

A Kosten- und Leistungsrechnung

1	Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	13
1.1	Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	13
1.2	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	14
1.3	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	14
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1</i>	15
2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	16
2.1	Auszahlung – Aufwand – Kosten	16
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.1</i>	18
2.2	Einzahlung – Ertrag – Leistung	19
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.2</i>	21
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2</i>	21
3	Kosten, Beschäftigung und Gewinn	22
3.1	Fixe und variable Kosten	22
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 3.1</i>	23
3.2	Kostenauflösung	24
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.2</i>	25
3.3	Kapazität und Beschäftigungsgrad	26
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.3</i>	26
3.4	Kostenverläufe	27
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.4</i>	31
3.5	Kosten, Erlöse und Gewinn	32
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.5</i>	34
4	Kostenartenrechnung	37
4.1	Kalkulatorische Kosten	37
4.1.1	Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten	37
4.1.2	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	38
4.1.3	Kalkulatorische Abschreibungen	38
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.1</i>	40
4.2	Abgrenzungsrechnung	42
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.2</i>	47
4.3	Kostenarten nach der Zurechnung auf die Kostenträger	49
4.3.1	Einzelkosten	49
4.3.2	Gemeinkosten	50
4.3.3	Verhalten von Einzel- und Gemeinkosten bei Änderung der Beschäftigung	50
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.3</i>	51
5	Kostenstellenrechnung: Ermittlung von Gemeinkosten-zuschlagssätzen	53
5.1	Bildung von Kostenstellen	53
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 5.1</i>	55
5.2	Betriebsabrechnungsbogen	55
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.2</i>	58
5.3	Ermittlung von Zuschlagssätzen für die Gemeinkosten (Istzuschläge)	60
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.3</i>	63

6	Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	66
6.1	Zuschlagskalkulation	66
6.2	Gesamtkalkulation mit Istkosten	67
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6.2</i>	68
6.3	Kostenträgerstückrechnung als Vorkalkulation: Kalkulation mit Normalgemeinkostenzuschlagssätzen	69
6.3.1	Aufgaben der Kostenträgerstückrechnung – Ermittlung von Normalgemeinkostenzuschlagssätzen	69
6.3.2	Vorwärts-, Rückwärts- und Differenzkalkulation	69
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6.3</i>	72
6.4	Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation: Kalkulation mit Istgemeinkostenzuschlagssätzen	77
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6.4</i>	79
6.5	Gesamtkalkulation mit Normal- und Istgemeinkostenzuschlagssätzen – Kostenabweichungen	80
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6.5</i>	85
6.6	Kritik an der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	87
	<i>Zusammenfassende Fragen zu 6.6</i>	87
7	Prozesskostenrechnung	88
7.1	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	88
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 7.1</i>	91
7.2	Kostenstellen als Ausgangspunkt der Prozesskostenrechnung	92
7.2.1	Tätigkeitsanalyse	92
7.2.2	Zusammenfassung von Tätigkeiten zu Teilprozessen	93
7.2.3	Ermittlung von Kostentreibern und Prozessmengen	94
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7.2</i>	95
7.3	Prozesskostensätze als Grundlage der Prozesskostenkalkulation	97
7.3.1	Ermittlung und Verteilung von Prozessgemeinkosten	97
7.3.2	Ermittlung von Teilprozesskostensätzen	98
7.3.3	Ermittlung von Hauptprozesskostensätzen	101
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7.3</i>	103
7.4	Prozessorientierte Kalkulation (Kostenträgerrechnung)	106
7.4.1	Möglichkeiten zur Verrechnung der Gemeinkosten im Rahmen der Prozesskostenrechnung	106
7.4.2	Kalkulation eines Kundenauftrags mit Hilfe von Hauptprozesskostensätzen	107
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7.4</i>	110
7.5	Zusammenfassung: Vorgehensweise in der Prozesskostenrechnung	112
7.6	Bedeutung und Vorteile der Prozesskostenrechnung	113
7.6.1	Allokationseffekt	113
7.6.2	Komplexitätseffekt	115
7.6.3	Degressionseffekt	116
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7.6</i>	119
7.7	Zusammenfassende Beurteilung der Prozesskostenrechnung	121
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 7.7</i>	122
8	Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung	123
8.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	124
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8.1</i>	125

