

# ZUKUNFTS- MARKT 65PLUS

UNTERNEHMERISCHE KOMPETENZ I

DR. TORSTEN SCHWARZ



FRIEDRICH-SCHILLER-  
UNIVERSITÄT  
JENA

©  
**ZUKUNFTSMARKT 65PLUS**

Unternehmerische Kompetenz I

**Friedrich-Schiller-Universität Jena**  
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften  
Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie  
Institut für Erziehungswissenschaft

**Kontakt**

zm65plus@uni-jena.de

Januar 2019

Gestaltung & Layout: Liana Franke (Stabsstelle Kommunikation), Nicole Fuchs & Nine Horn (BMBF-Projekt "Zukunftsmarkt 65plus")

Das diesem Studienbrief zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21037 und 16OH22037 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei dem Autor/der Autorin.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Zur unternehmerischen Verwertung von Ideen bietet sich eine ganze Bandbreite an Möglichkeiten. Ideen, die in einem bereits existierenden Unternehmen entstehen, können innerhalb dieses Unternehmens als zusätzliches Geschäftsfeld oder als neues Tochterunternehmen umgesetzt werden. Arbeitnehmende können Geschäftsideen in das Unternehmen der Arbeitgebenden einbringen und als Gegenleistung Mitarbeiterbeteiligungen erhalten. Personen, die noch nicht in einem Unternehmen tätig sind, können Geschäftsideen in Unternehmen mit ähnlichem Unternehmensgegenstand einbringen und in diesen Gesellschafterin bzw. Gesellschafter werden oder ein bestehendes Unternehmen übernehmen oder ein Unternehmen neu gründen.

Auch eine parallele Umsetzung oder Kombination mehrerer Möglichkeiten kommt in Betracht. Gemeinsam haben diese verschiedenen Verwertungsvarianten, dass neben der fachlichen Kompetenz, aus der die Idee hervorgeht, unternehmerische Kompetenz vorhanden sein muss. Die dazu notwendigen Themen erstrecken sich interdisziplinär über die Gebiete Betriebswirtschaft und Recht.

Im vorliegenden Studienbrief wird zunächst eine Einführung in eigenwirtschaftliches und gemeinnütziges Unternehmertum gegeben. Anschließend werden die Themen Marketing, Finanzierung und Gemeinnützigkeit behandelt. Rechtsformwahl, Besteuerung, Rechnungswesen und soziale Absicherung sowie Gründungsmanagement sind Themen der weiterführenden Studienbriefe *Unternehmerische Kompetenz II und III*.

Die in den Studienbriefen *Unternehmerische Kompetenz I bis III* behandelten Themen stellen grundlegende Bausteine dar. Zur besseren Verständlichkeit wird einzeln in die jeweiligen Themen eingeführt. In der praktischen Anwendung sind die Themen jedoch regelmäßig nicht isoliert, sondern nur vernetzt anwendbar. Aus der Reihenfolge der Themen in den Studienbriefen kann zudem nicht auf eine Anwendungsreihenfolge in der Praxis geschlossen werden. Die praktische Anwendungsreihenfolge hängt von der jeweiligen Entscheidungssituation ab. Die inhaltliche Gewichtung der Themen in der Praxis ist zudem von der gewählten Umsetzungsvariante abhängig. Die Studienbriefe vermitteln für unternehmerische Entscheidungen erforderliches Wissen. Situationsabhängige und vernetzte Anwendung des Wissens ist Thema der Präsenzveranstaltungen.

# ZUKUNFTS- MARKT 65PLUS

UNTERNEHMERISCHE KOMPETENZ I

DR. TORSTEN SCHWARZ

## INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
1. Überblick zu eigenwirtschaftlichem und gemeinnützigem Unternehmertum	6
Exkurs: Die Unternehmerpersönlichkeit - Gibt es die?	11
2. Marketing	12
3. Finanzierung	18
4. Gemeinnützigkeit	23
Abkürzungsverzeichnis	28
Fragen zur Selbstüberprüfung	29
Glossar	30

## LERNERGEBNISSE

Nach der Bearbeitung des Studienheftes sollten Sie in der Lage sein:

1. die Begriffe Betrieb, Unternehmen, Gewerbe und Freiberufler zu unterscheiden.
2. die zentralen Kriterien zur Würdigung von Unternehmenskonzepten anzuwenden.
3. die Elemente des strategischen und operativen Marketing zu erläutern.
4. Finanzierungsinstrumente zu systematisieren und die Finanzströme eines Unternehmens zu erläutern.
5. die Voraussetzungen und die besonderen Anforderungen für eine gemeinnützige Tätigkeit zu beurteilen.

# 1 ÜBERBLICK ZU EIGENWIRTSCHAFTLICHEM UND GEMEINNÜTZIGEM UNTERNEHMERTUM

1.1 „Ich bin doch kein Unternehmer!“	6
1.2 Unternehmenskonzept	8
1.3 Unternehmerische Aufgaben	9

## 1.1 "ICH BIN DOCH KEIN UNTERNEHMER!"

In der Gründungsberatung tätige Personen hören von Gründungsinteressierten mitunter Aussagen wie „Ich gründe doch kein Unternehmen, ich will mich nur selbständig machen.“ oder „Ich mache mich selbständig, also muss ich ein Gewerbe anmelden.“ oder „Ich will kein Unternehmen gründen, sondern einen gemeinnützigen Verein.“ Diese Aussagen ließen sich beliebig fortsetzen und sind aus Sicht der Gründungsinteressierten ebenso richtig, wie sie aus der Sicht der Fachwelt falsch sind.

### **Infobox 1**

Zur ersten Einordnung werden wesentliche Begriffe wie folgt definiert:

#### **Betrieb**

Ein Betrieb ist eine organisatorische abgegrenzte Einheit, die Produkte oder Dienstleistungen erstellt.

#### **Unternehmen**

Ein Unternehmen ist eine organisatorisch abgegrenzte Einheit, die mit Gewinnerzielungsabsicht Produkte oder Dienstleistungen erstellt.

#### **Gewerbe**

Ein Gewerbe betreibt, wer selbständig, nachhaltig, mit Gewinnerzielungsabsicht und unter Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr tätig ist.

#### **Freiberufliche Tätigkeit**

Freiberuflich tätig ist, wer aufgrund besonderer persönlicher Qualifikation leitend und eigenverantwortlich selbständig, nachhaltig, mit Gewinnerzielungsabsicht und unter Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr tätig ist.

#### **Gemeinnützigkeit**

Eine Körperschaft ist gemeinnützig, wenn sie ihre Mittel ausschließlich, selbstlos und unmittelbar zur Förderung der Allgemeinheit einsetzt.

Das Unternehmertum berührt in der Praxis verschiedene Fachgebiete, dementsprechend komplex ist die Abgrenzung der Begrifflichkeiten. Die im Wesentlichen betroffenen Fachgebiete sind die Betriebswirtschaft und das Recht. Innerhalb des Rechts ist zwischen privatem Wirtschaftsrecht und öffentlichem Wirtschaftsrecht zu unterscheiden. Während das private Wirtschaftsrecht die Rechtsverhältnisse der Akteure im Wirtschaftsleben untereinander regelt (bspw. Gesellschaftsverträge und Kaufverträge), regelt das öffentliche Wirtschaftsrecht das Verhältnis zwischen Staat und Wirtschaftsakteuren (bspw. Gewerbeanmeldungen und Unternehmenssteuerrecht).



### Übung 1

Ordnen Sie die Begriffe Betrieb, Unternehmen, Gewerbe, freiberufliche Tätigkeit und gemeinnützige Körperschaft den folgenden Tätigkeiten zu (Mehrfachnennungen sind möglich):

- a) Gesetzliche Krankenversicherung
- b) Abwasserverband
- c) Pharmahersteller
- d) Niedergelassener selbständiger Arzt
- e) Hersteller von Treppenliften
- f) Krankenhaus als gemeinnützige GmbH

Die in Infobox 1 dargestellten Begriffe weisen Überschneidungen und Abgrenzungen auf. Alle Unternehmen, Gewerbe und freiberuflich Tätige sind zugleich Betriebe, aber nicht jeder Betrieb erfüllt die Voraussetzungen eines der spezielleren Begriffe. Gewerbe und freiberuflich Tätige sind stets zugleich Unternehmen, unterscheiden sich untereinander aber durch qualitative Kriterien in der Tätigkeitsausübung. Wesentliche Rechtsfolgen, die an den Gewerbebegriff anknüpfen, sind die IHK-Pflichtmitgliedschaft und die Gewerbesteuer. Während Gewerbebetriebe IHK-Beiträge und Gewerbesteuer zahlen müssen, gelten diese Verpflichtungen für freiberuflich Tätige nicht. Die Gemeinnützigkeit sagt – entgegen landläufiger Meinung – nichts darüber aus, dass aus dem unternehmerischen Handeln keine Gewinne erwirtschaftet werden sollen, sondern lediglich darüber, dass die erwirtschafteten Gewinne gemeinnützig zu verwenden sind. Gewinnverwendung setzt jedoch das Erwirtschaften von Gewinnen voraus, sodass auch gemeinnützige Einrichtungen Unternehmen sind.

In diesem Kontext wird nachfolgend der Begriff „Unternehmen“ als Oberbegriff verwendet. Wird eine spezielle Ausprägung von Unternehmen, insbesondere Gewerbe, freiberuflich Tätige oder gemeinnützige Einrichtungen, behandelt, wird darauf gesondert hingewiesen.



### Übung 2

Fertigen Sie ein Diagramm an, das mögliche Überschneidungen und Abgrenzungen der Begriffe Betrieb, Unternehmen, Gewerbe, freiberuflich Tätige und gemeinnützige Körperschaft veranschaulicht.

