

Marcus Oehrich

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung
am Businessplan-Prozess

4. Auflage



Vahlen

Dieses Lehrbuch vermittelt eine verständliche Einführung in die Betriebswirtschaftslehre mit der Besonderheit, dass es die betriebswirtschaftlichen Funktionen nicht getrennt voneinander darstellt, sondern die Praxiszusammenhänge – etwa zwischen der Organisation und dem Strategischen Management – deutlich macht. Dies gelingt dadurch, dass der Erstellungsprozess eines Businessplans gemeinsame Grundlage ist. Zahlreiche (Rechen-)Beispiele stellen den Praxisbezug her und dienen der Klausurvorbereitung.

Aufbau

1. Businessplan und Business Planning
2. Geschäftsmodell, Zielsystem und Strategie
3. Analyse von Markt, Kunden und Konkurrenten
4. Gestaltung der Wertschöpfung
5. Unternehmensstruktur
6. Rechnungswesen
7. Corporate Finance und strategisches Controlling

„Ein ausgezeichnetes Lehrbuch der Betriebswirtschaftslehre mit eigenständigem am Businessplan-Prozess ausgerichteten Profil. Dem Autor ist in hervorragender Weise ein Brückenschlag zwischen anspruchsvoller theoretischer Fundierung und praktischer Anwendung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse gelungen. Das Lehrbuch ist für Studierende und Praktiker gleichermaßen gewinnbringend.“

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Universität Münster

„Es bietet einen umfassenden Überblick über traditionelle und moderne Konzepte der BWL und das in gut verständlicher Form.“

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Universität Mannheim

„Am Beispiel eines Businessplans für die Unternehmensgründung bzw. -entwicklung gibt dieses Lehrbuch eine sehr verständliche Einführung in die wichtigsten unternehmerischen Funktionen aus managementorientierter Sicht.“

Prof. Dr. Louis Velthuis, Universität Mainz

„Ein modern entlang des Businessplan-Prozesses konzipiertes Grundlagenbuch, das praxisnah und gut fundiert die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre vermittelt.“

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Universität St. Gallen

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

von

Dr. Marcus Oehrich

Professor für Finance and Accounting
an der accadis Hochschule Bad Homburg

unter Mitarbeit von

Dr. Andreas Dahmen

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Marcus Oehlich ist Fachbereichsleiter Finance and Accounting an der accadis Hochschule Bad Homburg.

ISBN Print: 978-3-8006-5714-8
ISBN E-Book: 978-3-8006-5715-5

© 2019 Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © KhaKimullin Aleksandr, © Gearstl, © Eviart
(alle shutterstock.com)
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Geleitwort

Fragt man nach den Erwartungen der Wirtschaft an die Ausbildung im Hochschulbereich, wird immer wieder der Wunsch geäußert, dass die Absolventen von Hochschulen praxisorientiert ausgebildet werden bzw. die Theorie und die Praxis in den Studiengängen möglichst verzahnt werden. Gleichzeitig wird gefordert, dass die Lehrenden neben ihren theoretischen Kenntnissen auch praktische Erfahrungen mitbringen und in die Lehrveranstaltungen eines Studiums als didaktisches Element einfließen lassen.

Vor diesem Hintergrund entschlossen sich der Verfasser, als Dozent, und der Mitverfasser, als damaliger Kanzler, bei der Akkreditierung des Bachelor-Studiengangs International Business Administration an der accadis Hochschule Bad Homburg im Jahre 2004 dazu, die klassischen Inhalte des Fachgebietes „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ in einem Modul mit dem Namen „Business Planning“ anzubieten. Gleichzeitig sollte ein praxisorientierter Ansatz dazu verhelfen, nicht nur einfach ein neues Etikett aufzukleben, sondern auch das didaktische Konzept an das Studienkonzept anzupassen. Da an der accadis Hochschule Bad Homburg die Internationalität und die Ganzheitlichkeit wichtige Bausteine des Studienkonzeptes sind, bot es sich geradezu an, die traditionell nebeneinanderstehenden Funktionen der Betriebswirtschaftslehre in einem integrierten Lehrkonzept zusammenzufassen.

Ein Businessplan ist ein Dokument, das alle Ziele und Strategien eines Unternehmens mit den grundsätzlichen Voraussetzungen, Vorhaben und Maßnahmen für einen bestimmten Zeitrahmen beinhaltet. Er bildet im Unternehmen die Grundlage für weitere Strategie- und Planungskonzepte. Um dies zu erreichen, müssen alle wichtigen betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Unternehmens, wie Marketing und Vertrieb, Produktion bzw. Wertschöpfung, externes und internes Rechnungswesen sowie Investition und Finanzierung bei der Erstellung eines Businessplans berücksichtigt werden. Somit sind in einem Lehrmodul mit dem Namen „Business Planning“ diese Funktionen überblicksartig, aber vor allem in ihrem Zusammenwirken integrativ darzustellen. „Business Planning“ heißt dabei, dass die Studierenden anhand von Übungen und Fallstudien in die Lage versetzt werden sollen, einen Businessplan nicht nur theoretisch zu verstehen, sondern auch praktisch selber zu entwickeln. Damit genügt das didaktische Konzept den genannten Anforderungen der Wirtschaft, praxisorientierte Ausbildung zu gewährleisten. Die Neuartigkeit des Konzeptes im deutschsprachigen Raum wird dadurch deutlich, dass die Recherche nach geeigneter Literatur in Form von Monographien keine zufriedenstellenden Ergebnisse – außer im englischsprachigen Ausland – lieferte und es damit notwendig machte, ein eigenes Buch für das Lehrmodul zu entwickeln.

Ermöglicht wird diese Umsetzung vor allem dadurch, dass der Verfasser und der Mitverfasser neben ihrem wissenschaftlichen Studium über einen langjährigen Erfahrungsschatz aus gemeinsam durchgeführten Projekten verfügen. In einer Reihe von Beratungsprojekten des Geschäftsfeldes Unternehmensberatung der Grau, Haack & Kollegen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH wurden und werden Unternehmer und Unternehmen bei der Erstellung von Businessplänen im Rahmen der Gründung eines

VI Geleitwort

Unternehmens, zur Auslagerung von Unternehmensbereichen, beim Verkauf oder Kauf von Unternehmen oder auch bei der Suche nach Eigen- oder Fremdkapital unterstützt.

Dieses Buch wendet sich deshalb nicht nur an Studierende von Bachelor- und Master-Studiengängen, sondern auch an Praktiker, da die Inhalte von Praktikern sowohl für praxisorientierte Studiengänge als auch für die Praxis zur Erstellung von Businessplänen zusammengestellt wurden.

Ich freue mich, dass nun nach Jahren der Verfeinerung des Lehrkonzeptes ein Buch vorliegt, das die vielfältigen Erfahrungen des Verfassers und des Mitverfassers aus der Lehre und Praxis in adäquater Weise widerspiegelt.

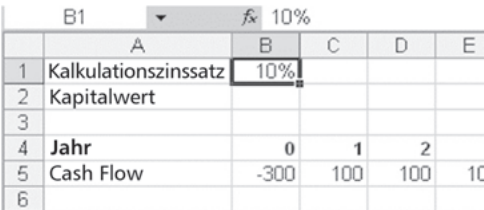
Offenbach/Bad Homburg, im Juni 2018

Andreas Dahmen

Die Verbindung von Theorie und Praxis

Der Businessplan als verbindendes Element

Im Gegensatz zu den anderen etablierten Einführungen in die Betriebswirtschaftslehre werden in diesem Buch die einzelnen betriebswirtschaftlichen Funktionen nicht einfach aneinandergereiht, sondern anhand des Entwicklungsprozesses eines Businessplans in den Zusammenhang gestellt, so dass die einzelnen Kapitel inhaltlich aufeinander aufbauen und so Schritt für Schritt das Wissen für Ausbildung, Studium und Beruf erworben wird.