8.2	Ergebnisermittlung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung	126
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8.2</i>	<i>127</i>
8.3	Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle	128
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8.3</i>	<i>129</i>
8.4	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	130
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8.4</i>	<i>133</i>
8.5	Fehlentscheidungen bei Anwendung der Zuschlagskalkulation	133
8.5.1	Fehlentscheidungen bei der Preispolitik	133
8.5.2	Fehlentscheidungen bei der Bereinigung des Produktionsprogramms (Sortimentspolitik)	137
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8.5</i>	<i>139</i>
8.6	Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung bei Produktions- und Absatzentscheidungen	141
8.6.1	Produktförderung – Produkteliminierung	141
8.6.2	Annahme von Zusatzaufträgen	143
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8.6</i>	<i>145</i>
8.7	Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug: Make or Buy . .	149
8.7.1	Entscheidung bei freien Kapazitäten	149
8.7.2	Entscheidung bei erforderlicher Kapazitätserweiterung	149
8.7.3	Entscheidung bei ausgelasteter Kapazität ohne Kapazitätserweiterung .	150
8.7.4	Qualitative Entscheidungskriterien für Eigenfertigung oder Fremdbezug	151
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8.7</i>	<i>152</i>
8.8	Optimales Produktionsprogramm in Engpassituationen: Relative Deckungsbeitragsrechnung	154
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Aufgaben zu 8.8</i>	<i>156</i>
8.9	Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung: Vergleichender Überblick	159
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 8.9</i>	<i>160</i>
	Zusammenfassende Übersicht Teil A:	162
	Zusammenfassende Aufgaben Teil A:	164

B Rechtliche Rahmenbedingungen und Rechtsformen der Unternehmung

1	Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung	171
1.1	Kaufmannseigenschaft	171
1.2	Firma	174
1.3	Handelsregister	175
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1</i>	<i>176</i>
2	Merkmale von Einzel- und Gesellschaftsunternehmen	180
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i>	<i>182</i>
3	Entscheidungsgrundlagen bei der Wahl der Rechtsform	184
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8.8</i>	<i>189</i>
4	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	191
4.1	Begriff und Firma der OHG	191
4.2	Gründung der OHG	193
4.3	Unterscheidung zwischen Innen- und Außenverhältnis	193

4.4	Beginn der OHG	195
4.5	Pflichten und Rechte der Gesellschafter im Innenverhältnis	195
4.5.1	Überblick	195
4.5.2	Pflichten der Gesellschafter im Innenverhältnis	196
4.5.3	Rechte der Gesellschafter im Innenverhältnis	196
4.6	Pflichten und Rechte der Gesellschafter im Außenverhältnis	198
4.6.1	Pflichten der Gesellschafter im Außenverhältnis: Haftung	198
4.6.2	Rechte der Gesellschafter im Außenverhältnis: Vertretung	200
4.7	Auflösung der OHG – Fortsetzung bei Tod eines Gesellschafters	202
4.8	Vor- und Nachteile einer OHG	203
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4</i>	204
5	Kommanditgesellschaft (KG)	210
5.1	Begriff und Firma der KG	210
5.2	Gründung und Beginn der KG	210
5.3	Pflichten und Rechte der Vollhafter (Komplementäre)	211
5.4	Pflichten und Rechte der Teilhafter (Kommanditisten)	212
5.4.1	Überblick	212
5.4.2	Pflichten der Teilhafter im Innenverhältnis	212
5.4.3	Rechte der Teilhafter im Innenverhältnis	212
5.4.4	Pflichten und Rechte der Teilhafter im Außenverhältnis	214
5.5	Auflösung der KG	215
5.6	Vor- und Nachteile einer KG	216
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5</i>	216
6	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	221
6.1	Begriff und Firma der GmbH	221
6.2	Kapitalaufbringung und Haftung	221
6.3	Gründung und Entstehung der GmbH	223
6.4	Organe der GmbH	224
6.4.1	Geschäftsführer	224
6.4.2	Gesellschafterversammlung	225
6.4.3	Aufsichtsrat	225
6.5	Pflichten und Rechte der Gesellschafter	226
6.5.1	Pflichten der Gesellschafter	226
6.5.2	Rechte der Gesellschafter	226
6.6	Unternehmergesellschaft als Sonderform einer GmbH	227
6.7	Vor- und Nachteile einer GmbH	228
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6</i>	231
7	Aktiengesellschaft (AG)	237
7.1	Begriff und Firma der AG	237
7.2	Kapitalaufbringung und Haftung	237
7.3	Aktienarten	238
7.4	Gründung und Entstehung der AG	240
7.5	Organe der AG	242
7.5.1	Vorstand	242
7.5.2	Aufsichtsrat	243
7.5.3	Hauptversammlung	245

