

1 Unternehmung und Umwelt

1.1 Wirtschaft und ihre Elemente

Wirtschaft wichtiger Teil des gesellschaftlichen Lebens. Bereitstellung von materiellen und immateriellen Gütern. Der Motor der Wirtschaft sind unerfüllte Wünsche und Bedürfnisse.

Existenzb. Nahrung, Kleidung, Unterkunft.

Wahlb. sind *Grundbedürfnisse* (Kultur, Bildung, Sport, Reisen), *Luxusbedürfnisse* (Schmuck, Ferienwohnung).

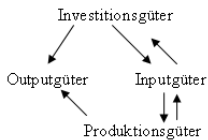
Individualb. sind Bedürfnisse eines einzelnen.

Kollektivb. einer Gemeinschaft (Staat).

Wirtschaftsgüter (knappe Güter) sind Gegenstände des wirtschaftlichen Handelns. Freie Güter müssen nicht bewirtschaftet werden, da sie von Natur aus in genügender Menge zur Verfügung stehen.

Input- Outputgüter Inputgüter (Rohstoff, Maschinen) für die Herstellung von Outputgütern (Nahrungsmittel, Geräte).

Investitions-, Produktions-, Konsumgüter Werkzeuge, Maschinen sind Out- als auch Inputgüter für nachgelagerte Produktionsprozesse. Genussmittel, Schuhe sind Outputgüter, die dem Konsum dienen.



Verbrauchs-, Gebrauchsgüter Gegliedert nach Beschaffenheit, die bei einem Einsatz verbraucht werden (Energie) oder in das Produkt eingehen (Material). Gebrauchsgüter werden wieder gebraucht oder erlauben eine längerfristige Nutzung (LKW, Kleider).

Repetierfaktoren Werkstoffe. Wird verbraucht, weil Güter ins Produkt eingehen, die Beschaffung muss wiederholt werden. Weitere Unterteilung der Werkstoffe in *Rohstoffe* Grundlagenmaterial (Holz, Metall), *Hilfsstoffe* (Leim, Faden). *Betriebsstoffe* (Schmieröl, Benzin, Energie) werden bei der Fertigung verbraucht.

Potenzialfaktoren sind Investitionsgüter. Betriebsmittel haben die Eigenschaft ein bestimmtes Leistungspotenzial zu verkörpern.

Halbfabrikate, Fertigfabrikate Einzelne Elemente eines Produktes (Autoscheibe), als Baugruppe zu einem Zwischenprodukt (Motor). Das gleiche Produkt kann für ein Unternehmen ein Endprodukt sein, für ein anderes ein Zwischenprodukt.

Materielle Güter - Immaterielle Güter Immat. Güter sind Dienstleistungen oder Rechte.

Realgüter - Nominalgüter Nur noch eine Bedeutung in der Geldwirtschaft. Bei den Nominalgüter geht es um Geld und Recht auf Geld. Sie sind stets immateriell. In reiner Tauschwirtschaft beinhalten Wirtschaftsgüter ausschliesslich materielle und immaterielle Realgüter.

Produktionsfaktoren Alle Elemente, die im betrieblichen Leistungserstellung- und -Verwertungsprozess miteinander kombiniert werden können.

Menschliche Arbeitsleistung Ausführende und Leitende Tätigkeiten.

Information, Wissen Notwendig um Produktionsfaktoren sinnvoll und erfolgsbringend zu kombinieren.

Wirtschaftseinheiten Um die Individualbedürfnisse zu befriedigen (Eigenbedarfsdeckung), verbrauchen Haushalte Konsumgüter. Unterteilung in *private* und *öffentliche* Haushalte. **Private Haushalte** Decken den Eigenbedarf. **Öffentliche Haushalte** (Bund, Kantone) leiten Bedarf von den privaten Haushalten ab. **Unternehmen** Produktionsorientierte Wirtschaftseinheiten, die der Fremdbedarfsdeckung dienen.

Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung Die Unternehmen werden nach folgenden Kriterien in öffentliche und private unterteilt: **Rechtliche Grundlagen** Private unterstehen dem Privatrecht (OR, ZGB). Öffentliche vom öffentlichen Recht. Verwaltungsrecht für Bund, Kantone und Gemeinden, Rechtserlasse (Gesetze) für Banken.

Kapitalbeteiligung, Grad der Selbstbestimmung, Gewinnorientierung. Öffentliche Unternehmen: Deckung der Kosten; Private: gewinnorientiert. Gemischtwirtschaftliche Unternehmen (Energie, Verkehr, Geld, usw.) sind Mischformen von öffentlichen und privaten Unternehmen. **Öffentliche Verwaltung** besteht aus der Gesamtheit der ausführenden Einheiten eines Staates, die im Rahmen gegebener Gesetze, Verordnungen und Richtlinien tätig werden.

Träger, Art der Bedarfsdeckung	Eigenbedarfsdeckung	Fremdbedarfsdeckung
öffentliche Hand	öffentliche Haushalte	öff. Untern. & Verwaltungen gemischtwirt. Unternehmen
private Hand	private Haushalte	private Unternehmen

1.2 Unternehmen

Ein Unternehmen ist ein offenes, dynamisches, komplexes, autonomes, produktives, marktgerichtetes, soziales System.

sozial Menschen sind als Individuen oder Gruppen tätig und beeinflussen das Unternehmen

Produktive Leistung Kombination der Produktionsfaktoren

offen Dauernde Austauschprozesse und vielfältige Beziehungen mit der Umwelt

dynamisch muss sich dauernd ändern um anzupassen

komplex besteht aus vielen Teilen

autonom kann seine Ziele selber bestimmen, ausser von gewissen Einschränkungen des Staates

marktgerichtet Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Marktes

Umsatzprozess

Phase 1 Beschaffung von finanziellen Mitteln

Phase 2 Beschaffung der Produktionsfaktoren (Arbeitsleistung, Potenzialfaktoren (Betriebsmittel), Repetierfaktoren (Werkstoffe), Informationen

Phase 3 Kombination der Produktionsfaktoren ⇒ Fabrikate

Phase 4 Absatz der Produkte, Marketing

Phase 5 Rückzahlung finanzieller Mittel → 2.

Umwelt des Unternehmens

Anspruchsgruppen (Ziele) "Stakeholder": Eigentümer (Einkommen, Wertsteigerung, Selbstständigkeit, Macht), Management, Mitarbeiter (soziale Sicherheit, Einkommen, sinnvolle Betätigung, zwischenmenschliche Kontakte), Gewerkschaften, Lieferanten (stabile Liefermöglichkeiten, günstige Konditionen), Fremdkapitalgeber (sichere Kapitalanlage, Vermögenszuwachs), Kunden (qualitativ und quantitativ befriedigende Produkte, Service, günstige Konditionen), Konkurrenz (faire Grundsätze und Spielregeln), Staat und Gesellschaft (Steuern, Arbeitsplätze, Sozialleistungen usw.).

Umweltsphären Unternehmen, Gesellschaft, Wirtschaft, Natur, Technologie

1.3 Typologie des Unternehmens

Gewinnorientierung Profit/ Non-Profit Organisation

Branche Sach- und Dienstleistungsbetriebe.

Grösse Anzahl Beschäftigte, Umsatz, Bilanzsumme.

Sachleistungsbetrieb Gewinnung → Naturprodukte → Aufbereitung → Zwischenprodukte → Verarbeitung → Endprodukt → Kunden.

Charakterisierung KMU

- Unternehmer prägt den Betrieb
- Eigenkapitalgeber und Führungskraft
- Persönliche Beziehungen → Erfolg
- Leistung nach Mass
- intensive, persönliche Kontakte zwischen Mitarbeitern / Unternehmer
- Einliniensystem mit wenig Führungskräften
- Geringer Formalisierungsgrad
- kurzfristige Orientierung des Denkens und Handelns

	Beschäftigte	Bilanzsumme	Umsatz
Kleinbetrieb	<50	< 1 Mio	< 5 Mio.
Mittelbetrieb	50-1000	< 1-25 Mio	< 5-50 Mio.
Grossbetrieb	>1000	> 25 Mio	> 50 Mio.

Unternehmenswachstum Wachstumsunternehmen besitzen i.d. Regel keine Geschichte. Sie basiert typischerweise meist auf stark expansive Geschäftstätigkeit. Geschäftserfolg steht in hoher Abhängigkeit von der Qualifikation des Managementteam. Sie haben einen hohen Kapitalbedarf bei niedrigem vorhandenem Kapital. Innenfinanzierung aufgrund negativen Cash-flow nicht möglich. Auch ist eine Fremdkapitalfinanzierung (fehlende Vermögensgegenstände) nicht möglich.

Technisch-ökonomische Struktur Gliederung der Industrie Unternehmen. *Produktionsfaktor*

Personalintensiv hoher Lohnkostenanteil an den gesamten Produktionskosten

Anlageintensiv hoher Bestand an Potenzialfaktoren, hohe Kapitalbe-träge sind gebunden

Materialintensiv hoher Rohstoffverbrauch

Energieintensiv hoher Verbrauch bei der Produktion

Anzahl der fertigenden Produkte

Einzelanfertigung Aufgrund konkretem Kundenauftrag. nach Mass

Mehrfachfertigung Automatisierung möglich

Fertigungsverfahren

Werkstattprinzip Werkstück muss u.U. transportiert werden.

Fliesprinzip Reihenfolge der am Produkt durchzuführenden Tätigkeiten.

1.4 Rechtsform

Einzelunternehmen und Gesellschaft Mit der Rechtsform werden die rechtlichen Beziehungen mit der Umwelt als auch bestimmte Fragen der Organisation des Unternehmens geregelt. Im OR gibt es Bestimmungen mit zwingendem (Normen) oder dispositivem Charakter.

Einzelunternehmen einzelne Person als Eigentümerin. Kapital und Leitung vereinigt. (Kaufmann = Person, die ein Handels- Fabrikations oder ein anderes nach kaufmännischer Art Gewerbe (= selbständige, regelmässige und auf dauernden Erwerb gerichtete wirtschaftliche Tätigkeit) betreibt).