| <p>Aus der Praxis Bhopalunglück</p> <p>Am 3. Dezember 1984 ereignete sich in ei Carbide Corporation, heute Teil der Dow Cl bisher schlimmste Chemiekatastrophe und e der Geschichte. Ab 1977 hatte der Konzern ir</p> | <p>Praxisorientierung In allen Kapiteln sind Beispiele aus der Praxis eingearbeitet, die die Umsetzung und Anwendung der Theorie in der Praxis bekannter Unternehmen verdeutlichen.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------|-----|-----|-----|---|---|----------------------|-----|--|--|--|---|-------------|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|---|------|---|---|---|--|---|-----------|------|-----|-----|-----|---|--|--|--|--|--|---|
|  <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Kalkulationszinssatz</td> <td>10%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Kapitalwert</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Jahr</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Cash Flow</td> <td>-300</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | A | B | C | D | E | 1 | Kalkulationszinssatz | 10% | | | | 2 | Kapitalwert | | | | | 3 | | | | | | 4 | Jahr | 0 | 1 | 2 | | 5 | Cash Flow | -300 | 100 | 100 | 100 | 6 | | | | | | <p>Wichtigstes Werkzeug in der Berufspraxis sind nicht Bleistift und Taschenrechner, sondern Microsoft Excel und PowerPoint. Entsprechende Kästen verdeutlichen, wie wichtige Themen in studentischen Projekten und Berufspraktika am PC/Laptop umgesetzt werden.</p> |
| | A | B | C | D | E | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Kalkulationszinssatz | 10% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Kapitalwert | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Jahr | 0 | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Cash Flow | -300 | 100 | 100 | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Ein häufiger Fehler Verwendung von SGEs statt der SGFs</p> <p>Viele Studierende, aber auch einige Le den die Begriffe sogar synonym verwe sie Produkt-Markt-Kombinationen abt ne Organisationseinheiten sind. Daher etwa bei der Wahl der Geschäftsstrateg</p> | <p>Hilfe bei der Prüfungsvorbereitung Der Studienerfolg wird hauptsächlich über die erreichte Note in den Modulprüfungen gemessen. Der Kasten Ein häufiger Fehler weist auf naheliegende Missverständnisse und Prüfungsschwerpunkte hin, wie etwa den Unterschied zwischen den Herstellkosten und den Herstellungskosten.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|---|---|
| <p>Beispiel: Der Betreiber eines sozialen Netzwerks gibt 2,9 Mrd. ausgegebenen Aktien. In der letzten Bilanz wird ein Fremdkapital in Höhe von 5,9 Mrd. US-Dollar bzw. ein Shareholder Value? Wie hoch ist der Unternehmenswert?</p> | <p>Das betriebswirtschaftliche Studium ist quantitativ orientiert. Viele Modulprüfungen, besonders in den Bereichen Kostenrechnung und Finanzierung bestehen überwiegend aus Rechenaufgaben. Beinahe jede Formel im Buch wird neben der abstrakten Darstellung anhand eines Beispiels Schritt für Schritt durchgerechnet, genauso, wie es in einer Klausur vom Studierenden erwartet wird.</p> |
| <p>„Marketing ist eine unternehmerische Denkfunktion, die in all seinen Bereichen auf den (Absatz)stellungen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen abzielt.“ Kürzer: Marketing ist marktorientierte Unternehmensfunktion.</p> | <p>Prägnante Definitionen helfen dabei, die vielen wichtigen Begriffe zu erlernen und richtig anzuwenden. Wo immer möglich, werden dabei auch die englischen Begriffe angegeben.</p> |

Marcus Oehlrich ist seit 2007 Professor an der accadis Hochschule Bad Homburg, er leitet den Fachbereich Finance and Accounting und gehört dem Senat der Hochschule an. Von 2011 bis 2015 war er Forschungsleiter der accadis Hochschule. Zuvor war er 8 Jahre Geschäftsführer des IMGB, eines gemeinsamen Forschungsinstituts der Universitäten Heidelberg und Mannheim. An der Universität Mannheim war Prof. Oehlrich Mitglied des Forschungsrats, des Senats, der Studienkommission für den Bachelor Unternehmensjurist sowie stellvertretendes Mitglied der Kommission zur Untersuchung von Vorwürfen wissenschaftlichen Fehlverhaltens. Im Studiengang Rechtswissenschaft (Staatsexamen) war er mehrere Jahre Prüfer für das Fach Betriebswirtschaftslehre. Seine berufliche Karriere begann als Unternehmensberater mit Schwerpunkt in den Branchen Pharma/Biotech sowie Film/Medien.

Prof. Oehlrich studierte an der Goethe-Universität Frankfurt am Main Betriebswirtschaftslehre (Abschluss: *Diplom-Kaufmann*) sowie Rechtswissenschaften an den Universitäten Frankfurt, Marburg (*Zusatzqualifikation Pharmarecht*) und Cambridge (*Certificate of Continuing Education in Legal Studies*). An der medizinischen Fakultät der Universität Witten/Herdecke absolvierte er den Studiengang Pharmaceutical Medicine (*Master of Science*). Daneben war er Gasthörer am Fachbereich Chemie der Technischen Universität Darmstadt in der Vertiefung Molekulare Onkologie. An der Goethe-Universität Frankfurt wurde er mit einer agency-theoretischen Arbeit bei Helmut Laux zum *Dr. rer. pol.* promoviert.

Die Forschungsinteressen von Prof. Oehlrich liegen im Bereich Business Planning/Financial Modeling sowie im Bereich der interdisziplinären Schnittstelle zwischen Medizin, Recht und Wirtschaft. Prof. Oehlrich hat neun Fach- und Lehrbücher in mehreren Auflagen sowie über 40 Beiträge in Zeitschriften und Sammelbänden veröffentlicht, u. a. in den Zeitschriften *Internationales Steuerrecht*, *Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht (GRUR)*, *Neue Juristische Wochenschrift (NJW)* sowie *Pharmaceuticals Policy and Law*. Gemeinsam mit Prof. José Luis Valverde (University of Granada) und Prof. Arthur Daemmrich (Harvard University, später University of Kansas) hat er 2013 mit großzügiger Förderung der

Dr. Werner Jackstädt Stiftung den Sonderband *Legal and Political Competitiveness for Pharmaceuticals* herausgegeben. Neben diesem umfangreichen Forschungsprojekt erhielt er Drittmittel u. a. von der Karin-Islinger-Stiftung, der Merck'schen Gesellschaft für Kunst und Wissenschaft und dem Deutschen Akademischen Austausch Dienst (DAAD). Er ist Korrespondent der Zeitschrift Internationales Steuerrecht, Mitherausgeber der Reihe Medizin-Recht-Wirtschaft im LIT-Verlag und hat für den Verlag Vahlen bei der Textauswahl der Reihe Aktuelle Wirtschaftsgesetze mitgewirkt.

Prof. Oehlich war langjähriger Gutachter der Akkreditierungsagentur FIBAA und hat für diese 30 Universitäten und Hochschulen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Jordanien vor Ort begutachtet. Für die Gesellschaft für Technische/Internationale Zusammenarbeit war er viele Jahre an der Schulung von Fach- und Führungskräften in der Ministerialbürokratie von Indonesien, Vietnam und den Philippinen im Bereich Social Protection beteiligt (International Leadership Training in Social Security, ILTSS). Vom Rektor der Universität Mannheim wurde er 2007 für das Eliteförderprogramm der Landesstiftung Baden-Württemberg vorgeschlagen. Er gehört zudem zu den ersten Absolventen des Baden-Württemberg Zertifikats für Hochschuldidaktik. Für sein ehrenamtliches Engagement wurde er mehrfach ausgezeichnet.

Vorwort

Die Motivation dafür, dieses Buch zu schreiben, zu aktualisieren und immer wieder zu überarbeiten, besteht in einer simplen Tatsache: Die Betriebswirtschaftslehre ist ein vergleichsweise einfaches Studienfach und jeder kann es schaffen, die notwendigen Pflichtprüfungen im Kernbereich, der sogenannten Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, erfolgreich zu bestehen. Es gibt keine Modulprüfung, vor der man Angst haben müsste. Es ist alles machbar und die Welt steht Ihnen offen.

Die einzige Herausforderung, die es zu meistern gilt, ist den Überblick zu behalten. Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ist zwar nicht schwer, aber sie ist in den ca. 100 Jahren ihrer Existenz ausgeufert. Sehr eindrucksvoll hat dies der mittlerweile verstorbene Günter Wöhe verdeutlicht. Seine 1960 im gleichen Verlag erschienene „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ umfasste damals nur 358 Seiten, vierzig Jahre später „knackte“ die 20. Auflage die Marke von 1000 Seiten. Trotz der Bedeutung dieses immer noch unerreichten Werkes gilt gerade im Bachelorstudium jedoch *weniger ist mehr*. Wichtiger, als alles Wissen in sich zu hineinzupressen, ist es, die Zusammenhänge zu erkennen, um selbst Synergieeffekte nutzen zu können. Denn wer den Begriff der Opportunitätskosten einmal verstanden hat, wird dieses Wissen immer wieder anwenden können. Opportunitätskosten zum Beispiel sind der entgangene Nutzen der besten Alternative. Wer drei Jahre in Vollzeit studiert, muss auf das Einkommen verzichten, das er in dieser Zeit hätte verdienen können. Die Opportunitätskosten gibt es in der Volkswirtschaftslehre genauso wie in der Kostenrechnung, dort werden sie als kalkulatorische Kosten bezeichnet, oder in der Finanzierung, dort sind die Zinsen die Opportunitätskosten des Kapitals. So gesehen, sollte das Studium nicht von Semester zu Semester schwieriger werden, sondern immer einfacher, wenn man immer mehr die Gemeinsamkeiten und Grundzüge der betriebswirtschaftlichen Funktionen erkennt. Dabei soll das vorliegende Lehrbuch unterstützen.

