



Skript

## Fachwirt/in Erziehungswesen

Thema

Modul 4: Betriebswirtschaftliches Management

Stand 2017

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Managements .....</b>	<b>7</b>
1.1 Wirtschaftliche Grundbegriffe .....	7
1.1.1 Bedürfnisse .....	7
1.1.2 Güter .....	8
1.1.3 Das ökonomische Prinzip .....	9
1.2 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre .....	10
1.2.1 Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre .....	10
1.2.2 Einteilung von Betrieben .....	11
1.3 Ziele von Betrieben .....	13
1.4 Rahmenbedingungen der Betriebe .....	15
1.4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	16
1.4.2 Steuerliche Rahmenbedingungen .....	17
1.4.3 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	19
1.5 Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren .....	20
1.6 Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität .....	22
1.6.1 Produktivität .....	22
1.6.2 Wirtschaftlichkeit .....	24
1.6.3 Rentabilität .....	25
1.7 Standortwahl .....	28
1.8 Rechtsformwahl .....	31
1.8.1 Privatrechtliche Rechtsformen .....	32
1.8.1.1 Einzelunternehmung .....	32
1.8.1.2 Personengesellschaften .....	33
1.8.1.3 Offene Handelsgesellschaft (OHG) .....	33
1.8.1.4 Kommanditgesellschaft (KG) .....	34
1.8.1.5 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts .....	35
1.8.2 Kapitalgesellschaften .....	36
1.8.2.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	37
1.8.2.2 Gemeinnützige GmbH (gGmbH) .....	38
1.8.2.3 Aktiengesellschaft (AG) .....	39
1.8.2.4 Eingetragener Verein .....	40
1.8.2.5 Stiftung des privaten Rechts .....	40

1.8.3 Öffentlich rechtliche Rechtsformen.....	41
1.8.3.1 Körperschaft des öffentlichen Rechts (Gebietskörperschaften) .....	41
1.8.3.1.1 Regiebetrieb .....	41
1.8.3.1.2 Eigenbetrieb .....	42
1.8.3.1.3 Zweckverband .....	42
1.8.3.2 Stiftung des öffentlichen Rechts .....	42
1.8.4 Eignung von Rechtsformen für Träger der Kinder- und Jugendhilfe .....	42
1.9 Ausgewählte Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen .....	43
<b>2 Rechnungswesen .....</b>	<b>45</b>
2.1 Grundlagen des Rechnungswesens.....	45
<b>3 Finanzbuchführung .....</b>	<b>47</b>
3.1 Begriff, Aufgaben und gesetzliche Grundlagen der Buchführung .....	47
3.2 Inventur, Inventar und Bilanz.....	52
3.2.1 Inventur .....	52
3.2.2 Inventar .....	53
3.3 Wertveränderungen in der Bilanz .....	60
3.4 Buchung auf Bestandskonten .....	61
3.5 Buchung auf dem Eigenkapitalkonto .....	65
<b>4 Kostenrechnung .....</b>	<b>70</b>
4.1 Grundtatbestände der Kostenrechnung .....	70
4.2 Kostenartenrechnung.....	80
4.3 Kostenstellenrechnung.....	86
4.4 Kostenträgerrechnung.....	93
4.5 Betriebsergebnisrechnung und Break even Analysen .....	98
<b>5 Investition.....</b>	<b>103</b>
5.1 Einführung .....	103
5.2 Investitionsrechnungen .....	106
5.2.1 Statische Investitionsrechnungsverfahren .....	106
5.2.1.1 Kostenvergleichsrechnung .....	106
5.2.1.2 Gewinnvergleichsrechnung .....	113
5.2.1.3 Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	115
5.2.1.4 Amortisationsrechnung.....	117
5.2.2 Dynamische Investitionsrechenverfahren.....	120

<b>6 Finanzierung .....</b>	<b>125</b>
6.1 Begriff und Ziele der Finanzierung .....	126
6.2 Ermittlung des Kapitalbedarfs .....	126
6.3 Finanzplan .....	129
6.4 Finanzierungsquellen .....	132
6.5 Fundraising .....	134
6.5.1 Spenden .....	135
6.5.2 Öffentliche Förderung .....	137
6.5.3 Stiftungen .....	138
6.5.4 Andere Einnahmequellen .....	140
6.5.5 Online-Charity-Aktionsplattformen .....	140
6.5.6 Fördervereine .....	141
6.5.7 Corporate Volunteering – Switch Aktionen .....	141
<b>7 Formelsammlung .....</b>	<b>143</b>
<b>8 Marketing .....</b>	<b>146</b>
8.1 Vorwort .....	146
8.2 Definition und Ziele .....	147
8.3 Entwicklungsstufen .....	147
8.4 Prozessorientierter Ansatz des Marketing .....	149
8.4.1 Marktforschung .....	150
8.4.1.1 Kundenbedürfnisse und Markt .....	150
8.4.1.1.1 Primär- und Sekundärforschung .....	150
8.4.1.1.2 Marktsegmentierung .....	151
8.4.1.2 Unternehmensanalyse .....	152
8.4.2 Ziele und Strategie .....	153
8.4.2.1 Produktpolitik .....	155
8.4.2.1.1 Unique selling proposition (USP) .....	155
8.4.2.1.2 Varianten innerhalb der Produktpolitik .....	156
8.4.2.2 Preispolitik .....	157
8.4.2.2.1 Marktsituation .....	157
8.4.2.2.2 Preiselastizität .....	157
8.4.2.2.3 Preisdifferenzierung .....	158
8.4.2.2.4 Psychologische Preisfestsetzung .....	158

8.4.2.3 Distributionspolitik .....	159
8.4.2.4 Kommunikationspolitik.....	160
8.4.2.4.1 Klassische Werbung.....	160
8.4.2.4.2 Online-Werbung .....	161
8.4.2.4.3 Öffentlichkeitsarbeit.....	162
8.4.2.4.4 Sponsoring .....	164
8.4.2.4.5 Mund-zu-Mund-Kommunikation.....	165
8.4.2.4.6 Viral-Marketing .....	165
8.4.3 Kontrolle.....	166
8.5 Corporate Identity (CI).....	167
<b>9 Marketingansätze in Kindertagesstätten.....</b>	<b>168</b>
9.1 Ganzheitliches Marketing .....	168
9.2 Sozialmarketing (Non-Profit-Marketing) .....	169
9.3 Dienstleistungsmarketing .....	170
<b>10 Aus der Praxis für die Praxis .....</b>	<b>172</b>
10.1 Marketing-Mix in sozialen Einrichtung .....	172
10.1.1 Produktpolitik .....	172
10.1.2 Preispolitik.....	174
10.1.3 Distributionspolitik .....	175
10.1.4 Kommunikationspolitik.....	175
10.1.4.1 Medien .....	177
10.1.4.1.1 Grundsätzliches bei Veröffentlichungen.....	177
10.1.4.1.2 Pressearbeit .....	179
10.1.4.1.3 Eigene Printmedien .....	180
10.1.4.1.4 Internet .....	181
10.1.4.2 Veranstaltungen .....	183
10.1.4.3 Sponsoring und Spenden.....	186
10.1.5 Erfolgskontrolle .....	187
10.1.6 Personalpolitik - Das fünfte P im Marketing-Mix .....	188
<b>11 Controlling .....</b>	<b>191</b>
11.1 Begriff und Bedeutung des Controlling.....	191
11.2 Aufgaben des Controlling .....	192
11.3 Strategisches und operatives Controlling .....	193

11.4 Controlling-Instrumente.....	194
<b>12 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>196</b>

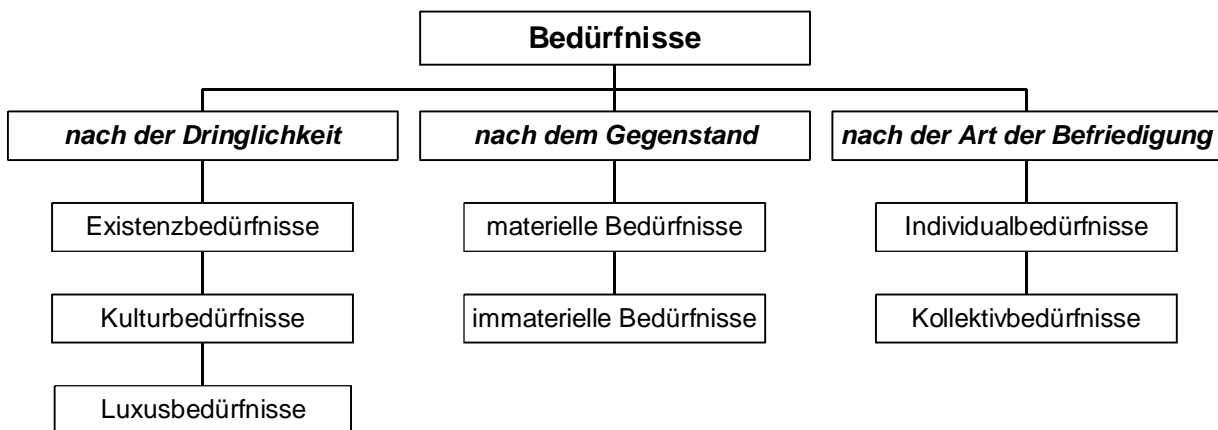
# 1 Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Managements

## 1.1 Wirtschaftliche Grundbegriffe

### 1.1.1 Bedürfnisse

Der Ausgangspunkt jedes wirtschaftlichen Handelns sind Bedürfnisse. Bedürfnisse sind Gefühle des Mangels, verbunden mit dem Wunsch, diesen Mangel zu beheben.

Die **Bedürfnisse** verschiedener Menschen **unterscheiden sich** in Art, Umfang und Intensität, abhängig z. B. vom Lebensalter, Lebensraum und Einkommen des einzelnen.



Grundsätzlich lassen sich Bedürfnisse nach ihrer **Dringlichkeit** unterteilen in

- **Existenzbedürfnisse**, deren Befriedigung lebensnotwendig ist (Nahrung, Wohnung, Kleidung),

- **Kulturbedürfnisse** (z. B. Bücher, Rundfunk, Reisen, Zeitung),
- **Luxusbedürfnisse** (z. B. Zweit-/Drittwagen, Schmuck).

