

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

---

Herausgeber:

**Dr. Hermann Speth**

Verfasser:

**Dr. Hermann Speth**, Dipl.-Handelslehrer

**Alfons Kaier**, Professor, Dipl.-Handelslehrer

**Holger Kopp**

**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 § 52a 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

\* \* \* \* \*

14. Auflage 2016

© 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 Power-Point-Präsentationen und Excel-Tabellen.
- Für die Inhalte der Eingangsklasse steht das Merkurbuch BN 0453 zur Verfügung.

Für Verbesserungsvorschläge sind wir dankbar.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

# Inhaltsverzeichnis

<b>7 Internes Rechnungswesen</b>		
<b>1</b>	<b>Ziele des betrieblichen Rechnungswesens</b>	13
<b>2</b>	<b>Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens</b>	14
<b>3</b>	<b>Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens</b>	16
3.1	Auszahlungen und Einzahlungen	16
3.2	Ausgaben und Einnahmen	16
3.3	Aufwand und Ertrag	18
3.4	Kosten und Leistungen	18
3.4.1	Begriffe Kosten, Grundkosten, neutrale Aufwendungen, Zusatzkosten	18
3.4.2	Begriffe Leistungen, Grundleistungen, neutrale Erträge, Zusatzleistungen	20
<b>4</b>	<b>Abgrenzung von Aufwendungen, Kosten, Erträgen und Leistungen in einer Abgrenzungsrechnung</b>	24
4.1	Grundstruktur einer Ergebnistabelle	24
4.2	Unternehmensbezogene Abgrenzungen	25
4.3	Kostenrechnerische Korrekturen	28
4.4	Darstellung einer Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung und kostenrechnerischen Korrekturen	35
<b>5</b>	<b>Kostenartenrechnung</b>	38
5.1	Fixe und variable Kosten	38
5.1.1	Begriffe fixe und variable Kosten	38
5.1.2	Kostenauflösung	39
5.1.3	Kapazität und Beschäftigungsgrad	40
5.1.4	Kostenverläufe bei fixen und variablen Kosten	41
5.1.5	Gewinnschwelle und Gewinnmaximum	47
5.2	Einzelkosten und Gemeinkosten	54
5.3	Istkosten und Normalkosten	55
<b>6</b>	<b>Kostenstellenrechnung</b>	57
6.1	Begriff und Aufgaben der Kostenstellenrechnung	57
6.2	Kriterien für die Bildung von Kostenstellen	57
6.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	58
6.3.1	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	58
6.3.2	Problem der Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen	59
6.3.3	Aufstellung eines Betriebsabrechnungsbogens	60
6.3.4	Ermittlung der Zuschlagssätze für die Gemeinkosten	62
<b>7</b>	<b>Kostenträgerrechnung</b>	69
7.1	Allgemeines zur Kostenträgerrechnung	69
7.2	Kostenträgerstückrechnung (Vollkostenrechnung als Zuschlagskalkulation)	69
7.2.1	Aufbau der Zuschlagskalkulation	69
7.2.2	Kostenträgerstückrechnung als Angebotskalkulation (Vorkalkulation) mit Normalkosten	70
7.2.3	Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation mit Normal- und Istkostenzuschlagssätzen – Kostenüber- und -unterdeckung	78
7.3	Kostenträgerzeitrechnung	85
7.3.1	Inhalt und Aufgaben der Kostenträgerzeitrechnung	85
7.3.2	Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt) mit Ist- und Normalkosten	85
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung zur Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung</b>	89