Neues in dieser Auflage

Der gesamte Text wurde überarbeitet, um die Entwicklungen der vergangenen Jahre abzubilden. Bedeutende Änderungen umfassen die folgenden Punkte:

- Das erste Kapitel wurde völlig neu erstellt, da sich die Start-up- und Venture Capital-Szene in den vergangenen Jahren stark geändert hat. Wie das Beispiel von Snapchat zeigt, haben sich die Entwicklungszyklen bei kapitalintensiveren Finanzierungsrunden deutlich verkürzt. Mit Venture-Fabriken und Crowdfunding haben sich zudem völlig neue Finanzierungsmöglichkeiten aufgetan.
- Auch das siebte Kapitel wurde bis auf den gekürzten Abschnitt 7.5 weitgehend neu erstellt. Es enthält nun von der Bestimmung der Kapitalkosten eine prozessorientierte Darstellung des Kernbereichs, der im Angelsächsischen als Corporate Finance bezeichnet wird. Zahlreiche Praxisbeispiele wie etwa zu den Folgen der Niedrigzinspolitik,

dem Facebook-IPO sowie den Maßnahmen gegen Steuervermeidung im Rahmen des Tax Shield bringen aktuelle Entwicklungen ein.

- Kapitel 6 wurde um die noch fehlenden Standardinstrumente der Kostenrechnung ergänzt. Abschnitt 6.3 beginnt nun mit dem operativen Controlling, das die Klammer zum strategischen Controlling in Abschnitt 7.5 bietet. Abschnitt 6.2 wurde stark erweitert und grundlegend überarbeitet, um die Praxisanwendung des MoMiG sowie Änderungen durch das BilRUG abzubilden.
- Das mittlerweile überbordende Kapitel 5 wurde um die Abschnitte Organisationstheorien, Corporate Governance und Unternehmensentwicklung gekürzt, da diese in den meisten Bachelor-Curricula nicht (mehr) enthalten sind. Dieses Themengebiet wurde in das Buch „Organisation“ vom selben Autor ausgegliedert.
- Auch in den Kapiteln 2–4 wurden Straffungen vorgenommen und Praxisbeispiele durch aktuellere ersetzt.
- Ganz entfallen sind die Fragen und Übungsaufgaben am Ende der Kapitel. Sie sind in Zukunft in einem separaten stark erweiterten Übungsbuch desselben Autors erhältlich. Ergänzt wurden stattdessen Wiederholungsfragen, die den Leser nach einigen Seiten anregen sollen, die Kernaussagen eines Abschnitts zu reflektieren.
- Neu erstellt wurden auch die Literaturhinweise am Ende der Kapitel. Sie wurden um hunderte Originalquellen ergänzt, so dass sie einen Einstieg in die Literaturrecherche für Haus- und Bachelorarbeiten bieten. Sie übernehmen auch weitgehend die Funktion der in früheren Auflagen enthaltenen kommentierenden Fußnoten.
- Entfallen sind auch die beiden Fallstudien sowie der weitere Anhang.
- Das Stichwortverzeichnis wurde stark erweitert und enthält nun auch Hinweise auf Definitionen sowie Literaturhinweise.

Danksagung

Rückblickend ist es kaum zu glauben, dass sich dieses Buch schon in der vierten Auflage befindet. Sein Erfolg ist jedoch nicht alleine dem Autor zuzurechnen. Wie jeder Verfasser eines Lehrbuchs bestätigen wird, handelt es sich trotz des einen Verfassernamens auf dem Buchdeckel um eine Teamleistung. Zunächst einmal würde dieses Buch nicht in seiner hohen Qualität vorliegen, wenn nicht der Verlag Vahlen das Wagnis eingegangen wäre, eine neuartige Herangehensweise an die Vermittlung der Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre zu verlegen. Es war und ist für mich eine große Freude, dass dieses Buch in dem Verlag erscheint, mit dem mich seit dem Jahr 2000 eine erfolgreiche Zusammenarbeit verbindet. Ohne die Erfahrung und Marktkenntnis von Herrn Hermann Schenk wäre ich mit diesem Buchprojekt in den Wirrungen des Verlagsgeschäfts verloren gewesen. Den Studierenden hat er erspart, dass sich der Umfang des Buches exponentiell vergrößert. Für seinen geduldigen Rat möchte ich mich herzlich bedanken.

Inhaltlich wäre das Lehrbuch undenkbar ohne die Mitwirkung von Herrn Dr. Andreas Dahmen, Managing Director der GHK Management Consulting GmbH und Director der Grau, Haack & Kollegen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH in Offenbach. Er hat als damaliger Kanzler der accadis Hochschule Bad Homburg das Curriculum der Vorlesung Existenzgründung/Business Planning gestaltet und mich damit überhaupt erst auf die Idee für dieses Lehrbuch gebracht. Zudem hat er maßgeblich auch an Abschnitt 6.3 mitgewirkt. Die von ihm erstellte Fallstudie Existenzgründung musste leider in dieser

Auflage aus Umfangsgründen entfallen. Für seine vielfältigen Anregungen danke ich herzlich. Frau Christine Reger, eine ehemalige Studentin, hat zur ersten Auflage einen Businessplan sowie kleinere Beispiele beigesteuert. Auch wenn das meiste mittlerweile den drei Überarbeitungen zum Opfer gefallen ist, so hat sie damit die Ausrichtung des Vorhabens mitgeprägt. Frau Dr. Anne Laspeyres (ehemals Universität Mannheim, heute GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten) hat im gesellschaftsrechtlichen Teil deutliche Spuren hinterlassen.

Herr Rechtsanwalt Dr. Kai Uwe Büchler (ehemals Universität Mannheim, heute Kanzlei Heucking Kühn Lüer Wojtek) hat mich bei allen Überarbeitungen in Folge von Rechtsänderungen, wie etwa des Insolvenzrechts, freundschaftlich beraten. Es gab keine juristische Fragestellung, die er nicht – spontan und mit allen Fundstellen der Rechtsprechung versehen – beantworten konnte. Ich kann nur herzlichen Dank aussprechen für alles, was ich von ihm lernen konnte. Herr Dr. Christoph Heible (ehemals Universität Mannheim) und Herr Dr. Hans-Joachim Weitz (ehemals Universität Mannheim) haben die zweite bzw. erste Auflage akribisch Korrektur gelesen und mir damit die Fristen beim Verlag gerettet. Beeindruckend war die Zusammenarbeit mit Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert (ehemals Universität Münster) im Rahmen der Überarbeitung des Marketing-Teils. Herr Univ.-Prof. Dr. Günter Müller-Stewens (ehemals Universität St. Gallen) hat mich für die Erstauflage in Bezug auf den Titel und die Ausrichtung beraten. Es ist ihm wahrscheinlich gar nicht bewusst, welche Hilfe dies für mich bedeutet hat. Herrn Dr. Dieter Stummel (ehemals Vapiano SE) danke ich für die Zurverfügungstellung von Unternehmensinformationen.

Ebenfalls wäre ein solches Vorhaben zum Scheitern verurteilt, wenn man nicht in die Lehr- und Forschungsorganisation einer Hochschule eingebunden ist. Frau Gerda Meinl-Kexel, Geschäftsführende Gesellschafterin der accadis Hochschule Bad Homburg und Bildungsidealistin, danke ich herzlich für die Möglichkeit, das Lehrbuch in verschiedenen Vorlesungen einzusetzen und immer weiter zu verbessern. Ohne den Austausch mit den Studierenden und Kollegen an der accadis Hochschule hätte dieses Buch niemals seine heutige Form angenommen. Ein großer Dank gebührt auch meinem ehemaligen Institutsdirektor an der Universität Mannheim, Herrn Univ.-Prof. Dr. Jochen Taupitz, der die Ressourcen für die ersten beiden Auflagen zur Verfügung gestellt hat.

Lang ist die Liste derjenigen, die Texte korrigiert und Tabellen erstellt oder allgemeine Recherchen durchgeführt haben. Die vierte Auflage ist von den Herren Florian Maier, Maximilian Riegel und Markus Matz (Kapitel 7) bearbeitet worden. Die Abbildungen wurden von Herrn Johann Wacht erstellt und aktualisiert. Für die fristgemäße und akribische Umsetzung meiner Textentwürfe bin ich ihnen dankbar. Gerade Herr Maier und Herr Riegel haben unter großem Zeitdruck umfangreiche Ergänzungen eingearbeitet und die Koordination mit dem Verlag übernommen. Für die Bearbeitung der Voraufgaben danke ich Herrn Christoph Balmert, Frau Beate Braunagel, Frau Johanna Carl, Frau Juliane Geldermann, Frau Kristina Helmer, Frau Lisa Hochhaus, Herrn Sebastian Köbler, Herrn Geritt Krämer, Frau Stephanie Lohr, Frau Mayte Richter, Frau Dr. Andrea Sautter, Herrn Moritz Suppliet und Frau Katharina Teske. Die Fremdsprachensekretärin des IMGB, Frau Heike Schreiber, unterstützte insbesondere bei allen englischsprachigen Recherchen sowie bei der Erstellung des Stichwortverzeichnisses; Frau Dipl.-Bibl. Annette Wedler hat die zitierte Literatur akribisch auf die jeweils neueste Auflage überprüft. Auch hierfür danke ich herzlich.