Nach dem **Gegenstand** unterscheidet man

- **materielle Bedürfnisse** (z. B. Kleidung, Nahrung, Auto),
- **immaterielle Bedürfnisse** (z. B. Zuneigung, Anerkennung).

Nach der **Art der Befriedigung** unterteilt man Bedürfnisse in

- Individualbedürfnisse (z.B. Nahrung, Auto)
- Kollektivbedürfnisse (z. B. staatliche Sicherheit)

Der Wunsch nach Befriedigung dieser Bedürfnisse bestimmt und lenkt unser persönliches Handeln. Die menschlichen Bedürfnisse sind nahezu unbegrenzt.

### 1.1.2 Güter

Alle **Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse** fasst man unter dem Begriff Güter zusammen.

Güter unterscheidet man in freie und wirtschaftliche Güter.

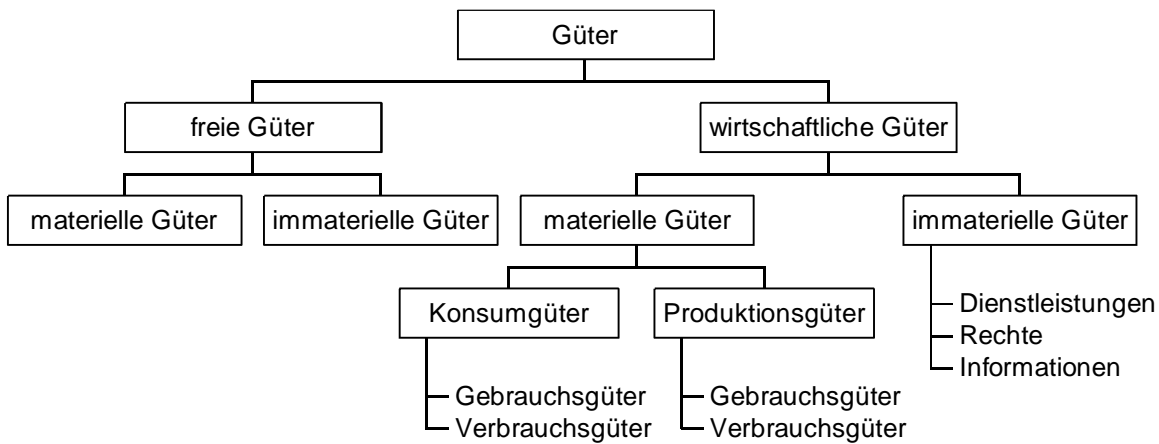
Als **freie Güter** bezeichnet man die Güter, die **unentgeltlich** zur Verfügung stehen, da sie im Überfluss vorhanden sind wie etwa Sonnenlicht, Luft usw.<sup>1</sup>

**Wirtschaftliche Güter** sind dagegen knapp. Sie haben einen Preis, der umso höher ist, je knapper das entsprechende Gut ist.

---

<sup>1</sup> Der Begriff „freie Güter“ muss jedoch räumlich und zeitlich relativiert werden, da heute z. B. reine Luft in Ballungsgebieten durchaus knapp ist.





### 1.1.3 Das ökonomische Prinzip

Das Spannungsverhältnis zwischen unbegrenzten Bedürfnissen und knappen Gütern zwingt zum Wirtschaften.

**Wirtschaften** heißt deshalb **planvoll zu handeln**, um mit den vorhandenen knappen Gütern möglichst viele Bedürfnisse zu befriedigen.

**Leitfaden** allen wirtschaftlichen Handelns ist das **ökonomische Prinzip**, auch Wirtschaftlichkeits-, Rational- oder Vernunftprinzip genannt. Es besagt,

als **Maximalprinzip** (Ergiebigkeitsprinzip),

- dass mit den vorhandenen (festen) Mitteln eine höchstmögliche (maximale) Leistung erzielt werden soll,

*Maximalprinzip*

als **Minimalprinzip** (Sparsamkeitsprinzip),

- dass eine vorgegebene Leistung mit dem geringstmöglichen (minimalen) Einsatz von Mitteln realisiert werden soll.

*Minimalprinzip*

## 1.2 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaften muss, wie bereits ersichtlich geworden ist, jeder, um seine Bedürfnisse befriedigen zu können. Die **Betriebswirtschaftslehre** beschäftigt sich mit dem **Wirtschaften der Betriebe**.

Der Begriff „**Betrieb**“ wird im weiteren sehr umfassend gebraucht und soll alle **rechtlichen Gebilde** einschließen, die mit dem Ziel arbeiten, andere mit Gütern (Waren, Dienstleistungen etc.) zu versorgen, indem sie diese „produzieren“ und/oder verteilen.

### 1.2.1 Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre

**Aufgabe der Betriebe** ist es also, **Sach- und Dienstleistungen zu erstellen und anzubieten**. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, benötigt der Betrieb seinerseits Güter aller Art wie etwa Räume, Möbel, PCs, Arbeitskräfte usw. Diese werden als betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren bezeichnet, da die Organisation sie zur „Produktion“ der eigenen Leistungen benötigt.

Die **Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre** ist es,

- die **Zusammenhänge** im Betrieb zwischen den betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren und den Prozessen der Leistungserstellung und -verwertung **aufzuzeigen** und **zu erklären** und
- **Gestaltungsempfehlungen** zu **erarbeiten**, wie die Leistungserstellung und -verwertung bestmöglich erfolgen soll, um die betrieblichen Ziele zu erreichen.

*Aufgaben der BWL*

Die **allgemeine BWL** befasst sich dabei mit Sachverhalten, die allen Betrieben eigen sind, unabhängig von Wirtschaftszweig, Rechtsform etc. Da dies den Ansprüchen der verschiedensten Betriebe jedoch nicht ge-

recht wird, haben sich **spezielle BWLs** herausgebildet, die auf die Besonderheiten bestimmter Gruppen von Unternehmen eingehen.

### 1.2.2 Einteilung von Betrieben

Betriebe werden nach den verschiedensten Merkmalen eingeteilt, um Gemeinsamkeiten, Anforderungen und Probleme bestimmter Betriebsgruppen besser erkennen und Gestaltungsempfehlungen abgeben zu können.

Einteilungen, nach denen eine Unterscheidung erfolgt, sind beispielsweise:

- Betriebsgröße

Unterschieden werden Klein-, Mittel- und Großbetriebe. Beurteilungsmaßstab kann dabei die Mitarbeiterzahl, der Umsatz oder die Bilanzsumme sein.

- Produktionsstufe in der Volkswirtschaft

Betriebe sind tätig in der Urproduktion (Landwirtschaft, Bergbau), der Weiterverarbeitung (Handwerk, Industrie) oder im Handel-/Dienstleistungssektor.

- Wirtschaftszweig

Eine Aufteilung erfolgt in Betriebe der Industrie, des Handels, des Gesundheitsbereichs, des Bankensektors etc.

- Art der erstellten Leistung

Betriebe „produzieren“ entweder Sachgüter oder Dienstleistungen.

- Art der Leistungserstellung

Nach dem Fertigungsprinzip unterscheidet man Massen-, Serien- und Einzelfertigung.

- Vorherrschender Produktionsfaktor

Nach den hauptsächlich eingesetzten Produktionsfaktoren lassen sich Betriebe in arbeits-, anlagen- und materialintensive Betriebe unterscheiden.

- Rechtsform

Betriebe können u. a. als Einzelunternehmen, Personen- oder Kapitalgesellschaft, Verein geführt werden.

- Zielsetzung

Betriebe verfolgen hauptsächlich erwerbswirtschaftliche (Gewinn) oder sozialwirtschaftliche Ziele.

Die Unterteilung der Betriebe kann in unterschiedlicher Tiefe erfolgen.

Betrachtet man z. B. **Einrichtungen der Sozialwirtschaft** so lassen sich diese weiter unterteilen in Betriebe

- der Altenhilfe,
- der Kinder- und Jugendhilfe,
- der Behindertenhilfe,
- der Suchtkrankenhilfe usw.

Die Betriebe der **Kinder- und Jugendhilfe** können dann weiter untergliedert werden in

- ambulante und
- stationäre Betriebe.

Die stationäre Kinder- und Jugendhilfe kann dann wiederum unterteilt werden in Heime und betreutes Wohnen.

Die **Gründe**, warum solche **Einteilungen der Betriebe** vorgenommen werden, sind vielfältig. Zum einen wird dadurch das Gemeinsame, das diese Betriebe kennzeichnet, heraus gearbeitet, und zum anderen lassen sich gezielte Problemanalysen und -lösungen erstellen.

Stationäre anlagenintensive Betriebe wie Kinder- und Jugenddörfer benötigen z. B. zur Leistungserstellung ein besonderes Maß an pädagogisch-technischen Geräten, Gebäuden, Transporteinrichtungen und Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Daraus ergibt sich eine spezielle Kostenstruktur dieser Betriebe, die geprägt ist durch hohe Investitions- und Finanzierungskosten, die unabhängig vom Grad der Beschäftigung in gleicher Höhe anfallen und gedeckt werden müssen (sogenannte Fixkosten).

Diese Kostenstruktur wiederum verlangt eine hohe Auslastung, um mit den so erzielten Einnahmen die Kosten decken zu können. Alle anlagenintensiven Betriebe sind also hohen Risiken bei Auslastungsschwankungen ausgesetzt.

### 1.3 Ziele von Betrieben

Betriebe erstellen Sach- und Dienstleistungen und bieten diese am Markt an.

Diese Tätigkeiten erfüllen jedoch keinen Selbstzweck, vielmehr verfolgt jedes Unternehmen damit bestimmte Ziele.

Hinsichtlich der Zielsetzung lassen sich zwei große Gruppen von Betrieben unterscheiden:

- erwerbswirtschaftliche Betriebe, die in erster Linie nach Gewinn-erzielung streben und
- sozialwirtschaftliche Betriebe, die verschiedenste gemeinnützige Ziele wie z. B. Förderung der Jugendhilfe, des Sports, der Wissenschaft, Erziehung, Bildung in den Vordergrund ihrer Tätigkeit stellen. Diese Betriebe bezeichnet man auch als Non-Profit-Organisationen, deren Zweck primär in der Leistungserstellung im nicht-kommerziellen Sektor liegt.

