

Manfred Wünsche

Finanzwirtschaft der Bilanzbuchhalter

Prüfungsvorbereitung zum Bilanzbuchhalter

Die Bücher der Reihe sind Fachrepetitorien zur Stoffwiederholung der einzelnen Prüfungsfächer der Bilanzbuchhalterprüfung. Anhand des konsequent modularen Aufbaus in Themenmodule und Lerneinheiten kann der Lernende in überschaubaren Zeiteinheiten all die Themen gezielt bearbeiten, in denen er sich noch fachlich schwach fühlt. Die zahlreichen Beispiele zur Konkretisierung der teils abstrakten Stoffinhalte als auch die klausurtypischen Prüfungsfragen und -aufgaben wurden in überarbeiteter Form echten Prüfungen der IHK entnommen, so dass er sich bei der Stoffwiederholung stets auch auf dem fachlichen Niveau seiner bevorstehenden Prüfung bewegt.

Bisher sind erschienen:

Finanzwirtschaft der Bilanzbuchhalter

von Manfred Wünsche

Kosten- und Leistungsrechnung der Bilanzbuchhalter

von Clemens Kaesler

Prüfungsvorbereitung Bilanzbuchhalter

von Manfred Wünsche

Weitere Titel sind in Vorbereitung

Manfred Wünsche

Finanzwirtschaft der Bilanzbuchhalter

Mit Übungsklausuren
für die IHK-Prüfung

2. Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Online-Service unter www.bueffelcoach.de

1. Auflage 2007
2. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: RA Andreas Funk

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in the Netherlands

ISBN978-3-8349-1563-4

Vorwort

Die IHK-Prüfung der Bilanzbuchhalter zählt zu den anspruchvollsten Prüfungen, die von der IHK abgenommen werden. Strenge Zugangsvoraussetzungen wie einen *kaufmännischen Abschluss* und mehrere Jahre *Berufserfahrung im Controlling* lassen erwarten, dass dem Prüfungserfolg bei guter und systematischer Vorbereitung nichts im Wege steht. Dennoch sind die Durchfallquoten außerordentlich hoch.

Die Ursache liegt zum einen an den *hohen fachtheoretischen Anforderungen*, die für die Berufsbezeichnung „Bilanzbuchhalter IHK“ und dem sich damit herausbildenden Qualifikationsbild angemessen sind. Zum anderen ist eine wesentliche Ursache für das Scheitern in dieser Prüfung in der *Formulierung der Prüfungsfragen* zu sehen, denn auch bei gutem Fachwissen und guter geistiger Leistungsfähigkeit fehlt oft die Vorbereitung auf die besondere Art der Prüfungsaufgaben und ein Blick für die Fallen und Stolpersteine, die Ihnen in der Prüfung begegnen können. Ein weiteres Problem bei der Vorbereitung auf die Prüfung ist, den *umfangreichen Lernstoff* auf das *einzugrenzen*, was wirklich gefragt werden kann.

Das Ihnen nun in der *zweiten Auflage* vorliegende Buch bereitet Sie effizient auf die Prüfung „*Finanzwirtschaft der Unternehmung und Planungsrechnung*“ (alte Prüfungsordnung) bzw. „*Finanzwirtschaftliches Management*“ (neue Prüfungsordnung) vor. Es ist auf die besondere Art der Prüfungsaufgaben ausgerichtet, enthält alle notwendigen Lerninhalte und ist *modular* aufgebaut: Zu Beginn jeder *Lerneinheit* werden Sie durch *Lernziele* darüber informiert, welche Wissensinhalte Sie in der Lerneinheit erwerben können. Der nachfolgende Lehrtext verdeutlicht Ihnen anhand von zahlreichen *Beispielen*, die in Stil und Umfang den Originalprüfungsaufgaben entsprechen, die Lerninhalte auf anschauliche, praxisbezogene Weise. Am Ende jeder Lerneinheit finden Sie *Kontrollfragen mit Lösungen*, die Ihnen die Wiederholung und Vertiefung des Gelernten ermöglichen, indem sie den Blick noch einmal auf das Wesentliche lenken. Jede Lerneinheit ist in sich abgeschlossen; so können Sie Ihren Lernprozess Schritt für Schritt gestalten und die Komplexität des Lernstoffs bewältigen.

Im Anschluss an die insgesamt *vierzehn Lerneinheiten* finden Sie *fünf Musterklausuren* mit Lösungen, anhand derer Sie die erworbenen Fähigkeiten im Prüfungsmodus trainieren und vertiefen können. So erreichen Sie in kurzer Zeit die bestmögliche Prüfungsvorbereitung. Die Lerninhalte sind in beiden Prüfungsordnungen identisch. Der *Fokus* war auch schon in den alten Prüfungsaufgaben *auf das Management* gerichtet.

Meinen zahlreichen Kursteilnehmern der letzten Jahre bin ich zu Dank verpflichtet, weil sie mich durch ihre Fragen, ihre Verständnisprobleme und ihren Lerneifer mit der Nase auf die Probleme gestoßen haben, auf die es ankommt. Die guten Erfolge bestätigen mein Prüfungsvorbereitungskonzept, das Ihnen nun in Buchform vorliegt, unterstützt durch einen Online-Service unter *www.bueffelcoach.de*.

So wünsche ich Ihnen beim Lesen und Lernen viel Spaß – Lernen soll Spaß machen – und vor allem eine erfolgreiche Prüfung und eine gute Verbesserung Ihrer beruflichen Qualifikation.

Berlin, im Februar 2009

Manfred Wünsche

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Verzeichnis der Übersichten	XI
Verzeichnis der Beispiele	XV
Einleitung	1
Modul 1 Grundlagen	5
Lerneinheit 1.1 Einordnung der Finanzwirtschaftslehre	7
1.1.1 Wirtschaften in Betrieben	7
1.1.2 Unternehmensziele	9
1.1.3 Unternehmensplanung	16
1.1.4 Strategieformulierung.....	19
Kontrollfragen zu Lerneinheit 1.1	23
Lösungen zu Lerneinheit 1.1	24
Lerneinheit 1.2 Begriffsabgrenzungen	27
1.2.1 Rechnungswesen	27
1.2.2 Kostenrechnung	31
1.2.3 Abgrenzung der Zahlungsströme	34
Kontrollfragen zu Lerneinheit 1.2	37
Lösungen zu Lerneinheit 1.2	38
Lerneinheit 1.3 Überblick über die Finanzwirtschaft	41
1.3.1 Investitionsrechnung.....	41
1.3.2 Finanzierung.....	47
1.3.3 Finanzplanung.....	53
Kontrollfragen zu Lerneinheit 1.3	57
Lösungen zu Lerneinheit 1.3	58

Modul 2 Investitionsrechnung 61**Lerneinheit 2.1 Statische Investitionsrechnung 63**

