



12. Vorlesung 11. Dez. 2007

Die Elemente des Businessplans



I. Executive/Management Summary



II. Unternehmenszweck

- Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensziele



III. Produkt/Dienstleistung

- Leistungsportfolio, Kundennutzen/Wettbewerbsvorteil, Leistungserstellung, Kosten



IV. Markt/Wettbewerb

- Marktanalyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse



V. Marketing/Vertrieb

- Wettbewerbs-/Marketingstrategie, Marketing-Mix (price-product-place-promotion)



VI. Management/Organisation

- Gründer/Unternehmerteam, Rechtsform, Organisation, Mitarbeiter/Personalentwicklung



VII. Realisierungsplan/Meilensteine



VIII. Chancen/Risiken

- Szenario-Technik, Absatz-/ Umsatzprognosen, SWOT-Analyse, Risikomanagement



IX. Finanzplanung/Finanzbedarf

- Liquiditätsrechnung, GuV, Bilanz, Finanzbedarf/-plan, Finanzierungsmöglichkeiten





Gliederung Finanzplanung/ Finanzbedarf

- **Liquiditätsplanung**

Berücksichtigung aller Ein- und Auszahlungen/Zahlungsfähigkeit

- **Gewinn- und Verlustrechnung**

Saldo von Erträgen und Aufwendungen/
Berechnungen zur Ermittlung des Jahresergebnisses

- **Bilanz**

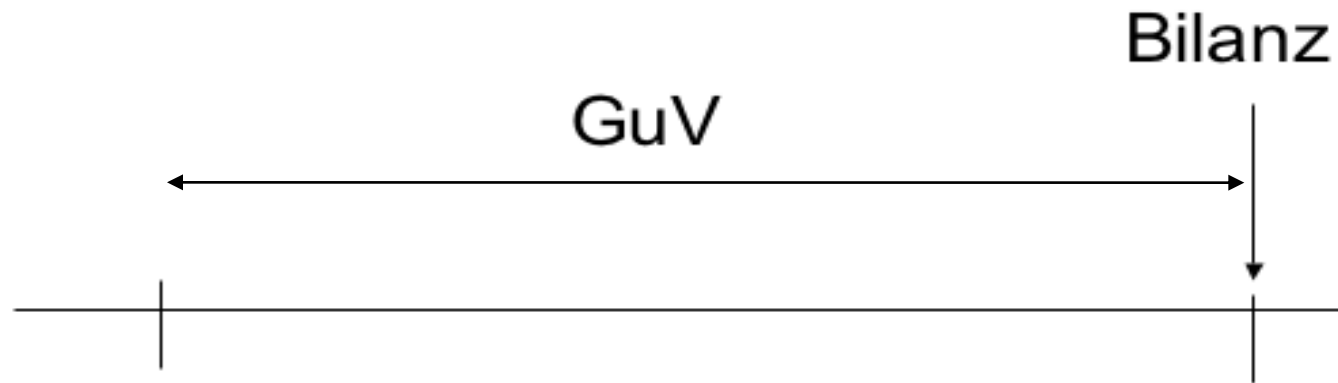
Überblick über die Vermögens- und Kapitalentwicklung

- **Finanzbedarf, Finanzierungsmöglichkeiten**



Bilanz und GuV

- Bilanz und GuV (Gewinn- und Verlustrechnung) sind Teil des gesetzlich vorgeschriebenen Jahresabschlusses.



- Die Bilanz ist die Gegenüberstellung von Kapital und Vermögen zu einem Stichtag. Sie zeigt die Mittelherkunft und -verwendung.
- Die GuV-Rechnung ist die Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen über eine Periode.



Bilanz

- **Zu einem bestimmten Zeitpunkt** (bspw. Abschluss einer Abrechnungsperiode) **werden Vermögen und Kapital** eines Unternehmens **gegenübergestellt**.
- Eine Abrechnungsperiode umfasst in der Regel ein Geschäftsjahr.
- Das **Kapital bzw. die Passiva** zeigt **die Herkunft der eingesetzten finanziellen Mittel**.
- Das **Vermögen bzw. die Aktiva** zeigt **die konkrete Verwendung** der eingesetzten finanziellen Mittel.
- Die Passiva zeigt demnach die Ansprüche
 - der Gläubiger (Fremdkapital) und
 - der Unternehmer (Eigenkapital)an das Vermögen.

Quelle: Schierenbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag München, S. 499ff.