## 1.2 UNTERNEHMENSKONZEPT

Der Kern eines jeden Unternehmenskonzepts besteht darin, Angebot und Nachfrage zusammenzuführen. Notwendigerweise handelt es sich bei der Nachfrage zugleich um eine bezahlte Nachfrage. Idealerweise beruht das Angebot des Unternehmens auf einer Kompetenz. Als Synonyme für das Zusammenführen von Angebot und Nachfrage werden u. a. die Begriffe Geschäftskonzept, Geschäftsmodell, Business Model verwendet, was jedoch auf die praktische Umsetzung keinen Einfluss hat.<sup>1</sup>

Bei der Planung und Umsetzung von Unternehmenskonzepten sind insbesondere die Kriterien Zugangshürden, Skaleneffekte, Imitierbarkeit und Kundenbindung abzuwägen (vgl. Infobox 1).

### Infobox 2

#### Zugangshürden

Zugangshürden können rechtlicher oder rein tatsächlicher Art sein. Beispielsweise bestehen für einen niedergelassenen Arzt die Zugangshürden zunächst in der fachlichen Qualifikation und sodann in der Zuteilung von Versorgungsstellen durch die Kassenärztliche Vereinigung. Die finanzielle Zugangshürde im Sinne der aufzubringenden Investitionssumme ist für einen mobilen Pflegedienst deutlich niedriger als für den Betreiber eines Pflegeheimes.

#### Skaleneffekte

Der Begriff Skaleneffekte beinhaltet die Frage, wie viel zusätzliche Leistung im Verhältnis zur ursprünglichen Leistung aufgebracht werden muss, um zusätzlichen Umsatz zu erzielen. Beispielsweise hat eine Software zur Abrechnung von Pflegeleistungen sehr günstige Skaleneffekte. Sie muss einmal programmiert werden und kann anschließend in beliebiger Stückzahl verkauft werden, ohne dass die zusätzlichen Stückzahlen nennenswerte zusätzliche Kosten auslösen. Pflegeleistungen haben jedoch keine Skaleneffekte. Zusätzliche Umsätze können nur durch vollumfänglich zusätzlich erbrachte Pflegeleistungen generiert werden.

#### Imitierbarkeit

Die Imitierbarkeit betrifft die Frage, ob und wie leicht das eigene Unternehmenskonzept durch Wettbewerber am Markt angeboten werden kann. Je schwerer die eigene Leistung durch Wettbewerber imitierbar ist, desto erfolgversprechender ist das eigene Unternehmenskonzept.

#### Kundenbindung

Das Unternehmenskonzept sollte schließlich darauf hin geprüft werden, welche Art von Bindung zu den Kundinnen und Kunden zugrunde liegt. So dürfte beispielsweise der Verkauf von Treppenliften ein Geschäft sein, das eine Kundin bzw. ein Kunde typischerweise nur einmal im Leben tätigt. Die Wartung von Treppenliften jedoch kann eine langjährige Kundenbindung generieren.

---

1 siehe überblicksartig: <https://de.wikipedia.org/wiki/Geschäftsmodell> und <http://www.welt-der-bwl.de/Geschäftsmodell>

Während sich das Kriterium Zugangshürden auf den Start eines Unternehmens bezieht, betreffen die drei darauffolgenden Kriterien das laufende Geschäft. Die Anwendung der Kriterien und die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen sind aufgrund der Vielfalt möglicher Unternehmenskonzepte nur im individuellen Einzelfall möglich. Als (nicht allgemein verbindliche) Tendenzaussage lässt sich festhalten, dass ein Unternehmenskonzept mit hohen Zugangshürden eher ein leichteres Folgegeschäft erwarten lässt (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Abwägung von Unternehmenskonzepten



### Übung 3

Wägen Sie für Ihre eigene (oder eine fiktive) Geschäftsidee die Kriterien Zugangshürden, Skaleneffekte, Imitierbarkeit und Kundenbindung ab. Beurteilen Sie insbesondere die Zugangshürden im Vergleich zum zu erwartenden Folgegeschäft.

## 1.3 UNTERNEHMERISCHE AUFGABEN

Nach der Bestimmung eines geeigneten Unternehmenskonzeptes sind die unternehmerischen Aufgaben so zu konkretisieren, dass alle notwendigen und sinnvollen Strukturen und Abläufe geschaffen werden.

Die zentrale Aufgabe der Unternehmerin bzw. des Unternehmers besteht im Aufbau und der Pflege der Kundenbindung. Aus dem Unternehmenskonzept sind die Zielgruppen abzuleiten und zu analysieren, darauf aufbauend Markt- und Wettbewerbsanalysen vorzunehmen sowie ein dazu passendes Marketingkonzept zu entwickeln.

Die Leistungserbringung an Kundinnen und Kunden setzt die Leistungserstellung durch das Unternehmen voraus. Alle hierzu erforderlichen Ressourcen, insbesondere technische Ausstattung, Personal, Beschaffung von Fremdleistungen, Material, Vorprodukte sowie Handelswaren, sind hinsichtlich des Bestands und der Abläufe zu organisieren. Eng damit verbunden sind die Frage des Finanzierungsbedarfs und die Entscheidung über die geeignete Rechtsform. Anforderungen aller zuständigen

Behörden sind zu erfüllen sowie qualifizierte Rechtsanwältinnen bzw. Rechtsanwälte und Steuerberaterinnen bzw. Steuerberater zu beauftragen. Zudem ist darüber zu entscheiden, ob das Unternehmen geeigneten Berufs- oder Branchenverbänden beitreten sollte.

Unternehmerinnen und Unternehmer sollten sich bewusst sein, dass unternehmerische Entscheidungen in aller Regel nicht isoliert getroffen werden können, sondern zumeist mehrere Aufgabenfelder berühren. Deshalb sollten sich Unternehmerinnen und Unternehmer der Ganzheitlichkeit ihrer Entscheidungen bewusst sein. Insbesondere sollten sie die Schnittstellen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen zu Vertragspartnern und Behörden so organisieren, dass Mehrfachbearbeitungen eines Sachverhalts vermieden werden (vgl. Abbildung 2). Zugleich ist in sämtliche Planungen einzubeziehen, dass die Organisation eines Unternehmens Zeit und Ressourcen bindet.

Der Umfang der unternehmerischen Aufgaben sollte jeder Unternehmerin und jedem Unternehmer bewusst sein. Gleichmaßen sollte jedoch auch bewusst sein, dass diese Aufgaben nicht nur durch große Unternehmen zu bewältigen sind. Gemäß amtlicher Umsatzsteuerstatistik haben von allen umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen 89 % einen Jahresumsatz unter einer Million Euro. Hinzu kommen noch alle umsatzsteuerfreien Unternehmen. Lediglich 0,35 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen haben einen Jahresumsatz über 50 Millionen Euro. Die ganz überwiegende Mehrheit aller Unternehmen ist somit klein.

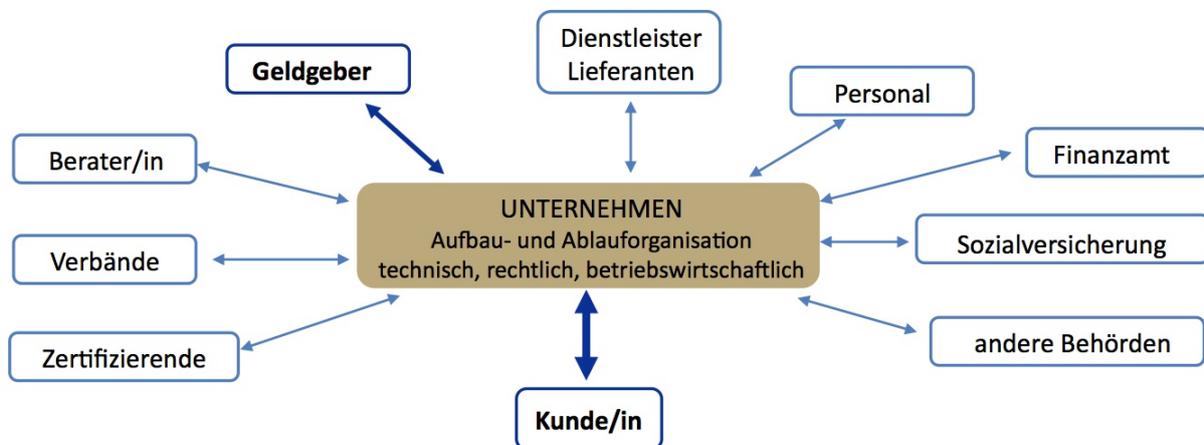


Abbildung 2: Schnittstellen unternehmerischer Aufgaben

## EXKURS: DIE UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT – GIBT ES DIE?

In der Psychologie kennt man fünf sehr grundsätzliche Persönlichkeitseigenschaften, die in vielen Studien an den unterschiedlichsten Menschen immer wieder gefunden wurden. Die sogenannten „Big Five“ bestehen aus Extraversion (Kontaktfreude und Zugewandtheit zu anderen), Offenheit (Kreativität und intellektuelle Beweglichkeit), Nachgiebigkeit (im Englischen „Agreeableness“; die Eigenschaft, einzulenken und sich nicht immer durchsetzen zu wollen), Gewissenhaftigkeit (Fleiß, Pünktlichkeit, Ordnung) und Neurotizismus (Ängstlichkeit und Labilität). Untersuchungen an unternehmerisch tätigen Menschen erbrachten, dass sie gegenüber abhängig Beschäftigten ein besonderes Profil dieser fünf Eigenschaften zeigten. Sie waren in der Regel besonders sozial und kontaktfreudig, hatten viele Ideen und arbeiteten fleißig und viele Stunden. Gleichzeitig erwiesen sie sich als ganz besonders wenig labil und ängstlich und sie setzten sich durch, ohne sich lange zu fragen, was andere von ihrer Meinung halten. Sie waren also auch bereit Risiken einzugehen. Studien erbrachten, dass Personen, die bereits als Kind diese Eigenschaften zeigen, später häufiger Unternehmen gründeten oder als Geschäftsführerin bzw. Geschäftsführer unternehmerisch tätig waren. Auch waren solchermaßen „ausgestatteten“ Menschen als Unternehmerin bzw. Unternehmer erfolgreicher als andere, die weniger unternehmerische Eigenschaften mitbrachten. Heißt das nun aber, dass beispielsweise schüchterne Personen als Unternehmerin oder Unternehmer ungeeignet sind? Das wäre eine zu einfache Perspektive. Sicherlich hat die lebhaftere, kontaktfreudige Person weniger Schwierigkeiten, die Beraterin bzw. den Berater bei der Bank von ihrem Projekt zu überzeugen. Wenn aber die unternehmerisch interessierte Person von den eigenen Lücken bei den unternehmerischen Eigenschaften weiß, kann sie sich darauf einrichten. Teamgründungen zählen hier zu den erfolgversprechendsten Modellen. Es gibt aber auch Möglichkeiten, sich bei der Gründung unterstützen zu lassen. Das macht niemanden zum anderen Menschen, hilft aber, sich auf Situationen vorzubereiten und nicht in Fallen zu tappen. Persönlichkeit ist wichtig, aber nicht die allein entscheidende Zutat für unternehmerischen Erfolg.

