

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Handelslehrer

Alfons Kaier, Professor, Dipl.-Handelslehrer

Holger Kopp, Dipl.-Handelslehrer

Aloys Waltermann, Dipl.-Kfm. Dipl.-Handelslehrer

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Coverbild (oben) © CandyBox Images – Fotolia.com

(unten) © Robert Kneschke – Fotolia.com

* * * * *

15. Auflage 2019

© 1999 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-0454-1

Vorwort

Dieses Lehr- und Aufgabenbuch umfasst alle für die Jahrgangsstufen 1 und 2 geforderten Lerngebiete und Lerninhalte für das Fach „Volks- und Betriebswirtschaftslehre des beruflichen Gymnasiums, wirtschaftswissenschaftliche Richtung (WG)“ des Landes Baden-Württemberg. Der Lehrplan für die Jahrgangsstufe 1 trat am 1. August 2013 in Kraft.

Für Ihre Arbeit mit dem vorgelegten Lehrbuch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Das Buch hat mehrere Zielsetzungen. Es soll den Lernenden
 - alle Informationen liefern, die zur Erarbeitung des Lernstoffs notwendig sind;
 - dabei helfen, die im Lehrplan enthaltenen Lerninhalte in Allein-, Partner- oder Teamarbeit zu erarbeiten, Entscheidungen zu treffen, diese zu begründen und über die Ergebnisse verbal oder schriftlich zu berichten;
 - fächerübergreifende Zusammenhänge näherbringen.
- Durch die Verbindung von betriebswirtschaftlichen Inhalten mit denen des Rechnungswesens wird das Denken in Zusammenhängen geschult.
- Die Lerninhalte werden zu klar abgegrenzten Einheiten zusammengefasst, die sich in die Bereiche Stoffinformationen, tabellarische Gegenüberstellungen, Zusammenfassungen und Übungsaufgaben aufgliedern. Wichtige Merksätze werden hervorgehoben. Beispiele und Schaubilder veranschaulichen die praxisbezogenen Lerninhalte.
- Fachwörter, Fachbegriffe und Fremdwörter werden grundsätzlich im Text oder in Fußnoten erklärt.
- Im Schülerbuch werden folgende Hinweis-Icons für die Lehrpersonen benutzt:

Excel

Zur Aufgabe passende Excel-Datei auf der CD-ROM vorhanden.

PPT

Schaubild wird im Rahmen einer Präsentation sukzessiv entwickelt.

Vorlage

Auf der CD-ROM gibt es eine zur Aufgabe passende Kopiervorlage.

PDF

Übersicht, die als PDF-Datei zur Verfügung steht.

Wir hoffen, mit diesem Schulbuch die erforderlichen Unterrichtshilfen für die praktische Umsetzung der Lerninhalte geben zu können.

Folgende Ergänzungen zum vorliegenden Buch sind zu empfehlen:

- Für die Hand der Lehrkraft gibt es ein Lösungsbuch (Merkur BN 3454).
Die dem Lösungsbuch beiliegende CD-ROM bietet der Lehrkraft neben Kopiervorlagen zu verschiedenen Aufgaben wichtige Übersichten als PDF-Dateien sowie PowerPoint-Präsentationen und Excel-Tabellen.
- Für die Inhalte der Eingangsklasse steht das Mercurbuch BN 0453 zur Verfügung.

Für Verbesserungsvorschläge sind wir dankbar.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