Gesellschaft Zur Erreichung eines bestimmten gemeinsamen Zweck, vertraglich begründete privatrechtliche Personenvereinigung.

Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht

einfache Gesellschaft Vertragsmässige Verbindung von 2 oder mehr Personen. Allgemeinste Form einer Personenvereinigung. Rechtliche Anforderungen sind so einfach wie möglich und dispositiv.

stille Gesellschaft Jemand ist mit Kapitaleinlage am Gewinn und Verlust beteiligt. Tritt nach aussen nicht auf → Innengesellschaft.

Kollektivgesellschaft Vereinigung von 2 oder mehr natürlichen Personen. ohne Beschränkung der Haftung gegenüber den Gesellschaftsgläubigern, unter einer gemeinsamen Firma Gewerbe zu betreiben.

Kommanditgesellschaft Ein Mitglied haftet als Komplementär unbeschränkt. Eines oder mehrere als Kommanditäre haften nur bis zum Betrage einer bestimmten Vermögenseinlage.

Aktiengesellschaft Gesellschaft mit eigener Firma deren zum Voraus bestimmtes Kapital (Aktienkapital) in Teilsummen (Aktien) zerlegt ist und deren Verbindlichkeit nur das Gesellschaftsvermögen haftet. Mindestens 100'000 Franken, mindestens drei Aktionäre (natürlich oder juristisch).

Kommandit AG Kapital in Aktien zerlegt und ein oder mehrere Mitglieder unbeschränkt und solidarisch gleich einem Kollektivgesellschaftler haftbar sind.

GmbH Gesellschaft, die von zwei oder mehrere Personen oder Handelsgesellschaften mit eigener Firma und einem zum voraus bestimmten Kapital (Stammkapital) vereinigen. Jeder ist mit einer Einlage am Stammkapital beteiligt und haftet über seine über seine Stammeinlage hinaus bis höchstens zum Betrage des eingetragenen Stammkapitals. Keinen weiteren statuarischen Leistungen verpflichtet.

Genossenschaft Als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften. Gemeinsame Selbsthilfe. Kein festes Grundkapital. Keinem Interessenten kann die Mitgliedschaft verwehrt werden. Statuten regeln Beitrags- und Leistungspflicht. Das Genossenschaftsvermögen haftet.

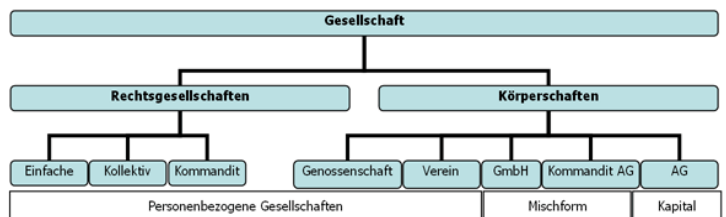
Verein Verfolgt nicht wirtschaftliche Zwecke. Vereinsvermögen haftet. Ist im ZGB geregelt.

Körperschaft juristische Personen wie AG, GmbH, Genossenschaft, Kommandit AG, Verein werden durch Organe tätig. Aktivitäten werden als Handeln der juristischen Person betrachtet. Können in ihrem Namen (Firma) Eigentum erwerben, veräussern, Verträge abschliessen, vor Gericht klagen, beklagt werden.

Rechtsgemeinschaften Die einzelnen Mitglieder sind Rechtsträger. Die Vermögensrechte stehen den Mitgliedern zu.

personenbezogen Rechtliche Ordnung auf die Persönlichkeit der einzelnen Gesellschafter zugeschnitten. Die Gesellschafter stehen persönlich nahe. Alle Rechtsgemeinschaften als auch Verein und Genossenschaft sind Personengesellschaften.

kapitalbezogen Persönliche tritt hinter die Kapitalbeteiligung. Der Mitgliedschaft verbindende Rechte bemessen sich nach der Kapitalbeteiligung.



Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen

Publikums AG breite Bevölkerungsschicht kann sich mit relativ wenig Kapitaleinsatz an volkswirtschaftlich bedeutenden Unternehmen beteiligen. Aktien in Wertpapierform verbrieft und an der Börse leichter zu erwerben/ veräussern.

Klein- oder Familien AG wenige Gesellschafter weisen ein minimales Aktienkapital auf und Mitglieder sind durch persönliche Beziehungen verbunden.

Einmann AG Einzelne Person (+2 Strohänner bei der Gründung) hat alle Aktien. Alleinaktionär eine AG → Tochtergesellschaft.

Unternehmenskooperation Ziele:

Wachstum Internes Wachstum: beruht auf einem Ausbau der Kapazitäten aufgrund einer steigenden Nachfrage und/oder eines steigenden Marktanteils. Natürliches Wachstum.

externes Wachstum: Verbindung von mehreren Unternehmen zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe. Geschieht häufig aufgrund Übernahme.

Synergieeffekte $1 + 1 = 3$. Das Ganze hat einen grösseren Wert als die Summe der Einzelteile. Know-how austauschen und Rationalisierungen vornehmen. Vermeidung von Doppelspurigkeiten. Folgen: Ertragssteigerung bzw. Kostensenkung.

Risikostreuung Diversifikation in neue Produkte und Märkte → Risiko auf verschiedene Geschäftsbereiche verteilen und damit verkleinern.

Vorteile in verschiedenen Bereichen:

Beschaffung Lieferkonditionen (Termin, Finanzierung, Preis) können verbessert werden. Sicherung von Rohstoffversorgung. Damit können Engpässe bei der Beschaffung von Rohstoffen / Zwischenprodukten vermieden werden.

Produktion Koordinierung in Bezug auf Menge, Qualität, Ort, Zeit od. Verfahren der Produktion. Bessere Auslastung vorhandener Kapazitäten, Entwicklung von Produktionsverfahren, Arbeitsteilung verbunden mit Spezialisierung, Rationalisierung von Abläufen, Vereinheitlichung, Ausnutzung der Kostendegression durch hohe Stückzahlen

Absatz Verbesserung der Absatzmöglichkeiten → Erhöhung der Wirtschaftlichkeit. Ausschaltung der Konkurrenz durch die Schaffung von Marktmacht.

Forschung und Entwicklung verursacht hohe Kosten. Durch Kooperation können Doppelspurigkeiten vermieden werden. → Zeit, Kostenersparnis.

Finanzierung Erhöhung von Kreditmöglichkeiten.

Weitere Gründe Nachfolgeregelung, Wirtschaftliche Schwierigkeiten, Liquiditätsüberschuss, Stilllegung (Ausschalten der Konkurrenz), Spekulation, Asset Stripping (attraktive Vermögenswerte einer übernehmenden Firma zu einem hohen Preis veräußern).

Merkmale von Unternehmungskooperation

Produktionsstufen • *Horizontale U.Kooperation:* Verbindung der gleichen Produktions- oder Handelsstufe.

- *Vertikal:* Vor- oder nachgelagerte Produktionsstufe wird angehängt. Rückwärts- bzw. Vorwärtsintegration.
- *Diagonal:* Lateral oder anorganisch, Unternehmungen verschiedener Branchen.

Dauer der Kooperation *Vorübergehend:* für bestimmtes, zeitlich begrenztes Projekt. *Dauernd:* auf unbestimmte Zeit. Einfluss auch auf wirtschaftliche und rechtliche Struktur.

Kooperationsgrad Könnte zu Einschränkungen von rechtlicher und wirtschaftlicher Selbstständigkeit führen.

Vertragliche Grundlage, Beteiligungserwerb (Einfluss auf das andere Unternehmen), Käufliche Übernahme von Aktiven und Passiven, Fusion(völlige Verschmelzung von 2 Firmen, Kombination = Neubildung, Annexion = übernommene Unternehmen wird integriert.)

Formen der Unternehmenskooperationen

Partizipation Im eigenen Namen, aber auf gemeinsame Rechnung. Ist eine Innengesellschaft.

Konsortium Kooperation auf vertraglicher Basis zur Abwicklung von genau abgegrenzten Projekten. Aussengesellschaft. Ermöglicht die Durchführung von Grossprojekten, da das Risiko verteilt wird.

Kartell (=Vertraglich oder auf andere Weise angesprochene Kooperation zur Beschränkung des Wettbewerbs) **Horizontal:** *Preiskartell:* Mitglieder haben sich an einen festen Preis oder Mindestpreis zu halten. *Konditionskartell:* Mitglieder haben die selben Zahlungsbedingungen, Rabatte, Garantien usw. anzubieten. *Gebietskartell:* Markt wird in einzelne Gebiete aufgeteilt. *Mengenkartell:* Produktionsquote, die weder unter- noch überschritten werden darf. *Submissionskartell:* Mitglieder sprechen die Offerten untereinander ab. **Vertikal:** *Preisbindung der zweiten Hand:* Produzent schreibt dem Händler den Endpreis vor. *Exklusive Lieferverträge:* Lieferant verlangt vom Abnehmer das alleinige Lieferrecht (oder umgekehrt). *Koppelverträge* Bezug eines Gutes/ Dienstleistung muss ein anderes Gut/ Dienstleistung bezogen werden.

Wettbewerbsabreden sind rechtlich erzwingbare oder nicht erzwingbare Vereinbarungen, sowie aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen von Unternehmen der gleichen oder verschiedenen Marktstufen, die Wettbewerbsbeschränkung bezwecken od. bewirken. Dies ist unzulässig.

Harte Kartelle: Preis-, Mengen-, und Gebietsabsprachen.

Weiche Kartelle: Erhebliche Beeinträchtigung, die nicht durch wirtschaftliche Effizienz begründen lassen, sind unzulässig. Kooperationsabreden sind gerechtfertigt um Herstellungs- und Vertriebskosten zu senken, Produkte/ Verfahren zu verbessern, Forschung und Verbreitung von Wissen zu fördern oder um Ressourcen rationeller zu nutzen. Der Wettbewerb darf nicht beseitigt werden. Missbrauchsprinzip (Kartelle grundsätzlich erlaubt), Verbotsprinzip (Ausnahmen möglich).

