einer Unternehmensgründung, sollten alle Ergebnisse von Recherchen aus der Orientierungs- und der Konzeptionsphase in einem Dokument zusammengefasst werden. Dieses Dokument wird auch als *Gründungskonzept* bzw. als *Businessplan* bezeichnet.⁵¹

Der **Businessplan** ist ein Skript, der in erster Linie der *Überprüfung* und Bewertung der Machbarkeit der skizzierten Geschäftsidee des Unternehmensgründers und im Weiteren als *Drehbuch* bei der definitiven Umsetzung dieser Idee und damit der Ingangsetzung des eigentlichen Geschäftsbetriebes in der nunmehr selbstständigen Tätigkeit des Gründers dient.

Je ausführlicher und je aussagefähiger dieses Dokument ist, desto mehr wird es jene überzeugen, die der Gründungswillige für die Unterstützung seines Vorhabens gewinnen will!

Das Gründungskonzept (als Businessplan) sollte vom künftigen Unternehmer selbst geschrieben und unterschrieben werden, nur dann wird er mit dem Konzept so vertraut sein, dass er bei Gesprächen mit der Hausbank, mit Förderstellen und weiteren Personen und Einrichtungen überzeugend wirkt (siehe auch **Abb. 2.04**).

Begriffsbestimmung

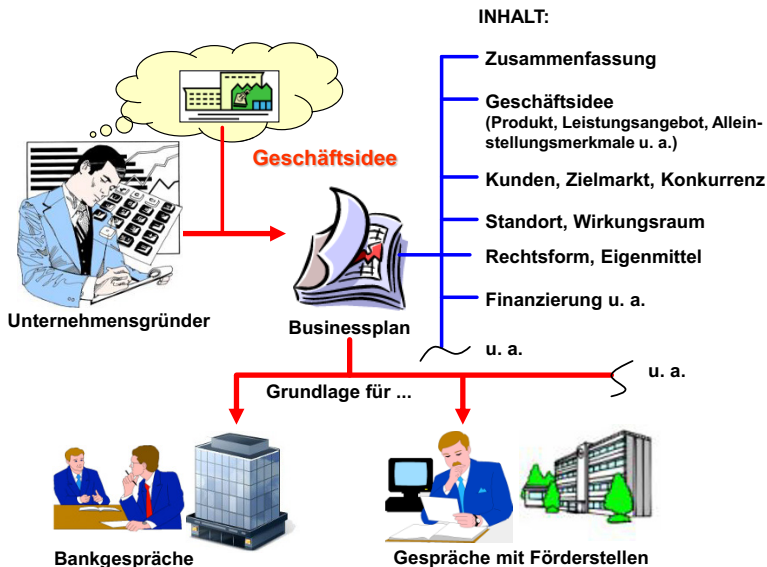
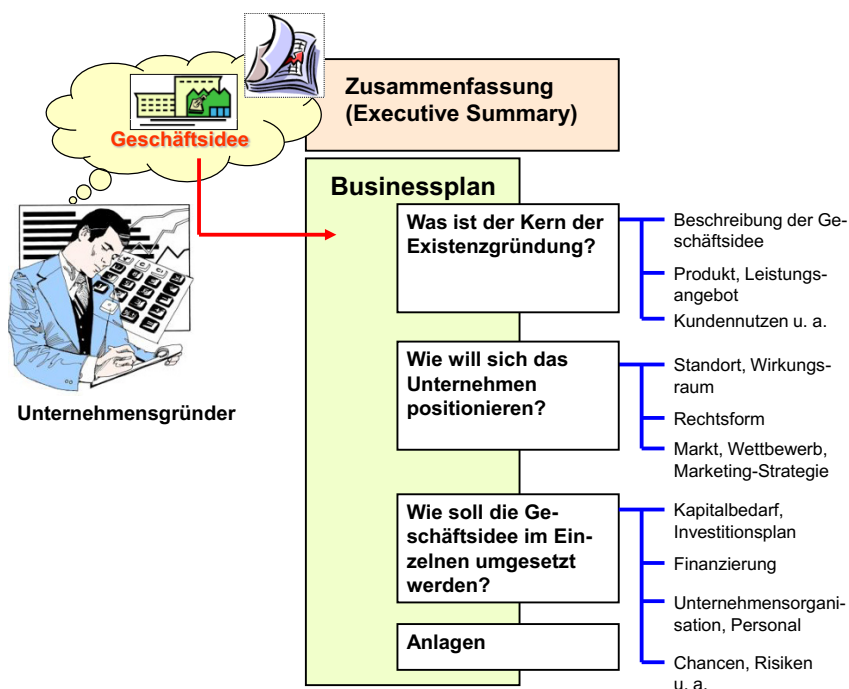


Abb. 2.04: Businessplan als Gründungskonzept

⁵¹ Siehe hierzu zum Beispiel: FISCHL, B./WAGNER, St.: Der perfekte Businessplan. Verlag Vahlen, München 2011 (mit CD).

Für den Aufbau eines Businessplanes wird folgende Grundstruktur empfohlen (siehe **Abb. 2.05**):⁵²



Inhaltlicher Aufbau eines Businessplanes

Abb. 2.05: Zum Inhalt eines Businessplanes

Entsprechend dem Gegenstand dieses Buches soll das erste wichtige betriebswirtschaftliche Problem der Unternehmensgründung, die Ermittlung des *Kapitalbedarfs* näher erörtert werden.

2.2 Kapitalbedarf und Finanzierungsquellen

■ Problembereich „Kapitalbedarf“

Wenn eine Geschäftsidee nach Abklärung der persönlichen Voraussetzungen für eine Unternehmensgründung, nach Prüfung der Marktchancen und nach weiteren Recherchen zum möglichen Standort und zu den einsetzbaren Eigenmitteln als machbar eingeschätzt wird, dann besteht die erste betriebswirtschaftliche Kernaufgabe darin, den *Kapitalbedarf* für das Vorhaben zu ermitteln und zu begründen.

Problem der „zeitlichen Lücke“ zwischen Auszahlungen und Einzahlungen

Dies hängt damit zusammen, dass bei der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs eine *zeitliche Lücke* überbrückt werden muss, die daraus resultiert, dass ein Unternehmer *erst Auszahlungen* (für die Beschaffung der notwendigen Leistungsfaktoren) leisten muss, ehe er *nachfolgend* - durch die marktliche Verwertung der erstellten Produkte/Leistungen - *Einzahlungen* (aus Umsatzerlösen) erzielt, wobei

⁵² Vgl. ebenda.

dies - angesichts des eingegangenen Marktrisikos - auch noch nicht sicher ist (siehe **Abb. 2.06**).

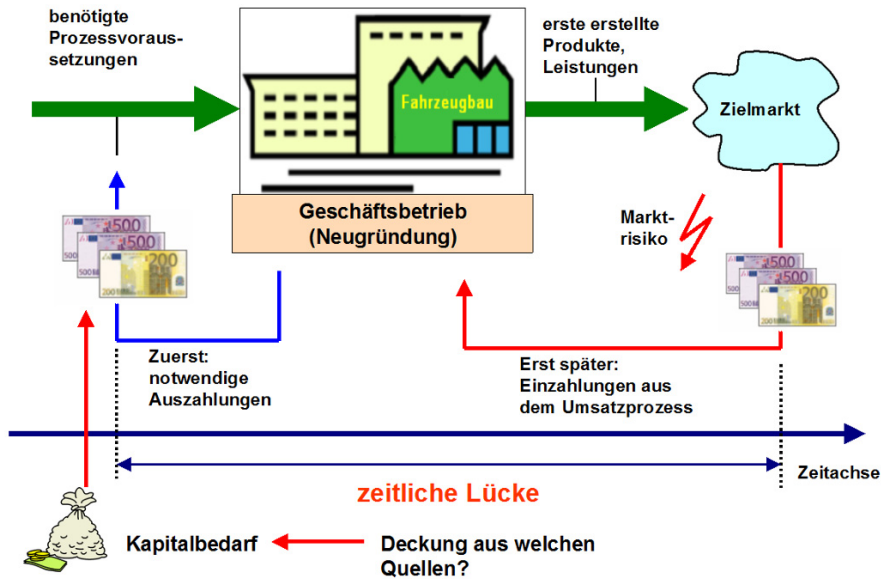


Abb. 2.06: Zum Problem "Kapitalbedarf"

Der betriebswirtschaftliche Part der Unternehmensgründung beginnt somit mit der Klärung der Frage, *welche sachlichen und finanziellen Mittel* für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebes erforderlich sind, was die weitere Frage impliziert, *wie und aus welchen Quellen* diese Mittel beschafft werden können bzw. müssen.⁵³

Unter **Kapitalbedarf** (= Finanzbedarf) ist jener Betrag an Mitteln zu verstehen, der aufgebracht werden muss, um im hier betrachteten Fall der Unternehmensgründung die zeitlichen Lücke zwischen späteren Einzahlungen und früheren Auszahlungen zu überbrücken.

Diese Mittel können Sachgüter, verwertbare Rechte sowie vor allem finanzielle Mittel (Geld) sein.

Begriffsbestimmung „Kapitalbedarf“

Grundlage für die Ermittlung des Kapital- bzw. Finanzbedarfs ist ein entsprechender *Investitionsplan* als Bestandteil des sog. Businessplanes zur Unternehmensgründung.

Entscheidenden Einfluss auf die Höhe des Kapitalbedarfs haben vor allem folgende Faktoren:

⁵³ Siehe hierzu auch: www.existenzgruender.de.

- Anlagenintensität der im Leistungsprozess des Unternehmens erstellten und auf dem Markt zu verwertenden Güter,
- angestrebter bzw. erforderlicher Grad der Mechanisierung und Automatisierung der Leistungs- und Informationsprozesse,
- technisch-räumliche und wirtschaftliche Standortbedingungen sowie betriebsorganisatorische Erfordernisse,
- Betriebsgröße, Breite des Produktions- und Absatzprogramms ,
- Dauer der Kapitalbindung im Umsatzprozess,
- Preisentwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten,
- staatliche Auflagen (z. B. für Umweltschutzmaßnahmen),
- Zinsänderungen auf den Finanzmärkten bzw. in Abhängigkeit von der Beurteilung der Kreditwürdigkeit des Unternehmens (Rating!) u. a. m.

■ Kapitalbedarf “Anlagevermögen“

Um den Geschäftsbetrieb eines Unternehmens in Gang zu setzen bzw. wesentlich zu erweitern, bedarf es stets der Anschaffung jener Güter, die – je nach Unternehmenszweck – geeignet sind, die beabsichtigte Erstellung und marktliche Verwertung von Produkten und Leistungen zu ermöglichen und die zugleich auch *dauerhaft* bzw. über eine *längere Zeitspanne* dem Geschäftsbetrieb des Unternehmens zu dienen.

Güter des Anlagevermögens, Investition

Diese Güter – vornehmlich Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung – bilden in ihrer Gesamtheit und im Geldausdruck das *Anlagevermögen* des Unternehmens.