<b>9</b>	<b>Kritik an der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation</b> . . . . .	90
<b>10</b>	<b>Prozesskostenrechnung</b> . . . . .	94
10.1	Mängel der Vollkostenrechnung . . . . .	94
10.2	Begriffe und Ziele der Prozesskostenrechnung. . . . .	95
10.2.1	Überblick über die Begriffe der Prozesskostenrechnung . . . . .	95
10.2.2	Ziele der Prozesskostenrechnung . . . . .	96
10.3	Zusammenhang zwischen Vollkostenrechnung und Prozesskostenrechnung . . . . .	96
10.4	Aufbau und Ablauf der Prozesskostenrechnung . . . . .	97
10.4.1	Kostenartenrechnung . . . . .	97
10.4.2	Kostenstellenrechnung . . . . .	97
10.4.2.1	Analyse der Tätigkeiten (Aktivitäten) in einer Kostenstelle . . . . .	97
10.4.2.2	Bildung von Teilprozessen . . . . .	98
10.4.2.3	Festlegung von Kostentreibern (cost driver) . . . . .	99
10.4.2.4	Ermittlung der Teilprozesskostensätze . . . . .	102
10.4.2.5	Berechnung von Hauptprozesskostensätzen. . . . .	105
10.4.3	Kostenträgerstückrechnung (prozessorientierte Kalkulation) . . . . .	110
10.5	Bedeutung der Prozesskostenrechnung. . . . .	114
10.5.1	Allokationseffekt . . . . .	115
10.5.2	Degressionseffekt . . . . .	116
10.5.3	Komplexitätseffekt . . . . .	118
10.6	Für und Wider die Prozesskostenrechnung. . . . .	119
<b>11</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung</b> . . . . .	124
11.1	Abgrenzung der Teilkostenrechnung von der Vollkostenrechnung . . . . .	124
11.2	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung. . . . .	125
11.3	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung . . . . .	126
11.4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung . . . . .	128
11.4.1	Berechnung des Betriebsergebnisses . . . . .	128
11.4.2	Berechnung des Break-even-Points . . . . .	130
11.5	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Bestimmung von Preisuntergrenzen . . . . .	132
11.6	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrages. . . . .	136
11.7	Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make or Buy) . . . . .	139
11.7.1	Entscheidung bei noch freien Produktionskapazitäten . . . . .	139
11.7.2	Entscheidung bei notwendigen Kapazitätserweiterungen . . . . .	140
11.8	Optimierung des Produktionsprogramms . . . . .	144
11.8.1	Optimierung des Produktionsprogramms bei freien Kapazitäten . . . . .	144
11.8.2	Optimierung des Produktionsprogramms bei Vorliegen eines Engpasses . . . . .	146
11.9	Systemvergleich zwischen Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung. . . . .	153
11.10	Wiederholungsaufgaben zur Vollkosten-, Prozesskosten- und Deckungsbeitragsrechnung. . . . .	154

## 8 Rechtsformen der Unternehmung

<b>1</b>	<b>Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung</b> . . . . .	164
1.1	Kaufmann . . . . .	164
1.2	Handelsregister . . . . .	166
1.3	Firma . . . . .	168
<b>2</b>	<b>Wahl der Rechtsform der Unternehmung als Entscheidungsproblem</b> . . . . .	172
2.1	Rechtsformen im Überblick. . . . .	172
2.2	Bestimmungsgründe für die Wahl der Rechtsform . . . . .	173

<b>3</b>	<b>Einzelunternehmung</b>	175
<b>4</b>	<b>Offene Handelsgesellschaft (OHG)</b>	179
4.1	Begriff, Firma und Gründung der OHG	179
4.2	Pflichten und Rechte der OHG-Gesellschafter im Innenverhältnis	182
4.2.1	Pflichten der OHG-Gesellschafter im Innenverhältnis	182
4.2.2	Rechte der OHG-Gesellschafter im Innenverhältnis	183
4.3	Pflichten und Rechte der OHG-Gesellschafter im Außenverhältnis	185
4.3.1	Pflichten der OHG-Gesellschafter im Außenverhältnis	185
4.3.2	Rechte der OHG-Gesellschafter im Außenverhältnis	186
4.4	Auflösung der OHG	188
4.5	Vor- und Nachteile der OHG	188
<b>5</b>	<b>Kommanditgesellschaft (KG)</b>	195
5.1	Begriff, Firma und Gründung der KG	195
5.2	Pflichten und Rechte der Komplementäre im Innenverhältnis und im Außenverhältnis	196
5.3	Pflichten und Rechte der Kommanditisten im Innenverhältnis	196
5.3.1	Pflichten der Kommanditisten im Innenverhältnis	196
5.3.2	Rechte der Kommanditisten im Innenverhältnis	196
5.4	Pflichten und Rechte der Kommanditisten im Außenverhältnis	200
5.5	Auflösung der KG	202
5.6	Bedeutung der KG	202
<b>6</b>	<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</b>	208
6.1	Begriff, Kapital und Firma der GmbH	208
6.2	Gründung der GmbH	210
6.3	Organe der GmbH	211
6.4	Pflichten und Rechte der GmbH-Gesellschafter	214
6.5	Auflösung und Bedeutung der GmbH	216
6.6	Unternehmergesellschaft als Sonderform der GmbH	216
<b>7</b>	<b>Aktiengesellschaft (AG)</b>	223
7.1	Begriffe Aktiengesellschaft und Aktie sowie die Arten von Aktien	223
7.1.1	Begriff AG	223
7.1.2	Begriff und Wert der Aktien	223
7.1.3	Aktienarten	224
7.2	Gründung und Firma der Aktiengesellschaft	227
7.3	Organe der Aktiengesellschaft	228
7.3.1	Vorstand	228
7.3.2	Aufsichtsrat	230
7.3.2.1	Anzahl, Amtszeit, Aufgaben und persönliche Voraussetzungen der Aufsichtsratsmitglieder	230
7.3.2.2	Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat	231
7.3.2.3	Vergütung und Öffentlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder	233
7.3.3	Hauptversammlung	233
7.4	Pflichten und Rechte eines Aktionärs	234
7.5	Auflösung der Aktiengesellschaft	236
7.6	Bedeutung der Aktiengesellschaft	237
<b>8</b>	<b>Rechtsformentscheidungen</b>	242