2.1.1 Kostenvergleich 63

2.1.2 Gewinnvergleich 68

2.1.3 Rentabilitätsvergleich 70

2.1.4 Amortisationsvergleich 72

Kontrollfragen zu Lerneinheit 2.1 75

Lösungen zu Lerneinheit 2.1 76

Lerneinheit 2.2 Dynamische Investitionsrechnung 79

2.2.1 Kapitalwertmethode 79

2.2.2 Annuitätenmethode 86

2.2.3 Interne Zinssatzmethode 89

Kontrollfragen zu Lerneinheit 2.2 91

Lösungen zu Lerneinheit 2.2 92

Lerneinheit 2.3 Die optimale Investitionsentscheidung 95

2.3.1 Statische oder dynamische Verfahren 95

2.3.2 Methode des vollständigen Finanzplans 97

2.3.3 Optimale Nutzungsdauer 98

2.3.4 Optimaler Ersatzzeitpunkt 101

Kontrollfragen zu Lerneinheit 2.3 103

Lösungen zu Lerneinheit 2.3 104

Modul 3 Finanzierung 107**Lerneinheit 3.1 Kapitalbedarf 109**

3.1.1 Die finanzielle Lücke 109

3.1.2 Kapitalbedarf aus dem Anlagevermögen 113

3.1.3 Kapitalbedarf aus dem Umlaufvermögen 115

3.1.4 Risiken der Kapitalbedarfsplanung 119

Kontrollfragen zu Lerneinheit 3.1 121

Lösungen zu Lerneinheit 3.1 122

Lerneinheit 3.2 Außenfinanzierung als Eigenfinanzierung 125

3.2.1 Beteiligungsfinanzierung und Rechtsform 125

3.2.2 Die Kapitalerhöhung der AG 133

3.2.3 Die bedingte Kapitalerhöhung 138

3.2.4 Wagnisfinanzierung	141
Kontrollfragen zu Lerneinheit 3.2	143
Lösungen zu Lerneinheit 3.2	144
Lerneinheit 3.3 Außenfinanzierung als Fremdfinanzierung	147
3.3.1 Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit	147
3.3.2 Kurzfristige Kreditfinanzierung	151
3.3.3 Langfristige Kreditfinanzierung	155
3.3.4 Kreditsicherheiten	160
3.3.5 Kreditleihe	168
Kontrollfragen zu Lerneinheit 3.3	169
Lösungen zu Lerneinheit 3.3	170
Lerneinheit 3.4 Sonderformen der Außenfinanzierung	173
3.4.1 Leasing.....	173
3.4.2 Factoring.....	179
3.4.3 Finanzinstrumente.....	184
Kontrollfragen zu Lerneinheit 3.4	189
Lösungen zu Lerneinheit 3.4	190
Lerneinheit 3.5 Innenfinanzierung.....	193
3.5.1 Cash Flow.....	193
3.5.2 Finanzierung durch Abschreibungen.....	199
3.5.3 Kapazitätserweiterungseffekt.....	202
Kontrollfragen zu Lerneinheit 3.5	207
Lösungen zu Lerneinheit 3.5	208
Modul 4 Finanzplanung	211
Lerneinheit 4.1 Finanzmanagement	213
4.1.1 Finanzentscheidungen	213
4.1.2 Planbestandsdifferenzenbilanz	217
4.1.3 Operative Finanzplanung	220
Kontrollfragen zu Lerneinheit 4.1	225
Lösungen zu Lerneinheit 4.1	226

Lerneinheit 4.2 Finanzplanung mit Kennzahlen	229
4.2.1 Kennzahlen	229
4.2.2 Goldene Regeln	238
4.2.3 Leverage-Effekt	241
Kontrollfragen zu Lerneinheit 4.2	243
Lösungen zu Lerneinheit 4.2	244
Lerneinheit 4.3 Zahlungsverkehr	247
4.3.1 Zahlungsformen	247
4.3.2 Konten-Clearing	250
4.3.3 Auslandszahlungsverkehr	252
4.3.4 Internet Banking	256
Kontrollfragen zu Lerneinheit 4.3	259
Lösungen zu Lerneinheit 4.3	260
Musterklausuren	263
Musterklausur Nr. 1	265
Musterklausur Nr. 2	269
Musterklausur Nr. 3	273
Musterklausur Nr. 4	277
Musterklausur Nr. 5	281
Lösungen zu den Musterklausuren	285
Lösung zu Musterklausur Nr. 1	287
Lösung zu Musterklausur Nr. 2	293
Lösung zu Musterklausur Nr. 3	299
Lösung zu Musterklausur Nr. 4	305
Lösung zu Musterklausur Nr. 5	311
Finanzwirtschaftliche Tabellen	317
Sachwortverzeichnis	321

Verzeichnis der Übersichten

Modularer Aufbau des Buchs	1
----------------------------------	---

Übersichten Modul 1: Grundlagen

Betrieb als Wertschöpfungskette	8
Einbettung in Umsysteme	8
Maximal- und Minimalprinzip	10
Zielhierarchie	10
Unternehmen als Zielerreichungszentrum	12
typische betriebswirtschaftliche Ziele	13
Produktionsfaktoren	15
Phasenkonzept der Unternehmensplanung	16
SWOT-Analyse	17
Schema der Nutzwertanalyse	18
Strategieformulierung	19
Arten von Unternehmenszusammenschlüssen	20
Portfolio-Matrix	21
Funktionsbereichsstrategien	22
Nebenbücher	28
Betriebliches Rechnungswesen	30
Aufwand und Kosten	31
Anders- und Zusatzkosten	32
Abgrenzung der Zahlungsströme	34
Arten von Investitionen	42
Statische Investitionsrechnung	43
Dynamische Investitionsrechnung	44
Finanzwirtschaftliche Formeln	46
Finanzierungsentscheidungen	47
Herkunft der Finanzmittel	47
Innenfinanzierung	48
Beteiligungsfinanzierung	49

Kreditarten	50
Kreditsicherheiten.....	52
Bilanzgliederung.....	54
Bewegungsbilanz	54
Finanzwirtschaft.....	56

Übersichten Modul 2: Investitionsrechnung

Produktlebenszyklus	69
Unternehmensplanung.....	80
Simultane Investitionsplanung.....	98
Nutzungsdauerarten	99
Entscheidungsalternativen zur Ersatzinvestition	101
optimaler Ersatzzeitpunkt	102

Übersichten Modul 3: Finanzierung

Ziele der Kapitalbedarfsplanung	110
Quellen der Kapitalbedarfsplanung	111
Komponenten des Kapitalbedarfs	112
Bedarf, Beschaffung und Kapitalbindung.....	118
Beteiligungsfinanzierung.....	127
Arten von Aktien	131
Kapitalerhöhung der AG.....	133
Bookbuilding-Verfahren.....	137
Wandelschuldverschreibung und Optionsanleihe.....	139
Venture Capital.....	142
Persönliche Kreditwürdigkeit	148
Kreditsicherung	149
typische Ratingkriterien.....	150
Rating-Kategorien	150
Kurzfristige Fremdfinanzierung	151
Festdarlehen	155
Tilgungsdarlehen	156
Annuitätendarlehen	156
Bürgschaft	160

Realsicherheiten	161
Sicherungsübereignung	162
Eigentumsvorbehalt	163
Grundpfandrechte	164
Forderungsabtretung (Zession)	166
Kreditleihe	168
Leasingarten	175
Kreditkauf oder Leasing.....	178
Factoring.....	179
Arten des Factoring.....	180
Funktionen und Kosten des Factoring.....	181
Termingeschäfte	185
Innenfinanzierung.....	193
Cash-Flow-Rechnung	196
Modellannahmen des Kapazitätserweiterungseffekts.....	202
Prinzip des Staffelmodells	203
Prinzip des summarischen Modells.....	204

Übersichten Modul 4: Finanzplanung

Finanz-Controlling-Zyklus	214
Risiken der Finanzplanung.....	215
Bewegungsbilanz	218
finanzwirtschaftliche Kennzahlen	233
Goldene Regeln	239
Leverage-Effekt.....	242
Zahlungsverkehr	248
Dokumenten-Akkreditiv	254
Dokumente im Auslandszahlungsverkehr	255
Bankdienstleistungen im Online-Banking	257

Verzeichnis der Beispiele

Beispiele Modul 2: Investitionsrechnung

Kostenvergleich.....	64
Gewinnvergleich.....	69
Rentabilitätsvergleich.....	71
Amortisationsvergleich.....	73
Kumulative Methode.....	74
Kapitalwertmethode.....	81
Annuitätenmethode.....	86
Interne Zinssatzmethode.....	89
Investitionsprogramm.....	97
optimale Nutzungsdauer.....	99