Ein großer Dank gilt schließlich meiner Frau Katja. Niemals wäre es mir vorher in den Sinn gekommen, dass die vierte Auflage vielleicht noch mehr meiner (Frei-)Zeit in Anspruch nehmen wird als die erste. Ohne ihre Geduld, Verständnis und ihre Unterstützung würde es diese Neuauflage nicht geben. Vor allem danke ich meinen Eltern, Volker und Helga Oehlrich, dafür, dass sie mir diesen Weg ermöglicht haben.

Feedback von Fachkollegen

Seit der ersten Auflage haben mich über den Verlag bzw. im persönlichen Gespräch hilfreiche Anmerkungen und Anregungen erreicht, die den Anstoß zu späteren Überarbeitungen gegeben haben. Für entsprechende inhaltliche Hinweise danke ich (in alphabetischer Reihenfolge): Herrn Univ.-Prof. Dr. Christoph J. Börner (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf), Herrn Jörg Fischer BA (accadis Hochschule), Herrn Prof. Dr. Werner Goetzke, Frau Prof. Dr. Angelika Grunwald (bbw Hochschule), Univ.-Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber (Leopold-Franzens-Universität Innsbruck), Univ.-Prof. Dr. Klaus Peter Kaas (ehemals Universität Frankfurt am Main), Herrn Dipl.-Volksw. Daisuke Motoki (Assistant Dean and Director MBA, WHU Düsseldorf), Herrn Univ.-Prof. Dr. Klaus Nathusius (Universität Kassel), Herrn Prof. Dr. Florian Pfeffel (accadis Hochschule), Herrn Dipl.-Hdl. Norbert Preussner (accadis Hochschule), Frau Prof. Dr. Kirsten Rohrlack (Fachhochschule Flensburg), Herrn Univ.-Prof. Dr. Carsten Schäfer (Universität Mannheim), Herrn Prof. Dr. Ulrich Schüle (accadis Hochschule), Herrn Doç. Dr. Oruç Hami Sener (Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi) sowie Herrn Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski (Universität Duisburg-Essen).

Zur Rechtschreibung und Sprache

Der Text richtet sich nach den aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln und wendet im Zweifelsfall die Empfehlung der Dudenredaktion an. Eine große Ausnahme betrifft jedoch die Fachbegriffe. So werden englische Begriffe wie „Shareholder Value“ oder „Free Cash Flow“ weder zusammen- noch mit Bindestrich(en) geschrieben. Lediglich die eingedeutschten Verwendungen wie Venture-Capital-Gesellschaft richten sich nach den Empfehlungen. Auch deutsche Begriffe werden der Fachsprache gemäß verwendet, so dass die „Einkommensteuer“ im Steuerrecht der „Einkommenssteuer“ der Dudenempfehlung vorgezogen wird, genauso wie der zivilrechtliche „Schadensersatz“ gegenüber dem „Schadenersatz“ usw.

Inhaltsübersicht

(Eine *detaillierte* Gliederung befindet sich am Beginn des jeweiligen Kapitels)

| | |
|--|------------|
| Geleitwort | V |
| Die Verbindung von Theorie und Praxis | VII |
| Vorwort | XI |
| Abbildungsverzeichnis | XVII |
| Tabellenverzeichnis | XXI |
| Abkürzungsverzeichnis | XXIII |
| Symbolverzeichnis | XXIX |
| 1. Businessplan und Business Planning | 1 |
| 1.1 Einleitung | 3 |
| 1.2 Begriff und Aufbau des Businessplans | 8 |
| 1.3 Ersteller des Businessplans | 10 |
| 1.4 Adressaten des Businessplans | 12 |
| 1.5 Literaturempfehlungen | 20 |
| 2. Geschäftsmodell, Zielsystem und Strategie | 23 |
| 2.1 Bedeutung des Geschäftsmodells | 25 |
| 2.2 Zielsystem des Unternehmens | 27 |
| 2.3 Strategieentwicklung | 41 |
| 2.4 Produkte und Dienstleistungen | 60 |
| 2.5 Literaturempfehlungen | 68 |
| 3. Analyse von Markt, Kunden und Konkurrenten | 71 |
| 3.1 Analyse des Marktes und der Rahmenbedingungen | 73 |
| 3.2 Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse | 76 |
| 3.3 Portfoliotechniken | 85 |
| 3.4 SWOT- und PESTEL-Analyse | 96 |
| 3.5 Marketing | 103 |
| 3.6 Literaturempfehlungen | 128 |
| 4. Gestaltung der Wertschöpfung | 131 |
| 4.1 Wertschöpfung und Wertkette | 133 |
| 4.2 Synergieeffekte | 141 |
| 4.3 Anwendung des Wertkettenkonzepts | 144 |
| 4.4 Lean Production | 148 |
| 4.5 Franchising | 152 |
| 4.6 Literaturempfehlungen | 156 |