IG Zusammenschluss von Unternehmen auf meist horizontaler Ebene und auf vertraglicher Basis. Die Unternehmen bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig, mit Ausnahme des Bereichs der konkreten Zusammenarbeit. Hier ist die Entscheidungsfreiheit eingeschränkt.

Joint Venture Von zwei oder mehreren Unternehmen gemeinsam getragene körperschaftliches Gebilde, die in irgendeiner Form mit der Führung der Stammunternehmen verbunden sind. Kenntnisse und spezifische Vorteile der jeweiligen Unternehmen zu verbinden und auszunutzen.

Strategische Allianz Partnerschaft, bei der die Handlungsfreiheit im Kooperationsbereich massgeblich eingeschränkt ist.

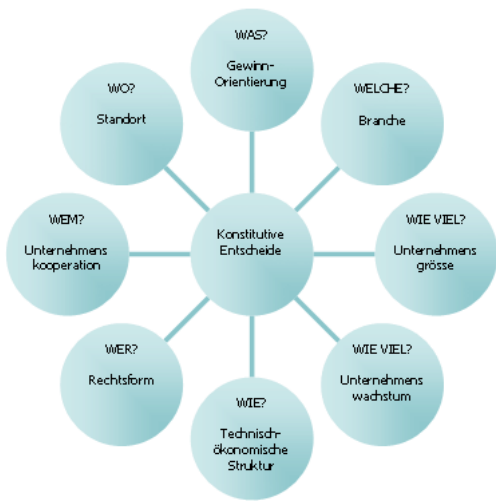
Konzern Zusammenfassung rechtlich und selbstständiger Unternehmen unter einheitlicher Führung. Wirtschaftliche Selbstständigkeit wird aufgegeben.

Holding Halten und Verwalten von dauernden Beteiligungen an rechtlich selbstständigen Unternehmen. (Managementh., Finanzh.)

Standort des Unternehmens Geographische Reichweite: Lokal, regional, National, International, Multinational/ global. Vorteile ergeben sich durch Wachstum und Risikoverteilung, Kostenvorteile bezüglich Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarks. Ausnutzung von spezifischen Know-how, profitieren von regionalen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen als auch von Steuerminimierung.

1.5 Unternehmensziel

Ziele sind zukünftige Zustände der Realität, die von einem Entscheidungsträger angestrebt werden. Werden allgemein als Aussagen oder Vorstellungen über angestrebte Zustände verstanden. Erstrebenswert angesehene Zustände, die als Ergebnis von bestimmten Verhaltensweisen eintreten sollen.



Handlungs- od. Orientierungsfunktion Ziele steuern menschliches Handeln

Steuerungs- und Koordinierungsfunkt. Zusammenwirkung von unabhängig getroffener Entscheidungen und Beitrag zur Erfüllung übergeordneter Unternehmensziele

Legitimationsfkt. Rechtfertigung von Massnahmen (Konfliktlösend)

Die Beteiligten: Eigentümer, Management, Mitarbeitende, Satellitengruppe

Sachziele beziehen sich auf das konkrete Handeln bei der Ausübung der Unternehmensfunktionen im betrieblichen Umsatzprozess. Dies sind Leistungs-, Finanz-, Führungs- und Organisationsziele, sowie soziale und ökologische Ziele.

Formalziele sind übergeordnete Ziele, an denen sich die Sachziele ausrichten haben. Sie bringen den Erfolg des Unternehmens zum Ausdruck, daher sind Formalziele auch Erfolgsziele (Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Gewinn und Rentabilität, Liquidität)

Ökonomisches Prinzip Maximaler Output mit minimalem Input. Verhältnis von Input und Output aufeinander abstimmen, so dass ein ökonomisches Problem optimal gelöst werden kann.

Produktivität	$\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$
Wirtschaftlichkeit	$\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$
Gewinn	Ertrag - Aufwand
Rentabilität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}} \cdot 100$
Liquidität (Cash Ratio)	$\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{kurzf. Fremdkapital}} \cdot 100$

Zieldimensionen: Zielinhalt, Zielausmass und -massstab, Zeitlicher Bezug, Organisatorischer Bezug.

Zielbeziehungen: Komplementarität, Konkurrenz/ Konflikt, Indifferenz/ Neutralität

2 Finanzierung

2.1 Begriff und Zweck

Buchhaltung Informationen über die finanziellen Auswirkungen von Geschäftsfällen werden systematisch gesammelt, geordnet und für die Geschäftsleitung und Öffentlichkeit aufbereitet.

Übersicht über Forderungs- und Schuldverhältnisse

Beweismittel bei Streitigkeiten über die Rechtmässigkeit finanzieller Forderungen mit Lieferanten oder Kunden.

Kalkulationsgrundlage für Preisgestaltung von Produkten

Steuern Grundlage für die Berechnung der Steuern

Grundsätze der Buchhaltung

Wahrheit Lückenlose und wahrheitsgetreue Verbuchung.

Klarheit Ausführlich und rekonstruierbar.

Kontinuität Gleichartige Vorkommnisse müssen stets auf dieselbe Art verbucht werden.

2.2 Bilanz

Gegenüberstellung der Aktiven und Passiven an einem bestimmten Tag, dem sogenannten Bilanzstichtag. Total aller Aktiven = Total aller Passiven. Diese Summe wird Bilanzsumme genannt. Das Total aller Aktiven entspricht dem Total aller Passiven. Diese Summe wird Bilanzsumme genannt.

2.2.1 Aktiven

Geschäftsvermögen sind Aktiven.

Vermögensbestandteile Kasse, Post, Bank, Wertschriften, Debitoren, Warenbestand, Rohmaterialbestand, Fabrikatebestand, Fahrzeuge, Mobilien, Maschinen (und Anlagen), Immobilien, Beteiligungen. Die Aufzählung erfolgt in der Reihenfolge, in der sie sich am leichtesten zu Bargeld umwandeln lassen (Liquiditäts- oder Flüssigkeitsprinzip). Zusätzlich wird noch nach dem Umlaufvermögen (innerhalb kurzer Zeit in Geld zurückwandelbar) und Anlagevermögen (langlebig) unterteilt.

2.2.2 Passiven

Schulden eines Unternehmens.

Kreditoren	Schulden an Lieferanten
Kontokorrentkredit	Kontokorrentschulden bei der Bank
Hypotheken	Grundpfandschulden
Eigenkapital	Rechnerische Schuld der Unternehmung an den Geschäftseigentümer

Passiven werden nach Dauer der Kreditfrist geordnet (Fälligkeitsprinzip). Gliederung in zwei Gruppen:

Fremdkapital	Von Dritten erhaltene Mittel
kurzfristiges Fremdkapital	innert kurzer Zeit (30 Tage, max. 1 Jahr) zu begleichen.
langfristiges Fremdkapital	von Dritten dem Geschäft für längere Zeit (über 1 Jahr) zur Verfügung gestellt werden (Darlehen, Hypotheken).
Eigenkapital	Vom Eigentümer überlassene Mittel

Wird vom Geschäftsvermögen die Schulden an Dritte abgezogen, dann bleibt eine Nettosumme übrig, die dem Eigentümer zusteht. Dass diese Mittel zu Recht zu den Geschäftsschulden zählen (= Passive), zeigt sich auch bei der Auflösung des Unternehmens: Das Eigenkapital stellt das Guthaben des Eigentümers aus dem Liquidationserlös dar. Zum Eigenkapital wird nicht nur der eingezahlte Betrag des Eigentümers gezählt, sondern auch erwirtschaftete Gewinne, welche beide dem Eigentümer zustehen. Diese werden aber zum weiterwirtschaften dem Geschäft überlassen.

2.2.3 Bilanzkonten

Jeder Geschäftsfall verändert die Bilanz. **Bilanzkonto**: Eigene Rechnung für jeden Bilanzposten.

Aktivkonto		Passivkonto	
Anfangsbestand	Abnahmen	Abnahmen	Anfangsbestand
Zunahmen	-	-	Zunahmen
+	Saldo	Saldo	+

2.2.4 Buchungssatz

Bei jedem Geschäftsfall wird immer je ein Konto im Soll und Haben berührt. Es können zwei Aktivkonten, zwei Passivkonten oder ein Aktiv und ein Passivkonto sein. **Soll an Haben**.

2.3 Erfolgsrechnung

Zur Ermittlung über die Geschäftstätigkeit wird die Erfolgsrechnung geführt. Zeigt Resultate der Geschäftstätigkeit und lässt die Ursachen erkennen, die zu den Gewinn und Verlustzahlen geführt haben.

2.3.1 Aufwand und Ertrag

Ertrag: Wertzuwachs einer Rechnungsperiode.

Aufwand: Wertverbrauch einer Rechnungsperiode (z.B. Güter- und Leistungsabgänge)

Grundprinzip: erzielter Ertrag nur denjenigen Aufwandpositionen gegenüberzustellen, die durch ihn verursacht wurden. **Erfolg**: = Nettoergebnis der Unternehmenstätigkeit = Reingewinn/-verlust = Ertrag - Aufwand.

2.3.2 Erfolgskonten

Aufwandkonten

Löhne und Gehälter	Dem Arbeitnehmer zustehende Arbeitsentschädigung
Sozialleistungen	AHV
Zinsaufwand	Zu leistende Fremdkapitalzinsen
Rohmaterialeinkauf	Einkäufe von Rohmaterial für die Produktion
Wareneinkauf	Einkäufe von Waren, die weiterverkauft werden
Verwaltungsaufwand	Büroverbrauchsmaterial, Telefon- und Portospesen, ...
Mietaufwand	Ausgaben für die Miete fremder Gebäude
Immobilienaufwand	Unterhalt und Betrieb der eigenen Gebäude
Abschreibungen	Verschleiss des Produktionsapparates durch die Leistungserstellung

Ertragskonten

Fabrikateverkauf	Erlöse aus Verkäufen von selbst hergestellten Produkten
Warenverkauf	Erlöse aus Verkäufen von Handelswaren
Zinsertrag	Entschädigung für Dritten zur Verfügung gestelltes Kapital
Honorarertrag	Erlöse aus dem Verkauf von Dienstleistungen
Immobilienertag	Einnahmen aus der Vermietung eigener Gebäude

Aufwandkonto		Ertragskonto	
Aufwände	Aufwandsminderungen	Aufwandsminderungen	Erträge
	Saldo	Saldo	

2.3.3 Bilanz und Erfolgsrechnung

Ertrags- und Aufwandspositionen wirken sich stets auf das Eigenkapital aus. In den Erfolgskonten werden die erfolgswirksamen Ereignisse das Eigenkapital betreffend festgehalten. Das Eigenkapitalkonto wird während der Abrechnungsperiode durch erfolgswirksame Ereignisse nicht tangiert. Erst der über die Erfolgsrechnung erhaltene Saldo

aller Erlöse und aller Aufwendungen, der Gewinn, wird dann auf das Eigenkapitalkonto übertragen.