7.6	Pflichten und Rechte der Aktionäre	246
7.6.1	Pflichten der Aktionäre	246
7.6.2	Rechte der Aktionäre	246
7.7	Aktienhandel an der Börse	247
7.8	Vor- und Nachteile einer Aktiengesellschaft	249
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7</i>	250
	Zusammenfassende Übersicht Teil B:	256
	Zusammenfassende Aufgaben Teil B:	257

C Finanzierung und Investition

1	Finanzierungsformen im Überblick	261
	<i>Fragen zu 1</i>	264
2	Innenfinanzierung	265
2.1	Offene Selbstfinanzierung am Beispiel einer Kommanditgesellschaft ...	265
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.1</i>	270
2.2	Offene Selbstfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft	272
2.2.1	Zusammenhang zwischen Jahresüberschuss und Gewinnrücklagen einer AG	272
2.2.2	Offene Selbstfinanzierung einer AG durch Bildung gesetzlicher und freiwilliger Gewinnrücklagen	274
2.2.3	Feststellung des Jahresabschlusses und Gewinnverwendung einer AG im Gesamtzusammenhang	277
2.2.4	Einfluss der Gewinnverwendung auf den Jahresabschluss einer AG ...	278
2.2.5	Interessenkonflikte bei der Gewinnverwendung einer AG: Maximaler und minimaler Bilanzgewinn	280
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.2</i>	282
2.3	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	287
2.3.1	Finanzierungswirkungen von Abschreibungen	287
2.3.2	Abschreibungskreislauf	288
2.3.3	Substanzerhaltung und Scheingewinne	290
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.3</i>	293
3	Außenfinanzierung	296
3.1	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel einer Kommanditgesellschaft	296
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.1</i>	297
3.2	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft: Kapitalerhöhung gegen Einlagen	298
3.2.1	Rechtliche Grundlagen der Kapitalerhöhung gegen Einlagen	298
3.2.2	Emissionsverfahren	298
3.2.3	Finanzierungswirkungen	300
3.2.4	Bezugsrecht der Altaktionäre	302
3.2.5	Vor- und Nachteile der Beteiligungsfinanzierung einer AG	307
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.2</i>	308
3.3	Darlehensfinanzierung	313
3.3.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Darlehen	313
3.3.2	Festdarlehen (Fälligkeitsdarlehen)	315
3.3.3	Abzahlungsdarlehen mit konstanten Tilgungsraten	318
3.3.4	Annuitätendarlehen	319