7 Internes Rechnungswesen

1	Ziele des betrieblichen Rechnungswesens	13
2	Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	14
3	Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens	16
3.1	Auszahlungen und Einzahlungen	16
3.2	Aufwand und Ertrag	17
3.3	Kosten und Leistungen	17
3.3.1	Begriffe Kosten, Grundkosten, neutrale Aufwendungen, Zusatzkosten	17
3.3.2	Begriffe Leistungen, Grundleistungen, neutrale Erträge, Zusatzleistungen	19
4	Abgrenzung von Aufwendungen, Kosten, Erträgen und Leistungen in einer Abgrenzungsrechnung	22
4.1	Grundstruktur einer Ergebnistabelle	22
4.2	Unternehmensbezogene Abgrenzungen	23
4.3	Kostenrechnerische Korrekturen	26
4.3.1	Begriffe Zusatzkosten und Anderskosten	26
4.3.2	Zusatzkosten – dargestellt am Beispiel des kalkulatorischen Unternehmerlohns	27
4.3.3	Anderskosten – dargestellt am Beispiel der kalkulatorischen Abschreibung	27
4.4	Darstellung einer Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung und kostenrechnerischen Korrekturen	34
5	Kostenauflösung	37
5.1	Begriffe fixe und variable Kosten	37
5.2	Rechnerische Durchführung der Kostenauflösung	38
5.3	Kapazität und Beschäftigungsgrad	39
5.4	Kostenverläufe bei fixen und variablen Kosten	40
5.5	Gewinnschwelle und Gewinnmaximum	44
6	Vollkostenrechnung mit Zuschlagskalkulation	51
6.1	Kostenartenrechnung	51
6.2	Kostenstellenrechnung	53
6.2.1	Begriff und Aufgaben der Kostenstellenrechnung	53
6.2.2	Kriterien für die Bildung von Kostenstellen	54
6.2.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	55
6.2.3.1	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	55
6.2.3.2	Problem der Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen	55
6.2.3.3	Aufstellung eines Betriebsabrechnungsbogens	57
6.2.3.4	Ermittlung der Zuschlagssätze für die Gemeinkosten	58
6.3	Kostenträgerrechnung	65
6.3.1	Allgemeines zur Kostenträgerrechnung	65
6.3.2	Kostenträgerstückrechnung (Vollkostenrechnung als Zuschlagskalkulation)	66
6.3.2.1	Aufbau der Zuschlagskalkulation	66
6.3.2.2	Kostenträgerstückrechnung als Angebotskalkulation (Vorkalkulation) mit Normalkosten	67
6.3.3	Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation mit Normal- und Istkostenzuschlagssätzen	74
6.3.3.1	Istkosten und Normalkosten	74
6.3.3.2	Ermittlung von Kostenabweichungen	75

6.4	Kostenträgerzeitrechnung	81
6.4.1	Inhalt und Aufgaben der Kostenträgerzeitrechnung	81
6.4.2	Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen	81
6.4.3	Rechnerischer Ablauf der Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt) mit Ist- und Normalkosten – Kostenüberdeckung und Kostenunterdeckung	82
6.5	Zusammenfassung zur Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	86
6.6	Vor- und Nachteile der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	87
6.6.1	Vorteile der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	87
6.6.2	Nachteile der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	87
7	Vollkostenrechnung als Prozesskostenrechnung	91
7.1	Mängel der Vollkostenrechnung mit Zuschlagskalkulation	91
7.2	Begriffe und Ziele der Prozesskostenrechnung	92
7.2.1	Überblick über die Begriffe der Prozesskostenrechnung	92
7.2.2	Ziele der Prozesskostenrechnung	93
7.3	Zusammenhang zwischen Vollkostenrechnung und Prozesskostenrechnung	93
7.4	Aufbau und Ablauf der Prozesskostenrechnung	94
7.4.1	Kostenartenrechnung	94
7.4.2	Kostenstellenrechnung	94
7.4.2.1	Analyse der Tätigkeiten (Aktivitäten) in einer Kostenstelle	94
7.4.2.2	Bildung von Teilprozessen	95
7.4.2.3	Festlegung von Kostentreibern (cost driver)	96
7.4.2.4	Ermittlung der Teilprozesskostensätze	99
7.4.2.5	Berechnung von Hauptprozesskostensätzen	102
7.4.3	Kostenträgerstückrechnung (prozessorientierte Kalkulation)	107
7.5	Bedeutung der Prozesskostenrechnung	111
7.5.1	Allokationseffekt	112
7.5.2	Degressionseffekt	113
7.5.3	Komplexitätseffekt	115
7.6	Für und Wider die Prozesskostenrechnung	116
8	Deckungsbeitragsrechnung	121
8.1	Abgrenzung der Teilkostenrechnung von der Vollkostenrechnung	121
8.2	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	122
8.3	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	123
8.4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	125
8.4.1	Berechnung des Betriebsergebnisses	125
8.4.2	Berechnung des Break-even-Points	127
8.5	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Bestimmung von Preisuntergrenzen	129
8.5.1	Bestimmung der kurzfristigen und langfristigen Preisuntergrenze	129
8.5.2	Vorteile und Gefahren der Bestimmung von Preisuntergrenzen	130
8.6	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrages	133
8.7	Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make or Buy)	136
8.7.1	Entscheidung bei noch freien Produktionskapazitäten	136
8.7.2	Entscheidung bei notwendigen Kapazitätserweiterungen	137
8.8	Optimierung des Produktionsprogramms	141
8.8.1	Optimierung des Produktionsprogramms bei freier Kapazität	141
8.8.2	Optimierung des Produktionsprogramms bei Vorliegen eines Engpasses	143
8.9	Systemvergleich zwischen Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung	150
8.10	Wiederholungsaufgaben zur Kostenanalyse, Zuschlagskalkulation, Prozesskosten- und Deckungsbeitragsrechnung	151