Bilanz

Aktiva Mittelverwendung

Passiva Mittelherkunft

Anlagevermögen

Eigenkapital

Gewinn

Langfristiges
Fremdkapital

Umlaufvermögen

Kurzfristiges
Fremdkapital

Geldnähe

Fälligkeit



Handelsbilanz und Steuerbilanz

- Eine Bilanz gemäß Handelsrecht (Handelsbilanz) hat lt. § 242 I HGB jeder Kaufmann zu Beginn seines Geschäftes und zum Schluss eines Geschäftsjahres zu erstellen.
- Eine Steuerbilanz ist eine Aufstellung über das Betriebsvermögen unter Beachtung steuerlicher Grundsätze. Mit ihr wird der steuerliche Gewinn eines bilanzierenden Unternehmens ermittelt (vgl. §§ 4 EStG ff.).
- Der schematische Aufbau der Steuerbilanz gleicht dem der Handelsbilanz (vgl. § 266 HGB).
- Die Steuerbilanz eines Unternehmens weist nicht zwingend die gleichen Posten wie in der entsprechenden Handelsbilanz auf, dennoch ist eine Annäherung aufgrund des Maßgeblichkeitsprinzips gegeben (§ 5 Abs. 1 EStG).
- Unterschiede zwischen den jeweiligen Bilanzen treten insbesondere bei der **Bewertung** der einzelnen Bilanzpositionen auf.

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, Berlin, Bd. 3 S. 2311, Bd. 5, S. 1704f.



Grundstruktur der Bilanz gemäß § 266 HGB

Aktiva

Passiva

A Anlagevermögen

- I. Immaterielle Vermögensgegenstände (1.-3. ...)
- II. Sachanlagen (1.-4. ...)
- III. Finanzanlagen (1.-6. ...)

B Umlaufvermögen

- I. Vorräte (1.-4. ...)
- II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände (1.-4. ...)
- III. Wertpapiere (1.-3. ...)
- IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks

C Rechnungsabgrenzungsposten

A Eigenkapital

- I. Gezeichnetes Kapital
- II. Kapitalrücklage (1.-4. ...)
- III. Gewinnrücklage
- IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag
- V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

B Rückstellungen

1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
2. Steuerrückstellungen
3. Sonstige Rückstellungen

C Verbindlichkeiten

1. Anleihen
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
5. Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel
6. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen
7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
8. Sonstige Verbindlichkeiten

D Rechnungsabgrenzungsposten



Vermögen

- Im Sinne des BGB bezeichnet **Vermögen** die Summe der **einer (juristischen) Person** zustehenden geldwerten Güter, Rechte und Forderungen ohne Abzug der Schulden und Verpflichtungen.
- Das **Vermögen eines Unternehmens** ist der zusammenfassende und wertmäßige Ausdruck von Betriebsmitteln, Vorräten im Leistungsprozess und liquiden Mitteln.
- Sämtliche Vermögensgegenstände können nach ihrer Verweil- und Nutzungsdauer im Unternehmen in der Bilanz gegliedert werden.
- Ein anderes Kriterium der Gliederung unternehmensinterner Vermögensgegenstände ist die Ordnung nach Liquidität, also nach dem Grad, wie schnell der jeweilige Vermögensgegenstand durch Verkauf in Geld umgesetzt werden kann.
- Die beiden genannten Gliederungskriterien ergänzen sich, so dass sich das Vermögen in die beiden Gruppen **Anlagevermögen** und **Umlaufvermögen** aufteilen lässt.

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, Berlin, Bd. 6, S. 2381



Anlagevermögen

- Das Anlagevermögen
 - **dient dem Betriebszweck,**
 - **ist nicht zur Veräußerung bestimmt und**
 - **verweilt permanent oder langfristig** im Unternehmen.
- Die Erhaltung, Reparatur und Ersatzbeschaffung von Anlagevermögen ist Aufgabe der Anlagenwirtschaft.
- Hinsichtlich der steuerrechtlichen Bewertung ist **zwischen abnutzbarem und nicht abnutzbarem Anlagevermögen zu unterscheiden.**
- Der Grad der Liquidierbarkeit ist relativ gering, da die Gegenstände des Anlagevermögens nur relativ schwierig in Geld umgesetzt werden können, ohne die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des Unternehmens nennenswert zu schwächen.
- Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme ist in der Industrie i.d.R. erheblich höher als im Handel.