## 9 Finanzierung und Investition

<b>1</b>	<b>Begriff Finanzierung und Übersicht über die Arten der Finanzierung</b>	248
<b>2</b>	<b>Innenfinanzierung</b>	249
2.1	Offene Selbstfinanzierung	249
2.1.1	Begriff und Arten der Selbstfinanzierung	249
2.1.2	Gewinnverwendung bei einer KG	250
2.1.3	Eigenkapitalgliederung und Gewinnverwendung bei einer AG	255
2.1.3.1	Bilanzierung des Eigenkapitals von Kapitalgesellschaften nach HGB	255
2.1.3.2	Rechnerischer Ablauf der Gewinnverwendung	258
2.1.3.3	Ausweis der Gewinnverwendung in der Bilanz	260
2.1.3.4	Auflösung von Rücklagen zum Ausgleich eines Jahresfehlbetrags	264
2.1.3.5	Interessenkonflikt zwischen Aktionären und Geschäftsleitung und seine Auswirkungen auf die Dividendenpolitik	267
2.1.4	Beurteilung der Selbstfinanzierung	269
2.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	273
<b>3</b>	<b>Außenfinanzierung</b>	280
3.1	Beteiligungsfinanzierung	280
3.1.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	280
3.1.2	Beteiligungsfinanzierung bei einer Kommanditgesellschaft (KG)	280
3.1.3	Beteiligungsfinanzierung bei einer Aktiengesellschaft (AG) – ordentliche Kapitalerhöhung (Kapitalerhöhung gegen Einlagen)	282
3.1.3.1	Grundbegriffe und Ablauf der ordentlichen Kapitalerhöhung	282
3.1.3.2	Begriff Bezugsrecht und die Berechnung des Bezugsverhältnisses	284
3.1.3.3	Bedeutung des Bezugsrechts	285
3.1.3.4	Beispiel für die Durchführung einer ordentlichen Kapitalerhöhung	288
3.1.4	Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung	289
3.2	Außenfinanzierung in Form der Kreditfinanzierung	294
3.2.1	Begriff Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung)	294
3.2.2	Kontokorrentkredit (Dispositions kredit)	295
3.2.2.1	Begriff Kontokorrentkredit	295
3.2.2.2	Wirtschaftliche Merkmale	296
3.2.2.3	Vorteile des Kontokorrentkredits für die Kreditnehmer	297
3.2.3	Darlehen	298
3.2.3.1	Begriffe Darlehen und Darlehensvertrag sowie der Inhalt eines Darlehensvertrags	298
3.2.3.2	Berechnung des effektiven Jahreszinssatzes	300
3.2.3.3	Darlehensformen im Vergleich	301
3.2.4	Beurteilung der Kreditfinanzierung	305
3.2.5	Kreditsicherheiten	309
3.2.5.1	Begriff und Arten der Kreditsicherung	309
3.2.5.2	Bürgschaft	310
3.2.5.3	Sicherungsübereignung	311
3.2.5.4	Grundschild	313
3.2.5.5	Beleihungswert	316
3.3	Leasing	321
3.3.1	Begriff Leasing	321
3.3.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	322
3.3.3	Rechnerischer Vergleich von Finance-Leasing und Kreditfinanzierung	324
3.3.4	Beurteilung des Leasings	327
<b>4</b>	<b>Investitionsentscheidungen</b>	333
4.1	Sachinvestitionen	333
4.1.1	Begriff und Arten von Sachinvestitionen	333