Prof. Dr. Eva Schmitt-Rodermund

## 2 MARKETING

2.1 Überblick	12
2.2 Strategisches Marketing	12
2.3 Operatives Marketing	14
2.4 Marktforschung	16

### 2.1 ÜBERBLICK

Umgangssprachlich wird Marketing oft mit Werbung gleichgesetzt. In Wirklichkeit ist Marketing jedoch weitaus mehr. Warum finden sich weltweit Kundinnen und Kunden, die eine Rolex kaufen, obwohl es für 1 % des Preises Uhren gibt, die fast identisch aussehen und den gleichen Zweck erfüllen? Warum schmeckt bei Verkostungen von No-Name-Lebensmitteln regelmäßig den meisten Probandinnen und Probanden diejenige Probe besser, an die ein Markenname angebracht wird, obwohl sich in beiden Proben dasselbe Lebensmittel befindet? Die Fragen ließen sich fortsetzen, die Antwort ist immer die Gleiche: Weil es eine Marke ist. Eine am Markt etablierte Marke zeugt von erfolgreichem Marketing und zwar unabhängig davon, ob die Marke mit gegenständlichen Produkten oder Dienstleistungen verbunden ist. In der Umsetzung greifen die Maßnahmen des strategischen und des operativen Marketing ineinander. Deshalb müssen alle Maßnahmen aufeinander und auf die gewünschte Positionierung der Marke ausgerichtet sein.<sup>2</sup>

### 2.2 STRATEGISCHES MARKETING

Das strategische Marketing wirkt auf die Marke – als zentrales Element des Marketing – und die Marktpositionierung. Gründungsunternehmen müssen den Markenaufbau planen und umsetzen. Etablierte Unternehmen müssen ihre Marke pflegen und weiterentwickeln.<sup>3</sup> Untrennbar mit der Marke verbunden ist die (angestrebte oder erreichte) Marktpositionierung im Hinblick auf das Erreichen der eigenen Zielgruppe und die Abgrenzung von Wettbewerbern. Die Markeninhalte sowie -botschaften müssen zur Marktpositionierung passen und umgekehrt. Beides wiederum muss auf das Unternehmenskonzept abgestimmt sein. Die Marktpositionierung entscheidet darüber, wie ein Unternehmen im Markt wahrgenommen wird bzw. werden will und welche Absatzmengen sowie Preise am Markt durchsetzbar sind. Mögliche Positionierungen sind beispielsweise Innovationsführende, Qualitätsführende, Luxusanbieter und Discountanbieter. Die angestrebte Positionierung muss in Einklang stehen mit der Zielgruppe, die das Unternehmen erreichen will. Zugleich entscheidet die eigene Marktpositionierung, welche anderen Unternehmen die Wettbewerber sind. Die strategische Ausrichtung von Marke und Marktpositionierung bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass aus einer einmal erreichten Marktpositionierung heraus nicht beliebige andere Zielgruppen erreicht werden können. Sollen Zielgruppen außerhalb der bestehenden Marktpositionierung erreicht wer-

---

2 siehe einführend: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/marketing>

3 siehe weiterführend: [https://de.wikipedia.org/wiki/Marke\\_%28Marketing%29](https://de.wikipedia.org/wiki/Marke_%28Marketing%29)

den, scheint regelmäßig der Aufbau einer neuen Marke aussichtsreicher als das Ausdehnen der bestehenden Marke auf weitere Markt- und Kundensegmente.

Zusätzlich ist abzuwägen, ob das Unternehmen nur einen oder mehrere der strukturell unterschiedlichen Märkte B2C (business to customer = Verkauf an Privatkunden), B2B (business to business = Verkauf an Geschäftskunden) oder B2G (business to government = Verkauf an öffentliche Hand) bedienen will. Während B2G- und B2B-Geschäfte tendenziell eher regelbasiert sind (Vergaberecht der öffentlichen Hand, Einkaufsrichtlinien in Großunternehmen), beruhen B2C-Geschäfte tendenziell auf persönlichen Präferenzen von Privatpersonen. Dennoch ist nicht zu vernachlässigen, dass auch in Unternehmen und der öffentlichen Hand Menschen die Entscheidungen über Beschaffungen treffen und auch diese sind durch Marketingmaßnahmen zu erreichen. Weitere mögliche Kriterien zur Bestimmung von Marktsegmenten und Zielgruppen sind beispielsweise Staat bzw. geographische Räume, in denen die Leistung erbracht wird, sowie Herkunft, Muttersprache, Geschlecht und persönliche Präferenzen der Kundinnen und Kunden.



#### Übung 4

Ergänzen Sie eigene Beispiele, in denen die Bestimmung von Marktsegmenten und Zielgruppen an die vorstehenden Kriterien anknüpft.

Kriterium	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3
Staat	Pflegeleistungen, abzurechnen über gesetzliche Pflegeversicherung		
Geographische Räume	Thüringer Bratwurst		
Herkunft / Sprache	Kreuzfahrtschiff mit deutschsprachiger Besatzung		
Geschlecht	Bekleidung		
Persönl. Präferenzen	Tanzveranstaltung		

Eine Marke schafft Mehrwert. Kundinnen und Kunden messen einem Markenprodukt bzw. einer Markendienstleistung einen über die rein physisch messbaren Eigenschaften hinausgehenden Wert bei und zwar genau den, den sie mit der Marke verbinden. Dieser Wert ist regelmäßig immateriell, besteht in einem Image, einem aus der Marktpositionierung abgeleiteten Status, mit dem sich die Kundin bzw. der Kunde selbst identifiziert und den sie oder er gleichfalls nach außen signalisieren möchte. Für diesen von den Kundinnen und Kunden empfundenen Mehrwert wird ein über die

Summe der Material- und Personalkosten hinausgehender Mehrpreis gezahlt. Und dieser Mehrpreis ist schließlich der Mehrwert für das Unternehmen. Diesen zu schaffen, eine Marktpositionierung zu erreichen, eine Marke zu etablieren, ist die strategische Aufgabe des Marketing.



### Übung 5

Reflektieren Sie Ihre eigenen Wahrnehmungen zu den nachstehenden Markenpaaren:

Marke 1	Marke 2
Dacia	Mercedes
Rolex	Citizen
Aldi	Rewe
Telekom	1&1
Hugo Boss	C&A

## 2.3 OPERATIVES MARKETING

Das operative Marketing besteht im zielgerichteten und ganzheitlichen Einsatz der Marketinginstrumente Produkt, Preis, Vertrieb und Kommunikation. Wie diese Instrumente eingesetzt werden, sollte nicht isoliert entschieden werden. Jede einzelne Maßnahme ist abzustimmen auf die erreichte oder angestrebte Marktpositionierung, die Marke und die anderen Marketinginstrumente.<sup>4</sup>

Aufgabe der **Produktpolitik** ist es, die bestimmenden Merkmale eines Produktes oder einer Dienstleistung festzulegen. Die Eigenschaften der Hauptleistung sowie etwaiger Nebenleistungen und nachfolgender Serviceangebote sind so zu gestalten, dass sie den Erwartungen der Zielgruppe entsprechen und sich zugleich hinreichend von Wettbewerbsangeboten abgrenzen. Bietet ein Unternehmen ein Sortiment von mehreren Produkten oder Dienstleistungen an, ist sicherzustellen, dass die Abgrenzung der Produkte innerhalb des eigenen Sortiments sichtbar ist und sich die Produkte nicht gegenseitig kannibalisieren.

Die **Preisgestaltung** sollte sich primär am Wert der Leistung für die Kundin/den Kunden und nur sekundär an der Kostenrechnung des Unternehmens orientieren. Typische Preisstrategien sind die Hochpreisstrategie, die Discountpreisstrategie, die Skimmingstrategie und die Penetrationsstrategie. Die Hochpreisstrategie setzt darauf, die eigenen Preise permanent über den durchschnittlichen Preisen zu halten und keinerlei Preisnachlässe zu gewähren. Die Discountpreisstrategie setzt umgekehrt darauf, permanent unterdurchschnittliche Preise zu verlangen und auf jeden Preiswettbewerb mit Unterbieten des Preises zu reagieren. Nach der Skimmingstrategie werden neue Produkte hochprei-

---

<sup>4</sup> siehe auch: <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/marketing/marketinginstrumente/>

sig im Markt eingeführt und später durch sinkende Preise weitere Kundenkreise erschlossen. Die Penetrationsstrategie versucht umgekehrt, mit niedrigen Einstiegspreisen eine breite Markteinführung zu erreichen, auf die eine Verbesserung der Ertragslage des Unternehmens durch steigende Preise folgen soll.