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, Berlin, Bd. 1, S. 221



Anlagevermögen – Gliederung nach §266 HGB

I. Immaterielle Vermögensgegenstände

1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten
2. Geschäfts- oder Firmenwert
3. Geleistete Anzahlungen

II. Sachanlagen

1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken
2. Technische Anlagen und Maschinen
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau

III. Finanzanlagen

1. Anteile an verbundenen Unternehmen
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen
3. Beteiligungen
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
5. Wertpapiere des Anlagevermögens
6. Sonstige Ausleihungen



Bewertung des Anlagevermögens (1)

- Um Gegenstände des Anlagevermögens bewerten zu können, wird zwischen abnutzbaren und nicht abnutzbaren Wirtschaftsgütern unterschieden.
- Für **nicht abnutzbare Gegenstände des Anlagevermögens** (bspw. Grundstücke und Finanzanlagen) gilt:
 - Sie dürfen lt. HGB höchstens mit den Anschaffungskosten angesetzt werden.
 - Ein niedrigerer Wert am Bilanzstichtag (Tageswert) *kann* angesetzt werden, wenn die Wertminderung vorübergehend ist (gemildertes Niederstwertprinzip).
 - Der niedrigere Wert muss jedoch angesetzt werden, wenn die Wertminderung von Dauer ist.



Bewertung des Anlagevermögens (2)

- **Abnutzbare Gegenstände des Anlagevermögens** (bspw. Maschinen) werden
 - zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet und
 - um planmäßige Abschreibungen vermindert.
- Außerplanmäßige Abschreibungen werden sowohl bei abnutzbaren als bei nicht abnutzbaren Anlagegegenständen vorgenommen, wenn bspw. ein entsprechender Schadensfall eintritt.



Immaterielle Vermögensgegenstände

Unternehmenswert:

- Marktkapitalisierung
- Geschäfts- oder Firmenwert
- Goodwill
(Überschuss des Kaufpreises
über den erworbenen
Nettosubstanzwert)
- Substanzwert
(Teilrekonstruktionswert)

Immaterielle Werte ?!

- Selbst entwickelte Software
und Berater-Knowhow
- Marken
- Produkt- u. Prozesspotenzial
aufgrund Forschung und
Entwicklung



Immaterielle Vermögenswerte (1)

- **Aktivierungsverbot** für selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte in § 248 II HGB
- **Selbst entwickelte Software** ist (unter engen Bedingungen) nach US-GAAP zu aktivieren.
- HGB, IAS-und US-GAAP-Abschlüsse zeigen keine **Forschungsausgaben**.
- Entwicklungsausgaben sind nur unter engen Bedingungen nach IAS anzusetzen.
- Allerdings: zentrales Interesse der Kapitalgeber an Informationen über immaterielle Werte (sinnvoll: Beifügung eines **zusätzlichen Berichtes**)

Quelle: Prof. Ballwieser, LMU München 2003

<http://www.rwp.bwl.uni-muenchen.de/download/immateriellewerte.pdf>



Immaterielle Vermögenswerte (2)

- In Dienstleistungsgesellschaften ist das Aktivierungsverbot nicht mehr zeitgemäß (Telekommunikation, Medien, Internet, Beratung, etc.). Informationen über immaterielle Werte sind für Kapitalgeber zentral.
- Aber Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Werte steht im Konflikt von Relevanz und Nachprüfbarkeit. Berichte außerhalb der Bilanz sind sinnvoll.



Gegenüberstellung US-GAAP und HGB

Aktivierungspflicht für Computersoftware besteht

US-GAAP

- wenn die Modifikation von intern genutzter Software mit hoher Wahrscheinlichkeit zusätzliche Funktionalität liefert
- Aufwendungen für Software unter bestimmten Voraussetzungen

HGB

- nur im Fall von Fremdleistungen

Quelle: <http://www.teialehrbuch.de/USG/16764-Zusammenfassende-Gegenueberstellung-der-wesentlichen-Unterschiede-zwischen-US-GAAP-und-HGB.html>



Ansatz und Bewertung von Software nach US-GAAP

- gemäß den speziellen Vorschriften der SFAS 86 ist die bilanzielle Aktivierung von Software geboten, wenn die Erstellung der Software
 - im Auftrag Dritter und unter deren Risiko erfolgt oder
 - Risikoträger zwar das eigene Unternehmen ist, aber die Software für Andere hergestellt wird und die technische Realisierbarkeit nachweisbar ist oder
 - im Rahmen eines vom Management unterstützten Projektes erfolgt und das Unternehmen selbst Nutzenträger ist
 - Aktivierungsfähig sind allerdings nur Aufwendungen zwischen der Phase der Alternativenentwicklung/–auswahl und der Fertigstellung bzw. Aufwendungen im Zusammenhang mit „Upgrades“:
 - Material- und Lohneinzelkosten
 - Kosten aufgrund externer Dienstleistungen
 - Im Zusammenhang mit der Entwicklung stehende Zinsaufwendungen
 - Aktivierungsverbot besteht für Gemein- und Verwaltungskosten

Quelle: <http://www.teialehrbuch.de/USG/16761-Ansatz-und-Bewertung-von-Intangible-Assets.html>



Implementierung von Software

Gemäß § 255 Abs. 1 HGB sind nur durch Dritte entstandene Softwarekosten zu aktivieren, die den Vermögensgegenstand in einen betriebsbereiten Zustand versetzen. Für entstandene eigene Aufwendungen scheidet eine Aktivierung aus. Es dürfen überdies nur Kosten ab dem Zeitpunkt der Beschaffungsphase aktiviert werden. Sowohl nach US-Statement of Position (SOP) 98.1-21 als auch IAS (IAS 38.24) sind alle direkt zurechenbaren Kosten, demnach auch Personalkosten für unmittelbar beteiligte Mitarbeiter zu aktivieren, welche die Software auf deren Nutzung vorbereiten. Somit erfolgt keine Unterscheidung zwischen extern angefallenen und unternehmensintern entstandenen Kosten.