Die Anschaffung bzw. Herstellung von Gütern des Anlagevermögens wird betriebswirtschaftlich als *Investition* bezeichnet und die damit verbundenen Aktivitäten bilden den Gegenstand der *Investitionsplanung*, der *Investitionsvorbereitung* und *Investitionsdurchführung*.

Als *Kapitalbedarf* zum Auf- und Ausbau des **Anlagevermögens** ist jener Bedarf an finanziellen Mitteln zu verstehen, der sich aus der Hochrechnung der *Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten* aller im Anlagebereich für erforderlich erachteten Investitionen zum Zwecke der

- Ingangsetzung,
- Aufrechterhaltung bzw.
- bei der nachfolgenden Erweiterung

des Geschäftsbetriebs eines Unternehmens ergibt.

Begriffsbestimmung „Kapitalbedarf Anlagevermögen“

Welche Güter des Anlagevermögens für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs eines zu gründenden Unternehmens als Erstes benötigt werden, hängt primär vom gewählten Geschäfts- bzw. Unternehmenszweck ab.

■ Kapitalbedarf "Umlaufvermögen"

Die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs eines Unternehmens erfordert - außer der Verfügbarkeit über benötigte Anlagegüter - auch die Bereitstellung bzw. Verfügbarkeit über solche Güter, die im Prozess der Leistungserstellung verbraucht werden bzw. die zur Bezahlung von Löhnen und zum Begleichen sonstiger notwendiger Ausgaben erforderlich sind.

Da diese Güter nur kurzzeitig im Geschäftsbetrieb des Unternehmens wirken, werden entsprechende Bestände als Güter des *Umlaufvermögens* ausgewiesen. Für die Ermittlung des Kapitalbedarfs bezüglich des notwendigen Umlaufvermögens sind verschiedene Sachverhalte zu beachten.

Als Kapitalbedarf zum Aufbau und zur Nutzung des **Umlaufvermögens** ist jener Bedarf an finanziellen Mitteln zu verstehen, der – im Durchschnitt – zur Deckung der in einer definierten Periode (Tag, Woche, Monat) anfallenden laufenden Ausgaben benötigt wird.

Auf die Höhe dieses Kapitalbedarfs haben im Wesentlichen zwei Faktoren bestimmenden Einfluss:

- die Höhe der durchschnittlichen Ausgaben [EUR/Periode] zur Aufrechterhaltung des Umsatzprozesses sowie
- die durchschnittliche Dauer der Kapitalbindung im Umsatzprozess als Zeitspanne zwischen dem Zeitpunkt des Eingangs beschaffter Rohstoffe und anderer Güter des Umlaufvermögens einerseits und dem Zeitpunkt der Zahlungseingänge aus dem Verkauf der hergestellten Produkte bzw. Leistungen andererseits.

Begriffs-
bestimmung
„Kapitalbedarf
Umlaufver-
mögen“

Liegen zu diesen Einflussfaktoren konkrete Zahlenangaben vor, dann lässt sich der Kapitalbedarf zur Finanzierung des Umlaufvermögens wie folgt bestimmen:

$$\begin{array}{l} \text{Kapitalbedarf} \\ \text{Umlaufvermögen} \\ \text{[EUR]} \end{array} = \text{durchschnittliche} \quad * \quad \text{Kapitalbindungs-} \\ \text{Ausgaben [EUR/ZE]} \quad \text{dauer [ZE]}$$

Berechnungs-
formel

Bei der Ermittlung des Kapitalbedarfs zur Finanzierung des Umlaufvermögens konzentriert man sich - im Falle der Neugründung bzw. der Erweiterung des Geschäftsbetriebs eines Unternehmens - auf vier *wesentliche Aufwandskomponenten*:

- Ermittlung des Kapitalbedarfs für die Zeitspanne "*Beginn der Vorbereitung der Unternehmensgründung bis zum Start der ersten Leistungserstellung*";
- Ermittlung der Kapitalbindung und des Kapitalbedarfs in Bezug auf die eingesetzten *Rohstoff-, Hilfs- und Betriebsstoffe* (RHB);
- Ermittlung der Kapitalbindung und des Kapitalbedarfs in Bezug auf die zahlenden *Löhne* im Prozess der Leistungserstellung;

Hauptkom-
ponenten

- Ermittlung der Kapitalbindung und des Kapitalbedarfs in Bezug die *sonstigen Ausgaben* (Gehälter, Sozialabgaben, Bürobedarf u. a.).

Maßgebend hierfür ist die Einordnung dieser Faktoren in die Zeitachse (siehe **Abb. 2.07**).

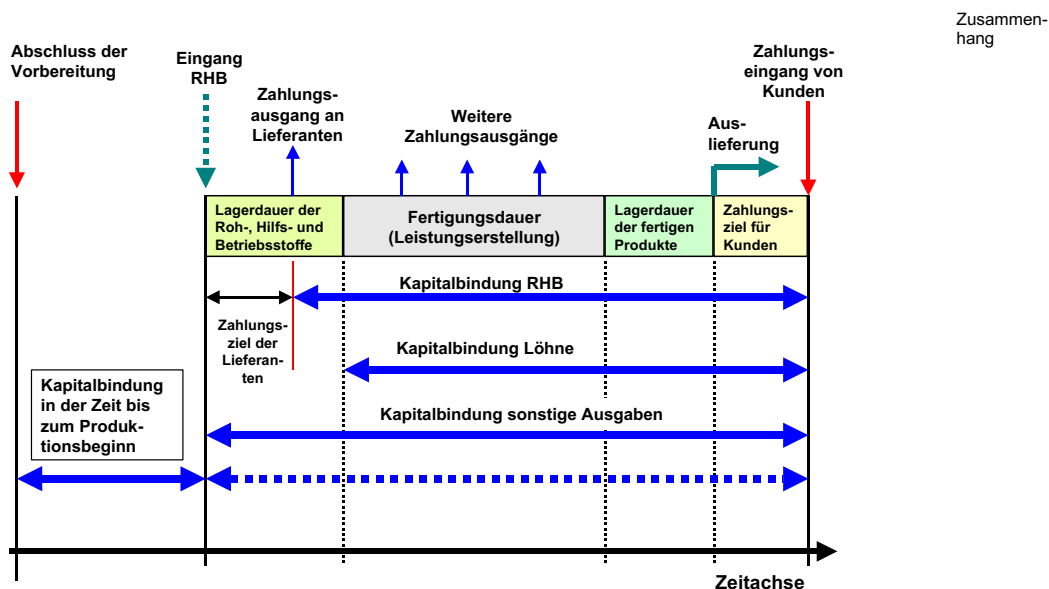


Abb. 2.07: Einflussgrößen auf den Kapitalbedarf „Umlaufvermögen“

Sind die Ermittlungen zur Bestimmung des Kapitalbedarfs in einer "ersten Runde" abgeschlossen, gilt es, die Möglichkeiten der Deckung des so ermittelten Kapitalbedarfs zu klären. Dies führt uns zum Thema "*Finanzierung*".

■ Finanzierung und Finanzierungsquellen

Unter **Finanzierung** sind im hier betrachteten Zusammenhang alle Maßnahmen zu verstehen, die darauf gerichtet sind, die Inangasetzung des Geschäftsbetriebs eines zu gründenden Unternehmens lang-, mittel- und kurzfristig durch Beschaffung und Bereitstellung von *Kapital* in Form von Geld und geldwerten Gütern abzusichern und so Zeiträume der Mittelbindung im Unternehmensprozess zu überwinden.

Dies schließt die betriebswirtschaftliche Steuerung der güter- und finanzwirtschaftlich verursachten Zahlungsströme (Auszahlungen, Einzahlungen) mit ein.

Inhalt und Aufgabe der Finanzierung

Für die Deckung des Kapitalbedarfs und somit für die Finanzierung der Ingangsetzung und Fortführung des Geschäftsbetriebs eines Unternehmens können - vom Grundsatz her - folgende Quellen genutzt werden (siehe **Abb. 2.08**):⁵⁴

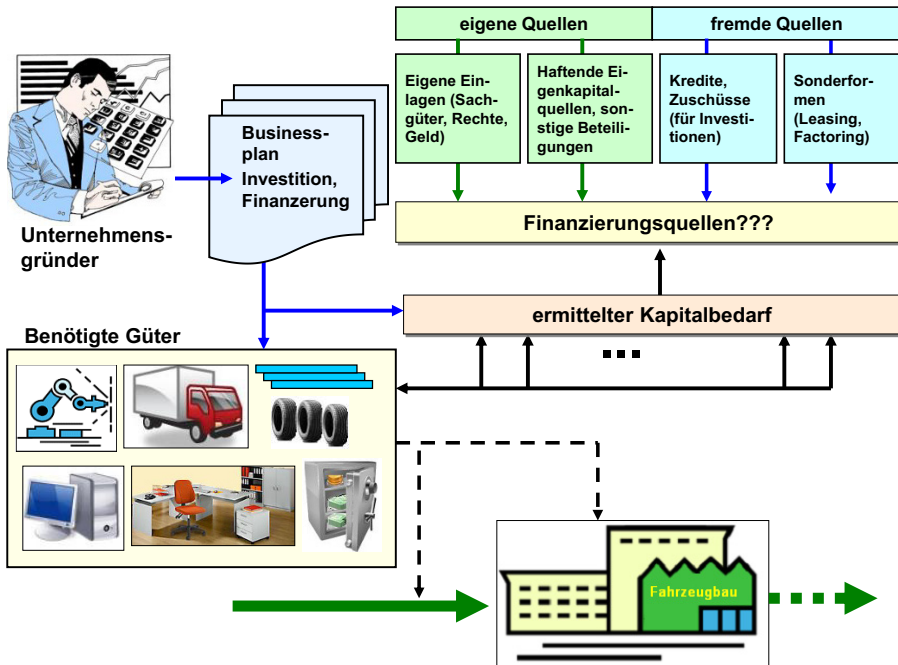


Abb. 2.08: Kapitalbedarf und Finanzierungsquellen

Einlagen werden durch den oder die Unternehmensgründer (bisherige Eigentümer bzw. Gesellschafter) und/oder - nachfolgend - durch neue Gesellschafter in ein zu gründendes oder ein bereits bestehendes Unternehmen eingebracht. Sie können in Form von Sachgütern wie Grundstücke, Immobilien, Pkw und dgl., in Form von immateriellen Gütern wie Patente, Software und dgl. sowie auch in Form Geld oder Wertpapieren (Finanzanlagen) getätigt werden.

Einlagen-
finanzierung

Jungunternehmer können die Eigenkapitalbasis dadurch stärken, dass Mittel aus dem Förderprogramm "ERP-Kapital für Gründung" oder dem Programm "KFW-Unternehmerkapital" in Anspruch nehmen. Es handelt sich hierbei um zinsbegünstigte *Nachrangdarlehen*, die als "*haftendes Eigenkapital*" einzuordnen sind.