Die Auswahl der richtigen **Vertriebswege** richtet sich nach den Zielgruppen und der Marktpositionierung. Ein typischer Vertriebsweg für B2G-Geschäfte ist die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen. Für B2B-Geschäfte sind eigene Vertriebsmitarbeitende, Handelsvertretende und Großhandel typische Vertriebswege. B2C-Geschäfte werden regelmäßig über stationären Einzelhandel und über Onlineshops mit oder ohne Einschaltung von Zwischenhändlern abgeschlossen. Die Ausgestaltung der Logistik zwischen Unternehmen und Kundinnen sowie Kunden hängt von dem konkreten Vertriebsweg und natürlich auch von der Marktpositionierung ab.

Die **Kommunikationspolitik** soll sicherstellen, dass Informationen, die Außenwirkungen erlangen, mit der Markenbotschaft im Einklang stehen. Unmittelbar betrifft dies zunächst die Werbung, die trotz der erforderlichen Konsistenz der Markenbotschaft in ihrer Umsetzung neu sein muss und Aufmerksamkeit schaffen soll. Es sind jedoch auch alle weitergehenden Informationen umfasst, die von außen wahrnehmbar sind. Dies reicht von sozialem Engagement einschließlich Sponsoring über Richtlinien zum Sprachgebrauch und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis hin zur Ordnung und Sauberkeit von Firmengebäuden und -fahrzeugen. Die beste Werbung für Produkte nützt nichts, wenn der Ruf des Unternehmens durch schlechte öffentliche Wahrnehmung auf anderen Gebieten geschädigt ist. So wie Marketing mehr ist als Werbung, ist letztlich auch die Kommunikationspolitik mehr als nur Werbung..

Die Ganzheitlichkeit des Marketing sollte schließlich nicht nur auf die Beziehung zu den Kundinnen und Kunden, sondern auf das gesamte Unternehmen angewendet werden. Letztlich zielt Marketing darauf ab, in einem anderen Menschen eine für das Unternehmen günstige Entscheidung zu bewirken. Diese Entscheidungssituation findet sich grundsätzlich auch bei der Suche nach Kreditgebern, Lieferanten und Beschäftigten sowie bei Antragstellungen vor Behörden wieder. Sich in diesen Situationen ebenso positiv zu vermarkten wie gegenüber Kundinnen und Kunden, kann für ein Unternehmen nur von Vorteil sein



### Übung 6

Beurteilen Sie für die nachstehende Geschäftsidee die aufgeführten Marketingmaßnahmen:

Geschäftsidee:	Onlineshop für Bekleidung ausschließlich für Seniorinnen und Senioren
Marke:	kein Markenaufbau geplant, um das Marketingbudget zu entlasten
Produktpolitik:	bequeme Kleidung; modeunabhängig, um Lagerbestände saisonübergreifend verkaufen zu können
Preispolitik:	durchgängig hochpreisig
Vertrieb:	ausschließlich online
Kommunikation:	Facebookseite und Werbung bei E-Mail-Anbietenden

## 2.4 MARKTFORSCHUNG

Alle Marketingmaßnahmen können ihr Ziel nur erreichen, wenn sie vom Markt so aufgenommen werden, wie dies vom anbietenden Unternehmen beabsichtigt wurde. Die unternehmerischen Absichten in einer möglichst wirksamen Entscheidung umzusetzen und die eintretenden Wirkungen zu messen, ist eine Unterstützungsaufgabe der Marktforschung.

Marktforschung (auch Marketingforschung genannt) kann und soll Marketingentscheidungen auf verschiedenen Ebenen unterstützen. Die Beobachtung des Marktes, von Zukunftstrends und Wettbewerbern soll Prognosen über die Weiterentwicklung des eigenen Marktsegments und Produktportfolios ermöglichen. Dadurch soll das Unternehmen in der Lage sein, eigene Trends zu setzen oder frühzeitig auf sich abzeichnende Trends bzw. Marktveränderungen reagieren zu können. Die Einführung neuer Produkte kann die Marktforschung durch Tests unterstützen, aus denen beispielsweise die Veränderung von Produkteigenschaften oder die Preiseinstufung ableitbar sind. Für bereits eingeführte Produkte kann die Marktforschung Aussagen über die Wirksamkeit der Marketingmaßnahmen liefern. Durch den Abgleich mit Plandaten wird dieser Teil der Marktforschung zur Schnittstelle mit dem Controlling des Unternehmens.

Das Instrumentarium der Marktforschung ist ebenso breit wie die möglichen zu untersuchenden Fragestellungen. Bei der Auswahl der geeigneten Instrumente ist neben den Kosten vor allem darauf zu achten, dass die zu gewinnenden Analyseergebnisse möglichst kausale (d.h. ursächliche) Indikatoren für die zu treffende Marketingentscheidung abbilden. Beispielsweise sagt die reine Anzahl der Aufrufe einer Internetseite nichts darüber aus, ob und wie die Nutzenden die Inhalte der Seite aufgenommen haben. Entscheidungsträger sollten deshalb vor Durchführung oder Beauftragung einer Marktforschung eine fundierte und entscheidungserhebliche Fragestellung formulieren. Hierbei ist zugleich zu berücksichtigen, dass die Fragestellung den Untersuchungsrahmen vorgibt und damit zugleich begrenzt, was Einfluss auf die Interpretation der Untersuchungsergebnisse haben kann.

Wurde die eigene Fragestellung bereits zeitnah durch andere Marktteilnehmer untersucht, kann der Einkauf der Untersuchungsergebnisse oder die Verwendung öffentlicher Ergebnisse eine zeitsparende Alternative sein. Zu prüfen sind hierbei insbesondere die Übertragbarkeit der Fragestellung auf das eigene Unternehmen, die verwendete Datengrundlage und Art der Auswertung. Die Verfügbarkeit wird sich weitgehend auf allgemein gehaltene Marktdaten beschränken, da Konkurrenzunternehmen keine kundenbezogenen Marktforschungsergebnisse verkaufen werden. Relevant können jedoch veröffentlichte Erhebungen von Branchenverbänden, Marktforschungsinstituten und Banken sein, aus denen sich Ergebnisse zum Markt bzw. zur Branche im Allgemeinen ableiten lassen.

Für eine unternehmensspezifische Marktforschung wird regelmäßig nur die eigene Erhebung in Betracht kommen. Neben der Grundentscheidung, auf welchen Zeitpunkt der Kundenbeziehung die Erhebung abzielt, ist die Festlegung zu treffen, ob alle oder nur eine Stichprobe der Kundenbeziehungen untersucht werden sollen. Wird eine Stichprobenerhebung umgesetzt, kann die Auswahl der Stichprobe erhebliche Auswirkungen auf die Analyseergebnisse und damit letztlich auf die Marketingentscheidung haben. Die Stichprobe sollte deshalb unbedingt repräsentativ die Zielgruppe des

Unternehmens abbilden. Plant beispielsweise ein Lebensmittelhersteller eine Verkostung in Lebensmittelmärkten, können sich die tendenziell unterschiedlichen Einkaufszeiten von Werktätigen und Rentnern auf die Ergebnisse der Verkostung auswirken.

Abgestimmt auf die Fragestellung und den Erhebungsumfang ist festzulegen, welche Daten nach welcher Methode gewonnen werden sollen. Grundsätzlich kommen hierfür Befragungen, Experimente und Beobachtungen sowie deren Kombinationen in Betracht. Befragungen können beispielsweise durch persönliche Interviews, Telefonumfragen, schriftliche Umfragen oder Onlineumfragen durchgeführt werden. Jede Befragungsart weist Charakteristika hinsichtlich Stichprobenszusammensetzung, Anonymität und Rücklaufquote auf, was in der Auswertung der gewonnenen Daten zu berücksichtigen ist. Beobachtungen unterscheiden sich grundsätzlich dadurch, ob diese mit oder ohne Wissen der Teilnehmenden durchgeführt werden. Haben die Teilnehmenden Kenntnis von der Beobachtung, so scheint die repräsentative Auswahl der Teilnehmenden leichter gewährleistet, jedoch kann das Wissen um die Beobachtung das Verhalten beeinflussen. In umgekehrtem Verhältnis gilt dies für Teilnehmende, die keine Kenntnis von der Beobachtung haben. Experimente finden regelmäßig unter Laborbedingungen statt und weisen vergleichsweise hohe Kosten auf, insbesondere wenn das Experiment auch mit Vergleichsgruppen durchgeführt wird.

Unabhängig von konkreten Einzelaufträgen führen (große) Marktforschungsinstitute Datenerhebungen in Form von Panels durch. Von gleichbleibenden Teilnehmenden einer Untersuchung werden in regelmäßigen zeitlichen Abständen Daten zu den immer gleichen Untersuchungsgegenständen erhoben. Dies ermöglicht einen Datenvergleich im Zeitablauf. Für Unternehmen, deren Fragestellung in den Untersuchungsgegenstand fällt, können Panels interessante Ergebnisse zur Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen und zu Trendveränderungen liefern.

Die vorgenannten Grundzüge der Marktforschung gelten grundsätzlich auch für die Internetnutzung, insbesondere das Onlineshopping. Wesentlich erleichtert ist in diesem Segment jedoch die vollständige Datenerhebung und -auswertung. Da der Umfang der erhobenen Daten und der Analyseergebnisse beträchtlich groß werden kann, ist konsequent auf deren Entscheidungserheblichkeit zu achten.

Im Gliederungspunkt 2.3 wurde auf die Ganzheitlichkeit des Marketing hingewiesen. Dies gilt ebenso für den Bereich Marktforschung. Wenn Marketinginstrumente auf alle mit dem Unternehmen in Kontakt stehenden Interessengruppen angewendet werden, können auch die Instrumente der Marktforschung entsprechend auf diese Gruppen angewendet werden. Je nach Gruppe werden sich die Fragestellungen und Analyseergebnisse unterscheiden, die Methodik bleibt jedoch grundsätzlich gleich.