2.4 Doppelte Buchhaltung

Soll-Buchung	Haben-Buchung	Erfolgswirkung
Bilanzkonto	Bilanzkonto	erfolgsneutral
Bilanzkonto	Erfolgskonto	positive Wirkung
Erfolgskonto	Bilanzkonto	negative Wirkung
Erfolgskonto	Erfolgskonto	erfolgsneutral

2.5 Jahresabschluss

2.5.1 Abschreibung

Wertverminderung vergrössern den Unternehmungsaufwand. Das Konto Abschreibungen ist ein Aufwandkonto in der Erfolgsrechnung. Jede Abschreibung von Sachwerten ist ein erfolgswirksamer Geschäftsfall. Die Abschreibung kann direkt auf dem Anlagenkonto oder indirekt durch Bildung eines Wertberichtigungskontos zum Anlagenkonto verbucht werden.

lineare Abschreibung gleichmässige Verteilung auf die Nutzungsjahre. Prozentsatz des Anschaffungswert

degressiv Über gesamte Nutzungsdauer ein fester Abschreibungssatz. Abschreibung erfolgt vom Buchwert.

Direkte Abschreibung Wertminderung wird direkt vom Konto abgebucht (Abschreibungen an Aktivkonto). Buchwert entspricht dem Saldo des Aktivkontos.

Indirekte Abschreibung Die Wertverminderungen wird im Minus-Aktivkonto Wertberichtigung gesammelt (Abschreibungen an Wertberichtigungskonto). Buchwert = Aktivkonto - Wertberichtigungskonto

2.5.2 Debitorenverluste, Delkredere

Debitorenverluste Ausfälle von Forderungen.

Konto Delkredere (auch Wertberichtigung Debitoren genannt) für die aus Erfahrung geschätzten voraussichtlichen Zahlungsausfälle.

Debitorenverluste	
Endgültige Verluste	Mutmassliche Verluste
Debitorenverluste an Debitoren	Debitorenverluste an Delkredere

Sowohl die endgültigen als auch die mutmasslichen Verluste werden immer im Soll des Aufwandskontos „Debitorenverluste“ verbucht.

2.5.3 Transitorische Aktiven und Passiven

Erfolgsrechnung: Aufwand und Ertrag einer bestimmten Periode → Beträge verbucht werden, die erst die nächste Rechnungsperiode betreffen, Beträge fehlen, die noch das Ergebnis der laufenden Periode betreffen. → Buchung über transitorische Konten. Transitorische Buchungen sind immer erfolgswirksam.

2.5.4 Bewertung

Wichtigste Grundsatz bei der Erstellung der Jahresrechnung ist die Bilanzvorsicht: Unternehmer soll gegenüber anderen nicht reicher und im Zweifel eher ärmer darstellen, als er in Wirklichkeit ist. Bei Unsicherheit sind demnach Aktiven und Erträge eher zu tief, Schulden und Aufwendungen eher zu hoch anzusetzen.

Die Höchstbewertungsvorschriften des OR sind das Resultat dieses Vorsichtsprinzips: Die Aktiven dürfen höchstens gemäss den im Obligationenrecht vorgegebenen Richtlinien bilanziert werden. Bei den Schulden gelten sinngemäss Mindestbewertungsvorschriften.

Überbewertung Bilanzierte Wert ist höher als der wirkliche. Verstösst gegen das Vorsichts-, das Höchstbewertungs- und das Realisationsprinzip. Dritte werden getäuscht und hohe Gewinne bergen die Gefahr hoher Gewinnausschüttung → Konkurs

Unterbewertung Der Bilanzwert (Buchwert) tiefer ist als der effektive Wert. Effektive Vermögenslage ist mindestens so gut wie dargestellt. Vermögens- und Liquiditätslage verbessert sich durch Einbehaltung eines Teils des Gewinnes.

2.5.5 Stille Reserven

Stille Reserven sind verstecktes Eigenkapital und bilden ein Polster für schlechte Zeiten.

Bilanzen und Erfolgsrechnung	
externe	interne
Information für Dritte. Zeigen eine schlechtere Vermögens und Ertragsseite.	Entscheidungsgrundlage und Kontrollinstrument. Möglichst genau und geben die wirklichen Werte wieder.
Unterbewertung	

Stille Reserven = Eigenkapital externe Bilanz - effektives Eigenkapital

Bildung von stillen Reserven	
Überbewertung von Aktiven	Unterbewertung von Schulden
Debitoren	Kreditoren, Schulden in fremder Währung
Warenvorräte	Rückstellungen
Anlagevermögen	
Debitoren in fremder Währung	
Kassabestände in Fremdwähr.	
Wertschriften	

2.6 Jahresabschluss

2.6.1 Abschluss bei Einzelunternehmung

Wesentliche Merkmale: **Eigenkapital** wird durch den Inhaber aufgebracht. Inhaber führt das Geschäft → Entscheidungsfreiheit uneingeschränkt. Inhaber haftet mit seinem Geschäfts- und Privatvermögen → Anspruch auf den ganzen Gewinn.

Eigenkapital	
Privatkonto	Eigenkapitalkonto
Schnittstelle zwischen Geschäfts- und Privatbereich. Dient der Abwicklung der laufenden Gutschriften und Bezüge des Geschäftsinhabers. Ende jeder Abrechnungsperiode: Ausgleich über Eigenkapitalkonto	Zeigt langfristig durch Geschäftsinhaber zur Verfügung gestelltes Kapital. Hält während des Jahres erfolgten Kapitalerhöhungen und -rückzüge fest. Bildet Berechnungsgrundlage für Eigenkapitalverzinsung. Zeigt Ausgleich des Privatkontos und Gewinn-/ Verlustrechnungen.

2.6.2 Abschluss bei AG

AG ist eine juristische Person → eigene Rechtspersönlichkeit. Für Aufbringung grosser Kapitalien geeignet; persönliche Mitarbeit der Aktionäre ist weniger wichtig. Die Haftung bei der AG auf das Vermögen der Gesellschaft beschränkt. Abschluss der AG unterscheidet sich deshalb von Abschlüssen der Einzelunternehmung: Detaillierte Vorschriften über Gewinnverteilung. Jahresrechnung enthält nebst Bilanz und Erfolgsrechnung Anhang mit zusätzlichen Angaben zum Abschluss, um Vermögens- und Ertragslage zuverlässig zu beurteilen.

Festlegung der Gewinnverteilung ist Sache der GV. **Gesetzlichen Reserven:** 5% vom Jahresgewinn (bis Bestand im Konto Reserven 20% des Aktienkapitals), 10% von Superdividenden und Tantiemen. Zusätzliche Reserven. Gewinnvortrag.

Dividenden Teil des Gewinnes, welche an Aktionäre ausgeschüttet wird. -5% Grunddividende. Darüber Superdividende. Kurzfristiges Fremdkapital

Tantiemen Gewinnanteile für VR. Können sofort bezogen werden → kurzfristiges Fremdkapital

2.7 Finanzwirtschaftliche Ziele

Unternehmensziele (leistungswirtsch., finanzwirtsch., soziale Ziele). Unter die finanzwirtschaftlichen Ziele fallen die Rentabilität und die Sicherheit (Liquidität, Boonität, Unabhängigkeit).

Finanzierungskennzahlen:

Fremdfinanzierungsgrad = $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$
Eigenfinanzierungsgrad = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$
Finanzierungsverhältnis = $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$
Selbstfinanzierungsgrad = $\frac{\text{Gewinnreserven}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$

Vermögensstruktur:

Anlageintensität = $\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \cdot 100$
Vermögenselastizität = $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$

Statische Liquidität:

Cash Ratio = $\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$
Quick Ratio = $\frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$
Current Ratio = $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$

Liquide Mittel	100
- Kurzfristiges Fremdkapital	300
Unterdeckung 1. Stufe	200
+ Forderungen	250
Überdeckung 2. Stufe	50
+ Vorräte	250
Überdeckung 3. Stufe	300
= Nettoumlaufvermögen	

Liquiditätsstaffel

Liquiditätsgrade		
Cash Ratio Barliquidität	Quick Ratio	Current Ratio
Genügend: 20-30%. Hohe Barliquidität schadet der Rentabilität	Mindestnorm 1:1. Liquide Mittel, Kundenausstände tiefer als kurzfristige Verbindlichkeiten → Unternehmen gefährdet.	Mindestnorm 2:1. Umlaufvermögen übersteigt kurzfristige Verbindlichkeiten.

Anlagendeckungsgrad A = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$
Anlagendeckungsgrad B = $\frac{\text{EK} + \text{Langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$

Anlagendeckungsstaffel

Eigenkapital	450
- Anlagevermögen	400
Überdeckung 1. Stufe	50
+ Langfristiges Fremdkapital	250
Überdeckung 2. Stufe	300
= Nettoumlaufvermögen	

Goldene Bilanz und Finanzierungsregel Anlagevermögen ist mit Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital zu finanzieren. Anlagendeckungsgrad B > 100%. Liquiditäts- und Anlagendeckungsgrade: Kongruenz zwischen Investition und Finanzierung muss gewährleistet sein.