Haftende
Eigenkapital-
quellen und
andere For-
men der
Beteiligungs-
finanzierung

Der Unternehmer kann sich ferner mit einem Geschäftspartner verbinden. Dies führt allerdings zur Gründung einer Gesellschaft (welcher Art auch immer) und ist

⁵⁴ Siehe hierzu auch: www.existenzgruender.de
von KÄNEL, S.: Lernsoftware „Finanzierung und Rating“. IWK, Dresden 2016,
OLFERT, K.: Finanzierung. Kiehl Verlag, Herne 2015.

damit verbunden, dass der Partner Mitsprache in der Geschäftsführung einfordert (*Beteiligungsfinanzierung*).

Eine *Kreditfinanzierung* eines zu gründenden Unternehmens liegt vor, wenn die zur Ingangsetzung und Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes benötigten finanziellen Mittel *von außen* und *zeitlich befristet* in den Unternehmensprozess eingebracht werden, und zwar über die Vergabe von Krediten durch Kapitalgeber (Kreditinstitute, andere Unternehmen, Privatpersonen u.a.) und/oder durch Bereitstellung von Mitteln aus Förderprogrammen (EU, Bund, Länder, Kommunen) und/oder über Anzahlungen von Kunden und dgl.

Kredit-
finanzierung

Als *Zuschussfinanzierung* werden jene Formen der Fremdfinanzierung bezeichnet, die dadurch gekennzeichnet sind, dass einem Unternehmen *nicht rückzahlungspflichtige finanzielle Mittel* zugeführt oder aber *Steuererleichterungen* (Senkung der Steuern) bewirkt werden. Grundlage für die Zuschussfinanzierung sind in der Regel staatliche Förderprogramme (z. B. Investitionsabzugsbetrag gem. § 7g EStG, Lohnkostenzuschüsse u. a.).

Zuschuss-
finanzierung

Als Sonderformen der Absicherung der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs eines Unternehmens kommen vor allem das *Leasing* sowie das *Factoring* in Betracht. Einzelheiten hierzu – wie auch zu den oben genannten Finanzierungsformen – werden in Kapitel 5 des Buches erörtert.

Sonderfor-
men: Leasing,
Factoring

■ Zum “Abstimmungsproblem“

Es liegt auf der Hand, dass ein ermittelter Kapitalbedarf betreffs der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs eines zu gründenden Unternehmens nicht so ohne Weiteres durch das „Anzapfen“ der oben genannten Quellen abgesichert werden kann.

Herbeiführen
der Überein-
stimmung von
Kapitalbedarf
und Finanzie-
rung

Dies vor allem deshalb nicht, weil in den Investitionsplan stets viele – mehr oder weniger berechnete – Wünsche eingehen, die aber letztlich wegen den begrenzt verfügbaren finanziellen Ressourcen nicht alle oder nicht im ursprünglich vorgesehenen Umfang realisiert werden können.

Zwischen der Ermittlung des Kapitalbedarfs und der Klärung der hierfür benötigten Finanzierung kommt es immer zu einem *Wechselspiel von Abstimmungen*, die – wie die Praxis zeigt – auch zu Konflikten zwischen dem *Ingenieur* (als „technischer Anwalt“ der zur Diskussion stehenden Investitionsvorhaben) und dem *Betriebswirt* (als Verantwortlicher für den effizienten Einsatz begrenzt verfügbarer finanzieller Mittel) führen können (siehe **Abb. 2.09**).

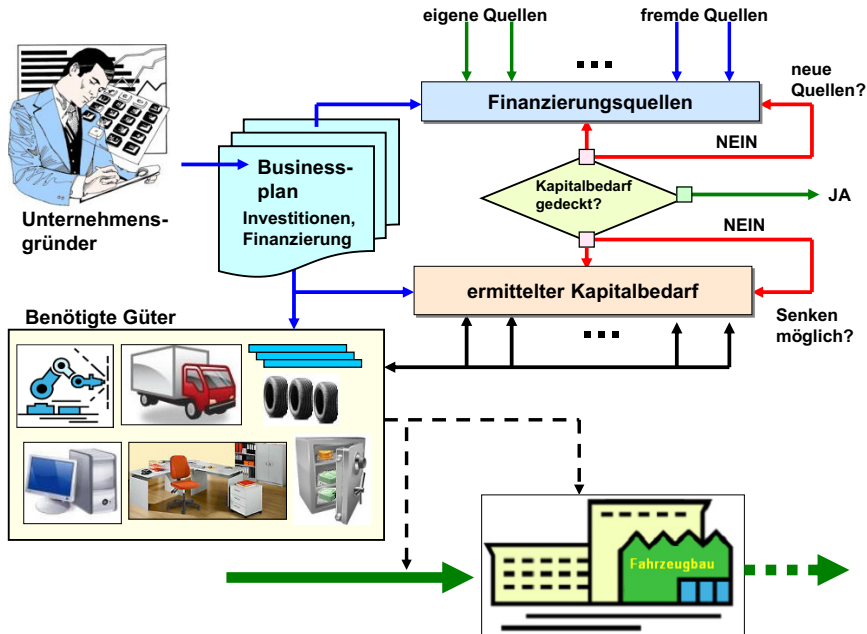


Abb. 2.09: Zum Abstimmungsproblem „Kapitalbedarf – Finanzierung“

Eine Übereinstimmung zwischen „Kapitalbedarf“ und „Aufkommen an Finanzmitteln“ kann – wie in Abb. 2.09 angedeutet – auf zweierlei Art und Weise erreicht werden:

Erstens durch *Absenkung des Kapitalbedarfs* (Beispiel: Beschaffung von Fahrzeugen über Leasing anstatt über Kauf) und/oder *zweitens* durch *Erschließen weiterer Finanzierungsquellen* (z. B. über das dauerhafte oder auch befristete Eingehen einer Beteiligung oder durch Eintritt eines „stillen Gesellschafters“).

Ist das skizzierte „Abstimmungsproblem“ gelöst, dann kann die Inangsetzung des Geschäftsbetriebs eines zu gründenden Unternehmens konkret in Angriff genommen werden. Dieser Prozess besteht sachlich aus mehreren Phasen, die im Weiteren in ihrer Folge und in ihrem Zusammenhang über das „Kreislaufmodell des Umsatzprozesses“ beschrieben werden.

2.3 Kreislaufmodell des Umsatzprozesses

■ Phase 1: Kapitalbeschaffung

Die konkrete Inangsetzung des Geschäftsbetriebs eines neuen Unternehmens beginnt – aus betriebswirtschaftlicher Sicht – zunächst damit, die geplanten *eigenen Mittel* sowie die benötigten *fremden Mittel* tatsächlich zu beschaffen.

Dies ist Inhalt der Phase 1 im zu startenden Umsatzprozess, die somit als „Phase der Kapitalbeschaffung“ bezeichnet werden kann. Mit dem Einleiten dieser Phase

wird - bildlich gesprochen - der betriebswirtschaftliche "Point-of-no-Return" überschritten wird.

Gegenstand und Inhalt der **Phase der Kapitalbeschaffung** ist das *Erlangen der Verfügungsgewalt* des Unternehmers über die eingebrachten eigenen Mittel sowie der beantragten und bewilligten fremden Mittel entsprechend den im Finanzierungsplan bestimmten Positionen (siehe **Abb. 2.10**).

Inhalt der Phase 1

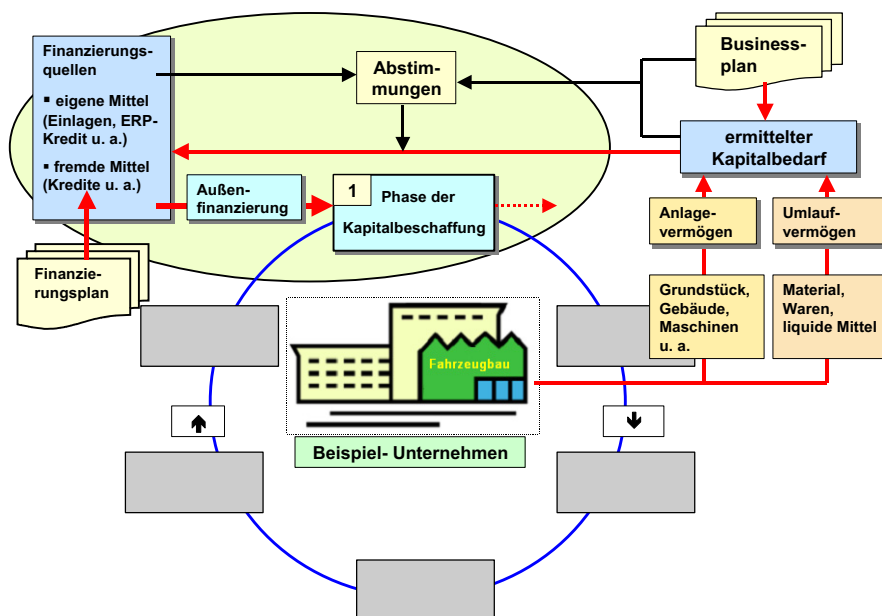


Abb. 2.10: Einordnung der Phase "Kapitalbeschaffung" in den Gründungsprozess

Wichtig: Die in der Phase der Kapitalbeschaffung vom Unternehmer zu beschaffenden bzw. beschafften Mittel kommen - aus der Sicht des Geschäftsbetriebs des Unternehmens als Kreislauf des Umsatzprozesses - ausnahmslos "von Außen" (siehe die obige Grafik).

Begriff der Außenfinanzierung

Diese Art der Finanzierung eines Unternehmens wird daher auch als *Außenfinanzierung* bezeichnet.

Gelänge es dem Unternehmen im weiteren Prozess der Ingangsetzung und Aufrechterhaltung seines Geschäftsbetriebs *nicht*, sich von dieser alleinigen Form der Finanzierung abzukoppeln, würde das Unternehmen - medizinisch gesehen - "am Tropf hängen" oder der Geschäftsbetrieb wäre "ein Fass ohne Boden". Bei der Erörterung der Phase 6 (Kapitalabfluss) wird gezeigt, wie dem zu begegnen ist.

In der Praxis vollzieht sich die Kapitalbeschaffung in der Regel nicht problemlos:

Probleme bei
der Kapital-
beschaffung

Falls mehrere Personen gemeinsam ein Unternehmen gründen wollen, werden vorherige Zusagen zum Aufbringen von Eigenmitteln später oft nicht eingehalten. Oder: Die Verhandlungen mit der Hausbank über die Bewilligung von Krediten erweisen sich - gerade in Krisenzeiten - als kompliziert, zumal dann, wenn kaum beleihungsfähige Sicherheiten gestellt werden können. Und auch die Bereitstellung von Förderkrediten läuft nicht immer reibungslos, da auch hier erst manche bürokratische Hürde überwunden werden muss.