Software zur Eigennutzung, Modifikation bestehender Software

Wie bei der Implementierung von Software sind gemäß § 255 Abs. 1 HGB nur Anschaffungskosten anzusetzen. Für Eigenleistungen des Unternehmens besteht ein Aktivierungsverbot.

Gemäß US-GAAP sind die Aufwendungen für Entwicklung von intern genutzter Software zu aktivieren. Handelt es sich dagegen um die Modifikation einer bereits bestehenden Software, darf nur dann eine Aktivierung des Aufwands erfolgen, wenn die Modifikation mit großer Sicherheit zusätzliche Funktionalität liefert (SOP 98-1.24). Wartungsaufwand ist demgegenüber sofort erfolgswirksam zu erfassen (EITF 97-13). IAS folgt dem Gedanken der US-GAAP Regelung und sieht eine Aktivierung von Aufwendungen ebenfalls nur vor, wenn dadurch der wirtschaftliche Nutzen der Software erhöht wird (SIC 6.4).

Software zur Vermarktung

Eine weitere US-GAAP spezifische Detailregelung zu der Behandlung von Forschungs- und Entwicklungskosten findet sich in SFAS 86 „Accounting for the Costs of Computer Software to be Sold, Leased, or Otherwise Marketed“. Die Vorschrift stellt klar, dass die angefallenen Kosten (Planung, Design, Programmierung und Testläufe) bis zur Sicherstellung der technischen Durchführbarkeit des Projekts (Technical Feasibility) Entwicklungskosten darstellen, aus welchen kein aktivierbares Nutzenpotenzial erwächst. Die im Anschluss anfallenden Kosten für die Produktion der Software-Masterprogramme sind hingegen zu aktivieren.

Quelle: Bruns/Thuy/Zeimes, Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte und Goodwill in: Controlling, Heft 3/4, März/April 2003



Umlaufvermögen

- Zum Umlaufvermögen zählen **alle Vermögensposten, die nur kurzfristig im Unternehmen verweilen**. Sie sind durch ihre hohe Umschlaghäufigkeiten charakterisiert.
- Im Gegensatz zum Anlagevermögen, das permanent oder langfristig genutzt wird, **verändert sich** das Umlaufvermögen **ständig**.
- Der **Grad der Liquidierbarkeit** ist beim Umlaufvermögen **sehr hoch**, da durch Veräußerung dieser Gegenstände schnell und einfach liquide Mittel beschafft werden können, ohne die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu schwächen.
- Das Umlaufvermögen kann durch das kurzfristige Fremdkapital finanziert werden.

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, Berlin, Bd. 6, S. 2034



Umlaufvermögen – Gliederung nach §266 HGB

I. Vorräte

1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
2. Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen
3. Fertige Erzeugnisse und Waren
4. Geleistete Anzahlungen

II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen
3. Forderungen gegen Unternehmen mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
4. Sonstige Vermögensgegenstände

III. Wertpapiere

1. Anteile an verbundenen Unternehmen
2. Eigene Anteile
3. Sonstige Wertpapiere

IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks



Bewertung von Umlaufvermögen

- Für die Bewertung des Umlaufvermögens gilt als Bewertungsvorschrift das strenge **Niederstwertprinzip**.
- Es fordert den Ansatz des Börsen- oder Marktpreises (vgl. § 253 Abs. 3 HGB).
- Gegenstände des Umlaufvermögens werden demnach nur dann mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt, wenn diese Werte geringer sind, als die zum Bilanzstichtag am Markt erzielbaren Preise. Ansonsten werden die Marktpreise als Bewertungsgrundlage genommen.