4.1.2	Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung . . . . .	334
4.1.2.1	Statische Betrachtung innerhalb der Bilanz . . . . .	334
4.1.2.2	Dynamische Betrachtung. . . . .	334
4.2	Verfahren der Investitionsrechnung . . . . .	337
4.2.1	Grundlegendes . . . . .	337
4.2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung . . . . .	338
4.2.2.1	Kostenvergleichsrechnung. . . . .	338
4.2.2.2	Amortisationsrechnung . . . . .	341
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). . . . .	351
4.2.3.4	Bedeutung der Kapitalwertmethode . . . . .	354

## 10 Jahresabschluss

<b>1</b>	<b>Aufgaben des Jahresabschlusses</b> . . . . .	359
<b>2</b>	<b>Jahresabschluss bei Kapitalgesellschaften nach HGB</b> . . . . .	359
2.1	Aufstellungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflicht . . . . .	360
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 . . . . .	368
<b>3</b>	<b>Unterschiedliche Adressaten und deren Interessen am Jahresabschluss</b> . . . . .	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
<b>4</b>	<b>Rechnungslegungsgrundsätze nach HGB</b> . . . . .	378
4.1	Grundsatz zur Sicherstellung des Gläubigerschutzes . . . . .	378
4.2	Grundsätze zur Erfüllung der Informationsfunktion . . . . .	379
<b>5</b>	<b>Bilanzierungswahlrecht: Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens</b> . . . . .	380
5.1	Begriffe Bilanzierungswahlrecht und selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens. . . . .	380
5.2	Zugangsbewertung . . . . .	380
5.3	Folgebewertung . . . . .	382
<b>6</b>	<b>Bewertung</b> . . . . .	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 . . . . .	389
6.1.3	Bewertung von Finanzanlagen . . . . .	391
6.1.4	Bewertung des beweglichen Anlagevermögens. . . . .	394
6.1.4.1	Zugangsbewertung . . . . .	394

6.1.4.2	Folgebewertung . . . . .	395
6.1.4.3	Zuschreibung (Wertaufholungsgebot) . . . . .	397
6.2	Bewertung des Umlaufvermögens. . . . .	400
6.2.1	Bewertung von Wertpapieren des Umlaufvermögens. . . . .	400
6.2.2	Bewertung von fertigen und unfertigen Erzeugnissen. . . . .	402
6.3	Bewertung von Schulden . . . . .	404
6.3.1	Bewertung von Darlehensverbindlichkeiten . . . . .	404
6.3.2	Bewertung von Fremdwährungsverbindlichkeiten. . . . .	406
6.3.2.1	Zugangsbewertung . . . . .	406
6.3.2.2	Folgebewertung . . . . .	407
6.4	Auswirkungen der Bewertungswahlrechte auf den Jahresüberschuss . . . . .	412
6.4.1	Überblick über die Bewertungswahlrechte . . . . .	412
6.4.2	Exemplarische Darstellung der Auswirkungen von Bewertungsspielräumen auf den Jahresüberschuss . . . . .	413
6.4.2.1	Auswirkungen des Aktivierungswahlrechts am Beispiel der Herstellungskosten [§ 255 II, S. 3 und III HGB] . . . . .	413
6.4.2.2	Auswirkungen des Bilanzierungswahlrechts am Beispiel Disagio [§ 250 III, S. 1 HGB] . . . . .	414
6.4.2.3	Auswirkungen des Bewertungswahlrechts am Beispiel der vorübergehenden Wertminderungen bei Finanzanlagen [§ 253 III, S. 6 HGB] . . . . .	414
6.4.2.4	Auswirkungen des Methodenwahlrechts am Beispiel Abschreibungen [§ 253 III, S. 1 HGB] . . . . .	415
<b>7</b>	<b>Beurteilung eines Unternehmens anhand der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (Jahresabschlussanalyse) . . . . .</b>	<b>422</b>
7.1	Begriff und Ziel der Jahresabschlussanalyse. . . . .	422
7.2	Bilanzanalyse . . . . .	423
7.2.1	Strukturbilanz. . . . .	423
7.2.2	Bildung von Bilanzkennzahlen . . . . .	426
7.2.2.1	Kennzahlen zur Kapitalstruktur (Kapitalaufbringung) . . . . .	426
7.2.2.2	Kennzahlen zur Finanzstruktur. . . . .	428
7.2.2.3	Liquiditätskennzahlen. . . . .	429
7.3	Ergebnisanalyse . . . . .	433
7.3.1	Ausgangsdaten. . . . .	433
7.3.2	Rentabilitätskennzahlen . . . . .	433
7.3.3	Return on Investment (ROI). . . . .	436
7.3.3.1	Grundlegendes . . . . .	436
7.3.3.2	DuPont-Kennzahlensystem . . . . .	437
7.3.4	Leverage-Effekt. . . . .	443
7.3.5	Cashflow-Analyse . . . . .	446
7.3.6	EBIT . . . . .	449
7.4	Grenzen der Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses . . . . .	450