### Übung 7

Konzeptionieren Sie eine Marktforschung für die nachstehenden Unternehmen. Legen Sie dafür je eine entscheidungserhebliche Fragestellung und eine passende Erhebungsmethode fest:

- a) Niedergelassener selbständiger Arzt
- b) Hersteller von Treppenliften
- c) Essen auf Rädern
- d) Anbieter von Seniorenreisen

## 3 FINANZIERUNG

3.1 Überblick	18
3.2 Finanzströme im Unternehmen	19
3.3 Kapital- und Finanzmittelausstattung	19
3.4 Finanzplanung und Finanzierungsverhandlungen	21

### 3.1 ÜBERBLICK

Die Finanzierung eines Unternehmens ist sowohl zeitpunktbezogen als auch zeitraumbezogen zu betrachten. Zeitpunktbezogene Aspekte betreffen beispielsweise Fragen der Kapitalzusammensetzung und der einzusetzenden Finanzierungsinstrumente. Zeitraumbezogene Aspekte sind insbesondere die unternehmerischen Finanzströme sowie deren Planung und Überwachung. In der unternehmerischen Praxis sind beide Aspekte untrennbar miteinander verbunden. Zahlungsströme führen zu jedem beliebigen Zeitpunkt zu einer bestimmten Kapital- und Finanzmittelausstattung des Unternehmens und lösen gegebenenfalls die Notwendigkeit von Finanzierungsmaßnahmen aus.<sup>5</sup> Die Überwachung und Planung der Finanzmittelbestände und -ströme ist unerlässlich, weil die Zahlungsunfähigkeit ein Insolvenzgrund ist. Im Fall haftungsbeschränkender Rechtsformen ist das Unterlassen des Insolvenzantrags durch die Geschäftsführung zudem ein Straftatbestand.

Von grundlegender Bedeutung ist zudem die Unterscheidung zwischen Kapital und Finanzmitteln. Der Begriff Kapital beinhaltet die Summe des insgesamt gebundenen Vermögens. Dieses kann sowohl durch Eigenkapital oder Fremdkapital finanziert sein. Finanzmittel (= liquide Mittel = Geld) sind die Teile des Vermögens, die sofort durch das Unternehmen verausgabt werden können und somit die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens beschreiben.

---

5 siehe vertiefend: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/finanzierungsarten/finanzierungsarten.htm>

## 3.2 FINANZSTRÖME IM UNTERNEHMEN

Typischerweise werden die Finanzströme eines Unternehmens eingeteilt in Finanzströme des **operativen Geschäfts**, der **Finanzierungstätigkeit** und der **Investitionstätigkeit**. Für jeden dieser drei Bereiche ist festzustellen und zu planen, in welcher Höhe und zu welchen Zeitpunkten liquide Mittel zufließen und abfließen.

Übliche Finanzströme des operativen Geschäfts sind Einnahmen aus Umsatzerlösen und Ausgaben insbesondere für Personal und Material. Einnahmen aus der Finanzierungstätigkeit sind beispielsweise von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern eingezahlte Einlagen und von Banken aufgenommene Kredite. Auf der Ausgabenseite der Finanzierungstätigkeit finden sich dementsprechend Gewinnausschüttungen an Gesellschafterinnen und Gesellschafter sowie Kredittilgungen und Zinszahlungen an Banken. Die Investitionstätigkeit verursacht üblicherweise nur Ausgaben für die Anschaffung von Investitionsgütern. Lediglich Sonderfälle wie Verkäufe nicht mehr benötigter Investitionsgüter oder Investitionszuschüsse können zu Einzahlungen aus der Investitionstätigkeit führen.

Die Zuordnung der Finanzströme zu diesen drei Bereichen erleichtert sowohl (potentiellen) Geldgebern als auch den Unternehmerinnen und Unternehmern selbst die Analyse des finanziellen Erfolges. Auf Dauer müssen die Einnahmenüberschüsse aus dem operativen Geschäft ausreichen, um die Auszahlungen in allen drei Bereichen tätigen zu können. Dementsprechend ist im Wirtschaftsleben die Berichterstattung über die drei Finanzströme übliche Praxis und wird von Geldgebern erwartet. Diese Berichterstattung ist Aufgabe des externen Rechnungswesens (vgl. Studienbrief *Unternehmerische Kompetenz III*).

## 3.3 KAPITAL- UND FINANZMITTELAUSSTATTUNG

Im Gegensatz zu den gesetzlich geregelten Rechtsformen gibt es für Finanzierungsarten und -instrumente keinen gesetzlichen Typenzwang. Anzahl und Bezeichnungen von Finanzierungsinstrumenten liegen somit im freien Ermessen der Marktteilnehmenden. Daraus ergibt sich eine scheinbar undurchschaubare Vielfalt. Anhand weniger Kriterien lässt sich diese Vielfalt jedoch systematisieren (vgl. Abbildung 3). Entscheidend sind dabei zwei Fragen: Kommen Finanzierungsmittel von innen oder außen? Liegen Finanzierungsmittel von außen in der uneingeschränkten Verfügungsgewalt des Unternehmens (Eigenkapital) oder müssen die Mittel zurückgezahlt und vergütet werden (Fremdkapital)?

### **Eigenkapital**

In der uneingeschränkten Verfügungsgewalt des Unternehmens liegt das Eigenkapital. Erwirtschaftete Gewinne eines Unternehmens sind Eigenkapital in Form der Innenfinanzierung. Einlagen von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern sind Eigenkapital in Form der Außenfinanzierung. Die Höhe der Einlagen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter hängt zum einen von der gewählten Rechtsform, zum anderen von betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten ab. Für Kapitalgesellschaften existieren im Gesellschaftsrecht Vorschriften über ein Mindestkapital, das im Interesse des Gläubi-

geschützes erhalten werden muss. Häufig wird jedoch das durch die Gesellschafterinnen und Gesellschafter aufzubringende Eigenkapital aus betriebswirtschaftlichen Gründen über dem gesetzlichen Mindestkapital liegen müssen. Für Personenunternehmen existieren keine gesetzlichen Mindestkapitalvorschriften. Hier bemisst sich das Eigenkapital allein nach den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen. Allen Formen des Eigenkapitals ist gemein, dass sie nicht planmäßig getilgt, verzinst und besichert werden müssen. Erst bei Auflösung der Gesellschaft oder Ausscheiden aus der Gesellschaft hat eine Gesellschafterin bzw. ein Gesellschafter Anspruch auf Rückzahlung der Einlage. Bis dahin nimmt sie bzw. er am Gewinn (und Verlust) der Gesellschaft teil. Eine weitere Form von Eigenkapital aus Außenfinanzierung sind nicht rückzahlbare Fördermittel.

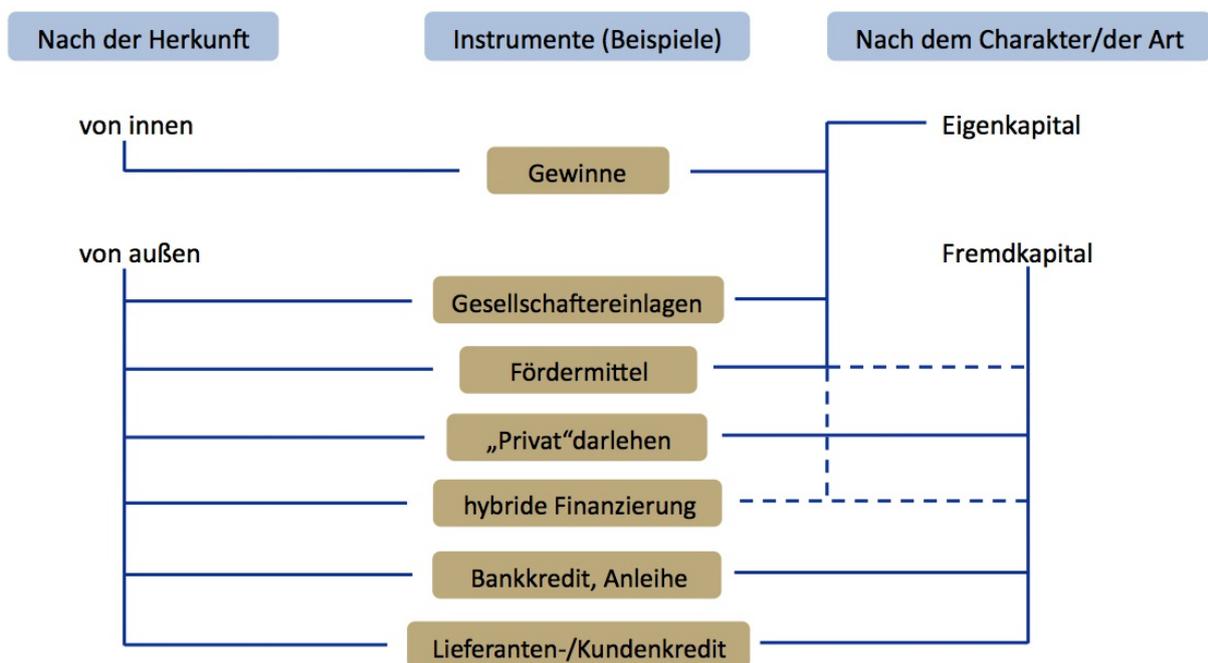


Abbildung 3: Finanzierungsarten

### Fremdkapital

Fremdkapitalgebende werden nicht Gesellschafterin bzw. Gesellschafter eines Unternehmens und verlangen typischerweise eine planmäßige Rückzahlung, eine Verzinsung sowie eine Besicherung des überlassenen Kapitals. Weit verbreitet ist im Wirtschaftsleben Fremdkapital in Form des Bankkredits. Daneben existieren vielfältige Ausprägungen von Fremdkapital (bspw. Kredite von Förderbanken, Kredite von Lieferanten, Anzahlungen von Kundinnen und Kunden, Anleihen am Kapitalmarkt, Darlehen von Angehörigen oder Gesellschafterinnen bzw. Gesellschaftern). Auch wenn sich die Laufzeiten und Konditionen der verschiedenen Fremdkapitalinstrumente in der Praxis stark voneinander unterscheiden, weisen alle das gemeinsame Merkmal der Tilgungsverpflichtung auf.