*Hauptziel*

Neben dem Hauptziel, das Unternehmen die Richtung ihres Handelns vorgibt, haben die Betriebe verschiedenste Ziele, die monetärer (z. B. Umsatzsteigerung, Liquiditätssicherung, Kostensenkung) oder nicht-monetärer Art (z. B. Sicherung der Arbeitsplätze, Minimierung der Umweltbelastungen) sein können.

*Weitere Ziele*

Betrachtet man die ganze Palette von Zielen, so kann man feststellen, dass diese Ziele nicht unabhängig voneinander zu sehen sind. Die Ziele stehen in vielfältigen Beziehungen zueinander.

Man unterscheidet:

- **komplementäre Ziele**, d.h. die Verfolgung des einen Zieles fördert auch die Erfüllung des anderen Zieles,
- **konkurrierende Ziele**, d.h. die Verfolgung des einen Zieles beeinträchtigt die Erfüllung des anderen Zieles oder schließt sie im Extremfall sogar aus,
- **indifferente Ziele**, d.h. die Ziele haben keinen Einfluss aufeinander.

## 1.4 Rahmenbedingungen der Betriebe

Wie bereits erwähnt, kombinieren Betriebe Produktionsfaktoren, um Sach- und Dienstleistungen zu erstellen und zu verwerten. Der einzelne Betrieb steht dabei in vielerlei Verbindungen mit seinem Umfeld - die Umwelt bildet also den Rahmen für seine Tätigkeit.

Betrachten wir ein Unternehmen der Kinder- und Jugendhilfe etwas genauer. Für die Leitung des Betriebs ist die Frage von Bedeutung, unter welchen Rahmenbedingungen die Leistungen der Institution erstellt werden, welchen Einflüssen die Produktionsfaktoren unterliegen und welche Kriterien für anstehende Entscheidungen berücksichtigt werden sollten.

Um hierfür Informationen zu bekommen muss sich der Betrieb an seiner Umwelt orientieren, die eine Vielzahl von Rahmenbedingungen setzt.

Die Rahmenbedingungen werden in

- **natürliche**, d.h. von der Natur vorgegebene und
- **künstliche**, d.h. vom Menschen geschaffene

Bedingungen unterschieden.

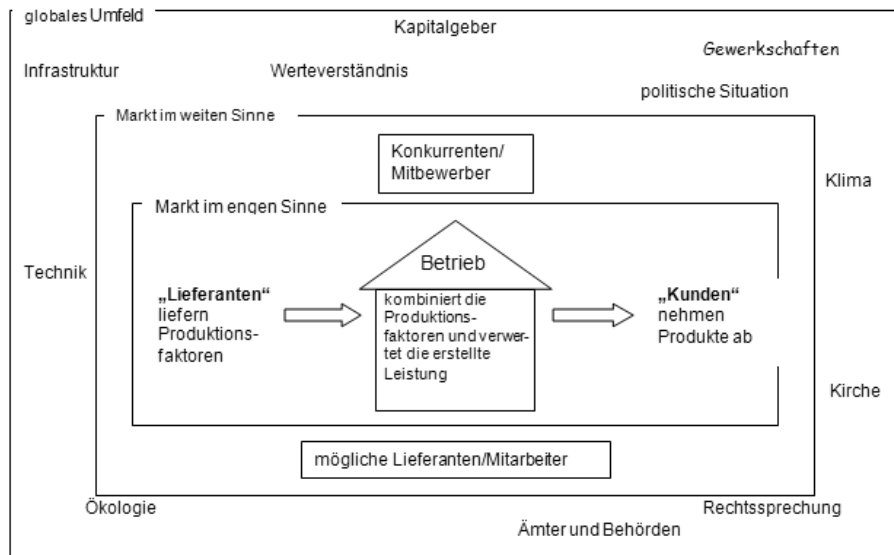
*Natürliche Rahmenbedingungen*  
*Künstliche Rahmenbedingungen*

**Natürliche Rahmenbedingungen** sind beispielsweise die Knappheit der natürlichen Ressourcen sowie geographische und klimatische Gegebenheiten.

**Künstliche Rahmenbedingungen** ergeben sich aus dem Stand der Technik, aus der sozialen und kulturellen Entwicklung der Gesellschaft, aus dem Wirtschaftssystem und aus der politischen und rechtlichen Situation des Landes, in dem sich das Unternehmen befindet.

Die Rahmenbedingungen engen den Entscheidungsspielraum der Unternehmen der Kinder- und Jugendhilfe ein. Sie schaffen aber zugleich

die Basis für unternehmerisches Wirken. Im Folgenden sollen die wichtigsten Rahmenbedingungen betrachtet werden.



### 1.4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Den rechtlichen Rahmen für Träger der Kinder- und Jugendhilfe bildet zum einen das **Wirtschaftsrecht**.

#### *Wirtschaftsrecht*

Der Begriff des Wirtschaftsrechts ist nicht einheitlich festgelegt. Im Allgemeinen versteht man darunter die Gesetze und Verordnungen, die in irgendeiner Form die selbständige Erwerbstätigkeit von Betrieben aus den Branchen, wie Gesundheitswesen, Sozialwesen, Industrie, Handel, Handwerk, Landwirtschaft, freie Berufe usw. betreffen.

Dazu zählen unter anderem:

- Bürgerliches Recht
- Arbeitsrecht
- Handelsrecht



- Wettbewerbsrecht
- EU-Recht
- Versicherungsrecht
- Insolvenzrecht
- Datenschutzrecht

Zum Wirtschaftsrecht gehören demnach nicht nur rechtliche Normen, die die Verhältnisse zwischen den Unternehmen und ihren Partnern (Staat, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Kreditgeber u.a.) oder ihren Mitbewerbern regeln, sondern auch solche, die die Zulassung zum Beruf oder die Betreibung einer sozialen Einrichtung bzw. eines Gewerbes oder den rechtlichen Aufbau der Unternehmen zum Inhalt haben.

Neben dem für alle Betriebe relevanten Wirtschaftsrecht setzt für Träger der Kinder und Jugendhilfe vor allem das **Sozialgesetzbuch VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz)** den Rahmen für die Tätigkeit fest. Die Umsetzung erfolgt auf Ebene der Bundesländer, daher gibt es landesspezifische Kindertagesstättengesetze (z.B. in NRW: Kinderbildungsgesetz) mit unterschiedlichen Richtlinien je nach Altersgruppen und Gruppenzusammensetzungen.

*Kinder- und Jugendhilfegesetz*

Daneben spielen eine Vielzahl von anderen Gesetzen, wie etwa das **Jugendschutzgesetz** (JöSchG), **Jugendarbeitsschutzgesetz** (JArbSchG) oder das **Bundessozialhilfegesetz** (BSHG) eine Rolle.

### 1.4.2 Steuerliche Rahmenbedingungen

Obwohl öffentliche und private, gemeinnützige Träger der Kinder- und Jugendhilfe von den Ertragssteuern befreit sind, ist die Kenntnis der steuerlichen Vorschriften eine Voraussetzung für ihre Tätigkeit.

Der **Begriff der Steuern** ist gesetzlich in der **Abgabenordnung** (AO)

festgelegt:

**"Steuern sind** einmalige oder laufende Geldleistungen, die nicht eine Gegenleistung für eine besondere Leistung darstellen und von einem öffentlich-rechtlichen Gemeinwesen allen auferlegt werden, bei denen der Tatbestand zutrifft, an den das Gesetz die Leistungspflicht knüpft; die Erzielung von Einnahmen kann Nebenzweck sein. Zölle und Abschöpfung sind Steuern im Sinne dieses Gesetzes. Nicht darunter fallen Gebühren für besondere Inanspruchnahme der Verwaltung und Beiträge“ (§ 3 AO).

*Steuern*

**Steuern** sind danach **zwangsweise zu zahlende Abgaben**, denen **keine unmittelbare Gegenleistung** gegenübersteht, z. B. Einkommenssteuer, Umsatzsteuer, Mineralölsteuer, Kfz-Steuer.

Abzugrenzen davon sind Gebühren und Beiträge:

**Gebühren** sind für die **Inanspruchnahme einer öffentlichen Dienstleistungen** zu entrichten, z. B. Gebühr für Beglaubigung einer Urkunde, für die Ausstellung des Personalausweises, Büchereinutzung.

**Beiträge** entstehen für eine **angebotene öffentliche Leistung**. Sie sind auch zu zahlen, falls keine Inanspruchnahme der Leistung erfolgt. Sie werden vor allem von der Gemeinde erhoben und dienen der Deckung der Kosten von Leistungen, die sowohl im Interesse des einzelnen als auch im Interesse der Gesamtheit liegen, z. B. Beiträge zur Erschließung von Straßen, Beiträge zum Anschluss an die Kanalisation.

Die **Steuergesetze wirken sich** unter anderem auf folgende Bereiche im Betrieb **aus**:

- **Wahl der Rechtsform**  
Einzelunternehmen und Personengesellschaften werden anders besteuert als Kapitalgesellschaften.

*Auswirkung der Besteuerung*

- **Rechnungswesen**

Steuerliche Vorschriften übertragen dem betrieblichen Rechnungswesen umfangreiche Aufgaben. So müssen beispielsweise die Lohn- und Kirchensteuer sowie die Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitnehmer einbehalten und abgeführt werden. Gleiches gilt für die Umsatzsteuer, wenn der Betrieb umsatzsteuerpflichtige Umsätze tätigt.

- **Finanzierung und Investition**

Mit Hilfe der Besteuerung fördert oder hemmt der Gesetzgeber bestimmte Finanzierungsformen und Investitionsobjekte, z. B. durch Festlegung der steuerlichen Abschreibungsdauer von Wirtschaftsgütern.