Beispiele Modul 3: Finanzierung

Kapitalbedarfsermittlung.....	112
Kapitalerhöhung und stille Reserven.....	128
Kapitalerhöhung.....	134
Wandelschuldverschreibungen und Optionsanleihe.....	140
Lieferantenkredit.....	154
Darlehensarten.....	156
Investitionsprojekte und Darlehensangebote.....	158
Kreditsicherheiten.....	167
Bankkredit oder Leasing.....	176
Factoring.....	182
Kauf- und Verkaufsoption.....	186
Termingeschäfte.....	186
Forward-Swap und Zins-Swap.....	187
Cash-Flow-Finanzierung.....	197
Finanzierung durch Abschreibungen.....	201
Kapazitätserweiterungseffekt.....	204

Beispiele Modul 4: Finanzplanung

Finanzplanung	216
Planbestandsdifferenzenbilanz	218
Operative Finanzplanung.....	221
Planbilanz	230
Kennzahlen.....	235
Goldene Regeln.....	240
Leverage-Effekt	241
Konten-Clearing.....	251

Einleitung

Die Prüfung „Finanzwirtschaft der Unternehmung und Planungsrechnung“ (*alte Prüfungsordnung*) findet zum Schluss des schriftlichen Teils der gesamten Bilanzbuchhalterprüfung und am gleichen Tag wie die Prüfung in Kosten- und Leistungsrechnung statt. Sie dauert *90 Minuten* und umfasst *vier bis sechs Aufgaben*, die sich in die drei Themengebiete Investitionsrechnung, Finanzierung und Finanzplanung einteilen lassen. Die einzelnen Prüfungsaufgaben sind gut auf die drei Themengebiete eingegrenzt, d. h. es gibt nur selten Kombinationen von mehreren Themen in einer Aufgabe. Der Schwerpunkt mit der überwiegenden Anzahl an Aufgaben erwartet Sie im Bereich *Finanzierung*.

Die Prüfung „Finanzwirtschaftliches Management“ (*neue Prüfungsordnung*) wurde zusammen mit der Prüfung in Kosten- und Leistungsrechnung in den *Prüfungsteil A* an den Anfang des gesamten Prüfungszyklus vorgezogen und auf *120 Minuten* ausgedehnt. Inhaltlich sind die geprüften Themengebiete zur alten Prüfungsordnung identisch.

Analog zu den drei Themengebieten ist das vorliegende Buch in die drei Module *Investitionsrechnung, Finanzierung und Finanzplanung* aufgeteilt. Vorneweg führt Sie Modul 1 *Grundlagen* in das Thema Finanzwirtschaft ein. Dann folgt Modul 2 mit den Investitionsrechenverfahren, Modul 3 behandelt das Thema Finanzierung und Modul 4 die Finanzplanung inklusive Zahlungsverkehr.

Übersicht Modularer Aufbau des Buchs

Modul 1	Grundlagen
Lerneinheit 1.1	Einordnung der Finanzwirtschaftslehre
Lerneinheit 1.2	Begriffsabgrenzungen
Lerneinheit 1.3	Überblick über die Finanzwirtschaft

Modul 1 führt Sie in das Thema Finanzwirtschaft ein und frischt mit Bezug auf finanzwirtschaftliche Entscheidungsfindung Ihr kaufmännisches Wissen auf. Es ist bewusst einfach gehalten und enthält noch *keine Beispiele* im Stil der Prüfungsaufgaben. Wichtig zum Verständnis der Prüfungsanforderungen ist der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre bzw. der *kaufmännische Problemlöseprozess*: Ein Unternehmen ist ein komplexes System, das aus vielfältigen Subsystemen besteht und in ein Umsystem eingebettet ist. Um es erfolgreich zu führen, ist ein *Zielbildungsprozess* und der Aufbau eines Zielsystems erforderlich. Zur Zielerreichung sind *Maßnahmen* (z. B. Investitionen) zu ergreifen, dazu müssen *Ressourcen* (insbesondere Finanzmittel) zur Verfügung stehen bzw. beschaffbar sein. *Controlling* bedeutet, dass die Planung und Durchführung der Maßnahmen durch eine Kontrolle ergänzt werden muss, um die Qualität der Planung und die Zielerreichungsgrade zu prüfen. Diese Zusammenhänge werden detailliert in *Lerneinheit 1.1* dargestellt.

Um Ziele zu formulieren und Entscheidungen zu treffen, ist ein mitunter umfangreicher Informationsbeschaffungsprozess erforderlich. In *Lerneinheit 1.2* finden Sie einen Überblick über die *betrieblichen Informationssysteme* (Rechnungswesen, Kostenrechnung, Zahlungsrechnung) und die für die richtige Formulierung Ihrer Prüfungsantworten notwendigen *Begriffsabgrenzungen*. Ausgangspunkt der unternehmensinternen Informationsbeschaffung ist die Buchführung. Die *Kostenrechnung* ist insbesondere für die statische Investitionsrechnung wichtig, aber auch für Finanzierungsentscheidungen, z. B. Kauf oder Leasing. Für die dynamische Investitionsrechnung und für die Finanzplanung ist die Unterscheidung von *Auszahlung, Ausgabe, Aufwand* und *Einzahlung, Einnahme, Ertrag* bedeutsam.

Lerneinheit 1.3 gibt Ihnen einen Überblick über die Themengebiete der Finanzwirtschaft. Hier finden Sie zusammengefasst die Lerninhalte, die in den folgenden Modulen ausgebaut und vertieft werden. Daher eignet sich diese Lerneinheit insbesondere als *schnelle Wiederholung* kurz vor der Prüfung, ob der gesamte Stoff auch gut sitzt.

Modul 2	Investitionsrechnung
Lerneinheit 2.1	Statische Investitionsrechnung
Lerneinheit 2.2	Dynamische Investitionsrechnung
Lerneinheit 2.3	Die optimale Investitionsentscheidung

Modul 2 stellt Ihnen die statischen (*Lerneinheit 2.1*) und die dynamischen (*Lerneinheit 2.2*) Investitionsrechenverfahren vor und zeigt Ihnen die Kriterien und Denkansätze der optimalen Investitionsentscheidung (*Lerneinheit 2.3*) auf. Wichtig für Ihren Erfolg in der Prüfung ist, dass Sie verinnerlicht haben, auf welche Sachverhalte und Problemstellungen die Prüfungsfragen zielen. Daher erklären die Beispiele *Sinn und Zweck* der Investitionsrechnung.

Modul 3	Finanzierung
Lerneinheit 3.1	Kapitalbedarf
Lerneinheit 3.2	Außenfinanzierung als Eigenfinanzierung
Lerneinheit 3.3	Außenfinanzierung als Fremdfinanzierung
Lerneinheit 3.4	Sonderformen der Außenfinanzierung
Lerneinheit 3.5	Innenfinanzierung

Um Investitionen durchführen zu können, müssen finanzielle Mittel beschafft werden. *Modul 3* stellt Ihnen zunächst in *Lerneinheit 3.1* die Vorgehensweise zur Ermittlung des Kapitalbedarfs eines Unternehmen vor und zeigt Ihnen in den folgenden Lerneinheiten die Möglichkeiten der Mittelbeschaffung. Die Unterteilung des Themas Finanzierung in *Außen- oder Innenfinanzierung* einerseits und *Eigen- oder Fremdfinanzierung* andererseits wurde so gestaltet, dass zunächst die Außenfinanzierung, dann die Innenfinanzierung behandelt wird. *Lerneinheit 3.2* stellt – mit dem Schwerpunkt Kapitalerhöhung der AG – die Außenfinanzierung als Eigenfinanzierung dar, *Lerneinheit 3.3* die Außenfinan-

zierung als Fremdfinanzierung inklusive Kreditsicherheiten, ein Thema, das für Rechenaufgaben nicht geeignet ist, d. h. trainieren Sie, die Textinhalte kurz und präzise wiederzugeben.