Zu beachten ist hier vor allem die "Vor-Beginn-Klausel": Diese Klausel besagt, dass ein Unternehmer, der für die Finanzierung eines Vorhabens Fördermittel einsetzen will, das Vorhaben erst dann beginnen darf, wenn eine Entscheidung über die Bewilligung und Bereitstellung dieser Mittel getroffen wurde. Kurzum: In der Phase der Kapitalbeschaffung müssen Unternehmensgründer schon zeigen, ob sie über "gute Nerven" und Stehvermögen verfügen.

■ Phase 2: Kapitalverwendung

Die Beschaffung der laut Finanzierungsplan benötigten Mittel kann nur Ausgangspunkt für die Inangsetzung des Geschäftsbetriebs eines Unternehmens sein, denn mit Geld allein können keine Produkte bzw. Leistungen erstellt und somit auch keine Umsätze mit Kunden getätigt werden (es sei denn, es wird eine "Bank" gegründet, siehe *Bertolt Brechts "Dreigroschenoper"*: „Was ist ...).

Der Gründer steht als Unternehmer vielmehr vor der Aufgabe, die verfügbaren finanziellen Mittel für den *Aufbau des eigenen "Produktionsapparats"* einzusetzen und Betriebsmittel und sonstiger benötigter Gegenstände und Leistungen zu erwerben, die es ihm ermöglichen, den Prozess der eigentlichen Leistungserstellung zu starten und durchzuführen.

Mit anderen Worten: Der Unternehmer muss seinen *Investitionsplan* „step-by-step“ verwirklichen. Dies ist der inhaltliche Kern der Phase 2 der Inangsetzung des Geschäftsbetriebs des Unternehmens, der Phase der Kapitalverwendung.

Gegenstand und Inhalt der **Phase der Kapitalverwendung** ist die Verwendung der eingebrachten bzw. beschafften finanziellen Mittel zum Erwerb jener Sachgüter und Dienstleistungen, die den Start der eigentlichen Leistungserstellung entsprechend dem fixierten Geschäftszweck des Unternehmens ermöglichen.

Die damit verbundenen Aktivitäten entsprechen inhaltlich der Vorbereitung und Realisierung von *Investitionen* und dies ist mit Vorgängen der Beschaffung (im Sinne der Vorbereitung, des Abschlusses und der Realisierung von entsprechenden Kauf-, Werk- und Dienstleistungsverträgen) verbunden (siehe **Abb. 2.11**).

Inhalt der
Phase 2

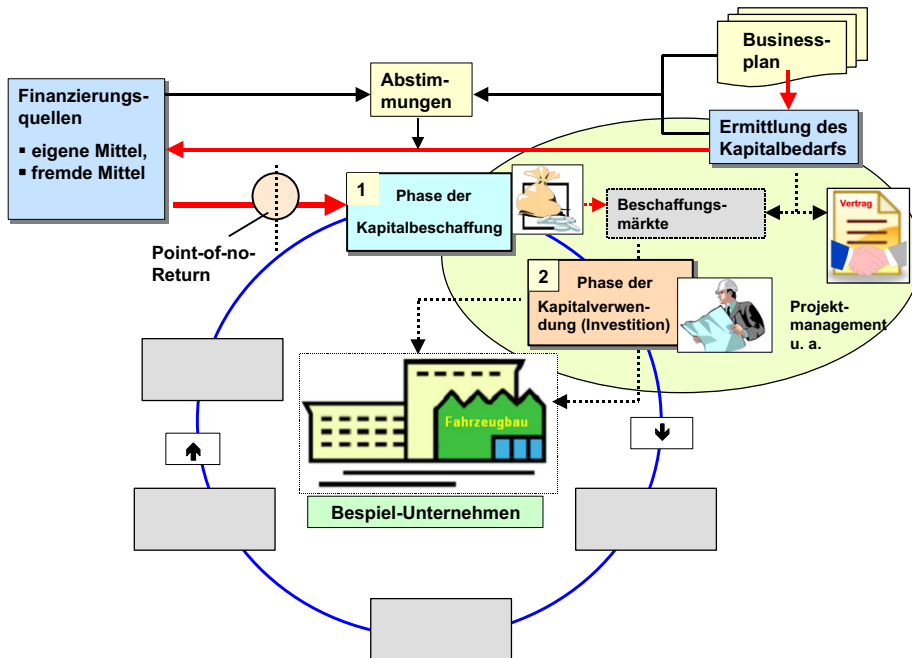


Abb. 2.11: Einordnung der Phase "Kapitalverwendung" in den Gründungsprozess

In dieser Phase wird vom Gründer das Beherrschen eines professionellen *Projekt- und Vertragsmanagements* abgefordert, unabhängig davon, ob er auf diesem Gebiet bereits über Erfahrungen und über ein einschlägiges Know-how verfügt oder nicht, denn der Gründer (und kein anderer) muss die Verträge im Beschaffungsprozess aushandeln und unterzeichnen, den Bau der Werkhalle und der anderen Einrichtungen als Auftraggeber überwachen und kontrollieren u. a. m.

Fachliche Anforderungen an den Unternehmensgründer

Es ist ferner sehr wichtig, dass der Unternehmensgründer auch über ausreichende *betriebswirtschaftliche Kenntnisse*, insbesondere in Bezug auf Wirtschaftlichkeitsberechnungen zu Investitionsvorhaben verfügt und sich im Weiteren auch in den verschiedenen Gebieten des *Rechts* (Schuldrecht, in Sonderheit Vertragsrecht) sowie im *Steuerrecht* auskennt.

Vom betriebswirtschaftlichen Inhalt her, führen die Vorgänge in der Phase der Kapitalverwendung zu einer ersten wichtigen *Formwandlung*:

Formwandlung in Phase 2

Die in Phase 1 beschafften Mittel, welche in der Regel in *Geldform* vorliegen, werden in Phase 2 in *Sachgüter, immaterielle Güter* oder in *bezahlte Dienstleistungen* gewandelt und damit in diesen Gütern „gebunden“.

■ Phase 3: Kapital- und Personaleinsatz

Die Phase der Mittelverwendung (= Investitionsphase) sei abgeschlossen. Die vorgenommenen Investitionen wurden aber nicht "zur Selbstverwirklichung", sondern mit einem bestimmten Zweck getätigt, und dieser Zweck besteht inhaltlich

darin, Produkte bzw. Leistungen zu erstellen, die marktlich verwertet werden können. Die Realisierung dieser Aufgabe erfolgt in einer weiteren Phase, der *Phase des Kapitaleinsatzes*, die sachlich zugleich auch eine Phase des *Personaleinsatzes* ist.

Gegenstand und Inhalte der Phase des **Kapital- und Personaleinsatzes** ist es, den konzipierten Geschäftswert des gegründeten Unternehmens „in die Tat“ umzusetzen, indem der Prozess der eigentlichen Leistungserstellung in Gang gesetzt wird (siehe **Abb. 2.12**).

Was ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig?

Erstens: Da Prozesse der Leistungserstellung vor allem durch die Art der Produkte geprägt wird, die entsprechend dem Unternehmenszweck hergestellt werden sollen, ist zu erwarten, dass der Gründer auch über ein entsprechendes Fachwissen in Bezug auf die in der Leistungserstellung einzusetzende Technik und die dabei anzuwendenden Technologien besitzt.

Was ist wichtig?

Zweitens: Mitentscheidend für den Erfolg der Leistungserstellung ist das Wissen, Können und Engagement der mit der Realisierung anstehender Aufträge betrauten Mitarbeiter. Daraus folgt, dass der Gründer den Fragen der Personalbeschaffung, der Personalauswahl, des Personaleinsatzes und der Personalführung besondere Aufmerksamkeit schenken muss, was vor allem auch Kenntnisse im Arbeits- und Sozialrecht, im Arbeits- und Gesundheitsschutz und in anderen personalwirtschaftlichen Gebieten mit einschließt.

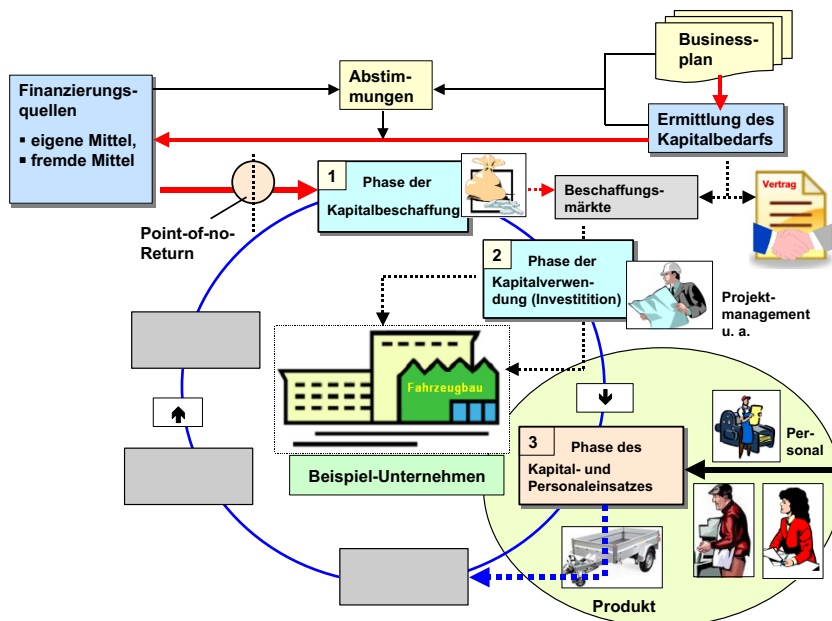


Abb. 2.12: Einordnung der Phase "Kapital- und Personaleinsatz" in den Gründungsprozess

Drittens: Um den Prozess der Leistungserstellung auch betriebswirtschaftlich "im Griff" zu haben, bedarf es einer exakten Erfassung und Bewertung des Ressourcenverbrauchs (in Bezug auf Material, Personaleinsatz, Betriebsmittel u. a.). Da zu Beginn einer Unternehmenstätigkeit hierzu kaum Daten aus der eigenem Rechnungswesen vorliegen (können), muss bei der *Kalkulation der Herstellungskosten* zunächst auf Schätzwerte zurückgegriffen werden.

Viertens: Auch in der Phase des Kapital- und Personaleinsatzes erfolgt eine wichtige *Formwandlung*: Aus den verfügbaren Ressourcen (Verbrauch von Material, Handelswaren, liquide Mitteln) entstehen durch Nutzung der entsprechenden Betriebsmittel (Maschinen, Anlagen, Werkzeuge) in Verbindung mit menschlicher Arbeit (Einsatz der Facharbeiter) - als Äquivalent - *verkaufsfähige Produkte*, deren Wert durch die zu ermittelnden *Herstellungskosten* zu dokumentieren ist.

Dabei ist zu beachten, dass die Phase 3 ihrem betriebswirtschaftlichen Inhalt nach ein *Prozess der Wertschöpfung* ist. Diese Wertschöpfung wird aber erst dann erfolgreich gestaltet, wenn es nicht nur gelingt, akquirierte Kundenaufträge termingerecht und mit höchster Qualität zu realisieren, sondern wenn hierbei zugleich eine *hohe Wirtschaftlichkeit* (als Verhältnis von Leistung zu Kosten) erreicht wird. Deshalb hat gerade für junge Unternehmen die Beherrschung der *Kosten- und Leistungsrechnung* besondere Bedeutung.