### 1.4.3 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die einzelnen Betriebe stehen nicht unabhängig nebeneinander, sondern sie sind zu einer Wirtschaftsgemeinschaft, der Volkswirtschaft, verflochten.

In unserer Volkswirtschaft bildet die **soziale Marktwirtschaft** die Wirtschaftsordnung, in der die freie Entfaltung des einzelnen im Vordergrund steht, soweit nicht die Belange anderer Personen gestört werden.

Unsere Wirtschaft ist geprägt von der **Arbeitsteilung** und deshalb auf den ständigen Austausch der Güter zwischen den einzelnen Wirtschaftssubjekten angewiesen. Die Bedarfsdeckung kann nur dann befriedigend durchgeführt werden, wenn die Eingliederung aller Betriebe und Haushalte in das Marktgeschehen gelingt.

## 1.5 Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren

Um Sach- und Dienstleistungen erstellen zu können, benötigt ein Betrieb verschiedenste Produktionsfaktoren. Diese notwendigen **betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren**<sup>2</sup> werden unterschieden in die

- Elementarfaktoren
  - ausführende Arbeit
  - Betriebsmittel
  - Werkstoffe

und den

- dispositiven Faktor.

**Aufgabe** des **dispositiven Faktors** ist es, die Elementarfaktoren ausführende Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe zielorientiert zu kombinieren und den Leistungsprozess nach dem ökonomischen Prinzip zu gestalten.

Dazu muss das gesamte betriebliche Geschehen geplant, organisiert und kontrolliert werden. Entscheidungen sind zu treffen sowie die Mitarbeiter anzuleiten und zu führen, so dass der Kombinationsprozess gesteuert wird.

*Dispositive Tätigkeiten*

**Ziel** dabei ist es, die **richtigen Produktionsfaktoren** stets zur **richtigen Zeit**, in der **richtigen Menge** und notwendigen **Qualität** am **richtigen Ort** zum **günstigsten Preis** bereitzustellen.

So ist beispielsweise in einem Kindergarten dafür zu sorgen, dass für die Betreuungszeit genug qualifiziertes Personal (ErzieherIn, Kinderpflege-

---

<sup>2</sup> Diese sind nicht zu verwechseln mit den volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital.

rlin) für die Kinder zur Verfügung steht und auch die notwendigen Spielmaterialien vorhanden sind.

Die Aufgaben des dispositiven Faktors nimmt sehr häufig das Leitungspersonal wahr. Jedoch ist z. B. auch eine Erzieherin dem dispositiven Faktor zuzurechnen, wenn sie die Planung eines Sommerfestes durchführt.

Der Produktionsfaktor **ausführende Arbeit** umfasst jede Tätigkeit, die auf direkte oder indirekte Anordnung erfolgt. Sie steht unmittelbar mit der Leistungserstellung im Zusammenhang. Die Mitarbeiter erbringen nach Bedarfsplanungen des dispositiven Faktors Arbeitsleistung in den verschiedenen Bereichen des Leistungserstellungsprozesses.

**Ausführende Arbeitsleistungen** sind **beispielsweise** die pädagogischen Tätigkeiten an den Kindern und Jugendlichen, die Arbeitsleistung des Reinigungspersonals, aber auch die Tätigkeiten des Buchhalters und der Sekretärin gehören zu den ausführenden Arbeiten.

*Ausführende Arbeitsleistung*

Zu den **Betriebsmitteln** gehören die Gebäude und Grundstücke, technischen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung usw., welche die Voraussetzungen der betrieblichen Leistungserstellung bilden. Die Spanne reicht vom Kochlöffel bis zur elektronischen Datenverarbeitung.

Die Betriebsmittel unterstützen die menschliche Arbeitskraft im Leistungserstellungsprozess und tragen so zur Effizienzsteigerung bei.

*Betriebsmittel*

Der Faktor Betriebsmittel gewinnt auch in der Sozialwirtschaft immer mehr an Bedeutung, denn der Faktor **menschliche Arbeitskraft** kann **durch** den Produktionsfaktor **Betriebsmittel** ersetzt (**substituiert**) werden (z. B. EDV).

*Substitution von Produktionsfaktoren*

Damit ist der **Vorteil** steigender Effizienz, aber auch die **Nachteile** sozialer Probleme, wie Verlust des Arbeitsplatzes, Arbeitslosigkeit und Verän-

derung im Berufsbild, verbunden.

Zum Produktionsfaktor **Werkstoffe** zählen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Bei den Betrieben der Kinder- und Jugendhilfe sind dies Lebensmittel, Spiel- und Bastelmaterial, Büromaterial, Treibstoffe etc.

*Werkstoffe*

## 1.6 Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität

Jeder Betrieb sollte bemüht sein, seine Leistung mit geringstmöglichem Einsatz an Produktionsfaktoren und dadurch mit geringstmöglichen Kosten zu erstellen. Dies geschieht durch Beachtung des ökonomischen Prinzips.

Aus diesem ökonomischen Prinzip hat die Betriebswirtschaftslehre drei weitere Prinzipien bzw. Ziele abgeleitet, die Maßstäbe bzw. **Kennzahlen** für den **wirtschaftlichen Erfolg** eines Betriebes sind: Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Produktivität.

Grundsätzlich können mit **Kennzahlen** nur **quantitativ erfassbare** Sachverhalte dargestellt und beurteilt werden. Sie werden hauptsächlich als **Vergleichsmaßstäbe** für

- Soll-Ist-Vergleich,
- Zeitvergleich oder
- Betriebsvergleich

herangezogen.

### 1.6.1 Produktivität

Die **Produktivität** ist ein Ausdruck für die Ausbringungsmenge im Verhältnis zur Menge an dafür aufgewandten Einsatzfaktoren:

*Produktivität*

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge (Output)}}{\text{Menge der Einsatzfaktoren (Input)}}$$

Die Produktivität ist eine **Mengengröße**. Da es nicht möglich ist, die Ausbringungsmenge (z. B. Pflegetage) gleichzeitig ins Verhältnis zu allen dafür notwendigen Einsatzfaktoren wie etwa den Arbeitsstunden der Mitarbeiter, Gerätestunden und Verbrauchsmaterialien zu setzen, bildet man Teilproduktivitäten, wie beispielsweise die Arbeitsproduktivität:

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Pflegestunden}}{\text{Mitarbeiterstunden}}$$

Beispiel:

In einer Kindertagesstätte werden an 250 Tagen im Jahr ganztags (8 Stunden) 60 Kinder betreut. Dafür sind 6 Erzieherinnen beschäftigt, die täglich 8 Stunden arbeiten, bei 220 Arbeitstagen pro Jahr.

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Betreuungsstunden}}{\text{Mitarbeiterstunden}}$$

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{250 \text{ Tage} \cdot 60 \text{ Kinder} \cdot 8 \text{ Stunden}}{6 \text{ AN} \cdot 8 \text{ h} \cdot 220 \text{ Tage}}$$

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{120.000 \text{ Stunden}}{10.560 \text{ Stunden}} = 11,36$$

In einem **Soll-Ist-Vergleich** kann die Tagesstätte ersehen, ob die tatsächliche Arbeitsproduktivität von der geplanten abweicht. Auftretende Abweichungen müssen auf ihre Ursachen hin untersucht werden.

Ein **zwischenbetrieblicher Vergleich** der Arbeitsproduktivität ist auf Grund der unterschiedlichen Leistungen als auch der unterschiedlichen Organisationsstruktur von Betrieben und ihrer Ausstattung nur bedingt möglich. Nur ein Vergleich zu einer Einrichtung, die die gleiche Leistung anbietet, kann aussagekräftig sein und uns evtl. Wege aufzeigen, die Produktivität zu verbessern.

Auch der **Zeitvergleich** über größere Zeiträume vermittelt ein falsches Bild, wenn nur eine Produktivität, hier die Arbeitsproduktivität, betrachtet wird. Es müsste auch die Betriebsmittelproduktivität betrachtet werden, um zu zeigen, wie sich das Verhältnis der Anzahl der Betriebsmittel zur Erstellung einer Dienstleistung gewandelt hat.

## 1.6.2 Wirtschaftlichkeit

Unter Wirtschaftlichkeit versteht man das Verhältnis der in Geld gemessenen Ausbringungsmenge (Leistung) zu der in Geld gemessenen Einsatzmenge an Produktionsfaktoren (Kosten).

*Wirtschaftlichkeit*

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistung (in €)}}{\text{Kosten (in €)}}$$

Eine Wirtschaftlichkeit von 1 würde bedeuten, dass die erbrachte Leistung genau den Kosten entspricht. Ziel ist es also, einen Wirtschaftlichkeitsfaktor zu erzielen, der größer als 1 ist.

Zur Verdeutlichung soll auf das vorhergehende Beispiel der Kindertagesstätte eingegangen werden und für sie die Wirtschaftlichkeit ermittelt werden.

Die Kosten pro Arbeitsstunden betragen 25 €. An sonstigen Kosten fallen 150.000 € pro Jahr an. Für einen Betreuungstag eines Kindes erzielt die Einrichtung Einnahmen in Höhe von 28 €.



$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistung (in €)}}{\text{Kosten (in €)}}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{15.000 \text{ Betreuungstage} \cdot 28 \text{ €}}{(10.560 \text{ MA-Stunden} \cdot 25 \text{ €}) + 150.000 \text{ €}}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{420.000 \text{ €}}{414.000 \text{ €}} = 1,01$$

Für die Aussagefähigkeit eines Wirtschaftlichkeitsvergleiches gelten die gleichen Einschränkungen wie für die Produktivität.

Trotz steigender Produktivität eines Betriebes kann die Wirtschaftlichkeit sinken, wenn die Kosten für die Produktionsfaktoren steigen.

Daher kann man die Wirtschaftlichkeit auch anders berechnen:

$$\text{(Kosten-) Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Geplante Kosten}}{\text{Istkosten}}$$

Der Betrieb arbeitet wirtschaftlich, wenn diese Kennzahl 1 oder  $\leq 1$  ist.

### 1.6.3 Rentabilität

Die Rentabilität drückt das Verhältnis des Gewinns zu anderen betrieblichen Größen aus, durch die dieser Gewinn erwirtschaftet wurde.