Bilanz		
Umlaufvermögen	≥	Kfr. FK
		Lfr. FK
Anlagevermögen	≤	EK

Cash Flow Fonds Geld oder Liquide Mittel. Nettoumlaufvermögen (NUV) = Umlaufvermögen - kurzfristiges Fremdkapital

UV		KFK
	NUV	LFK
AV		EK

Cash Flow Fähigkeiten Cash Flow (Innenfinanzierung) befähigt ein Unternehmen Investitionen aus dem Umsatz zu finanzieren (Ersatz und Erweiterung), Schulden zurückzuzahlen, Gewinne auszuschütten. Dynamische Investitionsrechnung, ertragskraft, Liquiditätsfluss/ Mittelflussrechnung.

Cash Flow	
Liquidität	Ertragskraft
Überschuss der umsatzbedingten Einnahmen über umsatzbedingten Ausgaben	Ertragspotential steigt bei zunehmendem Cash Flow.

Direkte Berechnung: Cash Flow = Liquiditätswirksamer Ertrag - Liquiditätswirksamer Aufwand.

Indirekte Berechnung: Cash Flow = Reingewinn + Liquiditätsunwirksamer Aufwand - Liquiditätsunwirksamer Ertrag.

2.8 Mittelflussrechnung

Schliesst als dritte Jahresrechnung Informationslücken von Bilanz und Erfolgsrechnung. Gibt Aufschluss über Liquiditätsentwicklung, Investitionsvorgänge, Finanzierungsmaßnahmen innerhalb vergangener oder künftiger Geschäftsperioden.

Geschäftsbereich Mittelfluss aus erfolgswirksamen Vorgängen.

CASH FLOW

Investitionsbereich Mittelfluss aus Verkäufen von Anlagevermögen, sowie Mittelabfluss aus Käufen von Anlagevermögen (Investition). → Nettomittelabfluss.

Finanzbereich Mittelfluss aus Erhöhung vom Fremd- oder Eigenkapital sowie Mittelabfluss aus Rückzahlungen von Fremdkapital bzw. Eigenkapital sowie Gewinnausschüttung.

Geschäftsbereich	
+	liquiditätswirksamer Ertrag
-	liquiditätswirksamer Aufwand
=	Cash Flow
Investitionsbereich	
-	Investition
+	Devestition
=	Free Cash Flow, Finanzierungslücke

Free Cash Flow

Free Cash Flow = Cash Flow - Nettoinvestition (Devestition - Investition)

Geschäftsbereich	
+	liquiditätswirksamer Ertrag
-	liquiditätswirksamer Aufwand
=	Cash Flow (Innenfinanzierung)
Investitionsbereich	
-	Investition
+	Devestition
=	Free Cash Flow, Finanzierungslücke
Finanzbereich	
+	Finanzierung
+	Definanzierung
=	Veränderung Fonds liquide Mittel

Geldflussrechnung

Geldflussrechnung Einnahmenseite

→ Aussenfinanzierung → Bilanz (Passiv)

→ Innenfinanzierung → Erfolgsrechnung (Ertrag)

→ Devestition → Bilanz (Aktiv)

Ausgabenseite → Innenfinanzierung → Erfolgsrechnung (Aufwand)

→ Investition → Bilanz (Aktiv)

→ Aussenfinanzierung → Bilanz (Passiv)

Financial Leverage

$$r_{EK} = r_{GK} + \frac{FK}{EK} (r_{GK} - z_{FK})$$

r_{EK} : Eigenkapitalrentabilität, r_{GK} : Gesamtkapitalrentabilität, FK : Fremdkapital, EK : Eigenkapital, z_{FK} : Fremdkapitalzinssatz. z_{FK} : Achtung vor steigenden Zinsen!!

Vermehrte Einsatz von Fremdkapital kann Rentabilität des Eigenkapitals steigern, auch wenn sich dies negativ auf die Sicherheit auswirkt. Optimale Kapitalstruktur ist nicht eindeutig bestimmbar, da Zielkonflikt: Höhere Eigenfinanzierung bedeutet mehr Sicherheit, aber unter Umständen lässt sich die Eigenkapitalrentabilität durch Einsatz von mehr Fremdkapital steigern.

Finanzplan dienen die Art, den Umfang sowie die Verwendung der finanziellen Mittel aufzuzeigen.

Kurzfristige Finanzpläne (Liquiditätsbudget) dienen zur Sicherung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft. Zeitraum bis zwölf Monaten.

Langfristige Finanzpläne zeigen, wie zukünftige Geschäftstätigkeit finanziert werden sollen. Ergibt sich in der Regel aus Teilplänen (Absatz, Produktion, Verwaltung, Finanzierung, Investition) der übrigen Unternehmensbereiche.

Finanzplan	
Geschäftsbereich	
+Zahlungen von Kunden	388
-Zahlungen an Lieferanten	-185
-Lohnzahlungen	-100
-Mietzinszahlungen	-30
-Kapitalzinszahlungen	-2
-Zahlungen für diversen Aufwand	-50
=Cash Flow (Innenfinanzierung)	21

Investitionsbereich	
-Kauf EDV	-23
+Verkauf Land	6
=Finanzierungsüberschuss(+) / lücke(-)	+4
Finanzbereich	
-Gewinnausschüttung	-0
+Erhöhung Aktienkapital (Aussenfinanzierung)	10
-Rückzahlung Darlehen	-5
=Veränderung liquider Mittel	+9
+Anfangsbestand liquider Mittel	11
Endbestand liquider Mittel	20

Liquiditätsplan		
	1. Quart.	2.Quart
Total Geldabgänge	680	820
Total Geldzugänge	710	670
Saldo Geldströme	+30	-150
+Anfangsbestand an flüssigen Mitteln	20	50
+zu beschaffende Mittel	0	110
=Endbestand an flüssigen Mitteln	50	10

Massnahmen Finanzierungslücke

Umsatzbereich Absatzförderung, Preiserhöhung, Debitorenfrist kürzen, Lager senken, Aufwände senken. Kreditorenfrist erhöhen.

Investitionsbereich Desinvestition von nicht mehr benötigtem Anlagevermögen, Investitionen verschieben, Verzicht auf Ersatzinvestition, Preisgünstigere Investitionsvarianten planen, Leasing statt Kauf.

Finanzbereich Beteiligungskapital erhöhen, Langfristiges Fremdkapital erhöhen (Hypotheken, Obligationen) Definanzierung vermindern, Dividendensenkung oder Verzicht.

Saldo Liquidität senken

Wirkung der Finanzierung Erhöhung der Bilanzsumme, Einfluss auf die Rentabilität, Verbesserung der Liquidität, Erhöhung der Dispositionsfreiheit, Bonität des Unternehmens, Stärkung Finanzimage

Finanzielle Mittel alle Zahlungsmittel (Münzen, Bankkonten), sowie sämtliches Buch- bzw. Giralgeld (Sichtguthaben bei Banken und Post)

Kapital abstrakte Geldwertsumme, die durch Zuführung von finanziellen Mitteln oder seltener von in Geld bewerteten Gütern entsteht.

Funktionen des Geldes Gesetzliches Zahlungsmittel (Tauschmittel), Wertaufbewahrungsmittel, Wertmassstab/ Rechnungseinheit.

Vermögen besteht aus Gesamtheit materieller und immaterieller Güter, in die das Kapital des Unternehmens umgewandelt wurde.

Investition Ausstattung eines Unternehmens mit den erforderlichen materiellen und immateriellen Vermögensteilen. Die Umwandlung des Kapitals in Vermögen.

Aussenfinanzierung Unternehmen beschafft Kapital über den Geld- oder Kapitalmarkt: Beteiligungsfinanzierung, Devestition, Kreditfinanzierung.

Innenfinanzierung durch Selbstfinanzierung, Finanzierung aus Rückstellungen & Abschreibungsrückflüssen. Damit werden Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen finanziert.

	Kapitalzuführung		Kapitalfreisetzung/ Vermögensverflüssigung
	Fremdkapital	Eigenkapital	
Aussenfinanz.	Kreditaufna.	Eigenkapital	Vermögensliquidation
Innenfinanz.	Mittelbindung aus Rückstellung	Selbstfinanz.	Abschreibungsrückflüsse

Finanzierungsbegriffe		
Objektfinanzierung	Unternehmensfinanz.	Finanzwirtschaft
Bereitstellen von finanziellen Mitteln zur Anschaffung bestimmter Objekte.	Versorgung der ganzen Unternehmung mit finanziellen Mitteln zur Aufrechterhaltung des betrieblichen Umsatzprozesses.	Alle mit der Kapitalbeschaffung, -verwaltung, -einsatz und der -rückzahlung verbundenen Massnahmen.
Investitionen	Finanzierung i.e.S.	Finanzierung i.w.S.

Motive Selbstfinanzierung Unabhängigkeit vom Geld- und Kapitalmarkt, Liquiditätsschonung, Inflationsschutz, Beteiligungsverhältnis konstant, Zins- und Steuerersparnisse, Kreditwürdigkeit / Bonität, Risikokapital, Stärkung Finanzimage.

Grundsätze der Finanzierung Verhältnis Fremd- zu Eigenkapital, Fristenkongruenz zwischen Vermögen und Kapital, Risikogerechte Finanzierung, Flexible Finanzierung, Unabhängigkeit und Verfügungsmacht, Finanzimage (Investor Relations).

Kapitalbedarf Interne Faktoren Betriebsgrösse, vorhandenes Kapital, Produktionsverfahren, Produktions- und Absatzprogramm usw.

Externe Faktoren Bedingungen des Kapital- und Geldmarktes, Inflationsrate, allgemeines Lohnniveau, Preisniveau der eingesetzten Güter, Zahlungsgewohnheiten der Kunden, technologische Entwicklung und rechtliche Aspekte.

Deckung Kapitalbedarf

Kurzfristiges Kapital Wechsel-, Lieferanten- & Bankkredit, Kundenanzahlungen, Factoring, Dividenden, laufendes Cash Flow. Gebunden: (< 1 Jahr).

Mittelfristiges Kapital Darlehen, Kassenobligationen, „Leasing“. Gebunden: (1-4 Jahre).

Langfristiges Kapital Hypotheken, Obligationen, Eigenkapital. Eigenkapital ist Zinsfrei. Gebunden: (> 4 Jahre).