Phase der
Wertschöp-
fung

■ Phase 4: Kapitalwandlung

Die in Phase 3 erstellten Produkte dienen vom Grundsatz her der *Fremdbedarfsdeckung*. Das heißt, die betreffenden Güter werden entweder direkt im Auftrage eines Kunden hergestellt bzw. erbracht oder es ist Aufgabe des Absatzes, für die fertig gestellten Erzeugnisse erst interessierte Kunden zu gewinnen, die bereit sind, die Produkte zum angebotenen Preis entgeltlich zu erwerben.

Dies führt uns in die Phase 4, die *Phase der Kapitalwandlung*, die inhaltlich als *Leistungsverwertung* zu charakterisieren ist.⁵⁵

Gegenstand und Inhalt der **Phase der Kapitalwandlung** ist der Gesamtprozess der vorbereitenden und ausführenden Tätigkeiten zur entgeltlichen Verwertung der vom Unternehmen erstellten Produkte auf Absatzmärkten.

Dem betriebswirtschaftlichen Inhalt nach ist *Leistungsverwertung* ein Prozess der Wandlung des in den Produkten (= Ertragsgüter) gebundenen Kapitals in Erlöse aus Umsatz:

Der in einem erstellten Produkt verkörperte Wert, welcher im berechneten Preis seinen Geldausdruck findet, wandelt sich in "Cash" (bei Sofort-Zahlung) bzw. in eine "Forderung aus Lieferung und Leistung" (bei Zuerkennung eines Zahlungsziels beim Begleichen der Rechnung) um (siehe **Abb. 2.13**).

Inhalt der
Phase 4

In dieser Phase entscheidet sich, ob das Geschäftskonzept eines Unternehmensgründers letztlich Bestand hat und seine Absatz- und Marketingstrategie aufgeht,

Vorausset-
zung für
den Erfolg
der Kapi-
talwandlung

⁵⁵ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 1 auf Seite 22.

denn es gilt: "Alles, was zählt, ist der Kunde!" und "Nur der zufriedene Kunde bleibt ein Kunde (und führt zu neuen Kunden)!"

Eine erfolgreiche Kapitalwandlung gelingt - vom Grundsatz her - dann, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

- Das betreffende Unternehmen bietet Produkte (Sachgüter, Dienstleistungen und dgl.) an, für die auf den Zielmärkten tatsächlich auch *Nachfrage* besteht.
- Die hergestellten bzw. angebotenen Produkte entsprechen den *Qualitätsanforderungen der Kunden*, und zwar in Bezug auf Gebrauchseigenschaften, Design, Preis, Lieferzeit, angebotenen Service und dgl.
- Die betreffenden Kunden sind bereit und finanziell auch in der Lage, die vereinbarten *Preise* für die angebotenen Produkte entsprechend den Liefer- und Zahlungsbedingungen zu begleichen.
- Die erzielten Preise decken produkt- bzw. auftragsbezogen die kalkulierten Selbstkosten des Unternehmens und erlauben darüber hinaus die Erwirtschaftung eines Gewinns.

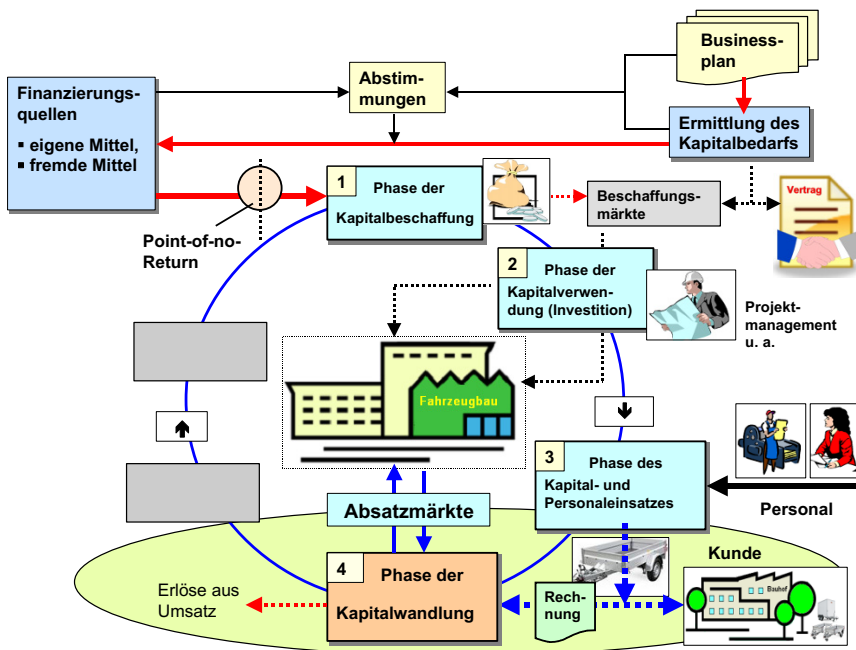


Abb. 2.13: Einordnung der Phase „Kapitalwandlung“ in den Gründungsprozess

Sind diese Voraussetzungen bzw. Gegebenheiten erfüllt, kann der alles entscheidende *Formwandel* im Kreislauf des Umsatzprozesses vollzogen werden:

Entscheiden-
der Formwan-
del

Das in den erstellten Produkten sachlich „gebundene Kapital“ wird in „Erlöse aus Umsatz“ gewandelt und diese Erlöse führen für das Unternehmen zu jenen Erträgen, die eine Fortsetzung des in Gang gesetzten Geschäftsbetriebes erlauben. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob die Leistungserstellung im Auftrag eines Kunden erfolgte oder mit freiwilliger Übernahme des Marktrisikos (ohne einen konkreten Kundenauftrag) in Gang gesetzt wurde:

Es bleibt immer die Frage offen, ob der auftraggebende Kunde oder der spätere Käufer eines Produkts mit dem fertig gestellten bzw. angebotenen Produkten sachlich zufrieden und somit bereit ist, den vereinbarten bzw. verlangten Preis zu zahlen oder ob es ggf. Beanstandungen gibt, die zum Anlass genommen werden, um eine Preisminderung zu erreichen oder gar vom Kaufvertrag zurückzutreten.

■ Phase 5: Kapitalrückfluss

Für den Fall, dass Rechnungen an Kunden nicht sofort zu begleichen sind, weil sie ein Zahlungsziel enthalten, kommt dem Problem des "Inkasso's" eine besondere Bedeutung zu:

Inkasso

Forderungen (aus Lieferungen und Leistungen) stellen zwar - wie ausgeführt - Vermögensgegenstände (hier Debitoren) dar, aber solange dies nicht zu Einzahlungen führt, kann der Umsatzprozess (als Kreislauf) ins Stocken geraten.

Wenn aber dieser Kreislauf erst einmal wegen fehlender liquider Mittel gestört wird, entsteht schnell die Gefahr der *Illiquidität* des Unternehmens und damit die Gefährdung seiner Existenz! Daraus folgt: Verkaufen von Produkten und Erbringen von Dienstleistungen für Kunden ist wichtig, aber noch wichtiger ist das Begleichen ausstehender Forderungen!

Eine der Hauptursachen für das Scheitern von Unternehmensgründungen ist die fehlende Liquidität des Unternehmens und dieser Sachverhalt kann auch dann eintreten, wenn das Unternehmen ausreichende Umsätze getätigt hat, diese aber in der Hauptsache nur "Außenstände" (Forderungen) darstellen, und es kaum Hoffnung gibt, dass diese Forderungen (z. B. aus einem Exportgeschäft) ordnungsgemäß beglichen werden.

Unternehmensgründer sind daher gut beraten, bei Geschäften mit Kunden die notwendige kaufmännische Vorsicht und Umsicht walten zu lassen. Lieber einen risikoreichen Auftrag ablehnen als sich in oft erfolglosen Mahnverfahren und dergleichen "zu üben"!

Diese fünfte Phase im Kreislauf des Umsatzprozesses wird als *Phase des Kapitalrückflusses* bezeichnet.

Gegenstand und Inhalt der **Phase des Kapitalrückflusses** ist die Sicherung des Zahlungseingangs zu einem getätigten Umsatzgeschäft. Dies bedeutet, dass über den bezahlten Rechnungspreis die für die Erstellung und Vermarktung eines Produkts bzw. einer Leistung erbrachten Aufwendungen in Geldform wieder zurückfließen. Dem betriebswirtschaftlichen Inhalt führt der Kapitalrückfluss somit zu einem erneuten Formwandel des Kapitals: Die nur als Vermögenswerte zu handelnden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zu verfügbaren liquiden Mitteln!

Inhalt der
Phase 5

Wenn es dabei dem Unternehmer gelingt, über den Preis nicht nur die Kosten, sondern auch einen kalkulierten Gewinn zu erwirtschaften, kann es im Umsatzprozess weitergehen (siehe **Abb. 2.14**).

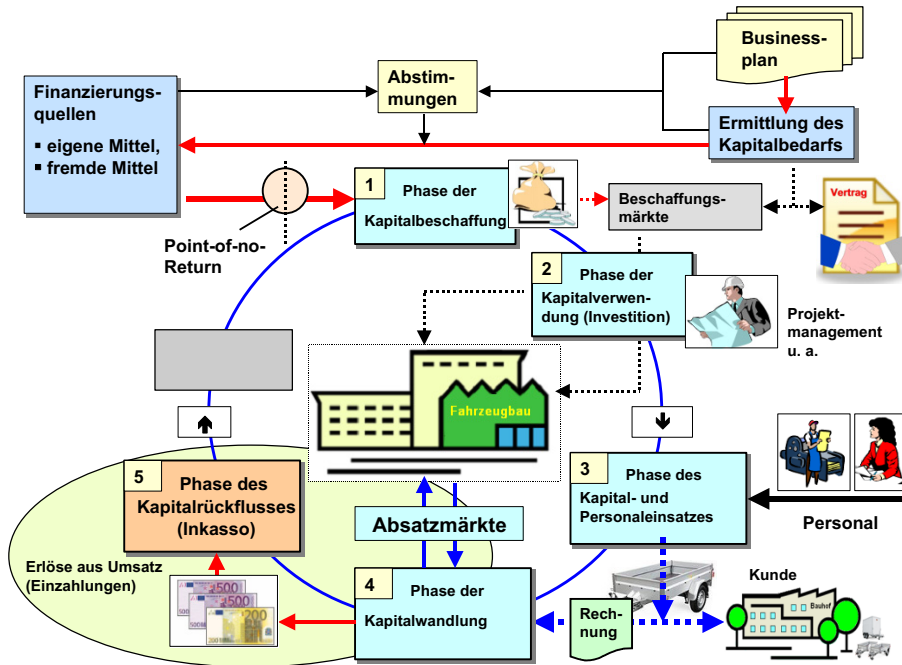


Abb. 2.14: Einordnung der Phase „Kapitalrückfluss“ in den Gründungsprozess

Die Praxis zeigt, dass die Formwandlung in der Phase "Kapitalrückfluss" nicht immer reibungslos funktioniert. Typische Probleme in der Phase des Kapitalrückflusses sind:

Probleme in der Phase 5

- Ausnutzen von eingeräumten *Kundenskonti* (mit Erlösschmälerungen),
- *Zahlungsverzug* des Schuldners mit der Konsequenz des Einleitens von Mahnverfahren,
- *Rücksendungen* von beanstandeten Produkten, Nichtabnahme einer fertigen Leistung mit Forderungen zur Nachbesserung,
- *Insolvenz* des Schuldners

u. a. m.