Lerneinheit 3.4 behandelt die Sonderformen der Außenfinanzierung: Leasing, Factoring und die Finanzinstrumente. Factoring lässt sich auch der Innenfinanzierung (als Umschichtungsfinanzierung) zuordnen. Prüfungsaufgaben zu den Finanzinstrumenten, insbesondere Swap, kommen zwar selten vor, sind aber leicht zu lösen, wenn das Prinzip der Finanzinstrumente einmal verstanden worden ist.

Zum Thema Innenfinanzierung (*Lerneinheit 3.5*) ist vor allem der Kapazitätserweiterungseffekt der Abschreibungen eine beliebte Prüfungsaufgabe. Wichtig ist, dass Sie verstehen, wie der Umsatzprozess, die Buchführung und auch die Kostenrechnung das Innenfinanzierungsvolumen bestimmen.

Modul 4	Finanzplanung
Lerneinheit 4.1	Finanzmanagement
Lerneinheit 4.2	Finanzplanung mit Kennzahlen
Lerneinheit 4.3	Zahlungsverkehr

In der Finanzplanung (*Modul 4*) werden Investitionsvorhaben und Finanzierungsmöglichkeiten zusammengeführt und aufeinander abgestimmt. Die Planbestandsdifferenzenbilanz finden Sie – eingeordnet in das Finanzmanagement – in *Lerneinheit 4.1*, und die daraus abgeleiteten, zur Durchführung des Finanzmanagements und der Planungsrechnung erforderlichen finanzwirtschaftliche Kennzahlen, auch die Goldenen Regeln, in *Lerneinheit 4.2*. Den Abschluss bildet *Lerneinheit 4.3* mit Erläuterungen zu den verschiedenen Zahlungsverkehrsformen – insbesondere POS, POZ und Internet Banking – und zum Cash Management.

Im Anschluss finden Sie *fünf Musterklausuren*, so wie Sie sie in der Prüfung erwarten können. Am Ende des Buchs, vor dem Sachwortverzeichnis, finden Sie dazu *finanzwirtschaftliche Tabellen*, die Sie zur Lösung der einen oder anderen Aufgabe benötigen. Umfang und Schwierigkeitsgrad der Musterklausuren sind als *anspruchsvoll* einzustufen, dies soll den Trainingseffekt erhöhen. Die Musterklausuren enthalten weniger Textaufgaben als die Originalprüfungen, da der methodische Schwerpunkt der Prüfungsaufgaben darauf liegt festzustellen, ob Sie in der Lage sind, *kaufmännisch zu rechnen* und mit größeren Zahlenmengen unter Zeitdruck umgehen können.

Arbeiten Sie zunächst den Textteil des Buchs Lerneinheit für Lerneinheit durch und rechnen Sie alle Beispiele *schriftlich* nach. Beantworten Sie auch die Kontrollfragen zunächst *schriftlich*, bevor Sie sich die Lösungen anschauen, und ohne im Textteil nachzulesen. Wenn Sie in Ihrer Antwort etwas falsch oder unpräzise dargestellt haben, erhöht diese Erkenntnis den Lernerfolg.

Erst wenn Sie sich anhand der *Lernziele* und der *Kontrollfragen* vergewissert haben, dass Sie die Lerninhalte verstanden und verinnerlicht haben, nehmen Sie sich jeweils 90 Minuten Zeit, um die Klausuren zu lösen. Erstellen Sie auch

hier zunächst eine *schriftliche* Lösung, bevor Sie die Musterlösung anschauen, und achten Sie dabei auf Ihr Zeitmanagement. 100 Punkte in 90 Minuten bedeutet, dass Sie z. B. *für 10 Punkte 9 Minuten* Zeit haben. Am Anfang werden Sie die Klausurzeit überschreiten müssen. Tun Sie das! Brauchen Sie mehr als 120 Minuten, so gewinnen Sie eine Vorstellung davon, wie umfangreich die Prüfung nach neuer Prüfungsordnung ist. Lösen Sie jede Klausur so vollständig wie möglich, bevor Sie in die Musterlösungen gehen.

Lesen Sie jede Aufgabe zunächst *vollständig* durch und verschaffen Sie sich einen Überblick über das dargebotene Zahlenmaterial. Manchmal sind Zahlen angegeben, die Sie für die Lösung nicht benötigen, andere wichtige sind gelegentlich etwas versteckt. Fassen Sie sich bei Textaufgaben kurz und schreiben Sie nur so viel, wie es die Zeit erlaubt.

Nachdem Sie anhand der Musterlösungen die Qualität Ihrer Leistung überprüft haben, können Sie die aufgedeckten *Wissenslücken und Fragen* anhand des Textteils und weiterer Recherchen, z. B. im Internet oder in einem Wirtschaftslexikon, schließen. Sie finden den Lernstoff in einführenden Lehrbüchern zur Betriebswirtschaftslehre, zur Finanzwirtschaft und zur Unternehmensplanung. Hüten Sie sich vor zu theoretischen Darstellungen. In der Prüfung kommt es auf praktisches Wissen an. Üben Sie den Umgang mit den *finanzwirtschaftlichen Tabellen*. Fehler in der Prüfung passieren, weil der falsche Wert in der falschen Tabelle abgelesen wird.

Der erste Schritt für Ihren Prüfungserfolg in der Finanzwirtschaftsprüfung ist, dass Sie sich die *Begriffsdefinitionen und Übersichten* gut einprägen. Der zweite Schritt, ohne den Sie bei noch so gutem Fachwissen keinen Erfolg haben können, ist das Trainieren der *Rechenaufgaben*: Achten Sie dabei zunächst darauf, dass Sie mit Ruhe den Sachverhalt der Aufgabenstellung erfassen und erkennen, mit welchem Thema sich die Aufgabe beschäftigt. Rufen Sie sich dann die prinzipielle Vorgehensweise bei der Lösung in Erinnerung und verarbeiten Sie die gegebenen Informationen Schritt für Schritt. Und achten Sie auf Ihr Zeitmanagement!

Modul 1

Grundlagen

Lerneinheit 1.1

Einordnung der Finanzwirtschaftslehre

In dieser Lerneinheit können Sie folgende **Lernziele** erreichen:

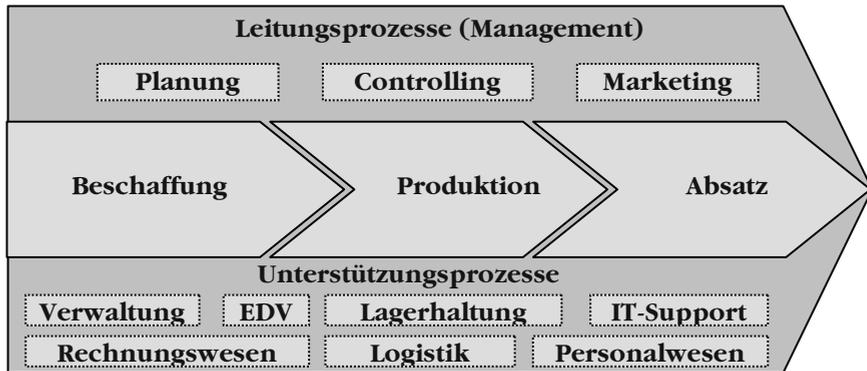
- die Finanzwirtschaftslehre in die Betriebswirtschaftslehre einordnen
- wichtige betriebswirtschaftliche Zielgrößen definieren
- finanzwirtschaftliche Ziele aus den Unternehmenszielen ableiten
- die prinzipielle Vorgehensweise in der Unternehmensplanung verstehen
- Strategien entwickeln, formulieren und ihre Umsetzung planen

1.1.1 Wirtschaften in Betrieben

Wirtschaften ist Wählen und Wählen ist Entscheiden. Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit Entscheidungen in Betrieben, d. h. auch mit Entscheidungen über finanzielle Maßnahmen, und hat dazu die *Finanzwirtschaftslehre* entwickelt. Finanzwirtschaftliche Entscheidungen werden i. d. R. aus anderen Unternehmensentscheidungen abgeleitet; daher wird ihre Analyse und Gestaltung von vielen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre beeinflusst: dem Marketing, der Produktions- und Beschaffungslehre, der Anlagenwirtschaftslehre, der Bankwirtschaftslehre, dem Rechnungswesen und der Steuerlehre, insbesondere aber vom Bereich Unternehmensplanung/Controlling bzw. von der *Managementlehre*.