Quelle: Schierenbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag München, S. 531



Bewertungsvereinfachungsverfahren

- Aus Gründen der Arbeitsvereinfachung ist lt. HGB eine **vereinfachte Bewertung** möglich.
- Eine **Festbewertung** (Menge x Preis) des Sachanlagevermögens und der Umlaufvermögenspositionen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe darf vorgenommen werden,
 - wenn der Bestand nur sehr geringe Veränderungen in Wert und in der physischen Zusammensetzung hat,
 - die Vermögensgegenstände regelmäßig ersetzt werden und
 - in ihrer Höhe von nachrangiger Bedeutung sind.
- Bei der **Sammelbewertung** wird unterschieden zwischen
 - der Durchschnittsmethode und
 - dem Verbrauchsfolgeverfahren

Quelle: Schierenbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag München, S. 539



Verbrauchsfolgeverfahren

- Nur für gleichartige Wirtschaftsgüter des Vorratsvermögens
- Zeitliche Ordnung der Anschaffungs-/Herstellungskosten der einzelnen Zugänge
 - FIFO: Die zuerst angeschafften/hergestellten Gegenstände werden als erstes verbraucht/veräußert (first in - first out).
 - LIFO: Die zuletzt angeschafften/hergestellten Gegenstände werden als erstes verbraucht/veräußert (last in - first out).
- Wertmäßige Ordnung der Anschaffungs-/Herstellungskosten
 - HIFO: Die jeweils teuersten Gegenstände werden als erstes verbraucht/veräußert (highest in - first out).
 - LOFO: Die jeweils billigsten Gegenstände werden als erstes verbraucht/veräußert (lowest in - first out).
- Die hieraus resultierenden Wertansätze sind fiktive Anschaffungs-/Herstellungskosten der als Bestände zu aktivierenden Gegenstände.

Quelle: Schierenbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag München, S. 540



Grundstruktur der Bilanz gemäß § 266 HGB

Aktiva

Passiva

A Anlagevermögen

- I. Immaterielle Vermögensgegenstände (1.-3. ...)
- II. Sachanlagen (1.-4. ...)
- III. Finanzanlagen (1.-6. ...)

B Umlaufvermögen

- I. Vorräte (1.-4. ...)
- II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände (1.-4. ...)
- III. Wertpapiere (1.-3. ...)
- IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks

C Rechnungsabgrenzungsposten

A Eigenkapital

- I. Gezeichnetes Kapital
- II. Kapitalrücklage (1.-4. ...)
- III. Gewinnrücklage
- IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag
- V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

B Rückstellungen

1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
2. Steuerrückstellungen
3. Sonstige Rückstellungen

C Verbindlichkeiten

1. Anleihen
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
5. Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel
6. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen
7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
8. Sonstige Verbindlichkeiten

D Rechnungsabgrenzungsposten



Kapital

- Die Finanzierung sämtlicher Vermögenswerte erfolgt durch das eingebrachte Kapital im Unternehmen.
- Die Summe aller vorhandenen Vermögensgegenstände im Unternehmen ist genauso hoch wie die Summe des vorhandenen Kapitals.
- Das Kapital im Unternehmen zeigt auf, woher die finanziellen Mittel stammen (Kapitalherkunft).
- In Betracht kommen dabei eigenen Mittel des Unternehmens (Eigenkapital) und fremde, geliehene Finanzmittel mit Rückzahlungsverpflichtung (Fremdkapital).

Quelle: Schierenbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag München, S. 597ff.



Eigenkapital

- Das **Eigenkapital** eines Unternehmens setzt sich größtenteils aus den Einlagen der Eigentümer und den einbehaltenen Gewinnen zusammen.
- Je nach Art der Bilanz und/oder gesetzlichen Regelungen haben bestimmte Gesellschaftsformen Rücklagen zu bilden.
 - **Gesetzliche Rücklagen** sind durch Aktiengesellschaften zu bilden.
Jährlich sind 5% des um einen Verlustvortrag geminderten Jahresüberschusses in die gesetzlichen Rücklage einzustellen, bis die gesetzliche Rücklage und die Kapitalrücklage zusammen mindestens 10 % des Grundkapitals erreichen [...] (vgl. § 150 (2) AktG).
 - **Gewinnrücklagen** werden aus den Erträgen der abgelaufenen Geschäftsjahre gebildet.
Es handelt sich um kumulierte versteuerte Gewinne, die im Unternehmen verblieben sind und nicht ausgeschüttet wurden.
- Beim **Verlustvortrag** besteht die Möglichkeit, (in der Vergangenheit) aufgelaufene Verluste in der aktuellen Bilanz aufzuführen und mit Gewinnen in den folgenden Perioden zu verrechnen. Der Verlustvortrag ist sowohl handelsrechtlich als auch steuerrechtlich von Bedeutung.

Quelle: Schierenbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag München, S. 518f.