Daraus folgt, dass beim Abschluss eines Kaufvertrages die Liefer- und vor allem die Zahlungsbedingungen zwischen Vertragspartnern im Umsatzprozess „sauber“ geklärt werden.

Wichtig: In den zurückliegenden Jahren hat – im Rahmen eines aktiven Forderungsmanagements – eine Sonderform der kurzfristigen Fremdfinanzierung immer größere Bedeutung erlangt, die als *Factoring* bezeichnet wird.

Factoring

Ein wesentlicher Grund für das gestiegene Interesse am Factoring ist das gestiegene Ausfallrisiko bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen infolge unzureichender Zahlungsmoral sowie der Zunahme von Firmen-Insolvenzen.

Die Kreditinstitute sehen im Factoring zudem ein weiteres Betätigungsfeld in ihren Geschäftsaktivitäten. Hieraus erklärt sich, warum die meisten Factoring-Institute als Tochtergesellschaften von Kreditinstituten gegründet wurden.

■ Phase 6: Kapitalabfluss

Mit der Phase "Kapitalrückfluss" ist der Gesamtprozess der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebes eines Unternehmens - als Kreislauf gesehen - faktisch geschlossen.

Da aber der Sinn einer Unternehmensgründung nicht darin besteht und bestehen kann, ein "Einmal-Geschäft" zu tätigen, muss es im Geschäftsbetrieb weitergehen, denn ein wichtiges Merkmal eines Gewerbebetriebes besteht gerade darin, dass er - vom Grundsatz her - *auf Dauer* angelegt wird ("*Business must go on!*").

Wir kommen daher zu einer weiteren Phase im Kreislauf des Umsatzprozesses, der *Phase des Kapitalabflusses*.

Gegenstand und Inhalt der **Phase des Kapitalabflusses** ist das Treffen von Entscheidungen zur Verwendung der zurückgeflossenen Erlöse aus Umsatz, wobei es insbesondere um Mittelverwendung

- für die Fortführung des Geschäftsbetriebes des Unternehmens,
- für das Begleichen bestehender Zahlungsverpflichtungen sowie
- für anderweitige Verwendungen

geht.

Inhalt der
Phase 6

Bei den *Entscheidungen zur Verwendung der zurückgeflossenen Erlöse aus Umsatz* sind mindestens fünf Abflüsse zu unterscheiden (siehe **Abb. 2.15**):

Abfluss 6.1: Kostenersatz

Die über den Prozess der Leistungserstellung und Leistungsverwertung erzielten Umsatzerlöse dienen zunächst dem Ersatz jener Aufwendungen, die in diesem Prozess verursacht wurden (Materialverbrauch, Personalaufwendungen, Abschreibungen, Verwaltungskosten, Vertriebskosten u. a.), unabhängig davon, ob diese Aufwendungen auszahlungswirksam sind (wie Personalaufwendungen) oder nicht (wie Abschreibungen).

Dieser Teil der Verwendung der Erlöse aus Umsatz ist somit als *Kostenersatz* einzuordnen.

Kostenersatz

Nur wenn es dem Unternehmer im Umsatzprozess gelingt, zumindest kostendeckende Preise durchzusetzen, kann eine Weiterführung des Geschäftsbetriebs - mit der Hoffnung auf künftige Gewinnerzielung - erfolgen, ansonsten müssen wieder über die Phase 1 finanzielle Mittel zur Deckung der Kosten beschafft werden, solange, bis auch dies dann nicht mehr möglich ist. Das wäre dann das Ende der Selbstständigkeit!

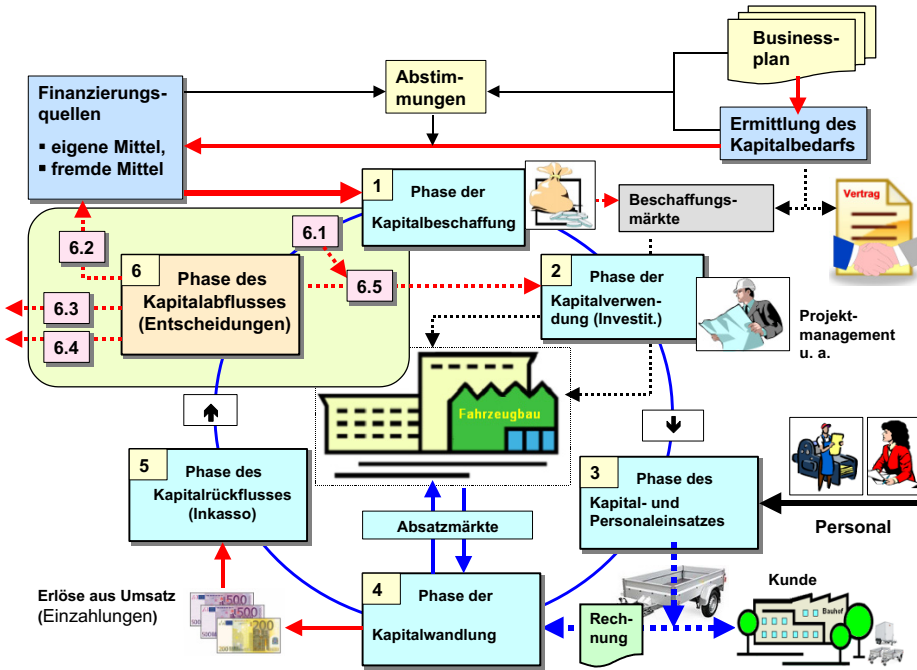


Abb. 2.15: Zur Einordnung der Phase „Kapitalabfluss“ in den Gründungsprozess

Abfluss 6.2: *Zahlungsverpflichtungen an externe Partner*

Mit der Ingangsetzung und Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes eines Unternehmens sind immer eine Reihe von Zahlungsverpflichtungen gegenüber externen Partnern im Wirtschaftsverkehr verbunden, so vor allem in Bezug auf

Zahlungsverpflichtungen

- das Begleichen von *Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen* sowie
- die *Tilgung* aufgenommener Kredite, verbunden mit der Zahlung von *Zinsen*.

Abfluss 6.3: *Abgaben*

Jeder Unternehmer hat entsprechend den einschlägigen Rechtsvorschriften Abgaben an den Staat und an andere Einrichtungen zu leisten.

Abgaben

Dies betrifft vor allem

- Vorauszahlungen zur Umsatzsteuer (ggf. aber auch Rückerstattung von Vorsteuerbeträgen),
- Anteile des Unternehmers als Arbeitgeber in Bezug auf SV-Beiträge,
- Beiträge zur Berufsgenossenschaft und ggf. zur Künstlersozialkasse,
- Vorauszahlungen zur Gewerbesteuer, zur Einkommen- Körperschaftsteuer.

Auch diese Abgaben sind pflichtgemäß zu fälligen Terminen zu leisten und führen zwangsläufig zum Abfluss liquider Mittel.

Abfluss 6.4: Privatentnahmen, Gewinnausschüttungen,

Entnahmen

Einzelunternehmer sowie geschäftsführende Gesellschafter von Personengesellschaften bestreiten ihren Lebensunterhalt dadurch, dass sie Entnahmen aus den erzielten Umsatzerlösen tätigen.

Dies ist handels- und steuerrechtlich logischerweise zulässig, denn im dauerhaften Erwirtschaften von Mitteln für den eigenen Lebensunterhalt und für die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse besteht ja ein wichtiges Motiv der Gründung und Führung von Personenunternehmen.

Betriebswirtschaftlich sind derartige Privatentnahmen und damit verbundene Gewinnausschüttungen für das Unternehmen immer dann "verkraftbar", wenn Überschüsse (Gewinne) erwirtschaftet werden. Ist dies nicht der Fall, gibt es diesbezüglich sofort ernste Probleme für das weitere Bestehen des Unternehmens.

Bei Kapitalgesellschaften gelten andere Regelungen. Hier erhalten der bzw. die Geschäftsführer einer GmbH bzw. die Vorstandsmitglieder einer AG ein Gehalt lt. Anstellungsvertrag. Privatentnahmen sind nicht zulässig.

Können die Gehälter nicht zu fälligen Terminen gezahlt werden, besteht folgerichtig Insolvenzgefahr.

Werden hingegen Gewinne erwirtschaftet, dann erheben die Eigentümer der Gesellschaft Ansprüche auf Gewinnausschüttungen bzw. Dividendenzahlungen, was zu weiteren Abflüssen vom Bestand liquider Mittel führt.

Abfluss 6.5: Einstellung in Rücklagen

Bildung von Rücklagen

In den ersten drei bis vier Jahren nach Gründung des Unternehmens sollten von den erwirtschafteten Überschüssen, d. h. von den Gewinnen nach Abzug von Gewinnsteuern, *keine Gewinnausschüttungen* vorgenommen. Die verbliebenen Überschüsse sollten vielmehr angesammelt und in *Gewinnrücklagen* eingestellt werden. Dies wird als *Gewinnthesaurierung* bezeichnet, was auch durch Regelungen der Unternehmensbesteuerung unterstützt wird.

Ein solches Vorgehen bleibt aber oft nur Theorie, denn in der Praxis wird diese betriebswirtschaftliche Pflicht - aus welchen Gründen auch immer - leider nicht oder zu wenig beherzigt.

Wichtig: Bedeutung des Übergangs zur *Innenfinanzierung*

Ein gegründetes Unternehmen kann - aus betriebswirtschaftlicher Sicht - nur fortbestehen, wenn es der Gründer schafft, den in Gang gesetzten Umsatzprozess zu ei einem *sich selbst tragenden Kreislauf* mit den Phasen Kapitalverwendung, Kapital- und Personaleinsatz, Kapitalwandlung, Kapitalrückfluss und Kapitalabfluss zu gestalten.

Kriterium hierfür ist, ob und wie es dem Unternehmer gelingt, sich in seinem Geschäftsbetrieb von der Außenfinanzierung - als bislang alleiniger Form der Kapitalbeschaffung - abzukoppeln und eine **dauerhafte Innenfinanzierung** dieses Betriebs zustande zu bringen (siehe **Abb. 2.16**).