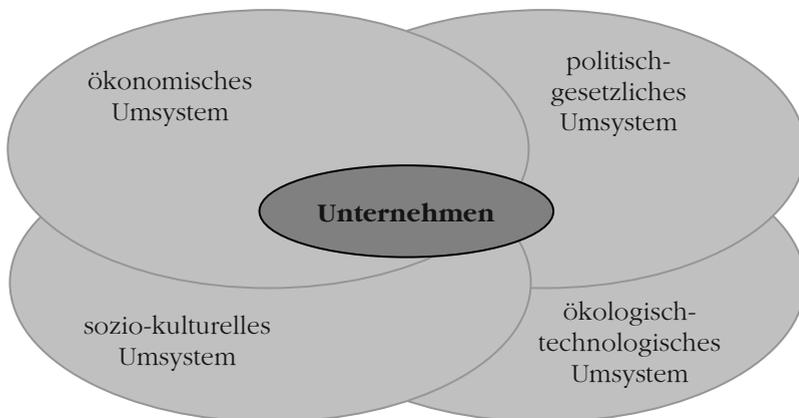
Ein *Betrieb* oder ein Unternehmen lässt sich als komplexes System begreifen, das aus vielfältigen Subsystemen besteht und in ein Umsystem eingebettet ist. In der *Organisationslehre* werden verschiedene Strukturierungen von Betrieben (Aufbauorganisation) und Gestaltungen der Informations-, Güter- und Geldströme auf Grundlage der jeweiligen Struktur (Ablauforganisation) diskutiert. Für die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre ist eine Betrachtung, Analyse und Gestaltung der *Geschäftsprozesse* des Unternehmens ergiebiger, und auch für die Finanzwirtschaftslehre sind die aus den Geschäftsprozessen folgenden finanziellen Gegebenheiten und Erfordernisse maßgeblich. Daher empfiehlt es sich, einen Betrieb als eine *Wertschöpfungskette* zu begreifen, innerhalb derer vielfältige Inputs in höherwertige Outputs transformiert werden. Geschäftsprozesse lassen sich in Leitungsprozesse, Leistungsprozesse und Unterstützungsprozesse unterteilen.

Übersicht Betrieb als Wertschöpfungskette



Ein *System* ist eine geordnete Ganzheit von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen. Um den Wertschöpfungsprozess durchführen zu können, hat das System Betrieb zahlreiche *Beziehungen* zu seiner Umwelt. Es lassen sich Informationsbeziehungen, Güterbeziehungen und Geldbeziehungen unterscheiden. Die Finanzwirtschaftslehre interessiert sich besonders für die *Geldbeziehungen* (Zahlungsmittelzu- und -abflüsse), die jedoch nicht losgelöst von den Informationsbeziehungen (z. B. Konditionen für Kredite und Termingelder) und den Güterbeziehungen (z. B. Ausgaben für die Beschaffung von Maschinen, Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Waren) betrachtet werden können.

Übersicht Einbettung in Umsysteme



Das *ökonomische Umsystem* umfasst die Märkte, die Kunden, die Konkurrenz, die Zulieferer, die Banken und Investoren. Insbesondere das Verhalten von Kunden wird auch durch das *sozio-kulturelle Umsystem*, die Wertvorstellungen, Lebenseinstellungen, Religion, Umfang an Freizeit, etc. beeinflusst. Wenn ein Unternehmen in verschiedenen Ländern oder gar global tätig ist, muss es sich auf sehr unterschiedliche sozio-kulturelle Systeme einstellen. Zudem wird die Unternehmenssituation durch die politischen Verhältnisse und die Gesetzge-

bung beeinflusst (*politisch-gesetzliches Umsystem*). Gerade in die Gestaltung der finanziellen Beziehungen greift der Gesetzgeber zum Zwecke des Gläubiger- und Anlegerschutzes massiv ein. Dies hat Auswirkungen auf finanzwirtschaftliche Entscheidungen im Unternehmen. So ist z. B. die *Wahl der Rechtsform* (aus den vom Gesetzgeber vorgegebenen Möglichkeiten) oft genug eine finanzwirtschaftliche Entscheidung, da von ihr die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten abhängen. Auch die Unterscheidung von Eigenkapital und Fremdkapital ergibt sich aus der unterschiedlichen Rechtsposition des Kapitalgebers.

Die Veränderungen des *technologischen Umsystems* in den letzten Jahren mit der Computerisierung und Vernetzung der Unternehmen hat auch in finanzwirtschaftlichen Entscheidungen zu Veränderungen geführt: Neue elektronische Bezahlssysteme und Online-Banking, aber auch die schnellere und bessere Verfügbarkeit von Informationen für den Angebotsvergleich und Hedging-Möglichkeiten über Finanzderivate, z. B. Zins-Swaps, haben Auswirkungen auf die Finanzwirtschaft des Unternehmens.

So erfordert das Wirtschaften in Betrieben allgemein und das Treffen finanzwirtschaftlicher Entscheidungen im Besonderen einen umfassenden Informationsverarbeitungsprozess. Ausgangspunkt und erster Schritt für das Treffen von Entscheidungen ist die Zielformulierung. Ein *Ziel* ist ein zukünftig angestrebter Zustand oder Entwicklungsprozess. Um ein Ziel zu erreichen, müssen *Maßnahmen* zur Zielerreichung geplant und umgesetzt werden. Die Zielerreichung muss kontrolliert und Abweichungen müssen analysiert werden. Daher muss Unternehmensplanung als Planung, Steuerung und Kontrolle verstanden werden. *Controlling* bedeutet: Planung, Steuerung und Kontrolle. Um die Maßnahmen zur Zielerreichung durchführen zu können, werden *Potenziale* benötigt; das sind Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Mitarbeiter, etc., vor allem aber sind das *Finanzmittel*, um Sachgüter anschaffen und Gehälter zahlen zu können.

Entscheidungen lassen sich in strategische und operative Entscheidungen gliedern. Eine *Strategie* ist eine Vorgehensweise grundsätzlicher Art. Mit ihr werden die Ziele, Maßnahmen und Potenziale zusammengefasst und aufeinander abgestimmt. Finanzwirtschaftliche Entscheidungen sind i. d. R. operative Entscheidungen, aber sie bilden das *Fundament*, ohne dass andere Entscheidungen nicht umgesetzt werden können.

1.1.2 Unternehmensziele

Die verschiedenartigen Ziele, die in Unternehmen formuliert werden müssen, reichen von der Gründung, der Rechtsformwahl, der Standortwahl, über die Art der herzustellenden Produkte, wie viele und welche Mitarbeiter eingestellt werden müssen, wie die Organisation gestaltet werden soll, bis hin zu der Entscheidung, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten und wie sie vermarktet werden sollen. Im Vordergrund steht dabei, neben der Existenzsicherung, das Ziel der *Gewinnmaximierung*. Es beruht auf dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip.

Das *erwerbswirtschaftliche Prinzip* ist an den Interessen der Kapitalgeber ausgerichtet. Kapitalgeber investieren ihr Kapital in solche Unternehmen, die am Markt erfolgreich sind und gute Kapitalerträge erwirtschaften. Der Aktienkurs eines börsennotierten Unternehmens ist ein guter Indikator dafür, wie erfolgreich ein Unternehmen ist, und nach diesem richtet sich die Bereitschaft von Kapitalgebern, zusätzliches Kapital, z. B. für Erweiterungsinvestitionen, zur Verfügung zu stellen.