Eigenkapital – Gliederung nach §266 HGB

- I. Gezeichnetes Kapital**
- II. Kapitalrücklage**
- III. Gewinnrücklage**
 - 1. Gesetzliche Rücklage
 - 2. Rücklage für eigene Anteile
 - 3. Satzungsmäßige Rücklagen
 - 4. Andere Gewinnrücklagen
- IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag**
- V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag**



Rückstellungen

- Rückstellungen werden für eventuelle Verbindlichkeiten, Verluste oder Aufwendungen gebildet.
- Zum Zeitpunkt der Bildung von Rückstellungen ist sowohl die Höhe als auch der Zeitpunkt des Entstehens ungewiss.
- Beispiele:
 - Rückstellungen für eventuelle Garantieleistungen
 - Pensionsrückstellungen
- Rückstellungen sind demnach als Verbindlichkeit charakterisiert, denen vorerst keine Verpflichtung Dritten gegenüber zugrunde liegt.

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, Berlin, Bd. 1 S. 514, Bd. 5, S. 1306f.



Rückstellungen – Gliederung nach §266 HGB

1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
2. Steuerrückstellungen
3. Sonstige Rückstellungen



(Fremdkapital =) Verbindlichkeiten

- Fremdkapital ist die Bezeichnung für die in der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten (Schulden) der Unternehmung gegenüber Dritten, die rechtlich entstanden oder wirtschaftlich verursacht sind.
- Das Fremdkapital wird in die Fälligkeit bzw. Dringlichkeit der Rückzahlung gegliedert. Demnach wird zwischen langfristigen und kurzfristigen Verbindlichkeiten unterschieden.
- Langfristige Verbindlichkeiten sind beispielsweise die von Banken gewährten Hypothekenschulden oder Darlehensschulden.
- Kurzfristige Verbindlichkeiten entstehen, wenn Lieferantenrechnungen nicht sofort beglichen werden oder das Bankkonto überzogen wird.

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, Berlin, Bd. 2, S. 1916



Verbindlichkeiten – Gliederung nach §266 HGB

1. **Anleihen,**
davon konvertibel
2. **Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten**
3. **Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen**
4. **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**
5. **Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel**
6. **Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen**
7. **Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht**
8. **Sonstige Verbindlichkeiten,**
davon aus Steuern, davon im Rahmen der sozialen Sicherheit



Rechnungsabgrenzung – Gliederung nach §266 HGB

- Rechnungsabgrenzungsposten sind Posten innerhalb der Bilanz, die in einem Geschäftsjahr anfallen, jedoch wirtschaftlich komplett oder teilweise in das folgende bzw. ein zukünftiges Geschäftsjahr zuzuordnen sind.
- Sie dienen also der periodengerechten Erfolgsermittlung, indem die Zahlungen in die Perioden ihrer Erfolgswirksamkeit transferiert werden.
- **Aktive Rechnungsabgrenzung** bedeutet, dass der Betrieb (aktiv) Aufwendungen leistet, die zumindest teilweise in das nächste Geschäftsjahr gehören. Die Ausgaben erfolgen vor dem Abschlussstichtag, der Aufwand ist jedoch für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag zuzuordnen (vgl. § 250 Abs. 1 HGB). Bsp.: Die Januarmiete 2006 wird bereits im Dezember 2005 bezahlt.
- **Passive Rechnungsabgrenzung** erfolgt, wenn der Betrieb Erträge erhält welche dem nächsten Geschäftsjahr zuzuordnen sind. Dies können beispielsweise erhaltene Zinsen oder Mieten für Teile des neuen Geschäftsjahres sein.

Quellen: Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, Berlin, Bd. 1 S. 514, Bd. 5, S. 1306f., Schierenbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag München, S. 518



Grundstruktur der Bilanz gemäß § 266 HGB

Aktiva

Passiva

A Anlagevermögen

- I. Immaterielle Vermögensgegenstände (1.-3. ...)
- II. Sachanlagen (1.-4. ...)
- III. Finanzanlagen (1.-6. ...)

B Umlaufvermögen

- I. Vorräte (1.-4. ...)
- II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände (1.-4. ...)
- III. Wertpapiere (1.-3. ...)
- IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks

C Rechnungsabgrenzungsposten

A Eigenkapital

- I. Gezeichnetes Kapital
- II. Kapitalrücklage (1.-4. ...)
- III. Gewinnrücklage
- IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag
- V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

B Rückstellungen

1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
2. Steuerrückstellungen
3. Sonstige Rückstellungen

C Verbindlichkeiten

1. Anleihen
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
5. Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel
6. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen
7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
8. Sonstige Verbindlichkeiten