Dazwischen kommen im Wirtschaftsleben sogenannte hybride oder mezzanine Finanzierungsinstrumente vor. Diese sind dadurch geprägt, dass Konditionen dieser Instrumente sowohl Eigenkapital-

elemente als auch Fremdkapitalelemente aufweisen. Bei richtigem Einsatz dieser Instrumente lässt sich die (bilanzielle) Eigenkapitalausstattung verbessern, ohne dass neue Gesellschafterinnen oder Gesellschafter aufgenommen werden müssen.

Die liquiden Mittel eines Unternehmens setzen sich aus den Bankguthaben und den Kassenbeständen zusammen.



### Übung 8

Beurteilen Sie Herkunft (von innen oder von außen) und Charakter (Eigenkapital oder Fremdkapital) der nachstehenden Finanzierungsinstrumente:

	Herkunft	Charakter
Bankdarlehen		
Nicht rückzahlbarer Investitionszuschuss		
Darlehen von Angehörigen eines Gesellschafters		
Gewinnrücklagen		

## 3.4 FINANZPLANUNG UND FINANZIERUNGSVERHANDLUNGEN

Ein Unternehmen muss zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, die fälligen Verpflichtungen aus den liquiden Mitteln zu begleichen. Dies erfordert eine entsprechende Liquiditätsplanung und eine fristenkongruente Finanzierung. Die Grundregel hierfür lautet, dass langfristige Investitionen langfristig und kurzfristige Investitionen kurzfristig zu finanzieren sind. In die Liquiditätsplanung sind neben den aktuellen Beständen an liquiden Mitteln auch deren prognostizierte Veränderungen aus den drei Finanzierungsbereichen einzubeziehen. Zeichnet sich eine Unterdeckung der liquiden Mittel und damit eine Zahlungsunfähigkeit ab, ist durch Einbeziehung eines geeigneten Finanzierungsinstrumentes für die Beschaffung der erforderlichen liquiden Mittel zu sorgen.<sup>6</sup>

Diese Grundregeln der Finanzplanung sind situationsbezogen anzuwenden und stellen Unternehmen je nach Situation vor verschiedene Herausforderungen. Wird seit Jahren ein gewinnbringendes Geschäft betrieben und die Liquidität für die nächstfälligen Gehaltszahlungen geplant, sind die Herausforderungen geringer, als wenn aus einem gewinnbringenden Geschäft heraus eine Erweiterungsinvestition geplant wird. In letzterem Fall befindet sich das gestandene Unternehmen wiederum in einer günstigeren Ausgangsbedingung als ein Unternehmen während der Existenzgründung, bei welchem die Investition und die Aufnahme des laufenden Geschäfts finanziert werden muss.

<sup>6</sup> siehe auch: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/liquiditaetsplanung>  
und weiterführend: <http://www.die-akademie.de/fuehrungswissen/lexikon/finanzierungsregeln>

Im Fall der laufenden Gehaltszahlung ist ausgabenseitig lediglich das operative Geschäft betroffen. Der Liquiditätsbestand ist bekannt, hinsichtlich der Einnahmen aus dem operativen Geschäft liegen zumindest Erfahrungswerte, regelmäßig zusätzlich auch vertragliche Zahlungsansprüche, vor. Im zweiten Fall löst die Erweiterungsinvestition Ausgaben im Investitionsbereich und nachfolgend auch im operativen Geschäft aus. Der Liquiditätsbestand ist bekannt. Zudem existieren Erfahrungswerte über die Höhe der Einnahmenüberschüsse aus dem bisherigen Geschäft, auf deren Basis Tilgungen und Zinszahlungen für den Kredit geplant werden können, mit dem die Erweiterungsinvestition ergänzend zum Eigenkapital finanziert wird. Im Fall der Existenzgründung stehen nur die einzubringenden Eigenmittel der Gründerin bzw. des Gründers fest. Für alle anderen Einnahmen- und Ausgabenpositionen der drei betrieblichen Bereiche existieren lediglich Planungen, die bestenfalls anhand von Daten vergleichbarer Unternehmen auf Plausibilität geprüft werden.

Diese unterschiedlichen Entscheidungssituationen zeigen zugleich die Situationsabhängigkeit von Finanzierungsverhandlungen auf. Je älter, etablierter und erfolgreicher ein Unternehmen ist, desto mehr wird das Unternehmen von außenstehenden Kapitalgebern, insbesondere Banken, als Objekt gesehen. Maßgebende Entscheidungsgrundlage für die Vergabe und die Konditionen eines Kredits sind beispielsweise Jahresabschlusskennzahlen, Kundenstamm und Marktpositionierung des Unternehmens. Die Managementfähigkeiten der Unternehmen fließen auch, aber nachrangig, in die Kreditvergabeentscheidung ein, da sich diese durch den bisherigen Erfolg des Unternehmens bereits objektiviert haben.

Unternehmensgründende können typischerweise nichts anderes vorweisen, als ihre Geschäftsidee und ihre Persönlichkeit. Ob sie Risikokapital oder Kredite erhalten, hängt entscheidend vom Vertrauen ab, das die Kapitalgebenden in Gründende setzen. Neben einer fachlich überzeugenden Geschäftsidee ist die unternehmerische Kompetenz der Gründerin bzw. des Gründers von entscheidender Bedeutung. Kapitalgebende werden Gründenden ihr Geld nur dann anvertrauen, wenn sie die begründete Hoffnung haben, dass diese ein Unternehmen erfolgreich führen können. Die unternehmerische Kompetenz ist damit genau in dem Moment entscheidend, in dem sie regelmäßig noch nicht auf eigenen Erfahrungen der Gründenden beruhen kann. Diesen naturgemäßen Widerspruch können Gründende nur dadurch auflösen, dass sie sich unternehmerische Kompetenzen konsequent und rechtzeitig aneignen.

## 4 GEMEINNÜTZIGKEIT

4.1 Einordnung der Gemeinnützigkeit	23
4.2 Gesetzliche Zwecke der Gemeinnützigkeit	24
4.3 Anforderungen an die Ausführung gemeinnütziger Tätigkeit	24
4.4 Vermögens- und Erwerbssphären	26
4.5 Unternehmerische Konsequenzen der Gemeinnützigkeit	26

### 4.1 EINORDNUNG DER GEMEINNÜTZIGKEIT

Landläufig werden gemeinnützige Einrichtungen nicht als Unternehmen wahrgenommen. Sie sind vermeintlich nicht darauf ausgerichtet, Geld zu verdienen, sondern guten Zwecken zu dienen. Tatsächlich sind gemeinnützige Betätigungen jedoch strukturell mit gewinnorientierten Tätigkeiten vergleichbar. Auch sie erbringen und beziehen Leistungen, müssen organisiert und finanziert werden, benötigen ein Rechnungswesen und müssen steuerliche Pflichten erfüllen. Die Besonderheit besteht darin, dass der Zweck einer gemeinnützigen Einrichtung auf die Förderung der Allgemeinheit gerichtet ist, die erwirtschafteten Gewinne im Ergebnis nicht als Einkommen der Unternehmerin bzw. des Unternehmers, sondern als Einkommen der Allgemeinheit verwendet werden (vgl. Tabelle 1). Da diese Mittelverwendung staatliche Aufgaben entlastet bzw. ersetzt, werden gemeinnützigen Einrichtungen Befreiungen von Ertragsteuern und die Berechtigung zum Empfang von steuerfreien Spenden gewährt. In der Praxis resultieren viele Besonderheiten der Gemeinnützigkeit somit aus dem Steuerrecht.<sup>7</sup>

Gemeinnützige Einrichtungen erfüllen somit alle wesentlichen Merkmale eines Unternehmens und erfordern strukturell ein Management, das alle unternehmerischen Aufgaben erfüllt. Aus der Gemeinnützigkeit folgen zusätzliche Verpflichtungen, sodass an das Management gemeinnütziger Einrichtungen durchaus höhere Anforderungen zu stellen sind als an das Management vergleichbarer gewinnorientierter Unternehmen.

Tabelle 1: Besonderheiten von gemeinnützigen Unternehmen

	Besonderheiten
<b>Voraussetzungen</b>	gesetzliche Vorschriften zu gemeinnützigen und mildtätigen Zwecken gesetzliche Anforderungen an Satzungen
<b>Geschäftsführung</b>	gesetzliche Anforderungen an tatsächliche Geschäftsführung gesetzliche Vorschriften zur Mittelverwendung gesetzliche Anforderungen an Nachweisen und Dokumentationen
<b>Folgen</b>	Befreiung von Ertragsteuern Spendenempfangsberechtigung höherer Organisationsaufwand im Unternehmen

7 siehe einleitend: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinn%C3%BCtzigkeit>

## 4.2 GESETZLICHE ZWECKE DER GEMEINNÜTZIGKEIT

Damit eine Tätigkeit steuerfrei ausgeführt werden kann, muss sie entweder gemeinnützig oder mildtätig im Sinne der Abgabenordnung sein. Danach verfolgt eine Körperschaft gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Als Förderung der Allgemeinheit werden gesetzlich beispielsweise anerkannt:

- die Förderung der Jugend- und Altenhilfe;
- die Förderung von Kunst und Kultur;
- die Förderung der Volks- und Berufsbildung;
- die Förderung des Wohlfahrtswesens, insbesondere der Zwecke der amtlich anerkannten Verbände der freien Wohlfahrtspflege;
- die Förderung der Rettung aus Lebensgefahr;
- die Förderung von Verbraucherberatung und Verbraucherschutz;
- die Förderung des Sports;
- die Förderung der Tierzucht, der Pflanzenzucht, der Kleingärtnerei, des traditionellen Brauchtums;
- die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Zwecke.