Vom erwerbswirtschaftlichen Prinzip zu unterscheiden sind das *gemeinwirtschaftliche Prinzip* und das *genossenschaftliche Prinzip*. *Gemeinwirtschaftlich* orientierte Unternehmen bieten ihre Leistungen kostendeckend an und versuchen einen gegebenen Bedarf zu decken. Es ist die Zielsetzung staatlicher Unternehmen. Das *Genossenschaftsprinzip* beinhaltet die gegenseitige Förderung der Mitglieder. Es kommt vor allem in der Landwirtschaft vor.

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip basiert auf dem *ökonomischen Prinzip*, das sich in den zwei Ausprägungen Maximalprinzip und Minimalprinzip darstellen lässt:

Übersicht Maximal- und Minimalprinzip

Maximalprinzip	Mit gegebenen Mitteln ein Ziel maximal erreichen, z. B. mit den vorhandenen Unternehmensressourcen einen möglichst hohen Gewinn erwirtschaften.
Minimalprinzip	Ein gegebenes Ziel mit minimalem Mitteleinsatz erreichen, z. B. die angebotenen Güter und Dienstleistungen zu möglichst geringen Kosten bereitstellen.

Nun ist mit der Definition des Ziels Gewinnmaximierung als oberstes Unternehmensziel noch nichts gewonnen, da es nur formal ist und keinen Praxisbezug hat. Daher wird es zusammen mit dem Ziel der Existenzsicherung in eine Zielhierarchie eingebunden.

Übersicht Zielhierarchie

Vision /Business Mission
Unternehmensphilosophie /Unternehmensleitbild
Unternehmenskultur
Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens
Unternehmensziele
Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsziele
daraus abgeleitete Unterziele und Maßnahmen

An der Spitze der Zielhierarchie steht eine grundsätzliche Vorstellung von der angestrebten Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft, der grundsätzlichen Marschrichtung des Unternehmens in die Zukunft. Sie wird als *Vision* oder als *Business Mission*, manchmal auch als Charta bezeichnet.

Jedes Unternehmen wird mehr oder minder geprägt von den Werten und Einstellungen seiner Führungskräfte, die man als Unternehmensphilosophie oder

Unternehmensleitbild bezeichnen kann. Dies kann unbewusst oder bewusst geschehen und wirkt sich auf die Werte und Einstellungen der Mitarbeiter aus, wodurch sich eine Unternehmenskultur herausbildet.

Erfolgreiche Unternehmen formulieren ihr Leitbild bewusst nach innen und nach außen und versuchen, dieses Leitbild im Auftreten des Unternehmens in der Öffentlichkeit und in der Mitarbeiterführung zu verankern, um so auch die *Unternehmenskultur* entsprechend zu prägen. Dies kann mit rationalen wie mit emotionalen Merkmalen wie „traditionsbewusst, innovativ, lebendig, fröhlich, verlässlich, kundenorientiert“ oder ähnlichen erfolgen. Oft genug wird versucht, einem in der Vergangenheit entstandenen negativen Image entgegenzuwirken.

Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur spielen auch bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte eine wichtige Rolle. Die „Chemie“ muss stimmen, d. h. der neue Mitarbeiter muss mit seinen eigenen Werten und Einstellungen zum Unternehmen „passen“, damit er sich in das Unternehmen gut integrieren kann. Für neue Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie die Bereitschaft mitbringen, in die Unternehmenskultur hineinzuwachsen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und dadurch mit der Zeit selbst einen prägenden Einfluss auf die Kultur des Unternehmens auszuüben. Wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge sind Unternehmen, in denen die Mitarbeiter gut miteinander auskommen, in denen es z. B. Betriebssportvereine gibt oder die Mitarbeiter auch privat untereinander in Kontakt stehen, erfolgreicher als andere. Die Unternehmensführung kann dazu förderliche Maßnahmen ergreifen. So kann z. B. schon die Einrichtung einer Teeküche als Begegnungsort für die Mitarbeiter den Erfolg des Unternehmens steigern, da die *informale Kommunikation* der Mitarbeiter über den Instanzenweg und die Abteilungsschranken hinaus zu einer Leistungsverbesserung führen kann. Wichtig ist dabei auch, welches Menschenbild die Führungskräfte in Bezug auf die Mitarbeiter haben und welche *Führungskonzepte* (z. B. Management by Objectives) und *Führungsstile* (z. B. kooperativer Führungsstil) sie verfolgen.

Der Überbau in der Zielhierarchie, ausgeprägt durch Vision, Philosophie und Kultur, wirkt sich auf das Ziel der *Gewinnmaximierung*, d. h. auf die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens entscheidend aus. Das Ziel der Erhaltung des Unternehmens (Existenzsicherung) wird auf der gleichen Ebene formuliert wie die Gewinnmaximierung, da aufgrund der Unsicherheit der Um Systeme nicht alle Unternehmensressourcen in die Weiterentwicklung gesteckt werden dürfen, sondern für unerwartete Ereignisse, z. B. plötzliche Umsatzeinbrüche oder Anstieg der Rohstoffpreise, eine Reserve an Finanzmitteln für die *Liquiditätssicherung* gehalten werden muss. Das ist der oberste und wichtigste Zielkonflikt in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfindung. In der Unternehmensphilosophie kann dazu festgelegt werden, ob das Unternehmen risikofreudig oder risikoscheu vorgehen will.

Aus dem bisherigen Aufbau der Zielhierarchie können nun die Unternehmensziele abgeleitet werden. Sie werden auch als *Unternehmensstrategien* bezeichnet. Eine Strategie ist eine Vorgehensweise grundsätzlicher Art. Je nach weiterem Aufbau des Unternehmens werden nun Geschäftsbereichsziele und/oder Funktionsbereichsziele und weitere Unterziele abgeleitet.

Bei den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in einer Marktwirtschaft stehen die Ziele der Kapitalgeber im Vordergrund, und der erste und wichtigste Zielkonflikt ist der zwischen Gewinnmaximierung und Liquiditätssicherung. Doch muss ein Unternehmen auch als *soziales System* begriffen werden, an dem viele verschiedene Menschen direkt und indirekt beteiligt sind, die unterschiedliche Ziele verfolgen. Die folgende Übersicht nennt die einzelnen Interessengruppen und ihre typischen Ziele:

Übersicht Unternehmen als Zielerreichungszentrum

Eigenkapitalgeber	Einkommen durch Gewinnausschüttungen Vermögenssicherung und Vermögensmehrung politische und wirtschaftliche Macht soziales Prestige
Unternehmensleitung	Einkommen durch Entgelt Sicherung des Arbeitsplatzes Wahrung und Ausweitung der Aufgaben und Kompetenzen soziales Prestige Ausüben von Macht Selbstverwirklichung
Gläubiger	Verzinsung des eingesetzten Kapitals Sicherung der Kredittilgung Sicherung weiterer Kreditgeschäfte
Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter	Einkommen durch Entgelt Sicherung des Arbeitsplatzes humane Arbeitsbedingungen Selbstverwirklichung
Kunden	Güterversorgung (Menge, Qualität, Preis, Service) Befriedigung von Bedürfnissen
Lieferanten	Absatz von Gütern (Menge, Qualität, Preis, Service) dauerhafte und harmonische Geschäftsbeziehung rechtzeitige Zahlung der Rechnungen
Staat	Steuerzahlungen Einhaltung von gesetzlichen Regelungen
Öffentlichkeit	Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit Schutz der Umwelt Wohlstandsmehrung durch qualitativ hochwertige Güter soziale Sicherung und Erlebnisqualität

Die Unternehmensführung sieht sich daher einer Vielzahl von Zielen gegenüber, und weitere *Zielkonflikte* sind vorprogrammiert. Z. B. ist die ökologische Zielsetzung meist schwierig mit der ökonomischen Zielsetzung in Einklang zu bringen, da Umweltschutz Kosten verursacht. Der Staat versucht hier zum einen als hoheitliche Gewalt Zwang auszuüben, zum anderen setzt er Anreize durch Subventionen für Umweltschutzinvestitionen oder Einführung von Umweltzertifikaten.