D Rechnungsabgrenzungsposten

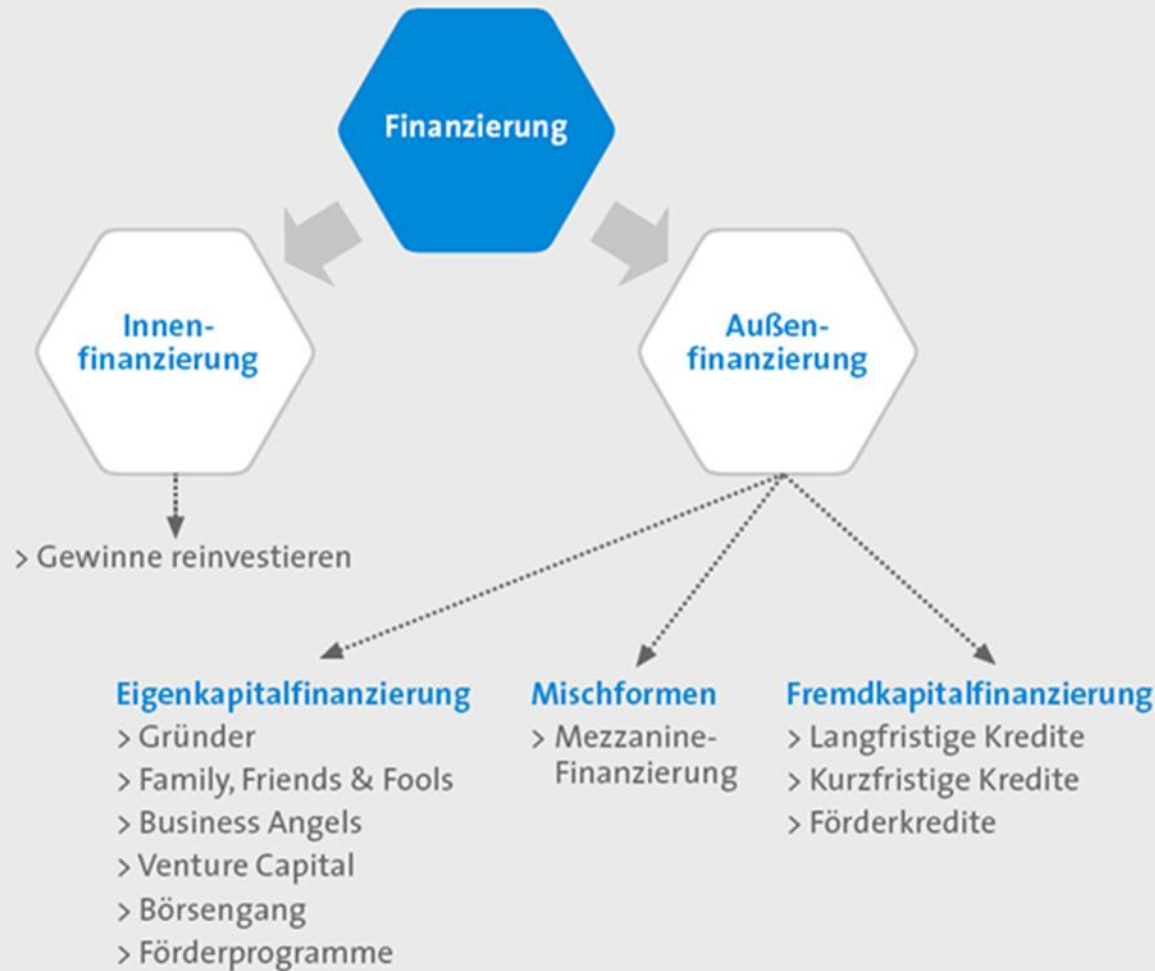


Finanzierung

- I.d.R. verfügt das Unternehmerteam nur über einen Teil der für Aufbau und Wachstum des gegründeten Unternehmens notwendigen Mittel.
- Wann und in welcher Höhe zusätzliche finanzielle Mittel benötigt werden kann dem Liquiditätsplan entnommen werden.
- Dieser Finanzierungsbedarf kann aus verschiedenen Quellen gedeckt werden, die auch miteinander kombiniert werden können. Die Wahl einer Finanzierungsform hängt auch vom jeweiligen Finanzierungsgegenstand/-zweck ab.
- Dabei sollten sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch bei der Höhe des Kapitals ausreichend Reserven eingeplant werden.



Finanzierungsformen



Quelle: http://www.bpw-nordbayern.de/user_upload/businessplan-handbuch.pdf (entnommen am 26.10.2006)



Leitfragen zur Finanzierung

- Wie hoch sind das Eigenkapitalanteil und der Fremdkapitalbedarf?
- Wie verteilt sich der Finanzbedarf hinsichtlich der 3-5 Jahresplanung? (ersichtlich aus dem Liquiditätsplan!)
- Welche Sicherheiten können eingesetzt werden?
- Welche Finanzierungsquellen kommen wofür in Frage? (Förderprogramme, Beteiligungskapitalgeber, ...)
- Können bestimmte Objekte geleast werden? Zu welchen Konditionen?
- Welche finanziellen Risiken ergeben sich aus dem Konzept und wie kann diesen entgegengewirkt werden?
- Welche Annahmen liegen den Finanzplanungen stets zu Grunde?