8 Rechtsformen der Unternehmung

1	Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung	161
1.1	Kaufmann	161
1.2	Handelsregister	163
1.3	Firma	165
2	Wahl der Rechtsform der Unternehmung als Entscheidungsproblem	169
2.1	Rechtsformen im Überblick	169
2.2	Bestimmungsgründe für die Wahl der Rechtsform	170
3	Einzelunternehmung	172
4	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	176
4.1	Begriff, Firma und Gründung der OHG	176
4.2	Pflichten und Rechte der OHG-Gesellschafter im Innenverhältnis	179
4.2.1	Pflichten der OHG-Gesellschafter im Innenverhältnis	179
4.2.2	Rechte der OHG-Gesellschafter im Innenverhältnis	180
4.3	Pflichten und Rechte der OHG-Gesellschafter im Außenverhältnis	182
4.3.1	Pflichten der OHG-Gesellschafter im Außenverhältnis	182
4.3.2	Rechte der OHG-Gesellschafter im Außenverhältnis	183
4.4	Auflösung der OHG	185
4.5	Vor- und Nachteile der OHG	185
5	Kommanditgesellschaft (KG)	192
5.1	Begriff, Firma und Gründung der KG	192
5.2	Pflichten und Rechte der Komplementäre im Innenverhältnis und im Außenverhältnis	193
5.3	Pflichten und Rechte der Kommanditisten im Innenverhältnis	193
5.3.1	Pflichten der Kommanditisten im Innenverhältnis	193
5.3.2	Rechte der Kommanditisten im Innenverhältnis	193
5.4	Pflichten und Rechte der Kommanditisten im Außenverhältnis	197
5.5	Auflösung der KG	199
5.6	Vor- und Nachteile der KG	199
6	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	205
6.1	Begriff, Kapital und Firma der GmbH	205
6.2	Gründung der GmbH	207
6.3	Organe der GmbH	208
6.4	Pflichten und Rechte der GmbH-Gesellschafter	211
6.5	Auflösung der GmbH	213
6.6	Vor- und Nachteile der GmbH	213
6.7	Bedeutung der GmbH	213
6.8	Unternehmergesellschaft als Sonderform der GmbH	213
7	Aktiengesellschaft (AG)	220
7.1	Begriffe Aktiengesellschaft und Aktie sowie die Arten von Aktien	220
7.1.1	Begriff AG	220
7.1.2	Begriff und Wert der Aktien	220
7.1.3	Aktienarten	221
7.2	Gründung und Firma der Aktiengesellschaft	224
7.3	Organe der Aktiengesellschaft	225
7.3.1	Vorstand	225
7.3.2	Aufsichtsrat	227
7.3.2.1	Anzahl, Amtszeit, Aufgaben und persönliche Voraussetzungen der Aufsichtsratsmitglieder	227
7.3.2.2	Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat	228
7.3.3	Hauptversammlung	229