| | |
|---|-----|
| 5. Unternehmensstruktur | 157 |
| 5.1 Rechtsform | 159 |
| 5.2 Organisationsstruktur | 215 |
| 5.3 Personalmanagement | 232 |
| 5.4 Literaturempfehlungen | 255 |
| 6. Rechnungswesen | 257 |
| 6.1 Grundlagen und Zusammenhänge | 259 |
| 6.2 Externe Rechnungslegung | 272 |
| 6.3 Internes Rechnungswesen | 350 |
| 6.4 Literaturempfehlungen | 413 |
| 7. Corporate Finance und strategisches Controlling | 417 |
| 7.1 Grundlagen finanzwirtschaftlicher Entscheidungen | 419 |
| 7.2 Finanz- und Kapitalbedarfsplanung | 453 |
| 7.3 Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital | 470 |
| 7.4 Finanzierungs- und Ausschüttungspolitik | 512 |
| 7.5 Shareholder-Value-Ansatz | 537 |
| 7.6 Literaturempfehlungen | 555 |
| Literaturverzeichnis | 559 |
| Quellenverzeichnis | 581 |
| Sachverzeichnis | 583 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|------------|---|-----|
| Abb. 1-1: | Tragweite von Unternehmensgründungen | 12 |
| Abb. 1-2: | Finanzierungsphasen und Finanzierungsformen für Innovation- Driven Enterprises | 15 |
| Abb. 2-1: | Funktionen von Zielen | 27 |
| Abb. 2-2: | Gesamtsystem der strategischen Unternehmensführung | 31 |
| Abb. 2-3: | Kategorien von Visionen | 33 |
| Abb. 2-4: | Zielhierarchie: von der Vision zu den Mitarbeiterzielen | 34 |
| Abb. 2-5: | Abgrenzung von Visionen und Slogans | 35 |
| Abb. 2-6: | Leitbild von BP im Jahr 2005 | 39 |
| Abb. 2-7: | Kernkompetenzen eines Pharmaunternehmens | 42 |
| Abb. 2-8: | Vorgehensweise bei der Strategieplanung | 43 |
| Abb. 2-9: | Zusammenhang zwischen Markt, SGF und SGE am Beispiel PC | 45 |
| Abb. 2-10: | Beziehung zwischen SGF und SGE | 46 |
| Abb. 2-11: | Zusammenhang zwischen Vision und Strategie | 47 |
| Abb. 2-12: | Strategisches Dreieck nach OHMAE | 49 |
| Abb. 2-13: | Porters U-Kurve an historischen Beispielen | 53 |
| Abb. 2-14: | Zusammenhang von Ressourcen und Wettbewerbserfolg | 55 |
| Abb. 2-15: | Unternehmens-, Geschäfts- und funktionale Strategien | 57 |
| Abb. 2-16: | Funktionale Strategien für ein Maschinenbauunternehmen | 59 |
| Abb. 3-1: | Soziogram anhand von Sinus-Milieus® für Deutschland | 75 |
| Abb. 3-2: | Analyse eines einzelnen Konkurrenten | 77 |
| Abb. 3-3: | Strategische Gruppen in der Automobilindustrie im Jahr 2005 | 78 |
| Abb. 3-4: | Fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER | 79 |
| Abb. 3-5: | Determinanten der Bedrohung durch neue Konkurrenten | 81 |
| Abb. 3-6: | Determinanten der fünf Wettbewerbskräfte | 83 |
| Abb. 3-7: | Grundstruktur der Portfoliotechniken | 86 |
| Abb. 3-8: | Vorgehensweise der Anwendung der Portfoliotechniken | 86 |
| Abb. 3-9: | Lebenszykluskonzept | 90 |
| Abb. 3-10: | Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio | 94 |
| Abb. 3-11: | Universalität der SWOT-Analyse | 103 |
| Abb. 3-12: | Nachfrager- und Anbieterperspektive im Marketing | 105 |
| Abb. 3-13: | Bedürfnishierarchie nach MASLOW | 106 |
| Abb. 3-14: | Von den Käuferbedürfnissen zur Markteinführung | 109 |
| Abb. 3-15: | Nachfrager- und Anbieterperspektive im Marketing | 118 |
| Abb. 3-16: | Zusammenhang von Marke, Vertrauen und Identität | 119 |
| Abb. 3-17: | Kundenbindung im Verlauf des Kundenlebenszyklus | 120 |
| Abb. 3-18: | Erweiterter Marketing-Mix im Dienstleistungsbereich | 125 |
| Abb. 4-1: | Wertkette nach PORTER | 135 |
| Abb. 4-2: | Wertkette eines Pharmaunternehmens | 137 |
| Abb. 4-3: | Wertkette und Wertsystem | 138 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 4-4: Synergien beim Zusammenwirken zweier Wertketten | 142 |
| Abb. 4-5: Bewertung der Wertschöpfungsstufen | 146 |
| Abb. 4-6: Erreichen operativer Exzellenz | 147 |
| Abb. 5-1: Formen der Kapitalerhöhung bei der Aktiengesellschaft | 196 |
| Abb. 5-2: Zeitliche Abgrenzung der Krisenstadien | 213 |
| Abb. 5-3: Aufbau- und Ablauforganisation | 216 |
| Abb. 5-4: Aufgabenanalyse „Bearbeitung eines Kundenauftrages“ | 217 |
| Abb. 5-5: Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese | 218 |
| Abb. 5-6: Einlinienorganisation | 219 |
| Abb. 5-7: Stablinienorganisation | 221 |
| Abb. 5-8: Mehrlinienorganisation mit zentralen Stellen | 222 |
| Abb. 5-9: Matrixorganisation | 224 |
| Abb. 5-10: Funktionale Organisation | 225 |
| Abb. 5-11: Divisionale Organisation | 226 |
| Abb. 5-12: Gliederung nach Marktbereichen | 227 |
| Abb. 5-13: Beispiele für Arbeitsteile und Arbeitsgänge | 230 |
| Abb. 5-14: Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation | 231 |
| Abb. 6-1: Geschäftsmodell und Finanzmodell | 260 |
| Abb. 6-2: Zusammenhang zwischen Strom- und Bestandsgrößen | 263 |
| Abb. 6-3: Typische zeitliche Abfolge der Stromgrößen | 264 |
| Abb. 6-4: Zusammenhang zwischen Kapitalflussrechnung, Bilanz und GuV | 273 |
| Abb. 6-5: Zusammenhang zwischen Aktiv- und Passivseite der Bilanz | 286 |
| Abb. 6-6: Grundsätzlicher Aufbau der Bilanz | 287 |
| Abb. 6-7: Zusammenhang zwischen Strom- und Bestandsgrößen | 325 |
| Abb. 6-8: GuV-Gliederungsschema nach §275 Abs. 2 u. 3 HGB | 329 |
| Abb. 6-9: Ableitungszusammenhänge der Kapitalflussrechnung, Bilanz und GuV | 331 |
| Abb. 6-10: Ermittlung des Gesamtkapitals | 340 |
| Abb. 6-11: Ermittlung des Capital Employed | 340 |
| Abb. 6-12: Ermittlung des Reinvermögens | 341 |
| Abb. 6-13: Ermittlung des Working Capital | 341 |
| Abb. 6-14: ROI-Kennzahlensystem | 349 |
| Abb. 6-15: Bedeutung des Controllings im strategischen Management | 351 |
| Abb. 6-16: Zukunftsorientierung des Controllings | 353 |
| Abb. 6-17: Abgrenzung zentraler Kostenkategorien | 359 |
| Abb. 6-18: Abweichungsanalyse bei der starren Plankostenrechnung (Unterbeschäftigung) | 403 |
| Abb. 6-19: Abweichungsanalyse bei der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis (Unterbeschäftigung) | 405 |
| Abb. 6-20: Nutz- und Leerkosten | 407 |
| Abb. 6-21: Abweichungsanalyse bei der Grenzplankostenrechnung (Unterbeschäftigung) | 413 |
| Abb. 7-1: Schema einer Zahlungsreihe | 422 |
| Abb. 7-2: Normalinvestition und Normalfinanzierung | 422 |
| Abb. 7-3: Berechnung des Gegenwartswerts einer Zahlungsreihe zum Zeitpunkt $t=2$ | 423 |
| Abb. 7-4: Grundschemata der Kapitalwertberechnung in MS Excel | 427 |