Der Businessplan

- **Gründung eines Unternehmens - Zweck und Nutzen eines Businessplans**
- **Die Elemente des Businessplans**
 - Executive/Management Summary
 - Unternehmenszweck
 - Produkt/Dienstleistung
 - Markt/Wettbewerb
 - Marketing/Vertrieb
 - Management/Organisation
 - Realisierungsplan/Meilensteine
 - Chancen/Risiken
 - Finanzplanung/Finanzbedarf
- **Beurteilungskriterien**
- **Erfolgsfaktoren / Fehlervermeidung**

Beurteilungskriterien eines Businessplans (1)

- Gibt der Businessplan dem Leser ausreichende Antworten!
- Ist ein klar fassbarer Nutzen für die Kunden ersichtlich?
- Ist klar, welches die Zielkundensegmente sind und wie diese auch tatsächlich erreicht werden können?
- Gibt es einen (ausreichend) großen u. wachsenden Markt?
- Wie schwer fällt möglichen weiteren Wettbewerbern ein Markteintritt? (*vorausschauende Konkurrenzanalyse*)
- Welche Wettbewerbsvorteile können wie erhalten werden?
- Scheinen das Management und weitere Schlüsselpersonen geeignet, das Vorhaben erfolgreich umzusetzen?
- Wurden Chancen und Risiken sorgfältig abgewogen?

Beurteilungskriterien eines Businessplans (2)

- Wie schlüssig sind die Begründungen von getroffenen Annahmen und Prognosen!
- Besteht eine inhaltliche Konsistenz/Widerspruchsfreiheit über alle Gliederungsabschnitte hinweg?
- Ist der Businessplan optisch ansprechend gestaltet, einfach querzulesen, verständlich, fehlerfrei?
- Ist die Darstellung motivierend aber dennoch sachlich?
 - zu emotionale unkritische Werbebotschaften stören,
 - zu kritische Darstellung mit Hinweisen auf Fehler der Vergangenheit lassen Zweifel an Eignung als Gründer/Unternehmer aufkommen.

Erfolgsfaktoren bei der Businessplanerstellung

- Planvolles, strukturiertes Vorgehen anhand einer Gliederung!
- Leitfragen sollen Denkanstöße sein! Welche von ihnen beantwortet werden müssen, hängt von der Gründungsidee ab!
- Der Businessplan „lebt“, d.h. er wird nicht in einem Rutsch durchgeschrieben, sondern durchläuft mehrere Bearbeitungsschleifen, in denen Einzelthemen aktualisiert/überarbeitet werden.
- Entscheidend ist nicht die Fülle von Informationen und Analysen, sondern die Konzentration auf das Wesentliche und das zielgerichtete Priorisieren!
- Unterstützung suchen, aber keine Erstellung durch Dritte!
- Der Businessplan sollte von „Testlesern/-publikum“ auf Unklarheiten und mögliche offene Fragen geprüft werden sowie ggf. überarbeitet (auch mehrmals)!

Fehlervermeidung bei der Businessplanerstellung

- Annahmen und Ergebnisse der einzelnen Gliederungspunkte sind aufeinander abzustimmen.
- Zielgruppengerechte verständliche Darstellung ohne Insiderbegriffe und Übermaß an technischen Details.
- Ergänzende Informationen, wie z.B. wichtige Nebenrechnungen, Zeitungsartikel, Patente, Lebensläufe u.a. kommen in einen Anhang, der aber dennoch überschaubar bleiben sollte. (Gefahr eines Datenfriedhofs!)
- Schwächen nie ohne geplante Verbesserungs- oder Gegenmaßnahmen ansprechen.
- Zusammenführung und „Vereinheitlichung“ der einzelnen Gliederungspunkte, wenn von mehreren Personen geschrieben.

Termine

Die nächste Vorlesung findet statt am

**Dienstag, den 18.12.2007,
10:15h bis 11:45h
im MZH 7230**

- **Vorlesung: 2 SWS**

Prof. Dr. Herbert Kubicek

Di., 10:15h-11:45h im MZH 7250

Di., 13:15h-14:45h im MZH 5300

- **Übung: 2 SWS**

(zwei inhaltsgleiche Parallelveranstaltungen)

Bettina Lofthouse, M.Sc. und Dipl. Wirt.-Inf. Steffen Brückner

Mi., 13:15h-14:45h im MZH 5210

und

Do., 15:15h-16:45h im MZH 7230