Das Verfolgen der ökologischen Zielsetzung kann aber auch aus Marketing-Gesichtspunkten vorteilhaft sein und ergibt damit eine *Zielharmonie*. Die wichtigste Marketing-Zielsetzung ist Kundenorientierung, d. h. die Waren und Dienstleistungen so anzubieten, wie der Kunde sie benötigt. Und wenn im Zielsystem des Kunden Umweltschutz eine wichtige Rolle spielt, hat ein Unternehmen, das sich ökologisch gibt, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten.

Die Ziele Gewinnmaximierung und Existenzsicherung müssen als Unternehmens- oder auch Geschäftsbereichsziele *konkretisiert* und ausgeprägt werden mit *Zeitbezug* (z. B. in den nächsten drei Geschäftsjahren) und *Ausmaß* der Zielerreichung (z. B. Steigerung um 30 Prozent). Die folgende Übersicht nennt gängige betriebswirtschaftliche Ziele:

Übersicht typische betriebswirtschaftliche Ziele

Gewinn	Ertrag ./.. Aufwand
Rentabilität	Gewinn x 100 durch Kapitaleinsatz
Cash Flow	Einzahlungen ./.. Auszahlungen
Shareholder Value	Marktwert der Unternehmung
Umsatz	mit Verkaufspreisen bewertete Absatzmengen
Marktanteil	Umsatzanteil am Gesamtmarkt
Produktivität	Output durch Input
Wirtschaftlichkeit	Ertrag durch Aufwand

Bei der Konkretisierung des Gewinnziels stellt sich die Frage nach dem zur Zielformulierung geeigneten *Gewinnbegriff*. Der Ertrag ergibt sich i. d. R. aus den Umsatzerlösen, er kann aber auch durch Verkäufe von Grundstücken oder Anlagegütern erzielt werden. Aufwand lässt sich gliedern in Personalaufwand, Materialaufwand, Abschreibungen und sonstige betriebliche Aufwendungen, aber auch außerordentliche Aufwendungen, die z. B. durch Betriebsunfälle, Überschwemmungen oder Fehlkalkulationen entstehen. Der *Jahresüberschuss* ist der Gewinnbegriff der Buchführung. In der Kostenrechnung bezeichnet man ihn als *Betriebsergebnis*. Das Steuerrecht kennt wiederum andere Gewinnbegriffe: das *zu versteuernde Einkommen* bzw. den *Gewerbeertrag*. Zur Information der Eigenkapitalgeber (Aktionäre) ist eher der *Bilanzgewinn* oder die *Gewinnausschüttung* interessant.

Kapitalgeber interessiert weniger der Gewinn in seiner absoluten Höhe als der Gewinn im Verhältnis zu dem eingesetzten Kapital. Die *Rentabilität* stellt eine Information über die Verzinsung des Kapitals dar und ermöglicht so den Ver-

gleich mit anderen Anlagemöglichkeiten am Kapitalmarkt. Als Bezugsgröße kann statt des Kapitaleinsatzes auch der Umsatz gewählt werden: Die *Umsatzrentabilität* gibt an, wie viele Cents von jedem eingenommenen Euro letztlich übrig bleiben.

Für die Finanzwirtschaft bedeutsamer als der Gewinn der Buchführung ist der *Cash Flow*, d. h. der tatsächliche Zahlungsmittelüberschuss im Unternehmen. Die Geldmittel, die in der Kasse bzw. auf dem Konto verbleiben, können zur Weiterentwicklung des Unternehmens verwendet werden, ohne dass fremde Kapitalgeber bemüht werden müssen. Der Cash Flow gibt daher die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens an. Er kann auch als der Gewinnbegriff der Zahlungsrechnung bezeichnet werden.

Der *Shareholder Value* als Wert eines Unternehmens hängt ab von seinem Erfolg am Markt, vom Kundenstamm, den Qualifikationen der Mitarbeiter, der technischen Ausstattung, Lage, vorhandenen Patenten und Lizenzen, Managementfähigkeiten der Unternehmensführung, etc. Letztlich zählt jedoch nur der Preis, den potenzielle Käufer für das Unternehmen zu zahlen bereit sind. Und dieser richtet sich in der Marktwirtschaft nach Angebot und Nachfrage. Die auf den *Zukunftserfolg* gerichtete Bewertung des Unternehmens, z. B. mit dem Ertragswertverfahren oder dem Discounted-Cash-Flow-Verfahren (Abzinsung zukünftiger Cash Flows) kann daher nur eine Orientierung bieten, ist aber dem Substanzwertverfahren, das die Vermögensgegenstände nach Einzelveräußerbarkeit erfasst, vorzuziehen, sofern nicht Ziel des Erwerbs die Zerschlagung (Asset Stripping) ist.

Das Ziel der *Umsatzmaximierung* kann im Rahmen einer Wachstumsstrategie zeitweise das Ziel der Gewinnmaximierung verdrängen, sollte aber auch konkret formuliert werden, z. B. „Steigerung des Umsatzes im folgenden Geschäftsjahr um 20 Prozent“. Ein hoher Umsatz kann auf zweierlei Weise erzielt werden: Entweder durch große Verkaufsmengen bei niedrigem Preis, oder durch kleinere Verkaufsmengen bei hohem Preis.

Umsatz = Preis x Menge

Zu unterscheiden ist das Ziel der Umsatzmaximierung von dem Ziel der *Marktanteilsmaximierung*. In einer wettbewerblich orientierten Marktwirtschaft spielt das Verhältnis zur Konkurrenz eine wichtige Rolle. Ein hoher Marktanteil bedeutet einen hohen Bekanntheitsgrad und damit eine gewisse Umsatzstabilität, da viele Kunden Geschäfte lieber mit großen und bekannten Unternehmen abschließen. Der Marktanteil kann auch als *relativer Marktanteil* formuliert werden. Dann wird das eigene Umsatzvolumen ins Verhältnis zu dem des stärksten oder der drei oder fünf stärksten Konkurrenten gesetzt. Ist man selbst Marktführer, d. h. das eigene Umsatzvolumen übersteigt das der wichtigen Konkurrenten, so liegt der relative Marktanteil über 100 Prozent. Eine weitere Schwierigkeit bei der Bestimmung des Marktanteils ist es, den Markt richtig abzugrenzen: Ist z. B. das Produkt „Skiurlaub in Tirol“ auf wenige Orte dort und die Skisaison zu begrenzen oder in den Markt für Freizeitaktivitäten allgemein einzuordnen? Aus dieser Überlegung erst ergibt sich, welche Konkurrenzunternehmen in die Analyse mit einzubeziehen sind und welche nicht.

Produktivität wird als die *mengenmäßige* Ergiebigkeit der betrieblichen Faktorkombination bezeichnet.

Übersicht Produktionsfaktoren

Betriebsmittel	Gebrauchsgüter: Maschinen, Werkzeuge, Schreibtische, PCs, etc.
Werkstoffe	Verbrauchsgüter: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Vorprodukte
menschliche Arbeitsleistung	rein ausführende Arbeitstätigkeiten, z. B. Tätigkeit einer Sekretärin, eines Hausmeisters, eines Maurers, etc.
dispositiver Faktor	Treffen von Entscheidungen, Management, Unternehmensführung, Controlling, Setzen von Zielen

Management oder Unternehmensführung wird auch als *dispositiver Faktor* bezeichnet und von den betriebswirtschaftlichen Elementarfaktoren Betriebsmittel, Werkstoffe und menschliche Arbeitsleistung (ausführende Arbeit) unterschieden. Daher kann eine Unternehmung auch als Ort verstanden werden, an dem Produktionsfaktoren miteinander kombiniert werden. Der dispositive Faktor kombiniert die Elementarfaktoren so, dass eine bestmögliche Zielerreichung angestrebt werden kann.