7.4	Pflichten und Rechte eines Aktionärs	230
7.5	Auflösung der Aktiengesellschaft	232
7.6	Bedeutung der Aktiengesellschaft	233
8	Rechtsformentscheidungen	238

9 Finanzierung und Investition

1	Begriff Finanzierung und Übersicht über die Arten der Finanzierung	243
2	Innenfinanzierung	244
2.1	Offene Selbstfinanzierung	244
2.1.1	Begriff und Arten der Selbstfinanzierung	244
2.1.2	Gewinnverwendung bei einer KG	245
2.1.3	Eigenkapitalgliederung und Gewinnverwendung bei einer AG	250
2.1.3.1	Bilanzierung des Eigenkapitals von Kapitalgesellschaften nach HGB	250
2.1.3.2	Rechnerischer Ablauf der Rücklagenbildung	252
2.1.3.3	Ausweis der Gewinnverwendung in der Bilanz	254
2.1.3.4	Auflösung von Rücklagen zum Ausgleich eines Jahresfehlbetrags	258
2.1.3.5	Interessenkonflikt zwischen Aktionären und Geschäftsleitung und seine Auswirkungen auf die Dividendenpolitik	261
2.1.4	Beurteilung der Selbstfinanzierung	263
2.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	267
3	Außenfinanzierung	274
3.1	Beteiligungsfinanzierung	274
3.1.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	274
3.1.2	Beteiligungsfinanzierung bei einer Kommanditgesellschaft (KG)	275
3.1.3	Formen der Beteiligungsfinanzierung bei einer Aktiengesellschaft (AG)	276
3.1.4	Ordentliche Kapitalerhöhung (Kapitalerhöhung gegen Einlagen)	277
3.1.4.1	Überblick über die Durchführung einer ordentlichen Kapitalerhöhung	277
3.1.4.2	Begriff Bezugsrecht und die Berechnung des Bezugsverhältnisses	279
3.1.4.3	Bedeutung des Bezugsrechts	280
3.1.4.4	Beispiel für die Durchführung einer ordentlichen Kapitalerhöhung	283
3.1.5	Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung	284
3.2	Außenfinanzierung in Form der Kreditfinanzierung	290
3.2.1	Begriff Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung)	290
3.2.2	Kontokorrentkredit (Dispositionskredit)	290
3.2.2.1	Begriff Kontokorrentkredit	290
3.2.2.2	Inhalte eines Kontokorrentkreditvertrags	291
3.2.2.3	Vorteile des Kontokorrentkredits für die Kreditnehmer	292
3.2.3	Darlehen	293
3.2.3.1	Begriffe Darlehen und Darlehensvertrag sowie der Inhalt eines Darlehensvertrags	293
3.2.3.2	Berechnung des effektiven Jahreszinssatzes	295
3.2.3.3	Darlehensformen im Vergleich	296
3.2.4	Beurteilung der Kreditfinanzierung	300
3.2.5	Kreditsicherheiten	304
3.2.5.1	Begriff und Arten der Kreditsicherung	304
3.2.5.2	Bürgschaft	305
3.2.5.3	Sicherungsübereignung	306
3.2.5.4	Grundschuld	308
3.3	Leasing	316
3.3.1	Begriff Leasing	316
3.3.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	316
3.3.3	Rechnerischer Vergleich von Finance-Leasing und Kreditfinanzierung	319
3.3.4	Beurteilung des Leasings	321

4	Investitionsentscheidungen	328
4.1	Sachinvestitionen	328
4.1.1	Begriff und Arten von Sachinvestitionen	328
4.1.2	Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung	329
	4.1.2.1 Statische Betrachtung innerhalb der Bilanz	329
	4.1.2.2 Dynamische Betrachtung	329
4.2	Verfahren der Investitionsrechnung	332
4.2.1	Grundlegendes	332
4.2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	333
	4.2.2.1 Kostenvergleichsrechnung	333
	4.2.2.2 Amortisationsrechnung	336
	4.2.2.3 Auswirkungen von Rationalisierungsinvestitionen auf die Kostenstruktur	342
4.2.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	347
	4.2.3.1 Grundlagen der dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	347
	4.2.3.2 Kapitalwertmethode	348
	4.2.3.3 Vergleich von Investitionsalternativen (Differenzinvestition)	352
	4.2.3.4 Bedeutung der Kapitalwertmethode	355