Innenfinan-
zierung

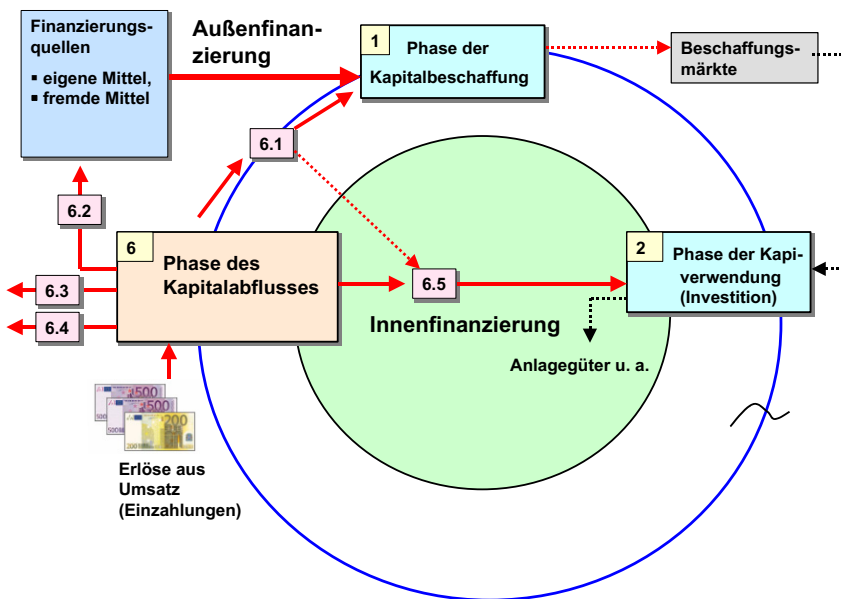


Abb. 2.16: Außen- und Innenfinanzierung von Unternehmen

Eine derartige Innenfinanzierung hat folgende drei *Voraussetzungen*:

Voraus-
setzungen

(1) Das Unternehmen erzielt im Umsatzprozess kostendeckende Preise, so dass - vom Grundprinzip her - nach Abschluss der Phase "Kapitalrückfluss ein voller Kostenersatz (siehe Sachverhalt 6.1) gesichert werden kann.

(2) Der Unternehmer ist ein "betriebswirtschaftlicher Profi": Er hat in die Preise für seine angebotenen Produkte bzw. Leistungen *kalkulatorische Abschreibungen* - als Ausdruck des anteiligen Werteverzehrs seiner Anlagegüter (Betriebsmittel u. a.) - eingerechnet.

Ihm gelingt es, diese Preise im Umsatzprozess zu realisieren. Dann hat dies zur Konsequenz, dass über die Umsatzerlöse die Gegenwerte für die kalkulatorischen Abschreibungen in "Cashform" zurückfließen. Diese Gegenwerte werden systema

tisch angesammelt und stehen dann - nach Ablauf der Nutzungsdauer der Anlagegüter - für die Finanzierung der notwendigen *Ersatzinvestitionen* zur Verfügung, ohne dass erneut auf Formen der Außenfinanzierung zurückgegriffen werden muss.

Soweit die Theorie. Die Praxis zeigt, dass Unternehmensgründer diese betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge entweder nicht kennen oder nicht beherrschen (können). Die Folge ist, dass nach Ablauf von 4 bis 7 Jahren die Anlagegüter der Erstausrüstung des Unternehmens mehr oder weniger physisch und/oder moralisch verschlissen sind, jetzt aber keine Außenfinanzierung - wie in der Gründungsphase - möglich ist.

Ja, und dann???

(3) In den ersten drei bis vier Jahren nach Gründung des Unternehmens werden von den erwirtschafteten Überschüssen – wie bereits dargestellt - konkret von den Gewinnen nach Abzug von Gewinnsteuern, *keine Gewinnausschüttungen* vorgenommen. Die verbliebenen Überschüsse werden vielmehr angesammelt und in *Gewinnrücklagen* eingestellt.

■ Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Aus den Darlegungen zum Kreislaufmodell des Umsatzprozesses lassen sich zusammenfassend eine Reihe von Erkenntnissen und Schlussfolgerungen ableiten:

(1) Zunächst sei auf die Bedeutung der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs eines zu gründenden Unternehmens als sich selbst tragender Wirtschaftskreislauf verwiesen:

Bedeutung eines sich selbst tragenden Wirtschaftskreislaufs

Aus der in Abb. 2.15 visualisierten Gesamtdarstellung des Kreislaufs des Umsatzprozesses eines Unternehmens wird schon rein „optisch“ deutlich, dass ein Unternehmen im marktwirtschaftlichen Leistungs- und Preiswettbewerb nur dann erfolgreich bestehen kann, wenn es ihm – möglichst mit jedem realisierten Auftrag – gelingt, *gewinnbringende Umsatzgeschäfte* zu generieren.

So folgerichtig dies von der Sache her auch ist, die Wirtschaftspraxis zeigt, dass die Lösung dieser Aufgabe im zunehmend globalisierten Wettbewerb auch großen Unternehmen ungemein schwer fällt. Dabei ist vor allem auf folgende Konsequenz zu verweisen:

Gelingt es einem Unternehmen nicht, die genannte Aufgabe immer wieder neu zu meistern, dann hängt seine Existenz – falls keine ausreichenden Rücklagen vorhanden sind – allein davon ab, dass "von außen" ausreichend Mittel in den Kreislauf eingespeist werden! Ein solches „Einspeisen“ bedeutet – bildlich gesprochen – jedoch nicht anderes, als dass das Unternehmen „am Tropf hängt“, denn der Geschäftsbetrieb des Unternehmens könnte nur dadurch aufrechterhalten werden, dass

- weitere Einlagen der bisherigen oder neuer Eigentümer (über Beteiligungen) getätigt oder
- Kredite aufgenommen oder
- staatliche Hilfen, z. B. durch Übernahme von Bürgschaften, geleistet werden.

Jeder dieser Varianten sind jedoch Grenzen gesetzt und führen – wie die Praxis zeigt – zu keiner Lösung des Problems, weder bei Existenzgründern noch bei den klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) oder bei den "ganz großen" Unternehmen!

Kritisch ist die Situation insbesondere dann zu bewerten, wenn das Nichterreichen eines selbsttragenden Wirtschaftskreislaufes auf Schwächen im Management zurückzuführen ist, und wenn diese Schwächen ihre Ursachen darin haben, dass das betriebswirtschaftliche, rechtliche und finanzwirtschaftliche Wissen und Können der Unternehmer bzw. der verantwortlichen Führungskräfte nicht den praktischen Anforderungen entspricht! Belege für die Aussage liefern die täglichen Meldungen aus der Wirtschaft, zum Beispiel über eine bevorstehende Insolvenz von Unternehmen bzw. über bereits eingeleitete Insolvenzverfahren.

(2) Die Darstellungen zum Kreislaufmodell des Umsatzprozesses sollen ein erstes Verständnis für notwendige betriebswirtschaftlichen Kalkulationen und Abbildungen von Geschäftsaktivitäten wecken und somit zeigen, dass sich die Betriebswirtschaftslehre nicht allein mit verbalen Beschreibungen von Sachverhalten, sondern vor allem auch mit nüchternen Kalkulationen und Berechnungen zu befassen hat.

Betriebswirtschaftliche Kalkulationen und Abbildungen

Dies betrifft zum Beispiel solche Aspekte wie

- Ermittlung des Kapitalbedarfs für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs eines Unternehmens (Phase 1);
- Verdeutlichen der Zusammenhänge von "Verfügbaren Mitteln" und "Mittelherkunft" mit dem Übergang zur Bilanz, wobei es stets zu beachten gilt, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg in jeder Phase des Umsatzprozesses nach der Beziehung $\text{"Erfolg"} = \text{Summe verfügbare Mittel} \text{ ./. fremde Mittel ./. Anfangsbestand an eigenen Mitteln}$ zu berechnen ist;
- Sichtbarmachen der Zusammenhänge von Investition und Finanzierung, von Güterzugängen und den entsprechenden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Phase 2),
- Aufzeigen der betriebswirtschaftlichen Wirkungen in der Leistungserstellung mit Kosten- und Preiskalkulationen (Phase 3),
- Aufzeigen des Entstehens und des Ausweises von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie eines Gewinns (insbesondere Phase 4),
- Darstellung der jeweiligen Liquiditätssituation, insbesondere in Phase 5,
- Sichtbarmachen der Wirkung von Entscheidungen über den Mittelabfluss (Phase 6) u. a.

Die hier gemachten Ausführungen werden insbesondere im nachfolgenden Kapitel 4 des Buches weiter vertieft, wobei vor allem die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung, die Kapitalflussrechnung eine besondere Rolle spielen.

(3) Die Darstellungen zum Kreislaufmodell des Umsatzprozesses haben grundlegende Bedeutung für das Verständnis von *Außen- und Innenfinanzierung* der Unternehmen.

Außen- und Innenfinanzierung

Was in der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Fachliteratur mit verbaler Beschreibung versucht wird, deutlich zu machen, findet bei der visualisierten Darstellung des Kreislaufmodells eine einleuchtende und einprägsame Erklärung:

- Alle Mittel, die dem Unternehmen von Quellen *außerhalb* zugeführt werden, sind auf Formen der *Außenfinanzierung* zurückzuführen.
- Alle Mittel, die in Verbindung mit dem *Umsatzprozess* erwirtschaftet wurden, führen - vom Grundsatz her - zu Formen der *Innenfinanzierung*.

Besonders wichtig ist das Zusammenführen von einbehaltenen Gewinnen und von Abschreibungsgegenwerten, denn dies führt zur Ermittlung des Cashflows als Gradmesser für die Beurteilung der Selbstfinanzierungskraft von Unternehmen

Die Kenntnis der unterschiedlichsten Formen der Unternehmensfinanzierung und ihre Zuordnung zu a) der Außenfinanzierung oder b) der Innenfinanzierung hat - wie wir im Weiteren sehen werden - auch grundlegende Bedeutung für ein erfolgreiches *Finanzmanagement* von Unternehmen.