3.3.5	Darlehensformen im Vergleich	320
3.3.6	Vergleich zwischen Darlehensfinanzierung und Eigenfinanzierung	325
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.3</i>	<i>326</i>
3.4	Kurzfristige Kreditfinanzierung: Kontokorrentkredit	330
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.4</i>	<i>331</i>
3.5	Kreditsicherheiten	333
3.5.1	Überblick	333
3.5.2	Bürgschaft	333
3.5.3	Sicherungsübereignung	335
3.5.4	Grundschild als Beispiel eines Grundpfandrechts	336
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.5</i>	<i>339</i>
3.6	Leasing als spezielle Form der Fremdfinanzierung	342
3.6.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Leasingverträgen	342
3.6.2	Vergleich zwischen kreditfinanziertem Kauf und Leasing	345
3.6.3	Vor- und Nachteile des Leasings	348
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.6</i>	<i>350</i>
4	Investitionsrechnung	353
4.1	Investitionsarten und Investitionsrechnung im Überblick	353
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 4.1</i>	<i>354</i>
4.2	Statische Investitionsrechnung am Beispiel der Kostenvergleichsrechnung	355
4.2.1	Ermittlung der entscheidungsrelevanten Kosten	355
4.2.2	Vergleich von Investitionsalternativen – Kritische Produktionsmenge ...	356
4.2.3	Beurteilung der Kostenvergleichsrechnung	358
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.2</i>	<i>359</i>
4.3	Statische Amortisationsrechnung	361
4.3.1	Ziel der Amortisationsrechnung	361
4.3.2	Amortisationszeit für eine Einzelinvestition	361
4.3.3	Vergleich von Investitionsalternativen	363
4.3.4	Amortisationszeit für eine Rationalisierungsinvestition	363
4.3.5	Beurteilung der Amortisationsrechnung	365
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.3</i>	<i>365</i>
4.4	Dynamische Investitionsrechnung am Beispiel der Kapitalwertmethode	367
4.4.1	Finanzmathematische Grundlagen	367
4.4.2	Kapitalwertmethode: Ermittlung des Kapitalwertes für eine Einzelinvestition	367
4.4.3	Vergleich von Investitionsalternativen – Differenzinvestition	369
4.4.4	Beurteilung der Kapitalwertmethode	372
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.4</i>	<i>372</i>
	Zusammenfassende Übersicht Teil C:	375
	Zusammenfassende Aufgaben Teil C:	377
D	Jahresabschluss	
1	Adressaten und deren Interesse am Jahresabschluss	385
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1</i>	<i>387</i>
2	Grundlegende Vorschriften zur Erstellung von Jahresabschlüssen	387
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 2</i>	<i>390</i>

3	Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften	391
3.1	Bestandteile des Jahresabschlusses	391
3.1.1	Überblick – Kapitalgesellschaften nach Größenklassen	391
3.1.2	Bilanz	393
3.1.3	Gewinn- und Verlustrechnung	395
3.1.4	Anhang	397
3.1.5	Lagebericht	397
3.1.6	Kapitalflussrechnung	398
3.1.7	Eigenkapitalspiegel	399
3.2	Aufstellung und Offenlegung des Jahresabschlusses	399
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i>	400
4	Grundsätze der Rechnungslegung nach HGB	404
4.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	404
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.1</i>	406
4.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Bewertung (Bewertungsprinzipien)	406
4.2.1	Prinzip der kaufmännischen Vorsicht	406
4.2.2	Realisations- und Imparitätsprinzip	408
4.2.3	Niederstwertprinzip	408
4.2.4	Höchstwertprinzip	411
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.2</i>	412
5	Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte nach HGB	414
5.1	Grundlagen	415
5.1.1	Unterscheidung zwischen Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten	415
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 5.1.1</i>	417
5.1.2	Einteilung der Vermögensgegenstände: Anlage- und Umlaufvermögen	418
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 5.1.2</i>	419
5.1.3	Grundsätze für die Erstbewertung von Vermögensgegenständen des Anlage- und Umlaufvermögens	419
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 5.1.3</i>	420
5.1.4	Einteilung der Schulden	420
5.1.5	Grundsätze für die Erstbewertung von Schulden	420
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 5.1.4 und 5.1.5</i>	421
5.2	Bilanzierungswahlrecht: Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände	422
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.2</i>	425
5.3	Bewertung und Bewertungswahlrechte bei Vermögensgegenständen des Anlagevermögens	427
5.3.1	Bewertung unbebauter Grundstücke	427
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.3.1</i>	430
5.3.2	Bewertung des beweglichen Sachanlagevermögens	432
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.3.2</i>	437
5.3.3	Bewertung des Finanzanlagevermögens	440
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.3.3</i>	442
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 5.3</i>	442
5.4	Bewertung und Bewertungswahlrechte bei Vermögensgegenständen des Umlaufvermögens	444
5.4.1	Bewertung unfertiger und fertiger Erzeugnisse	444
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.4.1</i>	449
5.4.2	Bewertung von Wertpapieren des Umlaufvermögens	452
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.4.2</i>	453