| | |
|---|-----|
| Abb. 7-5: Verwendung der Funktion „NBW (Kapitalwert)“ in MS Excel | 427 |
| Abb. 7-6: Zusammenhänge zwischen Kapital, Vermögen, Finanzierung und Investition | 471 |
| Abb. 7-7: Möglichkeiten der Innenfinanzierung | 472 |
| Abb. 7-8: Möglichkeiten der Außenfinanzierung | 473 |
| Abb. 7-9: Ablauf des Bookbuilding-Verfahrens | 483 |
| Abb. 7-10: Kapitalkosten gemäß der traditionellen These zur Kapitalstruktur | 516 |
| Abb. 7-11: Kapitalkosten gemäß MM-These II. | 521 |
| Abb. 7-12: Werttreiber im Shareholder Value-Netzwerk | 543 |
| Abb. 7-13: Kennzahlen und Key Performance Indicators | 552 |
| Abb. 7-14: Perspektiven der Balanced Scorecard nach KAPLAN/NORTON | 554 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|------------|---|-----|
| Tab. 1-1: | Gliederung des Businessplans | 10 |
| Tab. 1-2: | Gründungsformen | 11 |
| Tab. 1-3: | Ökonomische Unterscheidungsmerkmale von Eigen- und Fremdkapital | 13 |
| Tab. 1-4: | Vergleich der Finanzierungsformen | 18 |
| Tab. 2-1: | Katalog möglicher Unternehmensziele | 28 |
| Tab. 2-2: | Unternehmenszweck bzw. Mission | 36 |
| Tab. 2-3: | Beispiele von Stärken als Quelle von Wettbewerbsvorteilen | 50 |
| Tab. 2-4: | Generische Wettbewerbsstrategien nach PORTER | 50 |
| Tab. 2-5: | Anforderung der Wettbewerbsstrategien | 54 |
| Tab. 2-6: | Markt- vs. ressourcenorientierter Ansatz | 56 |
| Tab. 3-1: | Kritische Komponenten der Wettbewerbskräfte | 84 |
| Tab. 3-2: | Überblick über absatzmarktorientierte Portfoliotechniken | 88 |
| Tab. 3-3: | Empirische Befunde zum Erfahrungskurveneffekt | 89 |
| Tab. 3-4: | Lebenszyklusphasen und Wettbewerbskräfte | 91 |
| Tab. 3-5: | Funktionsbereichsbezogene Schwerpunkte je Lebenszyklusphase | 93 |
| Tab. 3-6: | Finanzielle Charakteristika der Felder in der BCG-Matrix | 95 |
| Tab. 3-7: | SWOT-Analyse: Stärken und Schwächen | 99 |
| Tab. 3-8: | SWOT-Analyse: Chancen und Risiken | 100 |
| Tab. 3-9: | SWOT-Matrix | 100 |
| Tab. 3-10: | SWOT-Analyse bei einem Verteidigungsunternehmen | 101 |
| Tab. 3-11: | Segmente der allgemeinen Umwelt | 102 |
| Tab. 3-12: | Marktorientierte Geschäftsfelddefinition | 104 |
| Tab. 3-13: | Zusatznutzen bei Lebensmitteln | 108 |
| Tab. 3-14: | Vom Bedürfnis zum Kaufakt | 110 |
| Tab. 3-15: | Kriterien für die Kunden- und Marktsegmentierung | 112 |
| Tab. 3-16: | Systematik von Marketingstrategien und strategischen Optionen | 116 |
| Tab. 3-17: | Elemente des Marketing-Mix | 121 |
| Tab. 4-1: | Unterschiede von klassischer Produktion und Lean Production | 150 |
| Tab. 5-1: | Ausgewählte privatwirtschaftliche Rechtsformen | 161 |
| Tab. 5-2: | Ausgewählte Kapitalgesellschafts-Rechtsformen in Europa | 209 |
| Tab. 5-3: | Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement | 232 |
| Tab. 5-4: | Ermittlung des Nettopersonalbedarfs | 235 |
| Tab. 5-5: | Schema der Stellenbeschreibung | 237 |
| Tab. 5-6: | Menschenbilder nach MCGREGOR | 254 |
| Tab. 6-1: | Stromgrößen des betrieblichen Rechnungswesens | 262 |
| Tab. 6-2: | Bestandsgrößen des betrieblichen Rechnungswesens | 263 |
| Tab. 6-3: | Größenklassen nach §§ 267, 267a HGB | 280 |
| Tab. 6-4: | Größenmerkmale nach § 1 PublG | 282 |
| Tab. 6-5: | Aufstellungsumfang und Aufstellungspflichtiger | 283 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tab. 6-6: | Offenlegungsfristen für den Jahresabschluss | 285 |
| Tab. 6-7: | Verkürztes Gliederungsschema der Bilanz nach §266 Abs. 2, 3 HGB . . . | 291 |
| Tab. 6-8: | Anschaffungskosten gemäß §255 Abs. 1 HGB | 292 |
| Tab. 6-9: | Herstellungskosten nach §255 Abs. 2-3 HGB | 294 |
| Tab. 6-10: | Zusammensetzung des Eigenkapitals bei den Rechtsformen | 317 |
| Tab. 6-11: | Jahresüberschuss und Bilanzgewinn | 320 |
| Tab. 6-12: | Unterschiede beim Gesamt- bzw. Umsatzkostenverfahren | 326 |
| Tab. 6-13: | Vergleich von Gesamt- und Umsatzkostenverfahren | 328 |
| Tab. 6-14: | Erfolgsspaltung der GuV nach dem GKV und UKV des §275 HGB | 330 |
| Tab. 6-15: | Buchungsmäßige Erfassung der Arten von Geschäftsvorfällen | 332 |
| Tab. 6-16: | Direkte Ermittlung des Cash Flows | 333 |
| Tab. 6-17: | Grundaufbau der Finanzierungsrechnung | 333 |
| Tab. 6-18: | Indirekte Ermittlung des Cash Flows | 334 |
| Tab. 6-19: | Mindestgliederungsschema bei indirekter Darstellung des operativen Bereiches nach DRS 21 | 335 |
| Tab. 6-20: | Kostendefinitionen | 358 |
| Tab. 6-21: | Grundtypen von Kostenrechnungssystemen | 361 |
| Tab. 6-22: | Ermittlung des zinsberechtigten betriebsnotwendigen Kapitals | 369 |
| Tab. 6-23: | Betriebsabrechnungsbogen der Pharma GmbH. | 374 |
| Tab. 6-24: | Kostenumlage nach dem Anbauverfahren | 375 |
| Tab. 6-25: | Kostenumlage nach dem Stufenleiterverfahren | 376 |
| Tab. 6-26: | Kostenumlage nach dem Gleichungsverfahren | 377 |
| Tab. 6-27: | Vollkostenbasierte Preisbildung | 379 |
| Tab. 6-28: | Fertigungsmethoden | 380 |
| Tab. 6-29: | Wahl des Kalkulationsverfahrens nach der Fertigungsmethode | 380 |
| Tab. 6-30: | Grundschemata der differenzierenden Zuschlagskalkulation | 385 |
| Tab. 6-31: | Gesamtkostenverfahren in der KER | 388 |
| Tab. 6-32: | Umsatzkostenverfahren in der KER | 389 |
| Tab. 6-33: | Abweichungsarten in der Plankostenrechnung | 402 |
| Tab. 7-1: | Arbitrage bei Unterbewertung der Anleihe | 439 |
| Tab. 7-2: | Arbitrage bei Überbewertung der Anleihe | 439 |
| Tab. 7-3: | Finanzwirtschaftliche Datenbankanbieter | 452 |
| Tab. 7-4: | Indirekte Ermittlung der Free Cash Flows | 455 |
| Tab. 7-5: | Unterschiede der DCF-Verfahren | 484 |
| Tab. 7-6: | Free Cash Flow to Equity | 489 |
| Tab. 7-7: | Ratings von Anleihen | 508 |
| Tab. 7-8: | Strategieentwicklung auf Basis der Werttreiber | 545 |
| Tab. 7-9: | Verknüpfung der Werttreiber mit den Mikrowerttreibern | 547 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|---|
| Abb. | Abbildung |
| Abs. | Absatz |
| ADR | American Depositary Receipt |
| AfA | Absetzung für Abnutzung |
| AG | Aktiengesellschaft |
| AktG | Aktiengesetz |
| Alt. | Alternative |
| AO | Abgabenordnung |
| APV | Adjusted Present Value |
| Art. | Artikel |
| Aufl. | Auflage |
| AV | Anlagevermögen |
| | |
| B2B | Business-to-Business |
| B2C | Business-to-Customer |
| BA | Business Angel, Business Area |
| BAB | Betriebsabrechnungsbogen |
| BAG | Bundesarbeitsgericht |
| BaFin | Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht |
| BCG | Boston Consulting Group |
| BE | Betriebserfolg |
| BEP | Break-even-Point |
| BetrVG | Betriebsverfassungsgesetz |
| BFH | Bundesfinanzhof |
| BGA | Betriebs- und Geschäftsausstattung |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| BGBL. | Bundesgesetzblatt |
| BGH | Bundesgerichtshof |
| BGHZ | Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen |
| BilMoG | Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz |
| BilReG | Bilanzrechtsreformgesetz |
| BiRiLiG | Bilanzrichtlinien-Gesetz |
| BilRUG | Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz |
| BPR | Business Process Reengineering |
| BSC | Balanced Scorecard |
| BU | Business Unit |
| | |
| CAGR | Compound Annual Growth Rate |
| CalPERS | California Public Employees' Retirement System |
| Capex | Capital Expenditures |
| CAPM | Capital Asset Pricing Model |
| CBA | Comparison of Budget and Actual Figures |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CF | Cash Flow |
| CFO | Chief Financial Officer |
| CFROI | Cash Flow Return on Investment |
| Co. | Compagnie |

| | |
|-----------|---|
| CoB | Chairman of the Board |
| COGS | Cost of Goods Sold |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| CVA | Cash Value Added |
| CVC | Corporate Venture Capital |
| DAUs | Daily Active Users |
| DAX | Deutscher Aktienindex |
| DCF | Discounted Cash Flow |
| DCGK | Deutscher Corporate Governance Kodex |
| DJIA | Dow Jones Industrial Average |
| DPMA | Deutsches Patent- und Markenamt |
| DrittelbG | Drittelbeteiligungsgesetz |
| DRS | Deutscher Rechnungslegungsstandard |
| DRSC | Deutscher Rechnungslegungs Standards Committee e. V. |
| DSO | Days Sales Outstanding |
| DSR | Deutscher Standardisierungsrat |
| DVFA | Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management |
| eG | eingetragene Genossenschaft |
| e. K. | eingetragener Kaufmann |
| e. V. | eingetragener Verein |
| EAT | Earnings After Taxes |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes |
| EBITDA | Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization |
| EBRG | Gesetz über die Europäischen Betriebsräte |
| EBT | Earnings Before Taxes |
| EHUG | Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie Unternehmensregister |
| EK | Eigenkapital, Einzelkosten |
| EPS | Earnings per Share |
| ERIC | Earnings Less Risk-Free Interest Charge |
| ESOP | Employee Stock Ownership Plan |
| EStG | Einkommensteuergesetz |
| EU | Europäische Union |
| EuGH | Europäischer Gerichtshof |
| EURIBOR | European Interbank Offered Rate |
| ETF | Exchange Traded Fund |
| EVA | Economic Value Added |
| EWIV | Europäische wirtschaftliche Interessensvereinigung |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| f. | folgende (Seite) |
| FamFG | Gesetz über das Verfahren in Familiensachen und in den Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit |
| FASB | Financial Accounting Standards Board |
| FCF | Free Cash Flow |
| FDA | Food and Drug Administration |
| ff. | fortfolgende |
| fifo | First in – First out |
| FK | Fremdkapital |
| FTE | Flow to Equity |