10 Jahresabschluss

1	Aufgaben des Jahresabschlusses	360
2	Jahresabschluss bei Kapitalgesellschaften nach HGB	361
2.1	Aufstellungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflicht	361
2.2	Bestandteile des Jahresabschlusses	362
2.2.1	Überblick	362
2.2.2	Bilanz	362
2.2.3	Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung	364
2.2.4	Anhang	367
2.2.5	Lagebericht	367
3	Unterschiedliche Adressaten und deren Interessen am Jahresabschluss	371
3.1	Adressaten des Jahresabschlusses und der Schutz der Adressaten durch gesetzlich vorgeschriebene Bilanzen	371
3.2	Handels-, Steuer- und IAS/IFRS-Bilanz	372
3.2.1	Handelsbilanz	372
3.2.2	Steuerbilanz	374
3.2.3	IAS/IFRS-Bilanz	375
3.2.4	Gegenüberstellung der verschiedenen Bilanzarten	376
4	Rechnungslegungsgrundsätze nach HGB	378
4.1	Begriff Bewertung	378
4.2	Grundsatz zur Sicherstellung des Gläubigerschutzes	378
4.3	Grundsätze zur Erfüllung der Informationsfunktion	379
5	Bilanzierungswahlrecht: Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens	380
5.1	Begriffe Bilanzierungswahlrecht und selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens	380
5.2	Zugangsbewertung	380
5.3	Folgebewertung	382
6	Bewertung	383
6.1	Bewertung von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens	383
6.1.1	Bewertungsmaßstäbe für das Anlagevermögen	383
	6.1.1.1 Anschaffungskosten	383
	6.1.1.2 Herstellungskosten	384

6.1.2	Bewertung des unbeweglichen Anlagevermögens am Beispiel unbebauter Grundstücke	387
6.1.3	Bewertung von Finanzanlagen	389
6.1.4	Bewertung des beweglichen Anlagevermögens	392
6.1.4.1	Zugangsbewertung	392
6.1.4.2	Folgebewertung	393
6.1.4.3	Zuschreibung (Wertaufholungsgebot)	395
6.2	Bewertung des Umlaufvermögens	398
6.2.1	Bewertung von Wertpapieren des Umlaufvermögens	398
6.2.2	Bewertung von fertigen und unfertigen Erzeugnissen	400
6.3	Bewertung von Schulden	402
6.3.1	Bewertung von Darlehensverbindlichkeiten	402
6.3.2	Bewertung von Fremdwährungsverbindlichkeiten	404
6.3.2.1	Zugangsbewertung	404
6.3.2.2	Folgebewertung	405
6.4	Auswirkungen der Wahlrechte auf den Jahresüberschuss	410
6.4.1	Abgrenzung zwischen Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten	410
6.4.2	Exemplarische Darstellung der Auswirkungen von Bilanzierungs- und Bewertungswahlrecht auf den Jahresüberschuss	411
6.4.2.1	Auswirkungen des Bilanzierungswahlrechts am Beispiel Disagio [§ 250 III, S. 1 HGB]	411
6.4.2.2	Auswirkungen des Bewertungswahlrechts am Beispiel der Herstellungskosten [§ 255 II, S. 3 und III HGB]	412
6.4.2.3	Auswirkungen des Bewertungswahlrechts am Beispiel der vorübergehenden Wertminderungen bei Finanzanlagen [§ 253 III, S. 6 HGB]	413
6.4.2.4	Auswirkungen des Methodenwahlrechts am Beispiel Abschreibungen [§ 253 III, S. 1 HGB]	413
7	Beurteilung eines Unternehmens anhand der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (Jahresabschlussanalyse)	420
7.1	Begriff und Ziel der Jahresabschlussanalyse	420
7.2	Bilanzkennzahlen (Bilanzanalyse)	421
7.2.1	Aufbereitung der Bilanz (Strukturbilanz)	421
7.2.2	Bilanzkennzahlen und deren Auswertung	424
7.2.2.1	Kennzahlen zur Kapitalstruktur (Kapitalaufbringung)	424
7.2.2.2	Kennzahlen zur Anlagenfinanzierung	426
7.2.2.3	Kennzahlen zur Zahlungsfähigkeit (Liquidität)	427
7.3	Erfolgskennzahlen und deren Auswertung (Erfolgsanalyse)	431
7.3.1	Ausgangsdaten	431
7.3.2	Rentabilitätskennzahlen	431
7.3.3	Return on Investment (ROI)	434
7.3.3.1	Grundlegendes	434
7.3.3.2	Zusammenfassendes Beispiel	435
7.3.4	Leverage-Effekt	439
7.3.5	Cashflow-Analyse	442
7.3.6	EBIT	445
7.4	Grenzen der Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses	446