Neben gemeinnützigen Zwecken führen auch mildtätige Zwecke zur Steuerbefreiung. Eine Körperschaft verfolgt mildtätige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, Personen selbstlos zu unterstützen, die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustands auf die Hilfe anderer angewiesen sind oder die im Sinne des Sozialgesetzbuches sozial bedürftig sind. Im Folgenden soll der Begriff Gemeinnützigkeit übergreifend für gemeinnützige und mildtätige Zwecke genutzt werden.

## 4.3 ANFORDERUNGEN AN DIE AUSFÜHRUNG GEMEINNÜTZIGER TÄTIGKEIT

Allein der gemeinnützige Zweck einer Körperschaft reicht nicht aus, um die Steuerbefreiung zu erlangen. Zusätzlich stellt die Abgabenordnung hohe Anforderungen insbesondere an die Mittelverwendung, die tatsächliche Geschäftsführung und an Nachweise sowie Dokumentationen.<sup>8</sup>

Die Steuervergünstigungen setzen voraus, dass der gemeinnützige Zweck in der Satzung der Körperschaft geregelt ist. Dies bedeutet zugleich, dass die Satzungsregelung vor der Aufnahme der gemeinnützigen Betätigung erfolgt sein muss. Die tatsächliche Geschäftsführung der Körperschaft muss den satzungsmäßigen Bestimmungen über den gemeinnützigen Zweck entsprechen und damit auf die

---

<sup>8</sup> siehe ausführlich: [http://www.ofd.niedersachsen.de/aktuelles\\_service/steuermerkblaetter\\_broschueren/merkblatt-zur-gemeinnuetzigkeit-und-zum-spendenrecht-67744.html](http://www.ofd.niedersachsen.de/aktuelles_service/steuermerkblaetter_broschueren/merkblatt-zur-gemeinnuetzigkeit-und-zum-spendenrecht-67744.html)

Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke gerichtet sein. Diese strenge Bindung zwischen satzungsmäßigen gemeinnützigem Zweck und tatsächlicher Geschäftsführung stellt hohe Anforderungen an die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer. Zum einen müssen sie im täglichen Handeln auf die Einhaltung der Satzung achten, zum anderen muss bei beabsichtigter Änderung des gemeinnützigen Zweckes eine Satzungsänderung vor Aufnahme der neuen bzw. geänderten Betätigung bewirkt werden.

Die Körperschaft muss ihren gemeinnützigen Zweck selbstlos und unmittelbar verfolgen. Selbstlos bedeutet in diesem Zusammenhang, dass nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke, beispielsweise gewerbliche Zwecke oder sonstige Erwerbszwecke, verfolgt werden. Dies hat auch zur Folge, dass Mitglieder oder Gesellschafterinnen sowie Gesellschafter der Körperschaft keine Gewinnanteile oder sonstigen Zuwendungen aus Mitteln der Körperschaft erhalten dürfen. Scheidet ein Mitglied oder eine Gesellschafterin bzw. ein Gesellschafter aus der Körperschaft aus, darf die Rückzahlung des Kapitalanteils nicht mit der Ausschüttung eines etwaigen Liquidationsgewinns verbunden sein. Etwaige Liquidationsüberschüsse dürfen nur für den gemeinnützigen Zweck verwendet werden. Gegen das Gebot der Selbstlosigkeit würde auch verstoßen werden, wenn Personen durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden würden.

Eine Körperschaft verfolgt *unmittelbar* ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke, wenn sie selbst diese Zwecke verwirklicht. Das kann auch durch Hilfspersonen geschehen, insbesondere durch Angestellte. Da Angestellte üblicherweise vergütet werden (müssen), ist die zu zahlende Vergütung mit dem Kriterium der Selbstlosigkeit in Einklang zu bringen. Überhöhte Gehälter würden außerhalb des gemeinnützigen Zweckes zur Begünstigung von Personen führen und damit die Steuervergünstigungen entfallen lassen. Gemeinnützige Körperschaften müssen deshalb für jede vergütete Hilfsperson die Angemessenheit der Vergütung ermitteln und nachweisen können.

Eine weitere gesetzliche Voraussetzung für die Gewährung der Steuervergünstigung besteht darin, dass die Körperschaft ihre Mittel zeitnah für ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke verwenden muss. Eine zeitnahe Mittelverwendung ist gegeben, wenn die Mittel spätestens in den auf den Zufluss folgenden zwei Jahren für die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Als Verwendung gilt dabei auch die Anschaffung von langlebigen Anlagegütern, wenn diese den satzungsgemäßen Zwecken dienen. Aus dem Rechnungswesen einer gemeinnützigen Körperschaft muss also auch der zeitliche Zusammenhang zwischen Einnahmen und Ausgaben hervorgehen. In gesetzlich eng umgrenzten Fällen kann von dem Gebot der zeitnahen Mittelverwendung zugunsten einer Ansammlung von Mitteln abgesehen werden. Auch für diese Ausnahmefälle sind gegenüber der Finanzverwaltung Nachweise zu führen.

## 4.4 VERMÖGENS- UND ERWERBSSPHÄREN

Die Vermögens- und Erwerbssphären einer gemeinnützigen Körperschaft können in vier Sphären eingeteilt werden:

- ideeller Bereich
- Vermögensverwaltung
- wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb
- Zweckbetrieb.

Der **ideelle Bereich** dient dem gemeinnützigen Zweck der Körperschaft. Die vorstehenden gesetzlichen Anforderungen an Inhalte und Nachweise der Gemeinnützigkeit betreffen im Kern den ideellen Bereich.

Der Bereich **Vermögensverwaltung** dient dem Halten und Verwalten des Vermögens der gemeinnützigen Körperschaft. Etwaige Erträge aus der Vermögensverwaltung müssen dem gemeinnützigen Zweck zu Gute kommen, um die Steuerfreiheit zu bewahren.

Ein **wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb**, den eine gemeinnützige Körperschaft unterhält, ist nicht steuerlich begünstigt. Die Vermögens- und Erwerbssphäre des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes muss getrennt von den übrigen Bereichen der Körperschaft abgerechnet und dokumentiert werden, obwohl die Gesamtbetätigung innerhalb einer einzigen Rechtsform erfolgt.

Ein **Zweckbetrieb** ist eine besondere Form des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes, der unter bestimmten gesetzlichen Voraussetzungen als steuerfreie Betätigung der gemeinnützigen Körperschaft behandelt wird. Dies ist der Fall, wenn der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb dazu dient, die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke der Körperschaft zu verwirklichen, die Zwecke nur durch einen solchen Geschäftsbetrieb erreicht werden können und von dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb keine unvermeidbare Wettbewerbsbeeinflussung am Markt ausgeht. Gesetzlich normierte Zweckbetriebe sind beispielsweise Alten-, Altenwohn- und Pflegeheime sowie Mahlzeitendienste, wenn die Leistungen dieser Einrichtungen an Außenstehende 20 % der gesamten Leistungen des Betriebs nicht übersteigen. Übersteigen die Einnahmen aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben, die keine Zweckbetriebe sind, insgesamt nicht 35.000 Euro im Jahr, so sind die daraus resultierenden Einkünfte ertragsteuerfrei.

## 4.5 UNTERNEHMERISCHE KONSEQUENZEN DER GEMEINNÜTZIGKEIT

Art und Umfang der Nachweise, die eine gemeinnützige Einrichtung schon allein aus steuerlichen Gründen erbringen muss, gehen deutlich über den Verwaltungsaufwand eines vergleichbar großen kommerziellen Unternehmens hinaus. Die Anerkennung des gemeinnützigen Zweckes, die satzungsmäßige Geschäftsführung, die Abgrenzung der Vermögens- und Erwerbssphären, die zeitnahe Mit-

telverwendung, die Angemessenheitsprüfung für alle Vergütungen an Hilfspersonen erfordern qualifizierte rechtliche Prüfungen in der Planungsphase und detaillierte Nachweise in der Umsetzungsphase. Dass gemeinnützige Körperschaften ihre Steuererklärungen regelmäßig nur alle drei Jahre abgeben müssen, mindert nicht den Verwaltungsaufwand, sondern die Planungssicherheit.

Hinzu kommt, dass gemeinnützige Einrichtungen oftmals von ehrenamtlich Tätigen geführt werden, die weder über die zeitlichen Ressourcen noch über die (steuerlichen) Kompetenzen verfügen, um die umfangreich erforderlichen Planungen und Nachweise rechtssicher erbringen zu können. Dem sollte bereits bei der Gründung der gemeinnützigen Einrichtung durch eine entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation Rechnung getragen werden.

Das Gemeinnützigkeitsrecht bringt zudem eine Einschränkung in der Rechtsformwahl mit sich. Da die Steuervergünstigungen nur gemeinnützigen Körperschaften offenstehen, scheiden Personenunternehmen als Rechtsformen für gemeinnützige Betätigungen (zumindest mit steuerlicher Wirkung) aus.

Unabhängig von der Besteuerung weisen gemeinnützige Betätigungen eine Besonderheit in der Kundenbeziehung auf. Für kommerzielle Unternehmen sind die Kundinnen und Kunden, also die Leistungsempfängerinnen und -empfänger, auf Dauer diejenigen, die das Unternehmen finanzieren. An gemeinnützige Körperschaften zahlen die Leistungsempfängerinnen und -empfänger regelmäßig keine kostendeckenden oder gar keine Preise. Die dauerhafte Finanzierung übernehmen Personen, die regelmäßig nicht zugleich Leistungsempfängerinnen und -empfänger sind, sondern insbesondere Spendende und Zuschussgebende. Das Marketing einer gemeinnützigen Einrichtung muss auf diese personelle Trennung von Leistungsempfangenden und Geldgebenden ausgerichtet sein.