| | |
|------------|---|
| GbR | Gesellschaft bürgerlichen Rechts |
| GebrMG | Gebrauchsmustergesetz |
| GenG | Genossenschaftsgesetz |
| GewStG | Gewerbsteuergesetz |
| GFW | Geschäfts- oder Firmenwert |
| GK | Gesamtkapital, Gemeinkosten |
| GKV | Gesamtkostenverfahren |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GmbHG | GmbH-Gesetz (Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung) |
| GoB | Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung |
| GuV | Gewinn- und Verlustrechnung |
| GWB | Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| hifo | Highest in – First out |
| HK | Herstellkosten, Herstellungskosten |
| Hrsg. | Herausgeber |
| HRV | Handelsregisterverordnung |
| Hs. | Halbsatz |
| i. G. | in Gründung |
| i. L. | in Liquidation |
| i. V. m. | in Verbindung mit |
| IAS | International Accounting Standards |
| IDE | Innovation-Driven Enterprise |
| IDW | Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. |
| IfM | Institut für Mittelstandsforschung |
| IFRS | International Financial Reporting Standards |
| IHK | Industrie- und Handelskammer |
| InsO | Insolvenzordnung |
| IPO | Initial Public Offering |
| IRR | Internal Rate of Return |
| IRS | Internal Revenue Service |
| IZF | Interner Zinsfuß |
| Jg. | Jahrgang |
| JÜ | Jahresüberschuss |
| KapAEG | Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz |
| KapCoRiLiG | Kapitalgesellschaften- und Co. Richtlinie-Gesetz |
| KapErhG | Gesetz über die Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln und über die Verschmelzung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung |
| KER | Kurzfristige Erfolgsrechnung |
| KFR | Kapitalflussrechnung |
| KG | Kommanditgesellschaft |
| KGaA | Kommanditgesellschaft auf Aktien |
| KGV | Kurs-Gewinn-Verhältnis |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| KonTraG | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich |
| KPI | Key Performance Indicator |
| KStG | Körperschaftsteuergesetz |
| KWG | Kreditwesengesetz |

| | |
|-----------|--|
| LBO | Leveraged Buyout |
| LIBOR | London Interbank Offered Rate |
| M&A | Mergers & Acquisitions |
| MarkenG | Markengesetz |
| Marketcap | Market Capitalization |
| mbB | mit beschränkter Berufshaftung |
| MBO | Management-Buy-Out, Management by Objectives |
| MBV | Market-Based View |
| MD&A | Management Discussion and Analysis |
| MDAX | Mid-Cap Deutscher Aktienindex |
| MEK | Materialeinzelkosten |
| MGK | Materialgemeinkosten |
| MicroBilG | Kleinstkapitalgesellschaften Bilanzrechtsänderungsgesetz |
| MitbestG | Mitbestimmungsgesetz |
| MoMiG | Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und der Bekämpfung von Missbräuchen |
| Mrd. | Milliarde(n) |
| MVA | Market Value Added |
| NASDAQ | National Association of Securities Dealers Automated Quotations |
| NOA | Net Operating Assets |
| NOPAT | Net Operating Profit after Taxes |
| NPV | Net Present Value |
| NYSE | New York Stock Exchange |
| OHG | Offene Handelsgesellschaft |
| OLAP | Online Analytical Processing |
| p. a. | pro anno (pro Jahr) |
| PartG | Partnerschaftsgesellschaft |
| PartGG | Partnerschaftsgesellschaftsgesetz |
| PatG | Patentgesetz |
| PE | Private Equity |
| PER | Price Earnings Ratio |
| PHG | Personenhandelsgesellschaft |
| PublG | Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz) |
| R&D | Research and Development |
| RBV | Resource-Based View |
| RE | Retained Earnings |
| RHB | Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe |
| Rn. | Randnummer |
| ROA | Return on Assets |
| ROCE | Return on Capital Employed |
| ROE | Return on Equity |
| ROI | Return on Investment |
| RONA | Return on Net Assets |
| RPflG | Rechtspflegergesetz |
| S&P | Standard and Poor's |
| S. | Seite, Satz |
| s. | siehe |

| | |
|------------|---|
| SBA | Strategic Business Area |
| SBU | Strategic Business Unit |
| SCE | Societas Cooperativa Europaea |
| SDAX | Small-Cap Deutscher Aktienindex |
| SE | Societas Europaea (Europäische Gesellschaft) |
| SEC | Securities and Exchange Commission |
| SEO | Seasoned Equity Offering |
| SEEG | Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft |
| SEK | Sondereinzelkosten |
| SE-VO | Verordnung über das Statut der Europäischen Gesellschaft |
| SGE | Strategische Geschäftseinheit |
| SGF | Strategisches Geschäftsfeld |
| SK | Selbstkosten, Stückkosten |
| SME | Small and Medium Enterprise |
| Sp. | Spalte |
| StG | Stille Gesellschaft |
| SVA | Shareholder Value Added |
| SWOT | Strengths-Weaknesses Opportunities-Threats |
| | |
| TQM | Total Quality Management |
| TransPuG | Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts zu Transparenz und Publizität |
| TranspRLDV | Transparenzrichtlinie Durchführungsverordnung |
| TUG | Transparenzrichtlinie Umsetzungsgesetz |
| | |
| U.S.C. | United States Code |
| UE | Umsatzerlöse |
| UG | Unternehmergesellschaft |
| UKV | Umsatzkostenverfahren |
| UMAG | Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts |
| UmwG | Umwandlungsgesetz |
| UrhG | Urheberrechtsgesetz |
| US-GAAP | U.S.-Generally Accepted Accounting Principles |
| USP | Unique Selling Proposition |
| UStG | Umsatzsteuergesetz |
| UV | Umlaufvermögen |
| | |
| VC | Venture Capital |
| Vgl. | Vergleiche |
| Vol. | Volume (Jahrgang bei Zeitschriften) |
| VorstOG | Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz |
| VVaG | Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit |
| | |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital |
| WC | Working Capital |
| WpHG | Wertpapierhandelsgesetz |
| WTO | World Trade Organization |
| | |
| YTC | Yield-to-Call |
| YTM | Yield-to-Maturity |

Symbolverzeichnis

| | |
|------------|---|
| Δ | Delta (Veränderung) |
| ΔB | Beschäftigungabweichung |
| ΔP | Preisabweichung |
| ΔV | Verbrauchsabweichung |
| β_D | Fremdkapitalbeta |
| β_E | Eigenkapitalbeta |
| β_i | Beta des Wertpapiers i |
| β_U | Eigenkapitalbeta des unverschuldeten Unternehmens |
| σ | Standardabweichung |
| σ^2 | Varianz |
| μ_i | erwartete Rendite des Wertpapiers i |
| τ_c | marginaler Ertragsteuersatz |
| A | Marktwert der Vermögensgegenstände (Assets) |
| ACCR | Rückstellungen (Accruals) |
| ÄZ | Äquivalenzziffer |
| B | Kurs des Bezugsrechts |
| B_0 | Barwert |
| BV | Bezugsverhältnis |
| CAGR | Compound Annual Growth Rate |
| CF_t | Cash Flow der Periode t |
| Cov | Kovarianz |
| D | Marktwert des Fremdkapitals (Debt), Duration |
| DB | Deckungsbeitrag |
| db | Stückdeckungsbeitrag |
| db_{rel} | relativer Stückdeckungsbeitrag |
| DEPR | Abschreibungen (Depreciation) |
| E | Marktwert des Eigenkapitals (Equity) |
| $E(\cdot)$ | Erwartungswert |
| EBE | Engpassbelastungseinheit |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes |
| EV | Enterprise Value |
| EW | Endwert |
| FCF_t | Free Cash Flow der Periode t |
| $FCFE_t$ | Free Cash Flow to Equity der Periode t |
| g | Wachstumsrate |
| GK | Gemeinkosten |
| HK | Herstellkosten |
| I | Inflationsrate |
| i | Kalkulationszinssatz (Interest) |
| i_{eff} | effektiver Jahreszins |
| i_{nom} | nominaler Jahreszins |
| K | Gesamtkosten |
| k | Stückkosten, Zahl der Zinszahlungsperioden pro Jahr |
| K' | Grenzkosten |
| K_0 | Kapitalwert |
| K_a | Kurs der alten Aktien unmittelbar vor der Emission |
| K_e | Emissionskurs der jungen Aktien |

| | |
|------------|--|
| k_f | fixe Stückkosten |
| K_f | Fixkosten |
| KGV | Kurs-Gewinn-Verhältnis |
| K^i | Istkosten |
| K_n | Mischkurs nach Emission junger Aktien |
| K^p | Plankosten |
| K^s | Sollkosten |
| K_v | variable Kosten |
| k_v | variable Stückkosten |
| K^{verr} | verrechnete Plankosten |
| LE | Leistungseinheit |
| ln | natürlicher Logarithmus |
| n_a | Zahl der alten Aktien |
| n_j | Zahl der jungen Aktien |
| NOM | Nennwert der Anleihe |
| NOPAT | Net Operating Profit After Tax |
| NWC | Net Working Capital |
| P | Marktpreis, Verkaufserlös |
| q_i | Verrechnungspreis für den Faktor i |
| R | ewige Rente |
| r_D | Fremdkapitalkosten |
| r_E | Eigenkapitalkosten |
| RE | Recheneinheit |
| r_f | risikoloser Zinssatz |
| r_{nom} | nominaler Jahreszins |
| R_t | gleichbleibende endliche Rente der Periode t |
| r_U | Kapitalkosten des unverschuldeten Unternehmens (unlevered) |
| r_{WACC} | Weighted Average Cost of Capital |
| s | Skontofrist in Tagen |
| S | Skontosatz in Prozent |
| SK | Selbstkosten |
| t | betrachtete Periode bzw. Zeitpunkt |
| T | letzte Periode bzw. Zeitpunkt |
| TV | Terminal Value |
| U | Marktwert des unverschuldeten Eigenkapitals |
| V | Unternehmenswert |
| v | Verschuldungsgrad zu Marktwerten |
| V^L | Unternehmenswert des verschuldeten Unternehmens |
| VTK | Vertriebskosten |
| V^U | Unternehmenswert des unverschuldeten Unternehmens |
| VWK | Verwaltungskosten |
| x | Ausbringungsmenge |
| x_a | abgesetzte Menge |
| x_p | produzierte Menge |
| YTM | Yield to Maturity |
| z | Zahlungsziel in Tagen |