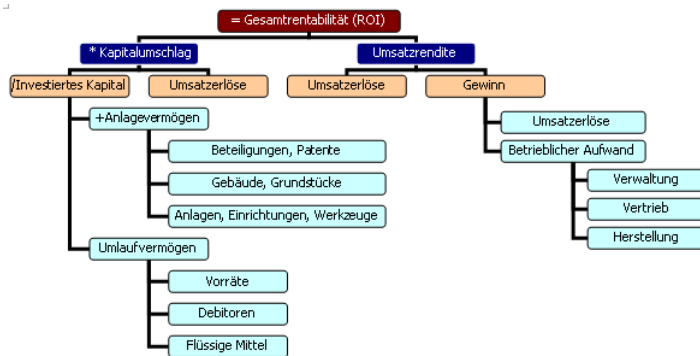
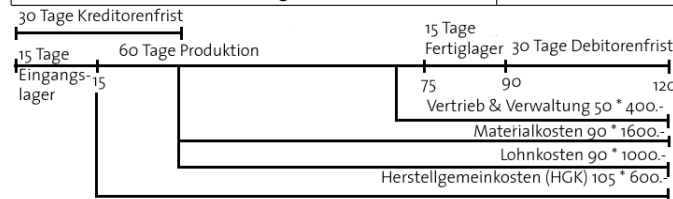


Abbildung 1: ROI- Schema

Fristen des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess	
Lagerzeit Material	15 Tage
Produktionszeit	60 Tage
Lagerzeit Fertiggüter	15 Tage
Debitorenfrist	30 Tage
Kreditorenfrist	30 Tage

Umsatz und Kosten	
geplanter Umsatz / Jahr	1'440'000
Materialkosten / Jahr	576'000
Lohnkosten / Jahr	360'000
Herstellgemeinkosten / Jahr (HGK)	216'000
Verwaltungs- und Vertriebskosten / Jahr	144'000

Fälligkeiten der Kosten	
Lohnkosten (nach Produktionsbeginn)	15 Tage
VVGK (vor Verkauf)	20 Tage
HGK bei Produktionsbeginn	



Berechnung Kapitalbedarf Umlaufvermögen				
Kostenart	Auszahlungen		Bindungsdauer (Tage)	Kumulierte Auszahlungen
	Pro Jahr	Pro Tag		
Material	576'000	1'600	90	144'000
Löhne	360'000	1'000	90	90'000
HGK	216'000	600	105	63'000
VVGK	144'000	400	50	20'000
Maximaler Kapitalbedarf				317'000

Jahreszins beim Skontoabzug

$$i = \left(\frac{1}{1 - \text{Skontosatz}} \right) \left(\frac{\text{Skontosatz} \cdot 360}{\text{Zahlungsziel} - \text{Skontofrist}} \right) 100$$

Kapazitätserweiterungseffekt auch Lohmann- Ruchti- Effekt

$$KE = 2 \frac{n}{n + 1}$$

n: Nutzungsdauer

Finanzierungsersatz Betriebliche Massnahmen, **Leasing**: 100 % Objekt fremdfinanzierung (Gebühren bei Vertragsabschluss 1/2-5%), Fixkosten für die Kostenplanung, Finanzierungsalternative für KMU, Keine Umtriebe bei Anlagengütern, Leasing einfacher als Kredit zu erhalten, Investitionsentscheid schneller.

3 Problemlösungsmethoden

Methode zeigt Weg zur Lösung eines bestimmten Problemtyps auf. Je nach Lösungsgarantie: Heurismus, Technik, Algorithmus.



Abbildung 2: 7 Bausteine des ganzheitlichen Denkens

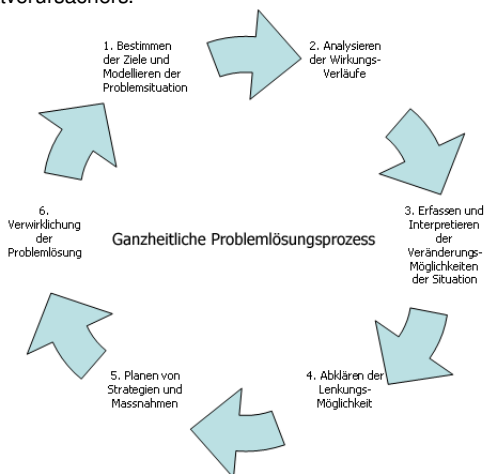
Methodik integriert gewisse Methoden und/oder Methodiken. Enthält darüber hinaus deskriptive und präskriptive metamethodische Aussagen, wie Grundeinstellungen, Grundannahmen, Anwendungsvoraussetzungen und Anwendungsempfehlungen. Eine Methodik integriert „Instrumente“, welche die Problembearbeitung unterstützen.

Allgemeine Problemlösungsmethodik zeigt den Weg zur Lösung beliebiger Probleme eines bedeutenden Problemfeldes auf.

Situationsanalyse Situationsanalyse ist der erste Schritt des Problemlösungszyklus. Situation begreifbar machen, Absicht bzw. Aufgabenstellung und deren Ausgangssituation zu erkennen, Problemfeld strukturieren und abzugrenzen, Eingriff bzw. Gestaltungsbereich für Lösungssuche abstecken, Informationsbasis für Schritte der Lösungssuche und Zielformulierung schaffen.

Zielformulierung Die Erarbeitung des Zielkataloges muss den systemischen Leitideen genügen. Wertorientierung, Lösungsneutralität, Operationalität (Ziele präzise und verständlich formuliert), Vollständigkeit bezüglich finanziellen, funktionellen, personalrelevanten, sozialen und gesellschaftlichen Zielinhalten, Berücksichtigung aller wichtigen Informationsquellen und Interessenslagen, Prioritätensetzung, Überblickbarkeit und Bewältigung eines Zielkataloges, Feststellbarkeit der Zielerfüllung.

Zielbeeinflussung Ziele können von aussen beeinflusst werden od. sich gegenseitig beeinflussen. Den äusseren Einflüssen kann man sich nicht vollständig entziehen. Die wichtigsten äusseren Einflüsse sind: persönliche Interessen jedes Beteiligten, der Vorgesetzten, der beteiligten Stammorganisationen, der beteiligten Behörden und Ämter sowie der Öffentlichkeit. Zwei Teilziele in einem Zielsystem können in sehr unterschiedlicher Beziehung zueinander stehen: Zielharmonie, Zielkonkurrenz, Zielunabhängigkeit, Zielkonflikt. Zur Bewältigung von Konkurrenz respektive Konfliktsituationen: Prioritätensetzung, Einführen von Mindest- und/ oder Höchstwerten, Streichen eines Konfliktverursachers.



Papiercomputer von Vester Art der Einflussnahme wird charakterisiert

auf von	A	B	C	D	E	Σ	Einflüsselemente
A	-	2		1		3	Aktives/ Reaktives
B		-		3	3	6	Verhalten der Elemente
C	1		-	2		3	
D	2		3	-		5	
E		1	2		-	3	
Σ	3	3	5	6	3		
Kritisches /Träges Verhalten der Elemente							
Einflussnahme		geringer Einfluss		starker Einfluss			
Beinflussbrkt		starke Beinflussung		reaktive Elemente		kritisch	
geringe B		träg		aktiv			

Systemregeln zur Planung von Strategien und Massnahmen

1. Passe Lenkungseingriffe der Komplexität der Problemsituation an
2. Berücksichtige unterschiedlichen Rollen der Elemente im System
3. Vermeide unkontrollierbare Entwicklungen mit Hilfe von stabilisierender Rückkoppelungen
4. Nutze Eigendynamik des Systems zur Erzielung von Synergieeffekten
5. Finde harmonisches Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Wandel
6. Fördere Autonomie kleiner Einheiten
7. Erhöhe mit jeder Problemlösung Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Systems

4 Wirtschaftlichkeitsrechnung

Merkmale von Investitionen

Langfristige Betrachtungsweise Jede Investition ist zukunftsbezogen. Nutzen tritt nicht sofort, sondern erst später ein.

Langfristige Kapitalbindung Für Investitionen verwendeten finanziellen Mittel sind in der Regel langfristig gebunden.

Vermehrte Fixkosten Folge von Investitionen in Sachwerte und Technologien verändert sich die Kostenstruktur einer Unternehmung.

Komplexität der Datenbeschaffung- und beurteilung Die für die Investition relevanten Daten fallen aus allen Bereichen der Unternehmung an sowie aus der Umwelt der Unternehmung.

4.1 Der kalkulatorische Zinssatz (Kapitalkostensatz)

Drückt die vom Investor geforderte Mindestverzinsung des durch die Investition zusätzlich gebundenen Kapitals aus. Steht stellvertretend für die Finanzierungskosten des Eigen- und Fremdkapitals und drückt auch das Risikopotential des untersuchten Investitionsprojektes aus. Bei der dynamischen Wirtschaftlichkeitsrechnung dient der Kapitalkostensatz als Diskontierungsfaktor.