5.5	Bilanzierung und Bewertung von Verbindlichkeiten	455
5.5.1	Darlehensverbindlichkeiten mit Disagio	455
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.5.1</i>	457
5.5.2	Fremdwährungsverbindlichkeiten	458
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.5.2</i>	462
5.6	Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte:	
	Bildung stiller Rücklagen	464
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.6</i>	467
6	Jahresabschlussanalyse	469
6.1	Ziele und Mittel der Jahresabschlussanalyse	469
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 6.1</i>	471
6.2	Aufbereitung von Bilanz und Ergebnisrechnung	472
6.2.1	Strukturbilanz als Grundlage der Bilanzanalyse	472
6.2.2	Strukturierte Gewinn- und Verlustrechnung als Grundlage der Ergebnisanalyse	474
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 6.2</i>	476
6.3	Auswertung der Bilanz (Bilanzanalyse)	477
6.3.1	Analyse der Kapitalstruktur	477
6.3.2	Finanzierungsanalyse	479
6.3.3	Liquiditätsanalyse	481
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6.3</i>	483
6.4	Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnung (Ergebnisanalyse)	485
6.4.1	Rentabilität	485
6.4.2	Return on Investment	487
6.4.3	Zusammenhang zwischen Verschuldungsgrad und Eigenkapitalrentabilität: Leverage-Effekt	489
6.4.4	Cashflow-Analyse	490
6.4.5	Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern: EBIT	492
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6.4</i>	494
6.5	Begrenzte Aussagekraft der Jahresabschlussanalyse	499
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 6.5</i>	500
	Zusammenfassende Übersicht Teil D:	500
	Zusammenfassende Aufgaben Teil D:	502

E Unternehmerische Ziele und ausgewählte Controllinginstrumente als Gegenstand der Unternehmensführung

1	Grundlagen der Unternehmensführung	511
1.1	Grundbegriffe, Aufgaben und Bedeutung der Unternehmensführung ..	511
1.2	Managementfunktionen: Zielbildung als Ausgangspunkt	513
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1</i>	515
2	Zielsysteme von Unternehmen	515
2.1	Von der Unternehmensvision zu operativen Zielen einzelner Unternehmensbereiche	515
2.2	Arten von Unternehmenszielen	518
2.2.1	Überblick	518
2.2.2	Wirtschaftliche Ziele	519
2.2.3	Ökologische Ziele	521
2.2.4	Soziale Ziele	522

2.3	Zielbeziehungen	522
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i>	524
3	Orientierung unternehmerischer Ziele an Gruppeninteressen und gesellschaftlichen Vorstellungen	529
3.1	Anspruchsgruppen und deren Interessen	529
3.2	Shareholder Value-Konzept	530
3.2.1	Grundlagen des Shareholder Value-Konzepts	530
3.2.2	Folgen des Shareholder Value-Konzepts – Stakeholder-Ansatz als Alternative	531
3.3	Unternehmensführung und Ethik	533
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i>	536
4	Controlling: Steuerungsinstrument der Unternehmensführung	539
4.1	Begriff und Aufgaben des Controllings	539
4.2	Operatives Controlling	540
4.3	Strategisches Controlling	540
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 4</i>	541
5	Ausgewählte Instrumente des strategischen Controllings	542
5.1	Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse): Instrument zur Strategiefindung	542
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.1</i>	544
5.2	Balanced Scorecard: Instrument zur Umsetzung strategischer Ziele	546
5.2.1	Begriff und Ziele der Balanced Scorecard (BSC)	546
5.2.2	Ziele, Messgrößen und Maßnahmen	548
5.2.3	Ursache-Wirkungsbeziehungen	549
5.2.4	Balanced Scorecard im Gesamtzusammenhang: Messung der Zielerreichung	550
5.2.5	Vor- und Nachteile der Balanced Scorecard	552
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.2</i>	552
5.3	Produktlebenszyklus und Portfoliokonzept: Analyse- und Prognoseinstrumente für strategische Planung	555
5.3.1	Produktlebenszyklus: Phasenmodell für Umsatz- und Gewinnentwicklung	555
5.3.2	Portfolioanalyse: Grundlage für Strategieempfehlungen	556
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.3</i>	561
	Zusammenfassende Übersicht Teil E:	564
	Zusammenfassende Aufgaben Teil E:	566
Anhang		569
Sachwortverzeichnis		575
Formelsammlung		