## 11 Unternehmerische Ziele und ausgewählte Controllinginstrumente als Gegenstand der Unternehmensführung

<b>1</b>	<b>Unternehmensführung und strategisches Management . . . . .</b>	<b>459</b>
1.1	Unternehmensführung . . . . .	459
1.1.1	Begriff Unternehmensführung . . . . .	459
1.1.2	Unternehmensführung aus institutioneller Sicht. . . . .	459
1.1.3	Unternehmensführung aus prozessorientierter Sicht . . . . .	460
1.2	Strategisches Management. . . . .	462



<b>2</b>	<b>Zielsystem eines Unternehmens</b> . . . . .	463
2.1	Unternehmensvision. . . . .	463
2.2	Unternehmensleitbild . . . . .	463
2.3	Unternehmensziele . . . . .	464
2.3.1	Begriff und Festlegung von Unternehmenszielen . . . . .	464
2.3.2	Gliederung der Unternehmensziele nach dem angestrebten Erfolg des Unternehmens. . . . .	466
	2.3.2.1 Wirtschaftliche Ziele . . . . .	466
	2.3.2.2 Soziale Ziele . . . . .	468
	2.3.2.3 Ökologische Ziele . . . . .	469
	2.3.2.4 Zielbeziehungen. . . . .	470
2.3.3	Gliederung der Unternehmensziele nach dem Zeithorizont. . . . .	472
2.3.4	Formulierung von Unternehmenszielen. . . . .	472
<b>3</b>	<b>Unternehmerische Ziele und Gruppeninteressen</b> . . . . .	477
3.1	Shareholderkonzept . . . . .	477
3.2	Stakeholderkonzept . . . . .	479
3.3	Vergleich des Shareholderkonzepts mit dem Stakeholderkonzept. . . . .	482
<b>4</b>	<b>Controlling: Instrument der Unternehmensführung</b> . . . . .	486
4.1	Begriff und Funktionen des Controllings . . . . .	486
4.1.1	Begriffsklärungen . . . . .	486
4.1.2	Aufgaben des Controllings . . . . .	486
4.1.3	Arten des Controllings. . . . .	487
<b>5</b>	<b>Ausgewählte Controllinginstrumente</b> . . . . .	488
5.1	SWOT-Analyse als Instrument der strategischen Analyse und Strategiefindung . . . . .	488
5.1.1	Grundlegendes . . . . .	488
5.1.2	Stärken-Schwächen-Analyse . . . . .	488
5.1.3	Chancen-Risiken-Analyse . . . . .	489
5.1.4	SWOT-Analyse . . . . .	490
5.1.5	Exkurs: Benchmarking . . . . .	492
5.2	Balanced Scorecard (BSC) . . . . .	498
5.2.1	Begriff und Ziele der Balanced Scorecard. . . . .	498
5.2.2	Schritte zur Erstellung einer Balanced Scorecard . . . . .	499
5.2.3	Ursache-Wirkungsketten . . . . .	501
5.2.4	Balanced-Scorecard-Kennzahlensystem . . . . .	502
	5.2.4.1 Überblick über das Kennzahlensystem Balanced Scorecard und die Bedeutung von Kennzahlensystemen . . . . .	502
	5.2.4.2 Kennzahlen der Finanzperspektive . . . . .	503
	5.2.4.3 Kennzahlen der Kundenperspektive . . . . .	503
	5.2.4.4 Kennzahlen der Prozessperspektive . . . . .	504
	5.2.4.5 Kennzahlen der Entwicklungsperspektive . . . . .	505
	5.2.4.6 Vorzüge des BSC-Kennzahlensystems . . . . .	507
5.3	Produktlebenszyklus. . . . .	511
5.4	Portfolioanalyse . . . . .	515
5.4.1	Konzept der Portfolioanalyse und -planung. . . . .	515
5.4.2	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio . . . . .	516
	Stichwortverzeichnis . . . . .	525

Formelsammlung im Anhang des Buches