4.2 Statische Wirtschaftlichkeitsrechnungen

Amortisationsrechnung (PayBackRechnung) Ermittlung der Kapitalwiedergewinnungszeit. Bei jährlich konstanten Rückflüssen:

$$t_a[a] = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Nettoeinnahmen pro Jahr}}$$

Kostenvergleichsrechnung dient zur Beurteilung von kleineren Erweiterungs-, Rationalisierungs- oder Ersatzinvestitionen.

$$\circ K = \frac{I_0 - L_n}{n} + \frac{I_0 + L_n}{2} i + B$$

$\circ K$: durchschnittliche Jahreskosten, I_0 : Investitionsquagaben, L_n : Liquidationserlös, n : Nutzungsdauer, B : Betriebs- und Unterhaltskosten, $\frac{I_0 - L_n}{n}$: Abschreibungskosten, $\frac{I_0 + L_n}{2} i$: Kapitalkosten (Zins)

Gewinnvergleichsrechnung Erweiterung der Kostenvergl.srechnung

$$\circ G = \circ E - \circ K$$

Rentabilitätsrechnung Zeitliche \odot Gewinn (Reingewinn) einer Investition zum durchschnittlich gebundenen Kapital. **Erweiterungsinvestitionen** sind vorteilhaft, wenn Rentabilität nicht kleiner ist als die geforderte Mindestrentabilität.

$$r[\%] = \frac{\text{Reingewinn pro Periode}}{\odot \text{ Kapitaleinsatz}} \cdot 100$$

Rationalisierungs- od. Ersatzinvestitionen wird Rentabilität aus dem Verhältnis von jährlicher Kostenersparnis und zusätzlich gebundenen Kapitaleinsatz berechnet. Die Investition ist vorteilhaft, wenn dieser Wert über der geforderten Mindestverzinsung liegt.

$$r[\%] = \frac{\text{Kostenersparnis pro Periode}}{\text{zusätzlicher } \odot \text{ Kapitaleinsatz}} \cdot 100$$

4.3 Dynamische Wirtschaftlichkeitsrechnungen

Finanzmathematische Grundlagen X : Gesuchte Grösse, W : Gegebene Grösse, n : Anzahl der Zinsperioden, i : Kalkulatorischer Zinssatz als Preis für die Überlassung von Kapital, KW_0 : Kapitalwert; Anfangswert des eingesetzten Kapitals, KW_n : Endwert des eingesetzten Kapitals (nach n Verzinsungsperioden), A : Annuität, bzw. jährlich gleich bleibende Zahlung oder Rente.

Aufzinsungsfaktor $r^n = (1+i)^n$	$X = W(1+i)^n$	KW_n durch Aufzinsen des KW_0
Abzinsungsfaktor $v^n = \frac{1}{(1+i)^n}$	$X = \frac{W}{(1+i)^n}$	KW_0 durch Abzinsen von KW_n
Rentenbarwertfaktor $a_n = \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n \cdot i}$	$X = W \cdot \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n \cdot i}$	KW_0 einer Rente A
Rentenendwertfaktor $e_n = \frac{(1+i)^n - 1}{i}$	$X = W \cdot \frac{(1+i)^n - 1}{i}$	Endwert KW_n einer Rente A
Wiedergewinnungsfaktor des Anfangskapitals $\frac{1}{a_n} = \frac{(1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1}$	$X = W \cdot \frac{(1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1}$	Annuität für Zins und Tilgung einer Anfangsinvestition KW_0
Wiedergewinnungsfaktor des Endkapitals $\frac{1}{e_n} = \frac{i}{(1+i)^n - 1}$	$X = W \cdot \frac{i}{(1+i)^n - 1}$	Annuität A eines Endwertes KW_n

Kapitalwertmethode Kapitalwert einer Investition = Barwert der Einnahmen - Barwert der Ausgaben. Einzelinvestitionen gelten als vorteilhaft, wenn der Kapitalwert positiv ist.

$$KW_0 = \sum_{t=1}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} - I_0$$

E_t, A_t : Einnahmen, Ausgaben pro Periode, $E_t - A_t$: Einnahmenüberschuss.

Zeitwert-Berücksichtigung des Geldes Der zeitliche Nutzen der Zahlungsströme wird mit Hilfe der Zinseszinsrechnung berücksichtigt. In der Zukunft liegende Rückflüsse werden stärker diskontiert als solche der ersten Jahre. Die Methode favorisiert Projekte, die zu Beginn hohe Einnahmen versprechen. Sie bewertet das Zukunftsrisiko.

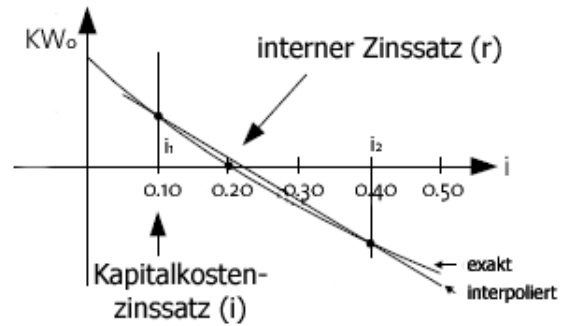
Betrachtung des ganzen Lebenszyklus Gesamter Nutzungszeitraum des Investitionsvorhabens. Keine Durchschnittswerte, nur effektiven Ein- und Auszahlungen.

Vergleichende Beurteilung beschränkt möglich Direkt Vergleichbarkeit verschiedener Projekte ist nur bei gleichwertigem Kapitaleinsatz gewährleistet.

Scheingenauigkeit Detaillierte Berechnungen können eine falsche Genauigkeit vortäuschen.

Methode des internen Zinssatzes Annahmen: $L_n = 0, E_t - A_t$ immer gleich hoch

$$KW_0 = 0 : \frac{I_0}{E_t - A_t} = \frac{(1+r)^n - 1}{r(1+r)^n}$$



$r > i$: (Rendite > Kapitalkostensatz) \Rightarrow Die Investition lohnt sich

Vergleichbarkeit Unterscheiden sich zwei Projekte u.a. durch Höhe des Kapitaleinsatzes, kann Betrachtung dieser Differenz wichtig sein, falls die Variante mit dem kleineren Kapitaleinsatz eine höhere Rendite erwarten lässt.

Mindestverzinsung In der Regel wird eine bestimmte Mindestverzinsung gefordert. Mit der internen Zinssatzmethode wird geprüft, ob dieser Zinssatz mindestens erwirtschaftet wird.

Wiederanlageforderung Entspricht der interne Zinssatz der Verzinsung des Kapitaleinsatzes während der Nutzungsdauer, können Rückflüsse wieder zum internen Zinsfuß reinvestiert werden

Annuitätenmethode Nach dieser Methode sind Investitionen vorteilhaft, wenn eine positive Annuität, erwirtschaftet wird.

$$A = KW_0 \cdot \frac{1}{a_n}$$

Sensitivitätsanalyse Wie reagiert der Outputgrößenwert, wenn sich einer oder mehrere Werte der Inputgrößen ändern? Wie weit darf sich der Wert einer oder mehrerer Inputvariablen ändern, bis Outputgrösse einen bestimmten Wert unter- resp. überschreitet?

Verbesserter Einblick Risiken und die Schlüsselfaktoren eines Investitionsprojektes aufzeigen.

Anregung zur vertieften Auseinandersetzung

Keine Gesamtanalyse Isolierte Betrachtung der Inputgrößen \Rightarrow Der Wirklichkeitsbezug fehlt.

Wirtschaftlichkeitsrechnung und Inflation Die Teuerung kann näherungsweise berücksichtigt durch einen Zuschlag zum ursprünglich gewählten Kapitalkostensatz werden. (i_{Real}): $i_{Nominal} = i_{Real} + f$.

4.4 Wirtschaftlich optimale Nutzungsdauer

Erfolgt die Wahl nach ökonomischen Gesichtspunkten, so spricht man von der wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Zeitdauer, während eine Investition gebrauchstauglich ist: technische Nutzungsdauer.

Wirtschaftlich optimale Nutzungsdauer Investition entspricht der Investitionsdauer, die den Kapitalwert maximiert.

$$KW_0 = \sum_{t=1}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} - I_0$$

Wirtschaftlich optimale Nutzungsdauer bei einmaligen Investitionsprojekten

$$KW_0 = \sum_{t=1}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} - I_0$$

Maximumsbedingung:

$$\begin{aligned} \frac{\partial}{\partial n} KW_0 &= 0 \\ \Rightarrow (E_n - A_n) - (L_{n-1} - L_n) - i \cdot L_{n-1} &= 0 \\ \Rightarrow n_{opt}; KW_{0,max} \end{aligned}$$

Die Investitionsanlage ist nach n Jahren Nutzung abzustossen, wenn letztmals die Einzahlungsüberschüsse ($E_n - A_n$) die Wertminderung der Anlage ($L_{n-1} - L_n$) sowie die Kapitalkosten ($i \cdot L_{n-1}$) der Investition decken können.

optimale Nutzungsdauer bei mehrmaligen Reinvestitionen

$$KW_2 = \sum_{t=n_{t+1}}^{n_2} \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} + \frac{L_{n_2}}{(1+i)^{n_2}} - I_{0,2}$$

$$n_{2,opt} : \frac{\partial}{\partial n_2} KW_2 = 0$$

$$\Rightarrow (E_t - A_t) - (L_{n_2-1} - L_{n_2}) - i \cdot L_{n_2-1} = 0 \Rightarrow KW_{2,opt}$$

$$KW_{0,tot} = \sum_{t=1}^{n_1} \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} + \frac{L_{n_1}}{(1+i)^{n_1}} + \frac{KW_{2,opt}}{(1+i)^{n_1}}$$

$$n_{1,opt} : \frac{\partial}{\partial n_1} KW_{0,tot} = 0$$

$$\Rightarrow (E_{n_1} - A_{n_1}) - (L_{n_1-1} - L_{n_1}) - i \cdot L_{n_1-1} - iKW_{2,opt} = 0$$

Für unbeschränkte Folge:

$$KW_{0,tot} = KW_0(n_{opt}) \frac{(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

5 Kosten/ Nutzen Untersuchung

Vorgehen

Vorbereitung • Problemdefinition

- Zielsystem
- Rahmenbedingungen
- Wahl von Alternativen

Durchführung • Erfassen von Nutzen und Kosten

- Messen der Zielerreichungsgrade der Teilziele
- Bewerten
- Gewichten
- Ermitteln der „besten“ Alternative
- Sensitivitäts- und Risikoanalyse
- Diskussion nicht messbarer Nutzen und Kosten
- Gesamtbeurteilung

WAS Anlass und Gegenstand der Untersuchung, Abgrenzung.