(4) Die Darstellungen zum Kreislaufmodell des Umsatzprozesses haben ferner grundlegende Bedeutung für das Verständnis der Verzahnung der Wirtschafts- und Finanzprozesse zwischen den *Unternehmen* (private Wirtschaft) und der *öffentlichen Hand*: Hervorzuheben sind offenbar folgende Wirkungsrichtungen in diesen Beziehungen (siehe **Abb. 2.17**):

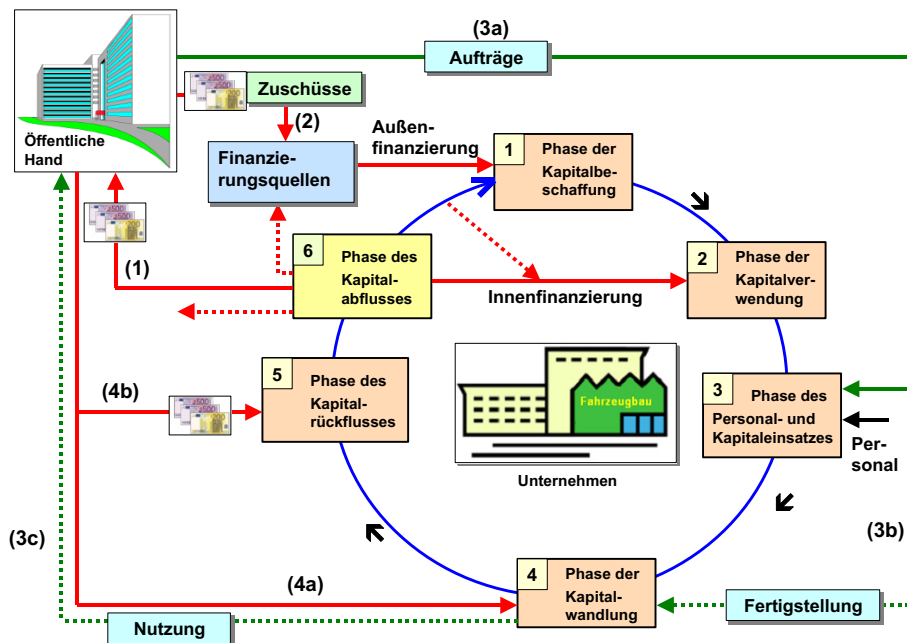


Abb. 2.17: Private Unternehmen und Einrichtungen der öffentlichen Hand (Prinzipschema)

Erläuterungen:

- Private Unternehmen leisten zunächst *Abgaben*, insbesondere *Steuern*, die immer einen Abfluss liquider Mittel bedeuten, für den Staat aber eine Hauptquelle seiner Einnahmen darstellen (Fluss [1] in Abb. 2.17).
- Private Unternehmen sind zweitens sehr daran interessiert, *Zuschüsse* der öffentlichen Hand zu erhalten, sei es in Form von Investitionszuschüssen, in Form von Subventionen (Preisstützungen), in Form von Lohnkostenzuschüssen u. a. m. (Fluss [2]). Dies entlastet zwangsläufig die Unternehmen von der Aufgabe, die fehlenden Mittel über Einlagen, Beteiligungen oder Kredite aufbringen zu müssen. Derartige Zuschüsse können aber nur gewährt werden, wenn ausreichend Abgaben, vor allem in Form von Steuern, in die Kassen der öffentlichen Hand fließen.
- Private Unternehmen sind aus verständlichen Gründen sehr daran interessiert, von öffentlichen Einrichtungen bzw. von Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Kommunen) *Aufträge* zur Herstellung von Produkten bzw. zur Erbringung bestimmter Leistungen zu erhalten (Fluss [3a]).
- Wird ein solcher Zuschlag gewährt, dann entfällt in der Regel das Marktrisiko (Umsatz gesichert!) und auch die Bezahlung der Lieferung/Leistung ist in der Regel – nach Abnahme der Lieferung bzw. Leistung – gesichert, da öffentliche Gebietskörperschaften nicht "in Konkurs" gehen (Fluss [3b], [3c], [4a], [4b] in Abb. 2.17).

Mit den Darstellungen zur Unternehmensgründung und - hierin eingeschlossen - zum Kreislaufmodell des Umsatzprozesses wurden bereits wichtige betriebliche Funktionen und Aufgabenbereiche benannt und kurz erläutert.

In entwickelten größeren Unternehmen sind aber noch weitere Funktionen wahrzunehmen, so zum Beispiel die "Forschung und Entwicklung", die "Personalwirtschaft", die "Unternehmenslogistik", das "Rechnungswesen" u. a. m. Hinzu kommt die Aufgabe, das zielgerichtete Zusammenwirken dieser Aufgabenbereiche zu sichern und dies führt zur Darstellung der Aufgaben der "Unternehmensführung", des "Informationsmanagements" u. a.

Des Weiteren gilt es zu zeigen, welche Bedeutung das Erstellen einer *Bilanz* (als *stichtagsbezogene* Abbildung der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens hat und welche Handels- und steuerrechtlichen Vorschriften hierbei zu beachten sind.

Ferner gilt es, Aufgaben und Vorgehensweise der *zeitraumbezogenen* Erfolgsrechnung (als *Gewinn- und Verlustrechnung*) und der gleichfalls zeitraumbezogenen *Kapitalflussrechnung* zu erörtern, und zwar wiederum mit konkretem Bezug zu handels- und steuerrechtlichen Vorschriften.

All diese Themen werden in den nachfolgenden Kapiteln des Buches angesprochen, und zwar mit ausgewählten Visualisierungen und zugehörigen kurzen Erläuterungen.

Tests und Übungsaufgaben zu Kapitel 2

A 2.01: Wissenstests (JA/NEIN)

Nachfolgend werden 5 Aussagen zu den im Kapitel 2 behandelten Themen gemacht. Sie sollen mit „Ankreuzen“ kenntlich machen, ob die jeweilige Aussage – Ihres Wissens nach - als richtig (= JA) oder als nicht richtig (= NEIN) zu werten ist.

Nr.	Aussage	Ja	Nein
1	Für eine Unternehmensgründung ist gesetzlich vorgeschrieben, dass der (oder die) Gründer ein Eigenkapital in Höhe von mindestens 30 % der Gesamtkapitalbedarfs aufzubringen haben. <i>Ist die Aussage - Ihrer Kenntnis nach - richtig?</i>		
2	In die Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs ist auch der Aufwand für den Aufbau eines Material- bzw. Warenlagers einzubeziehen, obgleich es sich bei Material (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) bzw. Handelswaren nicht um Gegenstände des Anlagevermögens handelt. <i>Ist diese Aussage richtig?</i>		
3	Die Mittel aus dem KfW-Förderprogramm "ERP-Kapital für Gründung" braucht ein Gründer nicht zurückzuzahlen, da es sich hierbei um "haftendes Eigenkapital" handelt. <i>Ist diese Aussage sachlich richtig?</i>		
4	Zinsen für aufgenommene Kredite darf der Existenzgründer kalkulatorisch als Aufwand mit in die Preise für Produkte und Leistungen einrechnen, die Tilgungsraten für die Kredite jedoch nicht. <i>Ist diese Aussage richtig?</i>		
5	Zwei erfahrene Architekten schließen sich zusammen und gründen ein Architektenbüro. Zu den ersten Aufgaben der Gründer gehört die Abgabe einer Gewerbeanmeldung, da dies entsprechend § 14 GewO Pflicht ist. <i>Ist diese Handlungsweise richtig?</i>		

A 2.02: Unternehmensgründung

Situation: Zwei Ingenieure tragen sich ernsthaft mit der Absicht, ein Unternehmen zu gründen, das eine spezielle Dienstleistung auf dem Gebiet der Datensicherheit in Computernetzwerken anbieten soll.

Um diesen Schritt vorzubereiten und zu realisieren, sind eine Reihe von Fragen zu klären:

a) Marktchancen

Geben Sie an, auf welche Fragen die Ingenieure - Ihrer Meinung nach - eine Antwort zu sollten, um die Chancen für die Vermarktung ihrer Geschäftsidee zu klären!

b) Rechtsform

Die potenziellen Existenzgründer sind sich noch nicht einig, welche Rechtsform sie für ihr Unternehmen wählen sollten.

Gegen Sie an, welche Vorteile und welche Nachteile die Wahl einer „Offenen Handelsgesellschaft“ (OHG) gegenüber einer „GmbH“ hätte und benennen Sie mindestens vier Wirkungen, die mit der Wahlbestimmten einer Rechtsform für ein Unternehmen verbunden sind!

c) Qualifikation der Gründer, Risiken der Existenzgründung

Nennen Sie mindestens vier Kriterien, die im Hinblick auf die Bewertung, Prüfung bzw. Selbstprüfung der fachlichen Qualifikation eines Gründers besonders wichtig sind! Nennen des Weiteren Sie mindestens vier Risiken, die den Erfolg einer Existenzgründung nachhaltig gefährden können!

d) Anschaffungskosten

Für die avisierte Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs ihres Unternehmens benötigen die beiden Gründungswilligen einen leistungsfähigen Computer. Ein Computer-Händler unterbreitet hierzu folgendes Angebot:

Listenpreis (brutto, inkl. 19 % USt.): 2.975,00 EUR; Kundenrabatt: 5 %; Kundenkonto: 2 %; Transport- und Installationskosten: 180,00 EUR.

Ermitteln Sie anhand dieser Daten die Anschaffungskosten des Computers!

e) Kapitalbedarf für „sonstige Ausgaben“ im Umlaufmittelbereich

Im Gesamtkomplex „Ermittlung des Kapitalbedarfs“ gilt es auch, den Kapitalbedarf für „sonstige Ausgaben“ (im Umlaufmittelbereich) zu bestimmen. Die beiden Gründer gehen hierbei von folgenden Annahmen aus:

Durchschnittliche Lagerdauer bei Materialpositionen (Datenträger, Verpackungen u. a.): **10** Tage; durchschnittliches Zahlungsziel der Lieferanten bei Materialpositionen: **12** Tage; durchschnittliche Sachkosten (Raummiete, Energie, Telefon u. a.): **120,00** EUR/Tag; durchschnittliche Fremdkapitalzinsen: **12,00** EUR/Tag; durchschnittliche Dauer der Leistungserstellung: **21** Tage; durchschnittliches Zahlungsziel für Kunden: **14** Tage.

Ermitteln Sie anhand dieser Daten den durchschnittlichen Kapitalbedarf für „sonstige Ausgaben“ und begründen Sie, warum es sinnvoll ist, auch diese Position des Kapitalbedarfs zu berechnen!

f) Ermittlung eines Angebotspreises für einen Kundenauftrag

Die beiden Existenzgründer haben den Prozess der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebes ihres Unternehmens bislang erfolgreich gemeistert. Von einem Industrieunternehmen erhalten sie den Auftrag, eine spezielle Software für die Gewährleistung der Datensicherheit im Computernetzwerk des Unternehmens zu entwickeln. Der Kunde erwartet dazu – außer der zugehörigen Spezifikation zum Inhalt der Leistung – auch eine klare Aussage zum Preis der Leistung.

Die Gründer legen der Angebotskalkulation folgende Daten zugrunde:

Geschätzte Arbeitszeit: **160 h**; kalkulierter Stundensatz: **62,00 EUR/h**; geschätzter Materialverbrauch: **400,00 EUR**; kalkulierter Zuschlagssatz für sonstige Verwaltungs- und Vertriebskosten: **10 %**; kalkulierter Gewinnzuschlag: **6 %**; einzurechnender Kundenskonto: **3 %**; Umsatzsteuersatz: **19 %**.

Ermitteln Sie anhand dieser Daten den (auf ganzzahlige Werte gerundeten) Angebotspreis für den Auftrag!

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung

von Känel, S.

2018, XIV, 481 S. 273 Abb. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-658-19958-6