*Rentabilität*

Die **Kapitalrentabilität** zeigt die Verzinsung des eingesetzten Kapitals auf. Es gibt verschiedene Rentabilitätsarten:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$$

Die **Eigenkapitalrentabilität** gibt an, in welcher Höhe das **eingesetzte Eigenkapital sich verzinst**. Für erwerbswirtschaftliche Unternehmen sollte sie über dem Zinssatz für sichere Geldanlagen liegen, da es ansonsten für den Unternehmer rentabler wäre, das Geld nicht für den Betrieb zur Verfügung zu stellen, sondern anderweitig anzulegen.

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$$

Die **Gesamtkapitalrentabilität** gibt über die **Verzinsung des Gesamtkapitals** Auskunft.

Die **Umsatzrentabilität** drückt den **Anteil des Gewinns am Umsatz** aus. Man kann aus ihr also ablesen, wie viel € Gewinn je 100 € Umsatz gemacht werden.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$$

Durch diese Kennzahlen soll deutlich gemacht werden, welcher Faktor maßgeblich für die Gewinnerzielung verantwortlich ist. Im Rahmen der Kapitalrentabilität wird das Kapital als maßgeblicher Faktor für die Erzielung des Gewinns angesehen.

Im Falle der Umsatzrentabilität wird der Gewinn aus der Erzielung des Umsatzes realisiert. Deshalb stellt die Umsatzrentabilität z. B. für den Handelsbetrieb eine wesentliche Kennzahl dar.

Sicherlich stellt eine Rentabilitätsziffer, die eine Gewinngröße enthält, kein geeignetes Beurteilungskriterium für Betriebe der Kinder- und Ju-

*Eignung für Betriebe der  
Kinder- und Jugendhilfe*

gendhilfe, die nicht gewinnorientiert sind, dar. Allerdings können diese Betriebe in den Fällen, in denen sie ihre Leistungen gegen ein Entgelt abgeben, anstelle des Gewinns den durchschnittlichen Einnahmeüberschuss (durchschnittliche Einnahmen pro Jahr abzüglich durchschnittliche Ausgaben pro Jahr) ansetzen, um die Rentabilität zu ermitteln.

### Beispiel:

Ein Jugendheim ist mit 1 Million € Eigen- und 1,2 Millionen € Fremdkapital finanziert. Der Einnahmenüberschuss beträgt 16 000 €. Für das Fremdkapital wurden 96 000 € Zinsen bezahlt. Umsatzerlöse 3,2 Millionen €.

Eigenkapitalrentabilität	=	$\frac{16.000 \text{ €}}{1.000.000 \text{ €}}$	• 100 = 1,6 %
Gesamtkapitalrentabilität	=	$\frac{16.000 \text{ €} + 96.000 \text{ €}}{1.000.000 \text{ €} + 1.200.000 \text{ €}}$	• 100 = 5,09 %
Umsatzrentabilität	=	$\frac{16.000 \text{ €}}{3.200.000 \text{ €}}$	• 100 = 0,5 %

Die Rentabilität eines Unternehmens hängt von verschiedensten Faktoren ab. Einfluss können unter anderem die

*Einflussfaktoren der Rentabilität*

- Leistungsmenge und die erzielbaren Leistungspreise,
- Finanzierung,
- Kostensituation,
- Beschaffungspreise,
- Organisation,
- Personalführung (Betriebsklima) und
- Ausbildungsstand und Motivation der Mitarbeiter

nehmen.

Zwischen Wirtschaftlichkeit und Rentabilität besteht ein Zusammenhang insofern, als eine verbesserte Wirtschaftlichkeit die Rentabilität des Betriebes erhöht. Andererseits kann trotz unveränderter Wirtschaftlichkeit die Rentabilität sinken, wenn verstärkte Investitionen einen höheren Kapitaleinsatz bewirken, ohne dass der Gewinn entsprechend steigt. Umgekehrt kann trotz sinkender Wirtschaftlichkeit die Rentabilität steigen, wenn eine günstige Marktlage zu höheren Leistungspreisen und damit zu einem höheren Gewinn führt.

## 1.7 Standortwahl

Die grundlegende Frage der Standortwahl ist die Entscheidung über den **räumlichen Sitz** eines Betriebes der Kinder- und Jugendhilfe.

*Standort = räumlicher Sitz*

Es handelt sich dabei um eine **Grundsatzentscheidung** des Rechtsträgers, die **nur unter erheblichen Aufwendungen revidiert** werden kann.

*Grundsatzentscheidung*

Es gibt Betriebe der Kinder- und Jugendhilfe, für die sich die Frage nach dem optimalen Standort nicht stellt, da der Standort durch gesetzliche Vorgaben oder Verflechtungen mit anderen Unternehmen (z. B. bei einem Betriebskindergarten) bestimmt wird. Man spricht in diesen Fällen von einem **gebundenen Standort**.

Andere soziale Betriebe können ihren Standort frei wählen.

Ausschlaggebend für die Standortwahl sind die sogenannten **Standortfaktoren**. Also solche kommen insbesondere in Betracht:

*Standortfaktoren*

- Orientierung am „Absatzmarkt“

Besonders für Dienstleistungsunternehmen, zu denen die Träger der Kinder- und Jugendhilfe ja zählen, ist es entscheidend, die Leistungen dort anzubieten, wo sie nachgefragt werden. Bei den Überlegungen sind

dabei demographische Faktoren auf der Kundenseite genauso zu analysieren, wie die bestehende Wettbewerbssituation vor Ort.

- Orientierung am „Beschaffungsmarkt“

Hier gilt es, den Standort hinsichtlich der Verfügbarkeit der notwendigen Produktionsfaktoren zu beurteilen. So muss ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung stehen. Daneben ist ein geeignetes Grundstück und/oder Gebäude von Nöten, das beispielsweise einem Kinderhort die Betreuung ohne Gefährdungen durch übermäßigen Straßenverkehr, Schadstoffe in der Luft oder Lärmbelastigungen ermöglicht und bei dessen Nutzung gleichzeitig die Nachbarschaft durch den Betrieb des Hortes nicht beeinträchtigt wird.

- Orientierung an der Infrastruktur

Dazu zählen Überlegungen, inwieweit der Standort durch Straßenanbindungen oder öffentliche Verkehrsmittel zu erreichen ist, aber auch ob benötigte Einrichtungen (Spielplätze, Turnhalle, Bibliothek, Ämter, Kirche) und Dienstleistungsunternehmen in der Nähe ansässig sind.

- Orientierung an Abgaben und sonstigen Kosten

Einerseits unterscheiden sich Steuern, Gebühren und Beträge standortabhängig, andererseits können für bestimmte Standorte durch öffentliche Förderprogramme Vergünstigungen vorgesehen sein.

Da die Standortentscheidung zumeist nur schwer und mit hohen Kosten verbunden wieder zu ändern ist, ist es wichtig, bei den Überlegungen auch mögliche **zukünftige Entwicklungen zu berücksichtigen**. Das kann sich auf die Ausbreitungsmöglichkeiten des Betriebes oder auch auf den erhöhten Bedarf an qualifiziertem Personal beziehen.

Doch trotz aller vorausschauenden Überlegungen kann es notwendig

werden, sich mit Fragen der Standortverlagerung, der Standortspaltung, der Auslagerung von Funktionen und der Filialisierung zu beschäftigen.

Eine **Standortverlagerung** kann z. B. wegen Erschöpfung der nutzbaren Fläche, Änderung der Verkehrswege (Wegfall der Anbindung an den ÖPNV) und verstärkte Nutzung als Wohngebiet erforderlich werden.

*Standortverlagerung*

Eine **Standortspaltung** kommt in Betracht, wenn es gilt, Standortvorteile wahrzunehmen, ohne damit die Nachteile einer gesamten Verlagerung in Kauf nehmen zu müssen.

*Standortspaltung*

Die **Auslagerung von Funktionen** kann vertikal vorgenommen werden, indem einzelne Produktionsphasen räumlich getrennt werden. So kann es durchaus sinnvoll sein, dass mehrere stationäre Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe beispielsweise eine gemeinsame Wäscherei außerhalb des Stadtgebietes oder in einem Gewerbegebiet betreiben, da dort möglicherweise günstigere Räume zur Verfügung stehen oder in der Zusammenarbeit eine effektivere Energienutzung oder bessere Ablauforganisation erreicht werden kann.

*Auslagerung von Funktionen*

In allen beschriebenen Fällen sind Standortentscheidungen Kompromisse. Ausgangspunkt der Standortüberlegungen sind die Bestimmungsfaktoren der Standortwahl. Die wesentlichen Probleme ergeben sich daraus, dass diese Bestimmungsfaktoren nicht nur unterschiedliches Einflussgewicht für die einzelnen Zweige der Branche haben, sondern auch für die verschiedenen Betriebstypen innerhalb eines Zweiges.

## 1.8 Rechtsformwahl

Betriebe werden in einem bestimmten **gesetzlich geregelten Rahmen**, der Rechtsform, geführt. Diese regeln die Beziehungen zwischen den Individuen innerhalb eines Betriebes sowie die Beziehungen zwischen dem Betrieb und seiner Umwelt.

*Rechtsformen*

Die Rechtsform muss bei der Gründung des Betriebes festgelegt werden, wobei jedoch ein späterer Wechsel der Rechtsform (Umwandlung) möglich ist. Die Wahl einer bestimmten Rechtsform hat unmittelbar betriebswirtschaftliche Konsequenzen zur Folge, z.B. in Bezug auf die Leitungsbefugnis. Deshalb ist es notwendig, sich vor der Entscheidung für eine Rechtsform u. a. über folgende Kriterien Gedanken zu machen:

- Wie viel **Kapital** ist notwendig?
- Kann das erforderliche Kapital von einer Person aufgebracht werden oder sind **mehrere Eigentümer** oder zusätzliche **Fremdkapitalgeber** notwendig?
- Wie soll die **Leitung** des Betriebes und die **Vertretung** nach außen gestaltet sein?
- Soll die **Haftung** eingeschränkt sein?
- Sind bestimmte **Prüfungs- und Publizitätsvorschriften** zu beachten?
- Wie soll der erwirtschaftete **Gewinn verteilt** werden bzw. wer soll Verluste tragen?
- Welche **steuerlichen Gesichtspunkte** sind zu beachten?
- Welche **Kosten** fallen bei der Gründung (Notariatskosten, Eintragung beim Registergericht) und im regelmäßigen Geschäftsbetrieb an?
- Soll ein **Wechsel der Gesellschafter** leicht möglich sein?