WOZU Ziel und Zweck der Untersuchung; was sind die ursprünglichen Ziele

WER Beteiligter Personenkreis; wer ist betroffen und wie

WANN Zeitvorstellungen und Arbeitsplan

WIE Aufwandsgrad interner und externer Ressourcen (z.B. Personal, Sachaufwand, Hilfsmittel)

WO Ort der Erhebung; Analysen und Bewertungen

Messskalen

Kardinalskala Geldeinheiten, physikalische Einheiten (Zahlenstrahl)

Ordinalskala Rangfolge

Nominalskala qualitative Beschreibung

Nutzwertanalyse (NWA) Vorgehen wie oben. Alle Kriterien in Nutzenpunkte transformieren. Kriterium der Vorteilhaftigkeit: Gesamtnutzwert pro Alternative nur rel. Vorteilhaftigkeit

Kosten/ Wirksamkeits- Analyse (KWA) Die Kombination von KNA/ NWA, 2 dim. Zielraum: nicht monetär auf Basis von Nutzungspunkte und einer Zielgewichtung, monetäre Größen werden in Geldwerten ohne Gewichtung belassen. Kriterium der Vorteilhaftigkeit: Verhältnis Nutzwert nichtmonetäre Kriterien / finanzielle Zielgröße. 1. Varianten mit ungefähr gleichem Nutzwert werden paarweise verglichen und ausgeschieden. 2. entscheidet der Quotientenvergleich.

6 Anhang

Schlussbilanz I			
Aktiven		Passiven	
Liquide Mittel	50	Kreditoren	150
Post	120	Hypotheken	100
Debitoren	230	Aktienkapital	300
Maschinen und Anlagen	60	Reserven	101
Immobilien	240	Gewinnvortrag	2
		Reingewinn	47
	700		700

Gewinnverteilung Gewinnverteilung gemäss OR. 1% des Aktienkapitals für Verwaltungsrat als Honorar.

- Prüfen der gesetzlichen Reserven (20% des AK: 60). Vorhanden: 101
- Reingewinn zur Verteilung zum Gewinnvortrag buchen. „RG an GV 47“. GV neu: 49.
- GV-Verteilung
 - Grunddividende (5% des AK) „GV an Kreditor Dividende (Grund- & Superdividende) 15.
 - Tantiemen (1% des AK) „GV an Kreditor Tantiemen 3“
 - „GV an (gesetzl.) Reserve 0.3“
Es verbleiben als GV: 30.7
 - Superdividenden 9% des AK = 27, Gesetl. Res. 2.7, Total 29.7.
Daraus folgt:
„GV an Kreditor Dividenden (Grund- & Superdividende) 27“
„GV an (Gesetzl. Reserve) 2.7“
Rest im GV 1
- Verrechnungssteuer auf die Dividenden (35%)
Kreditor Dividenden (Grund- & Superdividende): 42
„Kreditor Dividenden / Kreditor Verrechnungssteuer 14.7“
Damit bleiben dem Kreditor Dividenden noch 27.3.

Schlussbilanz II			
Liquide Mittel	50	Kreditoren	150
Post	120	Dividenden (10%)	27.3
Debitoren	230	Tantiemen (10%)	3
Maschinen und Anlagen	60	Verrechnungssteuer	14.7
Immobilien	240	Hypotheken	100
		Aktienkapital	300
		Reserven	104
		Gewinnvortrag	1
	700		700

Aktivkonto	Passivkonto
Kasse,	Steuerrückstell.
Post	Bankkredit
Bank	Kreditor Liefer.
Debitoren Kunden	Kreditor Soz.vers.
Debitor Vorsteuer	Kreditor Umsatzst.
Debitor Sonstige	Eigenkapital
Hard & Software	
Büroeinrichtung	
Aufwandkonto	Ertragskonto
Löhne & Gehälter	Honorarertrag CH
Sozialleistungen	Honorarertrag A
Abschreibungen	
Miete	
Werbung	
Verwaltung	
Büromaterial	
Beiträge & Versicherung	

Geldflussrechnung			
Einnahmen (Mittelherkunft)			
Innenfinanzierung (Cash Flow)			
Zahlungen von Kunden	400		
Zahlungen an Lieferanten	-200		
Lohnzahlungen	-100		
Mietzinszahlungen	-30		
Kapitalzinszahlungen	-2		
Zahlungen für div. Aufw.	-38	30	
Aussenfinanzierung			
Erhöhung des AK	10		
Devestierung			
Verkauf von Land	6		
	46		
Ausgaben (Mittelverwendung)			
Investierung			
Kauf EDV-Anlage	23		
Definanzierung			
Teilrückzahlung von Darlehen	5		
Gewinnausschüttung	19	24	
	47		
Abnahme Geld	1		

Erfolgsrechnung			
Ertrag			
Warenertrag	400		
	400		
Aufwand			
Warenaufwand	200		
Personalaufwand	100		
Mietaufwand	30		
Zinsaufwand	2		
Diverser Aufwand	38		
Abschreibung Liegenschaft	4		
Abschreibung Mobilien	3		
	377		
Reingewinn	23		

Schlussbilanz I			
Aktiven		Passiven	
Liquide Mittel	20	Darlehen	25
Warenvorräte	20	Aktienkapital	40
Immobilien	30	Reserven	10
Mobilien	30	Gewinnvortrag	2
		Reingewinn	23
	100		100

Schlussbilanz I			
Aktiven		Passiven	
Liquide Mittel	1	Darlehen	25
Warenvorräte	20	Aktienkapital	40
Immobilien	30	Reserven	15
Mobilien	30	Gewinnvortrag	1
	81		81

Index

- (PayBackRechnung), 9
- Öffentliche Haushalte, 1
- Öffentliche Verwaltung, 1
- Ökonomisches Prinzip, 4

- Aktivkonto, 11
- Amortisationsrechnung, 9
- Anlagedeckungsstaffel, 6
- Annexion, 3
- Annuitätenmethode, 10
- Aufwand:, 5
- Aufwandkonten, 5
- Aufwandkonto , 11
- Ausgabenseite, 7

- Bilanzkonto:, 5

- Cash Flow, 6
- Cash Flow Fähigkeiten, 7
- Charakterisierung KMU, 2

- Debitorenverluste, 5
- Deckung Kapitalbedarf, 8
- Die Beteiligten:, 4
- Direkte Berechnung:, 7

- Eigenkapital, 6
- Einnahmenseite, 7
- Einzelunternehmen und Gesellschaft, 2
- Erfolg:, 5
- Erfolgswirkung, 5
- Ertrag:, 5
- Ertragskonten, 5
- Ertragskonto, 11
- Erweiterungsinvestitionen, 10
- Existenzb., 1
- Externe Faktoren, 8
- externes Wachstum:, 3

- Finanzierungsersatz, 8
- Finanzierungskennzahlen:, 6
- Finanzmathematische Grundlagen, 10
- Finanzplan, 7
- Fonds, 6
- Formen der Unternehmenskooperationen, 3
- Free Cash Flow, 7
- Fusion, 3

- Geldflussrechnung, 7
- Geographische Reichweite:, 3
- Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht, 2
- Gesetzlichen Reserven:, 6
- Gewinnvergleichsrechnung, 9
- Gewinnverteilung, 11
- Goldene Bilanz und Finanzierungsregel, 6
- Grundsätze der Finanzierung, 8

- Haben-Buchung, 5
- Halbfabrikate, Fertigfabrikate, 1
- Harte Kartelle:, 3
- Horizontal:, 3

- Indirekte Berechnung:, 7
- Individualb., 1
- Information, Wissen, 1
- Input- Outputgüter, 1
- Interne Faktoren, 8
- Internes Wachstum:, 3
- Investitions-, Produktions-, Konsumgüter, 1

- Jahreszins beim Skontoabzug, 8

- Kapazitätserweiterungseffekt, 8
- Kapitalbedarf, 8
- Kapitalwertmethode, 10
- Kollektivb., 1
- Kombination, 3

- Konto Delkredere , 5
- Kosten/ Wirksamkeits- Analyse (KWA), 11
- Kostenvergleichsrechnung, 9
- Kurzfristige Finanzpläne (Liquiditätsbudget), 7

- Langfristige Finanzpläne, 7
- Leasing:, 8
- Liquiditätsstaffel, 6

- Massnahmen Finanzierungslücke, 7
- Materielle Güter - Immaterielle Güter, 1
- Menschliche Arbeitsleistung, 1
- Merkmale von Unternehmungsk Kooperation, 3
- Merkmale von Investitionen, 9
- Messskalen, 11
- Methode des internen Zinssatzes, 10
- Motive Selbstfinanzierung, 8

- Nutzwertanalyse (NWA), 11

- optimale Nutzungsdauer bei mehrmaligen Reinvestitionen, 10

- Papiercomputer von Vester, 9
- Passivkonto, 11
- Potenzialfaktoren, 1
- Private Haushalte, 1
- Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung, 1
- Produktionsfaktoren, 1

- Rationalisierungs- od. Ersatzinvestitionen, 10
- Realgüter - Nominalgüter, 1
- Rechtliche Grundlagen, 1
- Rentabilitätsrechnung, 9
- Repetierfaktoren, 1

- Sachleistungsbetrieb, 2
- Sensitivitätsanalyse, 10
- Situationsanalyse, 9
- Soll an Haben, 5
- Soll-Buchung, 5
- Standort des Unternehmens, 3
- Statische Liquidität:, 6
- Systemregeln zur Planung von Strategien und Massnahmen, 9

- Technisch-ökonomische Struktur, 2

- Umsatzprozess, 1
- Umwelt des Unternehmens, 1
- Unter, 6
- Unternehmen, 1
- Unternehmenskooperation, 3
 - diagonal, 3
 - horizontal, 3
 - vertikal, 3
- Unternehmenswachstum, 2

- Verbrauchs-, Gebrauchsgüter, 1
- Vermögensstruktur:, 6
- Vertikal:, 3
- Vorgehen, 11

- Wachstum
 - extern, 3
 - intern, 3
- Wahlb., 1
- Weiche Kartelle:, 3
- Wettbewerbsabreden, 3
- Wirtschaft, 1
- Wirtschaftlich optimale Nutzungsdauer, 10
- Wirtschaftlich optimale Nutzungsdauer bei einmaligen Investitionsprojekten, 10
- Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen, 2
- Wirtschaftlichkeitsrechnung und Inflation, 10
- Wirtschaftseinheiten, 1
- Wirtschaftsgüter, 1

- Zielbeeinflussung, 9
- Zielbeziehungen:, 4
- Zieldimensionen:, 4
- Zielformulierung, 9