Businessplan und Business Planning

1

Kapitelübersicht

| | |
|--|----|
| 1.1 Einleitung | 3 |
| 1.2 Begriff und Aufbau des Businessplans | 8 |
| 1.3 Ersteller des Businessplans | 10 |
| 1.4 Adressaten des Businessplans | 12 |
| 1.5 Literaturempfehlungen | 20 |

Ein Harvard-Studienabbrecher namens Bill Gates gründet – ohne selbst Programmierer zu sein – Microsoft, das bis zum Internetzeitalter und der Open-Source-Welle eine beherrschende Stellung auf dem weltweiten Softwaremarkt innehaben wird. Er selbst wird zum lange Zeit reichsten Mann der Welt, der – je nach Standpunkt – zum Vorbild oder zum Feindbild taugt.

Steve Jobs, Steven Wozniak und ein Dritter, der nach wenigen Wochen aussteigt – zu früh, um wie die beiden anderen in die Geschichtsbücher einzugehen und Milliardär zu werden (oder umgekehrt) – haben in den 1980er-Jahren die Vision, dass Computer nicht nur als graue Kästen in Büros stehen müssen, sondern auch zu Hause nicht nur nützlich, sondern auch schön sein können. Das von ihnen mit minimalem Startkapital gegründete Unternehmen Apple ist zwar nicht immer wirtschaftlich erfolgreich, begründet aber für viele Menschen ein Lebensgefühl, dessen Takt durch die inszenierten Vorstellungen der Produktneuheiten mit dem vorangestellten „i“ vorgegeben ist.

Zwei graduierte Studenten der Stanford University programmieren den Algorithmus für eine Suchmaschine, die unser Leben verändert hat. Nicht nur gibt es für das Verb *to google* in den meisten Sprachen keine Alternative – wir haben generell keine Alternative: Google fotografiert uns auf dem Weg zum Studium oder zur Arbeit, Google kennt unsere Interessen, Google ersetzt die Tageszeitung, Google liest heimlich unsere E-Mails mit und ohne Android wäre unser Auto nur ein Transportmittel und unser Smartphone nur ein mobiles Telefon. Kurzum: Google protokolliert und bestimmt unser Leben. Laut FAZ weiß Google daher nicht nur, wenn ein Ehepartner – nicht wie vorgegeben – sonntäglich den Golfplatz ansteuert. Ein Laden, Restaurant oder Ähnliches kann schon Insolvenz anmelden, wenn es nicht in Google zu finden ist.

Aber auch in Deutschland und Österreich gibt es ähnliche Erfolgsgeschichten. Da sind Alando, Jamba, StudiVZ und Zalando – die Reihenfolge wird noch aufgeklärt – genauso zu nennen wie Red Bull.

Die Voraussetzung für diese Erfolgsgeschichten ist nicht alleine die Existenz einer genialen „Geschäftsidee“. Denn wie Google und das hier nicht genannte Facebook bewiesen haben, kann man zunächst auch ohne ausgefeiltes Geschäftsmodell erfolgreich sein. Die Grundvoraussetzung war vielmehr das Kapital oder in betriebswirtschaftlichen Worten: die Finanzierung. Nur durch die schrittweise Bereitstellung enormer Finanzmittel konnten alle diese Unternehmen zu dem werden, was sie heute sind. Das folgende erste Kapitel beschreibt daher, wie die Kapitalgeber mit einem Businessplan angesprochen und überzeugt werden können, ihr Kapital in ein Unternehmen zu investieren. Ohne das Durchlaufen der darzustellenden Finanzierungsphasen wären Google und Facebook heute immer noch studentische Projekte und ihre Gründer höchstwahrscheinlich angestellte Führungskräfte.

1.1 Einleitung

Dem Management eines Unternehmens obliegt die Aufgabe, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um den Wert des Unternehmens für die Anteilseigner – das sind die Gründer, die Inhaber, die Gesellschafter bzw. die Aktionäre – zu maximieren. Diese Sichtweise wird seit einigen Jahren mit dem Schlagwort **Shareholder Value** umschrieben: Die Unternehmensleitung soll den Shareholder Value, d. h. den Marktwert des Eigenkapitals maxi-

mieren. Dieser Kernbegriff der modernen Betriebswirtschaftslehre, der im Rahmen des Studiums immer wieder thematisiert werden wird, soll daher im vorliegenden Lehrbuch in einfacher Weise verdeutlicht werden. Was steckt hinter dieser (oft missverstandenen) Idee? Was bedeutet dies für die Unternehmensleitung? Was sind geeignete Maßnahmen des Managements, die diesen Wert maximieren? Schließlich gibt es unendlich viele Maßnahmen, die das Management durchführen könnte!

Der **Shareholder Value** als Marktwert des Eigenkapitals lässt sich bei börsennotierten Unternehmen einfach ermitteln. Es ist der aktuelle Börsenkurs multipliziert mit der Zahl der ausgegebenen Aktien und wird auch als Marktkapitalisierung oder Marketcap bezeichnet. Davon zu unterscheiden ist der Unternehmenswert, der sich als Summe aus dem Marktwert des Eigenkapitals und dem Marktwert des Fremdkapitals ergibt. Wichtig ist – vor allem beim Eigenkapital – die Verwendung von Marktwerten anstatt von Buchwerten aus der Bilanz.

Beispiel: Der Betreiber eines sozialen Netzwerks hat einen Kurs von 130,11 US-Dollar/Aktie bei 2,9 Mrd. ausgegebenen Aktien. In der letzten Bilanz wird ein Eigenkapital in Höhe von 150 Mrd. US-Dollar bzw. ein Fremdkapital in Höhe von 5,9 Mrd. US-Dollar ausgewiesen. Wie hoch ist der Shareholder Value? Wie hoch ist der Unternehmenswert?

Der Shareholder Value entspricht der Marktkapitalisierung in Höhe von $130,11 \times 2,9 \text{ Mrd.} = 377,3 \text{ Mrd. US-Dollar}$. Der Buchwert des Eigenkapitals aus der Bilanz kann hier nicht verwendet werden. (Die Gründe werden in Kapitel 6 erläutert.) Da der Marktwert des Fremdkapitals auf Basis seines Buchwerts geschätzt werden kann (zu den Voraussetzungen s. Kapitel 7), beträgt der Unternehmenswert näherungsweise $377,3 + 5,9 = 383,2 \text{ Mrd. US-Dollar}$.

Log-on

Finanzdaten von börsennotierten Unternehmen wie Kurs, Zahl der ausgegebenen Aktien etc. können über Finanzportale wie Yahoo! Finance (<http://finance.yahoo.com>) recherchiert werden. Unternehmen, deren Wertpapiere an einer US-amerikanischen Börse gehandelt werden, müssen bei der US-Börsenaufsicht Securities and Exchange Commission (SEC) regelmäßig ausführliche Informationen hinterlegen, die unter <http://edgar.sec.gov> abgerufen werden können. Im Zuge des IPO ist ein ausführlicher Prospekt (Prospectus) vorzulegen.

Die raschen Veränderungen in der Unternehmensumwelt zwingen das Unternehmen, die Zukunft besser zu planen. Hinzu kommt, dass besonders junge Unternehmen risikofälliger sind und sich deshalb noch intensiver mit der Zukunft auseinandersetzen müssen. Damit das Management das grundlegende Ziel der Maximierung des Shareholder Values erreichen kann, bedarf es einer **Planung**. Planung ist die geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns. Sie dient den folgenden drei Zwecken:

- (1) Rechtzeitiges **Erkennen von Chancen und Gefahren** und damit Vorbereitung möglichst guter Entscheidungen.
- (2) Abstimmung (d. h. **Koordination**) der Tätigkeiten der einzelnen Unternehmensbereiche und Abteilungen.
- (3) **Leistungsmotivation** der Führungskräfte und Mitarbeiter, da durch Pläne konkrete Ziele festgelegt werden.