Die Entscheidung darüber, in welche Rechtsform die einzelnen Betriebe jeweils gekleidet werden, wird häufig jedoch nicht nur durch sachliche Erwägungen beeinflusst. Die Befürchtungen der Organe kommunaler Träger, auf das Geschehen im Betrieb keinen Einfluss mehr ausüben zu können, spielen offensichtlich bei der Wahl der Rechtsform eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Im Folgenden werden ausgewählte Rechtsformen kurz vorgestellt.

## 1.8.1 Privatrechtliche Rechtsformen

### 1.8.1.1 Einzelunternehmung

Die den Bestimmungen des BGB und HGB unterliegende Einzelunternehmung ist die geeignete Rechtsform, um Ideen in alleiniger Entscheidungsfreiheit und Verantwortung zu realisieren. Der **Inhaber leitet** und **vertritt** den Betrieb **alleine** nach außen und **haftet** entsprechend auch **alleine als Vollhafter** mit seinem Geschäfts- und Privatvermögen unbegrenzt für alle Schulden der Unternehmung.

*Einzelunternehmung*

Vorteile:

- keine besonderen Formalitäten
- kein Mindestkapital bei Gründung
- keine langwierigen Abstimmungsprozesse, schnelle Entscheidungen
- keine Innenbeziehung mehrerer Gesellschafter zueinander zu regeln, somit Eindeutigkeit und Klarheit in der Unternehmensführung/ -leitung
- hohes Engagement
- erwirtschafteter Gewinn als Leistungsanreiz



Nachteile:

- Unternehmensführung ist abhängig von der jeweiligen Qualifikation des Inhabers
- Spezialistenwissen wird oft zu wenig herangezogen
- sehr großes Risiko, da Privatvermögen mithaftet
- begrenzte Kapitalkraft (Gewinne oft nicht ausreichend zur Expansion)
- beschränkte Kreditbasis
- Problem der Nachfolgschaft/Weiterführung

### 1.8.1.2 Personengesellschaften

**Personengesellschaften sind** Unternehmungen, bei denen

*Personengesellschaften*

- mindestens zwei Gesellschafter vorhanden sind,
- kein Mindestkapital vorgeschrieben ist
- mindestens ein Gesellschafter persönlich, also auch mit seinem Privatvermögen haftet
- Trennung von Management und Kapital nicht möglich ist.

### 1.8.1.3 Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Die den Vorschriften des HGB unterliegende, **nicht rechtsfähige** offene Handelsgesellschaft entsteht, wenn **zwei oder mehr Personen**, die alle **unbeschränkt und unmittelbar haften**, sich zum Betrieb eines **Handelsgeschäfts** zusammenschließen.

*Offene Handelsgesellschaft*

**Jeder** der **Gesellschafter leitet und vertritt** den Betrieb, es sei denn, durch den Gesellschaftsvertrag ist etwas anderes vereinbart.

Vorteile:

- kein Mindestkapital
- formloser Vertrag
- Risikohaftung wird verteilt
- Arbeits- und Verantwortungsgemeinschaft
- hohe Kreditwürdigkeit durch umfangreiche Haftung

Nachteile:

- Haftung der einzelnen Gesellschafter mit ihrem gesamten Vermögen
- hohe Abhängigkeit der Gesellschafter voneinander

#### 1.8.1.4 Kommanditgesellschaft (KG)

Die in HGB und BGB geregelte, **nicht rechtsfähige** Kommanditgesellschaft ist auf den Betrieb eines **Handelsgewerbes** unter gemeinschaftlicher Firma<sup>3</sup> ausgerichtet.

*Kommanditgesellschaft*

Die KG wird von mindestens zwei Gesellschaftern gegründet. Die Gesellschafter unterscheiden sich in **Komplementäre (Vollhafter)**, die unbeschränkt haften, und **Kommanditisten (Teilhafter)**, deren Haftung sich auf ihre eingebrachte Kapitaleinlage beschränkt.

Die **Geschäftsführung** steht den **Komplementären** zu, jedoch kann den Kommanditisten durch Gesellschaftsvertrag Einfluss eingeräumt werden.

---

<sup>3</sup> Firma ist der Name, unter dem ein Kaufmann seine Geschäfte betreibt, seine Unterschrift abgibt, klagen und verklagt werden kann und unter dem er ins Handelsregister eingetragen ist.

Vorteile:

- nur formloser Vertrag nötig
- Möglichkeit zusätzlicher Kapitalgeber, deren Haftung beschränkt ist und die nicht zur Geschäftsführung und Vertretung befugt sind
- Möglichkeit für Familienunternehmen, Kinder als Teilhaber aufzunehmen
- Komplementär behält alleinige Entscheidungsbefugnis
- ererbter Kapitalanteil kann weiterhin in Unternehmen bleiben, ohne persönlich mitarbeiten zu müssen
- ist zwar Personengesellschaft, trägt aber bereits Züge einer Kapitalgesellschaft (Haftungsbegrenzung für Kommanditisten)

Nachteile:

- Abhängigkeit voneinander
- persönliche Streitigkeiten können Bestand der KG gefährden

### 1.8.1.5 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts

Die im BGB geregelte Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (auch BGB-Gesellschaft) ist die allgemeinste Form gemeinsamer wirtschaftlicher oder ideellen Zweckverfolgung durch mehrere (**mindestens zwei Gründer**) in vertraglich bestimmter Weise.<sup>4</sup>

*Gesellschaft des bürgerlichen Rechts*

Ist im Gesellschaftsvertrag nichts anderes geregelt, so übernehmen die **Geschäftsführung und die Vertretung** des nicht rechtsfähigen Betriebes nach außen **alle Gesellschafter** gemeinsam und auch der Gewinn ist auf alle gleich zu verteilen.

---

<sup>4</sup> Im Gegensatz zur OHG muss kein Handelsgewerbe betrieben werden.

Alle Gesellschafter **haften unbeschränkt gesamtschuldnerisch** mit dem Gesellschafts- und dem Privatvermögen.

Vorteile:

- größere Geschäfte können durchgeführt werden (Kapazität, Kapital, Risiko, Personal)
- Risikohaftung wird verteilt
- einfache Organisationsform und Gründungs-formalitäten, sogar mündliche Vereinbarung möglich
- kein Mindestkapital

Nachteile:

- Haftung der einzelnen Gesellschafter mit ihrem gesamten Vermögen

## 1.8.2 Kapitalgesellschaften

**Kapitalgesellschaften** sind Unternehmungen, bei denen

*Kapitalgesellschaften*

- **Mindestkapital** vorgeschrieben ist,
- nicht die Gesellschafter, sondern das **Gesellschaftsvermögen haftet**
- **Trennung von Management und Kapital möglich ist.**

### 1.8.2.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Rechtsgrundlage für die von **einer oder mehreren Personen** gründbaren Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die eine eigene **juristische Person** ist, bildet das GmbH-Gesetz.

*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*

Bei der Gründung muss ein **Gesellschaftsvertrag** erstellt werden, der der **notariellen Beurkundung** bedarf. Es ist ein Mindestkapital (sogenanntes **Stammkapital**) von 25.000 € notwendig<sup>5</sup>.

**Leitungs- und Vertretungsbefugnis** steht der **Geschäftsführung** zu, die neben der Grundsatzentscheidungen treffenden **Gesellschafterversammlung** und dem **Aufsichtsrat**<sup>6</sup> die Organe der GmbH bilden.

Die **Haftung der Gesellschafter beschränkt** sich auf ihre **Kapitaleinlage**.

Vorteile:

- relativ niedriges Anfangskapital notwendig zur Gründung einer Kapitalgesellschaft
- keine persönliche Haftung der Gesellschafter
- individuelle Gestaltung des Gesellschaftsvertrages über Rechte und Pflichten der Gesellschafter besser als bei AG
- durch Zulässigkeit einer Ein-Mann-GmbH Umwandlung einer Einzelunternehmung möglich. Unternehmer hat weiterhin uneingeschränkte Entscheidungsfreiheit
- Gestaltung als gemeinnützige GmbH möglich

Nachteile:

---

<sup>5</sup> Ab 2008 ist auch die Gründung einer sogenannten Unternehmergesellschaft (Mini-GmbH) möglich, die mindestens 1 € Stammkapital benötigt.

<sup>6</sup> Ein Aufsichtsrat ist erst ab einer Größe von mehr als 500 Arbeitnehmer zwingend vorgeschrieben.

- etwas kompliziertere Gründung
- höhere Kosten
- doppelte Belastung bei der Vermögen- und Gesellschaftssteuer
- eingeschränkte Kreditwürdigkeit wegen fehlender persönlicher Haftung; Kreditaufnahme muss z.T. durch private Sicherheiten ergänzt werden
- eingeschränkte Fungibilität, da eine Anteilsübertragung einer notariellen Beurkundung bedarf und kein organisierter Markt für Geschäftsanteile existiert
- hohe Insolvenzanfälligkeit, da das erforderliche Mindeststammkapital keine ausreichende Basis (i. d. R. bereits durch Sachinvestitionsfinanzierung gebunden) bietet und bisher kein Zwang zur Bildung gesetzlichen Rücklagen besteht

### 1.8.2.2 Gemeinnützige GmbH (gGmbH)

Die gemeinnützige GmbH (gGmbH) ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, der besondere Steuervergünstigungen gewährt werden.