11 Unternehmerische Ziele und ausgewählte Controllinginstrumente als Gegenstand der Unternehmensführung

1	Unternehmensführung und strategisches Management	455
1.1	Unternehmensführung	455
1.1.1	Begriff Unternehmensführung	455
1.1.2	Unternehmensführung aus institutioneller Sicht	455

1.1.3	Unternehmensführung aus prozessorientierter Sicht	456
1.1.3.1	Phasen der Unternehmensführung	456
1.1.3.2	Phasen der Unternehmensführung durch Kommunikation verknüpfen	458
1.2	Strategisches Management	458
2	Zielsystem eines Unternehmens	459
2.1	Unternehmensvision	459
2.2	Unternehmensleitbild	459
2.3	Unternehmensziele	460
2.3.1	Begriff und Formulierung von Unternehmenszielen	460
2.3.2	Gliederung der Unternehmensziele nach dem angestrebten Erfolg des Unternehmens ..	462
2.3.2.1	Wirtschaftliche Ziele	462
2.3.2.2	Soziale Ziele	465
2.3.2.3	Ökologische Ziele	465
2.3.2.4	Zielbeziehungen	467
2.3.3	Gliederung der Unternehmensziele nach dem Zeithorizont	468
3	Unternehmerische Ziele und Gruppeninteressen	473
3.1	Shareholderkonzept	473
3.2	Stakeholderkonzept	475
3.3	Vergleich des Shareholderkonzepts mit dem Stakeholderkonzept	478
4	Controlling: Instrument der Unternehmensführung	482
4.1	Begriff und Funktionen des Controllings	482
4.1.1	Begriffsklärungen	482
4.1.2	Aufgaben des Controllings	482
4.2	Arten des Controllings	483
5	Ausgewählte Controllinginstrumente	484
5.1	SWOT-Analyse als Instrument der strategischen Analyse und Strategiefindung	484
5.1.1	Grundlegendes	484
5.1.2	Stärken-Schwächen-Analyse	484
5.1.3	Chancen-Risiken-Analyse	485
5.1.4	SWOT-Analyse	486
5.2	Balanced Scorecard (BSC)	493
5.2.1	Begriff und Ziele der Balanced Scorecard	493
5.2.2	Schritte zur Erstellung einer Balanced Scorecard	494
5.2.3	Ursache-Wirkungsketten	496
5.2.4	Balanced-Scorecard-Kennzahlensystem	497
5.2.4.1	Überblick über das Kennzahlensystem Balanced Scorecard und die Bedeutung von Kennzahlensystemen	497
5.2.4.2	Kennzahlen der Finanzperspektive	498
5.2.4.3	Kennzahlen der Kundenperspektive	498
5.2.4.4	Kennzahlen der Prozessperspektive	499
5.2.4.5	Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive	500
5.2.4.6	Vorzüge des BSC-Kennzahlensystems	502
5.3	Produktlebenszyklus	506
5.4	Portfolio-Analyse	510
5.4.1	Konzept der Portfolio-Analyse und -Planung	510
5.4.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	510
	Stichwortverzeichnis	520
	Formelsammlung im Anhang des Buches	