Für Unternehmen, die lediglich über einen Verzicht auf Gewinne die Allgemeinheit fördern wollen und die nicht auf Spenden angewiesen sind, kann der bewusste Verzicht auf die Gemeinnützigkeit eine sinnvolle Alternative sein. Das steuerliche Ergebnis wird näherungsweise gleich sein, der Verwaltungsaufwand ist für ein formell nicht gemeinnütziges Unternehmen jedoch geringer.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG .....	Aktiengesellschaft
BGB .....	Bürgerliches Gesetzbuch
B2B .....	business to business – Verkauf an Geschäftskunden
B2C .....	business to customers – Verkauf an Privatkunden
B2G .....	business to government – Verkauf an die öffentliche Hand
e. K. ....	eingetragene/r Kaufmann/-frau
EU .....	Europäische Union
e. V.....	eingetragener Verein

## FRAGEN ZUR SELBSTÜBERPRÜFUNG

1. Erläutern Sie Kriterien zur Würdigung von Unternehmenskonzepten.
2. Nehmen Sie Stellung zu der These: Marketing ist Werbung.
3. Erläutern Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen Eigenkapital und Fremdkapital.
4. Nehmen Sie Stellung zu folgender These: In der Leitung einer gemeinnützigen Einrichtung wird keine oder nur geringe unternehmerische Kompetenz benötigt, da ohnehin kein Gewinn erwirtschaftet werden soll.

## GLOSSAR

### **Eigenkapital**

Eigenkapital ist Kapital, das Unternehmen unbefristet, ohne Tilgungsplan und ohne festen Vergütungsanspruch zur Verfügung gestellt wird oder aus der Selbstfinanzierung stammt.

### **Einlage**

Bei einer Einlage handelt es sich um Geld- oder Sachwerte, welche dem Unternehmen von den Inhaberinnen und Inhabern zur Verfügung gestellt werden. Für einzelne Rechtsformen, insbesondere die Kapitalgesellschaften, existieren gesetzliche Vorschriften über Einlagen.

### **Finanzmittelbestände**

Finanzmittelbestände, sogenannte liquide Mittel, sind die Summe aus Bargeld und Bankguthaben, die zur Verfügung stehen, um fällige Zahlungsverpflichtungen zu begleichen.

### **Fremdkapital**

Fremdkapital ist Kapital, das Unternehmen mit planmäßiger Rückzahlungsverpflichtung befristet, gegen Entgelt und regelmäßig gegen Sicherheitsleistung zur Verfügung gestellt wird.

### **Geldgeber/in**

Geldgeber/in ist jede (natürliche oder juristische) Person, die einem Unternehmen Kapital zur Verfügung stellt.

### **Gesellschafter/in**

Darunter versteht man eine natürliche oder juristische Person, die (je nach Beteiligungsquote anteilig) im Verhältnis zur Gesellschaft berechtigt und verpflichtet ist. Wesentliche Rechte und Pflichten von Gesellschafter/innen sind die Verpflichtung zur Beitragsleistung, der Anspruch auf Gewinnanteile und Teile des Liquidationserlöses, das Stimmrecht in der Gesellschafterversammlung sowie Kontrollrechte.

### **Insolvenz (Zahlungsunfähigkeit)**

Die einem Unternehmen oder einer Person zur Verfügung stehenden liquiden Mittel reichen nicht aus, um die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.

### **Investitionsgüter**

Darunter versteht man Güter, deren Nutzungsdauer regelmäßig länger als ein Jahr ist und die nicht zum unmittelbaren Endverbrauch bestimmt sind, sondern zur Güterherstellung eingesetzt werden (z. B. Einrichtungsgegenstände oder Fahrzeuge). Sie dienen der Erhaltung, Verbesserung oder Erweiterung der Produktionsausrüstung von Unternehmen.

### **Investitionstätigkeit**

Investitionstätigkeit im Sinne von Sachinvestitionen beschreibt alle organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Maßnahmen zur Beschaffung und zum Einsatz von Investitionsgütern (.z.B. Gebäu-

de). Investitionstätigkeit im Sinne von Finanzinvestitionen umfasst renditeorientierte Maßnahmen zum Tätigen von Kapitalanlagen (z.B. Fondsanteile).

### **Investitionszuschüsse**

Ein Zuschuss ist ein Vermögensvorteil, den ein Zuschussgebender zur Förderung des (Unternehmens)Zweckes den Zuschussempfängenden gewährt. Der Zuschuss kann im Interesse des Zuschussgebenden, im Interesse einer dritten Person oder im Interesse der Öffentlichkeit sein.

### **Juristische Person**

Eine juristische Person ist eine Personenvereinigung oder ein Zweckvermögen mit vom Gesetz anerkannter rechtlicher Selbstständigkeit. Die juristische Person ist Trägerin von Rechten und Pflichten, hat Vermögen, kann als Erbe eingesetzt werden, in eigenem Namen klagen und verklagt werden. Dazu zählen zum Beispiel Vereine, Genossenschaften, Stiftungen, AG, GmbH.

### **Kapitalzusammensetzung**

Die Kapitalzusammensetzung wird zumeist nach den Kriterien der Kapitalart (Eigenkapital oder Fremdkapital) und/oder der Fristigkeit (langfristig zur Verfügung stehendes Kapital oder kurzfristig zur Verfügung stehendes Kapital) eingeteilt.

### **Liquidität**

siehe Finanzmittelbestände

### **Markenbotschaft**

Über Markenbotschaften differenziert sich eine Marke gegenüber anderen Marken am Markt. Eine Markenbotschaft ist somit ein Alleinstellungsmerkmal der Marke, mit der ein Unternehmen die Identität seiner Marke, seines Produktes oder seiner Dienstleistung klar von Wettbewerbern abgrenzt. Gute Markenbotschaften ermöglichen eine optimale Wahrnehmung bei ihrer Zielgruppe.

### **Marketinginstrumente**

Marketinginstrumente sind die Gesamtheit der Maßnahmen, die ein Unternehmen einsetzt, um seine Marketingziele zu erreichen. Es kann zwischen vier verschiedenen Marketinginstrumenten unterschieden werden, die aufeinander abgestimmt werden müssen: Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik.

### **Marktpositionierung**

Mit der Entscheidung für eine bestimmte Positionierung legen Unternehmerinnen und Unternehmer fest, wie sie sich gegenüber anderen Marktteilnehmenden profilieren wollen. Sie ist der zentrale Ausgangspunkt des Marketing.

### **Marktteilnehmende**

Marktteilnehmende sind Wirtschaftssubjekte, die auf einem Markt als Anbietende oder Nachfragende auftreten.

### **Mittelverwendungsrechnung**

Mit einer Mittelverwendungsrechnung wird nachgewiesen, dass die zur Verfügung stehenden Mittel zeitnah für die vorgeschriebenen Zwecke verwendet wurden. Für die Form der Mittelverwendungsrechnung existieren je nach Verwendungszweck eigenständige (gesetzliche) Vorschriften.

### **Öffentliche Hand**

Öffentliche Hand ist ein Sammelbegriff für den gesamten öffentlichen Sektor, wie beispielsweise Bund, Länder und Gemeinden sowie Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts.

### **Operatives Geschäft**

Das operative Geschäft bezeichnet sämtliche Unternehmensaktivitäten, die dem eigentlichen Unternehmenszweck entsprechen.

### **Sponsoring**

Sponsoring beschreibt ein Leistungsgeflecht, das dem wirtschaftlichen Gehalt nach zwischen einer Spende und einem Leistungsaustausch liegt. Der Spender erlangt durch seine Spende keinen Anspruch auf Gegenleistung. Ein Sponsor erlangt zwar einen Anspruch auf Gegenleistung, deren Wert liegt jedoch unter den aufgewendeten Mitteln des Sponsors. Sponsoringempfänger sind zumeist gemeinnützige oder öffentlichkeitswirksame Einrichtungen.

### **Tilgung**

Im Finanzwesen wird Tilgung als die Rückzahlung von Schulden bezeichnet.

### **Umsatz**

Umsatz ist der Anspruch auf Gegenleistung, den ein Unternehmen erlangt, wenn die vertraglich geforderte Leistung im Wesentlichen abnahmereif erbracht worden ist. Ob und wann Kunden/Kundinnen die Gegenleistung zahlen, hat auf die Entstehung des Umsatzes keinen Einfluss.

### **Wettbewerbsanalyse**

Unter Wettbewerbsanalyse versteht man die Aufstellung und Bewertung der Methoden, Verhaltensweisen und Produkte/Dienstleistungen, mit der Wettbewerber in einem definierten Markt handeln.

### **Zielgruppe**

Die Zielgruppe ist eine Gruppe von potentiellen Kundinnen und Kunden (Privatpersonen, Unternehmen, öffentliche Hand), die ähnliche Bedürfnisse haben und die angebotenen Produkte/Dienstleistungen kaufen würden. Für das Unternehmen ist es wichtig, die richtige Zielgruppe zu finden, wenn die Produkte/Dienstleistungen erfolgreich verkauft werden sollen. In die Analyse der Zielgruppe werden verschiedene Kriterien wie zum Beispiel Altersgruppe, Familienstand, Höhe des Einkommens und Konsumverhalten einbezogen.

NOTIZEN

NOTIZEN

### **Dr. Torsten Schwarz**

Herr Dr. Torsten Schwarz ist an der Friedrich-Schiller- Universität Jena im Servicezentrum für Forschung und Transfer tätig und Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Betriebswirtschaftliche Steuerlehre.



Foto: Andrea Ludwig Design

---

Wir verweisen in unseren Studienheften zum Teil auf Webseiten Dritter im Internet, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten und deren Gestaltung ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Wir haben die Internetlinks nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