*gGmbH*

Die gGmbH wird von bestimmten Steuern ganz oder teilweise befreit, sofern ihre Satzung und tatsächliche Geschäftsführung den Anforderungen des Gemeinnützigkeitsrechts entsprechen. Die Gewinne einer gGmbH müssen für den gemeinnützigen Zweck verwendet werden und dürfen grundsätzlich nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden. Die gGmbH ist keine eigene Gesellschaftsform; sie unterliegt den Vorschriften des GmbH-Gesetzes sowie den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB). Auf die gemeinnützige Betätigung soll durch die Verwendung des kleinen Buchstabens „g“ vor der Bezeichnung „GmbH“ hingewiesen werden.

Die Gesellschaft muss einen gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Gesellschaftszweck haben.

- Der Unternehmensgegenstand muss aus Aktivitäten zur Erfüllung dieses steuerbegünstigten Zwecks bestehen.
- Der Zweck muss selbstlos, ausschließlich und unmittelbar verfolgt werden.
- Aus der Satzung muss sich ergeben, dass das Vermögen der Gesellschaft – mit Ausnahme der Stammeinlagen – bei Auflösung der Gesellschaft oder Wegfall der steuerbegünstigten Zwecke nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet wird, sondern an eine andere steuerbegünstigte Körperschaft (Vermögensbindung).

### 1.8.2.3 Aktiengesellschaft (AG)

Die Aktiengesellschaft ist eine Gesellschaft mit **eigener Rechtspersönlichkeit**, die zu jedem gesetzlich zulässigen gewerblichen oder nicht gewerblichen Zweck errichtet werden kann. Bei der Gründung ist ein Mindestkapital (**Grundkapital**) von **50.000 €** und ein **notariell zu beurkundender Gesellschaftsvertrag** notwendig.

*Aktiengesellschaft*

**Gesellschafter** einer AG wird jeder, der Aktien erwirbt. Durch den Erwerb **haftet** der Aktionär **nicht persönlich**.

Die **Leitung und Vertretung** der AG übernimmt der **Vorstand**, der gewöhnlich aus mehreren Personen besteht. Weitere Organe der AG sind die aus den Aktionären bestehende **Hauptversammlung** und der **Aufsichtsrat** als Kontrollorgan.

Vorteile:

- keine persönliche Haftung der Gesellschafter
- unproblematische Übertragung der Gesellschaftsanteile (Aktien)
- Zugang zu den Kapitalmärkten bietet gute Finanzierungsmöglichkeiten

Nachteile:

- aufwendige Gründung
- hohe laufende Kosten
- Mindestkapital

#### 1.8.2.4 Eingetragener Verein

Der Verein ist ein **auf Dauer angelegter, freiwilliger Zusammenschluss von Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes**, wobei diese Personenvereinigung mit **eigener Rechtspersönlichkeit** ausgestattet ist. Zur Eintragung in das beim Amtsgericht geführten Vereinsregisters muss der Verein **mindestens 7 Mitglieder** zählen.

*Verein*

Die **Mitgliederversammlung** ist das für die Willensbildung zuständige Organ des Vereins. Sie wählt auch den **Vorstand**, der die Geschäftsführung und Vertretung des Vereins nach außen übernimmt.

Die **Haftung beschränkt sich** im Verein **auf das Vereinsvermögen**, die Mitglieder haften nicht persönlich.

#### 1.8.2.5 Stiftung des privaten Rechts

Die Stiftung im BGB ist eine juristische Person. Sie ist eine rechtsfähige Organisation, die geschaffen wurde, um einen „Stifterwillen“ durchzuführen. Dazu stattet der Stifter die Stiftung mit Vermögen aus und bestimmt, welchem Zweck dies gewidmet werden soll. Voraussetzung für die Entstehung einer Stiftung ist die Genehmigung durch das jeweilige Bundesland.

*Stiftung des privaten  
Rechts*



### 1.8.3 Öffentlich rechtliche Rechtsformen

Die juristischen Personen des öffentlichen Rechts haben eine öffentlich-rechtliche Zwecksetzung, da sie hoheitsrechtliche oder gemeinschaftswichtige Aufgaben zu erfüllen haben.

#### 1.8.3.1 Körperschaft des öffentlichen Rechts (Gebietskörperschaften)

Zu ihnen gehören z. B. der Bund und seine mit rechtlicher Selbständigkeit ausgestatteten Sondervermögen, die Länder, die Gemeinden und Gemeindeverbände etc. Die Entstehung und die Organisation der Körperschaften des öffentlichen Rechts sind durch Rechtsnormen bestimmt, die dem öffentlichen Recht (Baurecht, Beamtenrecht, Gemeinderecht, Sicherheitsrecht, Wasserrecht etc.) angehören. Meistens handelt es sich um Gesetze (z. B. Verfassungen und Gemeindeordnungen der einzelnen Länder).

Die traditionellen Kirchen (Katholische Kirche, evangelische Landeskirchen und andere Religionsgemeinschaften) werden auch in der Rechtsform einer Körperschaft des öffentlichen Rechts geführt.

##### 1.8.3.1.1 Regiebetrieb

Der Regiebetrieb ist ein unselbständiger Teil der Kommunalverwaltung und in deren Organisation und Rechnungslegung integriert. Der Wirtschaftsplan und der Jahresabschluss einschließlich Jahresbericht sind Bestandteil des Haushaltsplanes des Heimträgers; sie werden durch die Feststellungswirkung des jeweiligen Haushaltsgesetzes erfasst. Im Gegensatz zu anderen Regiebetrieben werden Kinder- und Jugendheime gelegentlich als sogenannte Netto-Regiebetriebe bezeichnet, weil im

*Regiebetrieb*

Haushaltsplan des Heimträgers nur der Saldo aus Ertrag und Aufwand des Heimbetriebes ausgewiesen wird.

#### 1.8.3.1.2 Eigenbetrieb

Der Eigenbetrieb wird durch eigene Organe mit eigenen Kompetenzen geleitet. Der Wirtschaftsplan sowie der Jahresabschluss einschließlich Jahresbericht sind nicht Bestandteil des Haushaltsplanes des Heimträgers. Der Eigenbetrieb ist organisatorisch und wirtschaftlich selbständig.

*Eigenbetrieb*

#### 1.8.3.1.3 Zweckverband

Dieser stellt eine Kooperationsmöglichkeit mehrerer Körperschaften des öffentlichen Rechts dar, die ihre Kinder- und Jugendheime zu einem Zweckverband zusammenschließen.

*Zweckverband*

#### 1.8.3.2 Stiftung des öffentlichen Rechts

Eine Stiftung des öffentlichen Rechts verfolgt ausschließlich öffentliche Zwecke. Sie verfügt über eigene Rechtspersönlichkeit und wird durch „Akte“ von öffentlich-rechtlichen Körperschaften ins Leben gerufen und mit Stiftungsvermögen ausgestattet werden.

*Stiftung des öffentlichen Rechts*

#### 1.8.4 Eignung von Rechtsformen für Träger der Kinder- und Jugendhilfe

Betriebe der Kinder- und Jugendhilfe werden in den meisten Fällen von öffentlich-rechtlichen Körperschaften wie den Kommunen und Kirchen als Regie- oder Eigenbetriebe geführt.

Daneben ist es aber durchaus auch möglich, Kinder- und Jugendhilfe als freier Träger in privatrechtlicher Rechtsform zu betreiben.

Nicht geeignet sind dafür jedoch die OHG und die KG, da diese den Betrieb eines Handelsgewerbes voraussetzen, worunter die Tätigkeit von Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe nicht fällt.

Daneben gibt es noch eine zweite Gruppe von Rechtsformen, die zwar rein von der Definition und den gesetzlichen Bestimmungen für die Träger Anwendung finden könnten, in der Praxis aber kaum eine Rolle spielen, da sie eine persönliche Haftung der Gesellschafter vorsehen. Dies sind die Einzelunternehmung und die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts.

Der eingetragene Verein ist die Rechtsform, die auf dem Gebiet der Jugendhilfe und im sozialen Bereich am häufigsten anzutreffen ist, da im Vergleich zu den anderen Rechtsformen der formale Aufwand gering ist, aber auch die Bedeutung der GmbH als Rechtsform der Jugendhilfe nimmt kontinuierlich zu.

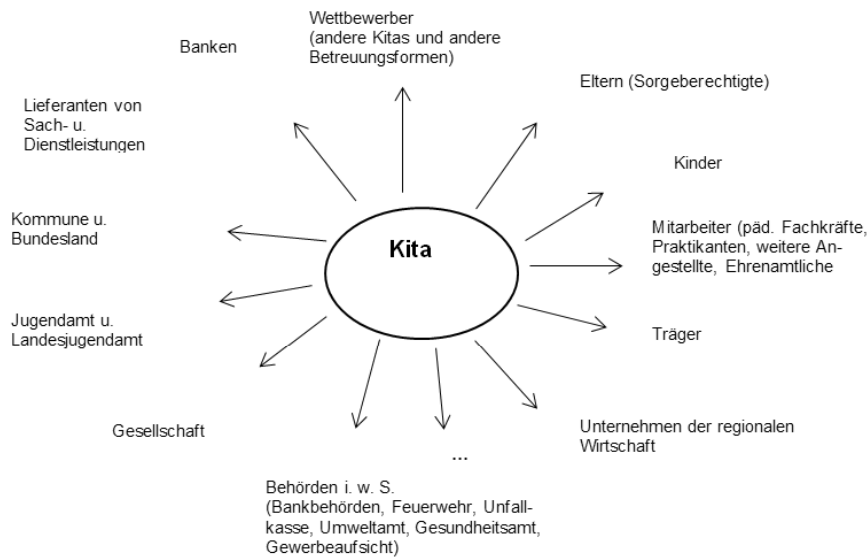
## 1.9 Ausgewählte Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen

Nonprofit-Leistungen sind meist spezifische Arten von **Dienstleistungen**. Sie werden grundsätzlich von **Menschen** an bzw. mit anderen Menschen erbracht und haben in der Regel ein **immaterielles Ergebnis**.

Auf dem Markt von Nonprofit-Leistungen gibt es oft **nicht-schlüssige Tauschbeziehungen** (keine „Leistung und entgeltliche Gegenleistung“), außerdem kommen neben Anbietern und Leistungsempfängern eine **Vielzahl weiterer Teilnehmer als Anspruchsgruppen** hinzu.