In der Praxis ist Produktivität insbesondere als *Arbeitsproduktivität* bedeutsam. Sie kann in vier verschiedenen Versionen formuliert werden:

$$\frac{\text{Ausbringung (Stück)}}{\text{Arbeitsstunden}}$$

$$\frac{\text{Umsatz (in Euro)}}{\text{Arbeitsstunden}}$$

$$\frac{\text{Ausbringung (Stück)}}{\text{Mitarbeiter}}$$

$$\frac{\text{Umsatz (in Euro)}}{\text{Mitarbeiter}}$$

Im Unterschied zur Produktivität wird die *Wirtschaftlichkeit* als *wertmäßige* Ergiebigkeit der betrieblichen Faktorkombination definiert, d. h. sowohl im Zähler als auch im Nenner des Bruchs stehen Euro-Beträge:

$$\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

$$\frac{\text{Umsatz (Leistung)}}{\text{Kosten}}$$

Arbeitsproduktivität und Wirtschaftlichkeit können in einem *Zielkonflikt* zueinander stehen. Wird z. B. eine arbeitsintensive Produktion durch Investitionen auf eine höhere Kapitalintensität umgestellt, so steigt die Arbeitsproduktivität (mengenmäßige Ergiebigkeit), da mit weniger Mitarbeitern eine höhere Ausbringung produziert werden kann. Höhere Abschreibungen wirken sich auf den Aufwand bzw. die Kosten aus und können die Wirtschaftlichkeit negativ beeinflussen.

Finanzwirtschaftliche Entscheidungen, z. B. ob die Finanzierung der Investition über Eigenkapital oder Fremdkapital erfolgen soll, haben Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit, nicht auf die Produktivität. Fremdkapitalzinsen erhöhen den Nenner des Bruchs und reduzieren damit die Wirtschaftlichkeit. Ferner lässt sich die Wirtschaftlichkeit von der Rentabilität als kapitalbezogene Größe abgrenzen: Die Rentabilität bezieht eine *Stromgröße* (Gewinn) auf eine *Bestandsgröße* (Kapital), die Wirtschaftlichkeit stellt zwei Stromgrößen zueinander in Beziehung.

1.1.3 Unternehmensplanung

Das wichtigste Instrument, dessen sich die Unternehmensführung zur Ermittlung und Durchsetzung des Zielsystems bedient, ist das *Controlling*. Controlling ist gleichzusetzen mit Planung, Steuerung und Kontrolle oder Management. Es ist die zielorientierte Beherrschung, Lenkung, Steuerung, Regelung und Beeinflussung von betrieblichen Prozessen und lässt sich an dem folgenden *Phasenkonzept* der Unternehmensplanung verdeutlichen:

Übersicht Phasenkonzept der Unternehmensplanung

1. Problemstellungsphase	Erkennen des Problems durch Soll-Ist-Vergleich Analyse der Ursachen des Problems Formulierung der Ziele und Aufgaben zur Lösung des Problems	Planung
2. Suchphase	Suche nach Alternativen (Maßnahmen), mit denen das Problem gelöst werden kann	
3. Beurteilungsphase	Bewertung der gefundenen Alternativen in Bezug auf ihre Zielerreichungsgrade Anwendung der Nutzwertanalyse	
4. Entscheidungsphase	Auswahl der Alternative, die in Bezug auf die vielfältigen formulierten Ziele als die beste erscheint	
5. Durchführungsphase	Feinplanung der Durchführung Durchführung der Maßnahmen	Steuerung
6. Kontrollphase	Soll-Ist-Vergleich: Wurden die angestrebten Zielerreichungsgrade realisiert? Abweichungsanalyse: beeinflussbare und nicht beeinflussbare Ursachen für die Abweichung neue Problemformulierung (weiter bei Phase 1)	Kontrolle

In der Unternehmenspraxis sind Entscheidungsprozesse oft sehr komplex und laufen über mehrere Wochen und Monate. Und oft genug scheitern solche Vorhaben auch oder werfen im Nachhinein viele Probleme auf. Wichtigster Gedanke des Controlling ist, Probleme und Misserfolge zu analysieren, um aus ihnen für die Zukunft zu lernen. Daher sollten in der *Ursachenanalyse* möglichst viele Informationen über das Unternehmen, die Konkurrenten, die Kunden und das Umsystem gesammelt und verarbeitet werden, um daraus Handlungsalternativen zu generieren. Dabei können verschiedene betriebswirtschaftliche *Analyseinstrumente* helfen, insbesondere das Instrument der Situationsanalyse oder auch SWOT-Analyse:

Übersicht SWOT-Analyse

S	Strengths	= Stärken	verteidigen
W	Weaknesses	= Schwächen	abbauen
O	Opportunities	= Chancen	wahrnehmen
T	Threats	= Risiken	senken

Die *Stärken-Schwächen-Analyse* wird sowohl für das eigene Unternehmen als auch für die wichtigsten Konkurrenten vorgenommen. Es geht hier darum, die besonderen Fähigkeiten und Stärken des Unternehmens aufzulisten und mit denen der Konkurrenten zu vergleichen, vor allem auch um zu ermitteln, in welchen Bereichen Wettbewerbsvorteile bestehen. Noch wichtiger ist es, die Schwächen zu identifizieren und sie sich einzugestehen, um sie im nächsten Schritt systematisch zu beseitigen, z. B. kann ein hoher Verschuldungsgrad eine Schwäche im Vergleich zur Konkurrenz sein, da Fremdkapitalkosten den Preissenkungsspielraum im Wettbewerb begrenzen. Über eine Kapitalerhöhung, die die Eigenkapitalquote erhöht, kann dieser Schwäche entgegengewirkt werden.

Die *Chancen-Risiken-Analyse* bezieht sich auf die Unternehmensumwelt. Fragen, die in diesem Zusammenhang gestellt werden sollten, sind:

- Wie ist unsere Lage im ökonomischen Umsystem? Welche Chancen und welche Risiken bestehen auf den Märkten, auf denen wir tätig sind oder sein könnten? Wer sind unsere Kunden, was erwarten sie von uns? Wie ist die Konkurrenzlage? Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern und den Banken?
- Wie sind Verhalten und Einstellungen unserer Kunden durch das soziokulturelle Umsystem geprägt? Welche kulturellen Veränderungen sind zu erwarten? Welche Chancen, welche Risiken ergeben sich für uns daraus?
- Welche zu erwartenden Entwicklungen im politisch-gesetzlichen Umsystem können für uns Chancen beinhalten, welche Risiken bestehen?
- Welche Entwicklungen im ökologisch-technologischen Umsystem bieten für uns Chancen, welche Entwicklungen stellen Risiken für uns dar?

Aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse, die immer und immer wieder durchgeführt werden sollte, lassen sich die vier grundlegenden Regeln unternehmerischen Handelns ableiten: Stärken verteidigen, Schwächen abbauen, Chancen wahrnehmen, Risiken senken.

Die *Nutzwertanalyse* wird als Entscheidungsinstrument in der Beurteilungsphase eingesetzt und dient dazu, mehrere Alternativen in Bezug auf mehrere Ziele zu bewerten. Stehen z. B. für eine Erweiterungsinvestition mehrere Alternativen zur Auswahl, die ähnliche monetäre Wirkungen haben, oder bei denen neben der Aufwands- und Ertragslage weitere Kriterien, z. B. technologische Aspekte, eine Rolle spielen, reichen einfache Investitionsrechenverfahren zur Beurteilung nicht aus. Die Nutzwertanalyse wird in Form einer *Tabelle* dargestellt: In der Vorspalte werden die Alternativen (A_i) aufgeführt, in der Kopfzeile die zu erreichenden Ziele (Z_j), mit Gewichtung (g_j).