Der sog. „**Stakeholder**“-Ansatz versucht, Beziehungen der Nonprofit-

Organisation zu allen bzw. seinen wichtigsten Anspruchsgruppen („Stakeholdern“) in Einklang zu bringen.



Im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen gibt es also ein weitaus komplexeres Beziehungsgeflecht von Anspruchsgruppen zu managen.

## 2 Rechnungswesen

### 2.1 Grundlagen des Rechnungswesens

Das betriebliche Rechnungswesen ist ein Teilsystem des betrieblichen **Informationssystems**. Es erfasst Vorgänge und Zustände **innerhalb des Unternehmens** sowie **zwischen Unternehmen und Dritten** (z. B. seinen Marktpartnern); d. h. es informiert über den internen Leistungsprozess sowie über die Austauschvorgänge mit der Umwelt.

Das Finanz- und Rechnungswesen bildet wirtschaftliche Vorgänge und Zustände ab durch die Erfassung von **Geldeinheiten** der Vorgänge und Zustände. Dadurch sind sie miteinander vergleichbar und rechenbar. Das Rechnungswesen dient **finanz- und erfolgswirtschaftlichen Zielen**. Es liefert Informationen zu Zahlungsströmen, zum Verbrauch von Gütern sowie zur Entstehung von Leistungen.

*Finanz- und Rechnungswesen*

Das Rechnungswesen lässt sich nach internen und externen Aufgaben in verschiedene Teilgebiete gliedern, zwischen denen auch vielfältige Verbindungen bestehen.

- Das **externe Rechnungswesen** dient Außenstehenden, insbesondere den Kapitalgebern, der Rechenschaftslegung. Zudem bildet es die Basis für die Ermittlung von Besteuerungsgrundlagen und der Dokumentation. Es ist weitgehend durch das Handelsrecht und Steuerrecht geregelt. Das externe Rechnungswesen beruht auf der kaufmännischen **Buchführung**. Aus ihr werden der handelsrechtliche **Jahresabschluss** und die **Steuerbilanz** abgeleitet.
- Das **interne Rechnungswesen** soll der Unternehmensleitung Informationen liefern zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Liquidität und Rentabilität. Seine Gestaltung ist weitgehend dem

*Externes Rechnungswesen*

*Internes Rechnungswesen*

Unternehmen überlassen und grundsätzlich nicht gesetzlich geregelt. Es fußt auf der **Kosten- und Erlösrechnung**.

### 3 Finanzbuchführung

#### 3.1 Begriff, Aufgaben und gesetzliche Grundlagen der Buchführung<sup>7</sup>

Die **Buchführung** ist die planmäßige, lückenlose, zeitgerechte und geordnete Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle in einem Unternehmen. Als Geschäftsvorfall bezeichnet man einen Vorgang unternehmerischen Handelns, der sich auf die Höhe oder die Zusammensetzung des Vermögens und/oder des Kapitals des Unternehmens auswirkt. Geschäftsvorfälle sind Anlässe für die Vornahme von Buchungen.

*Geschäftsvorfall*

Ohne Buchführung würde man schnell den Überblick über das wirtschaftliche Geschehen im Unternehmen verlieren. Sie hat insbesondere folgende Aufgaben:

- Sie muss einen sicheren Einblick in die Vermögenslage geben.
- Sie muss sämtliche Veränderungen der Vermögenswerte und Schulden zahlenmäßig festhalten.
- Sie ermöglicht die Feststellung des Ergebnisses (Gewinn oder Verlust) des unternehmerischen Handelns.
- Sie dient als Grundlage für weitere Rechnungen im Unternehmen, z. B. die Kostenrechnung, Statistiken und Planungsrechnungen.
- Sie bildet die Grundlage für die Berechnung von Steuern.

*Aufgaben der Buchführung*

---

<sup>7</sup> In der Praxis haben sich mit der einfachen, doppelten und kameralistischen Buchführung drei Buchführungssysteme entwickelt. Die kameralistische Buchführung wird vorwiegend in der öffentlichen Verwaltung und zum Teil bei öffentlichen Betrieben angewendet. Sie basiert auf der Aufstellung von Haushaltsplänen mit Einnahmen und Ausgaben. Die einfache Buchführung stellt lediglich auf Zahlungsvorgänge ab. Dagegen werden in der doppelten Buchführung Zahlungs- und Leistungsvorgänge in zeitlicher und sachlicher Ordnung erfasst. Im Folgenden wird die doppelte Buchführung behandelt.

- Sie dient als Beweismittel für das innerbetriebliche Geschehen, vor allem vor Behörden.

Die Systematik der Buchführung blieb über Jahrhunderte bis in die heutige Zeit gleich. Allerdings änderten sich die Hilfsmittel im Laufe der Zeit. So nutzt man heute in der Regel einen PC zur Erfassung der Buchungen.

### *Buchführungsvorschriften*

Die Verpflichtung zur Buchführung resultiert vor allem aus handels- und steuerrechtlichen Vorschriften. Diese **Buchführungsvorschriften** zielen darauf ab, einheitliche Regelungen für die Erfassung und Wiedergabe des Buchungsstoffs und dessen Aufbewahrung festzulegen. Nur bei Beachtung dieser Vorschriften

- kann die Buchführung handels- und steuerrechtliche Beweiskraft erreichen (Dokumentationszweck).
- kann die Buchführung ihrer Rechenschafts- und Informationsaufgabe gegenüber den Interessenten am Jahresabschluss gerecht werden; denn der Jahresabschluss wird aus der Buchführung entwickelt.

În den gesetzlichen Vorschriften werden insbesondere die Interessenten der Gläubiger und des Fiskus (Staatsbehörden, z. B. Finanzamt) berücksichtigt. Zu den gesetzlichen Grundlagen gehören v. a. handelsrechtliche und steuerrechtliche Vorschriften.

### **1. handelsrechtliche Vorschriften**

§ 238 I HGB: „Jeder **Kaufmann** ist verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seines Vermögens nach den **Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung** ersichtlich zu machen. Die Buchführung muss so beschaffen sein, dass sie einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und über die Lage des Unternehmens vermitteln



kann. Die Geschäftsvorfälle müssen sich in ihrer Entstehung und Abwicklung verfolgen lassen.“

Die Frage, wer Kaufmann ist, beantwortet § 1 HGB. Als Kaufmann<sup>8</sup> gelten handlungsbetriebende, im Handelsregister eingetragene natürliche Personen, Offene Handelsgesellschaften (OHG), Kommanditgesellschaften (KG) und juristische Personen (z. B. GmbH und AG). So besteht z. B. für eine gemeinnützige GmbH Buchführungspflicht.

*Handelsgesetzbuch*

Über die genaue Bedeutung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) gibt das HGB allerdings keine Auskunft, es enthält nur allgemeine Vorschriften über die Führung der Handelsbücher:

- Die Buchführung muss in deutscher Sprache und € erfolgen.
- Die Bedeutung der genutzten Abkürzungen, Ziffern und Symbolen muss eindeutig festliegen.
- Die Eintragungen dürfen nur so verändert werden, dass der ursprüngliche Inhalt feststellbar bleibt.
- Die Aufbewahrungsfristen für Handelsbücher, Inventare, Bilanzen und Belege betragen 10 Jahre. Die Frist beginnt mit dem Schluss des Kalenderjahres, in dem der letzte Eintrag erfolgte.

## 2. steuerrechtliche Vorschriften

Alle nach Handelsrecht buchführungspflichtigen Kaufleute unterliegen auch der steuerlichen Buchführungspflicht (§ 140 Abgabenordnung, AO). Daneben weitet die AO den Kreis der Buchführungspflichtigen aus, indem sie bestimmte Kriterien mit Grenzwerten nennt. Bei deren Errei-

---

<sup>8</sup> **Ausnahme:** Nach § 241 a und § 242 Abs. 4 HGB sind „kleinere“ Einzelkaufleute von der Pflicht zur Buchführung, Inventarerstellung und Aufstellung eines handelsrechtlichen Jahresabschlusses befreit.

chung können auch Nicht-Kaufleute, z.B. Vereine, zur Buchführung verpflichtet werden. Liegt z. B. der Gesamtumsatz im Jahr bei mehr als 500.000,00 € oder ist der Gewinn aus Gewerbebetrieb größer als 50.000,00 €, besteht Buchführungspflicht.

Mögliche Folgen einer Verletzung von Buchführungs- oder Aufzeichnungspflichten sind z. B.:

*Steuergesetze*

- Das Finanzamt muss die Besteuerungsgrundlagen schätzen. Dies wird im Zweifel zu einer für den Kaufmann höheren Steuerbelastung führen.
- Daneben existieren für Fälle der Steuerhinterziehung Strafvorschriften im Steuerrecht, die mit Bußgeld bzw. Freiheitsstrafen verbunden sind.
- Außerdem drohen Freiheitsstrafen, wenn z. B. eine Insolvenz vorgeht und damit einhergehend die Gläubiger geschädigt werden.

### **3. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)**

Eine sehr weite Definition der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung besagt: Die Buchführung ist dann ordnungsgemäß, wenn sich ein sachverständiger Dritter jederzeit aus den Aufzeichnungen ein zutreffendes Bild über die Geschäftsvorfälle und die tatsächliche Vermögenslage des Unternehmens machen kann (§ 238 I HGB).

Die Frage, wie die Buchführung konkret erfolgen soll, wird in den gesetzlichen Vorschriften (fast) nicht geregelt, sie geben nur allgemeine Hinweise. Folglich sind insbesondere nicht schriftlich formulierte Grundsätze, die ein Kaufmann nach herrschender Meinung zu beachten hat, von Bedeutung. Einerseits lassen sich die GoB aus den Gepflogenheiten der Praxis ableiten. Man erhebt also das tatsächliche Verhalten ordentlicher und ehrenwerter Kaufleute zum Maßstab. Andererseits kann man die GoB aus den Zwecken der gesetzlichen Vorschriften zur Buchhaltung und Bilanz als Sollvorstellungen ableiten.

*GoB*