

Busse von Colbe | Coenenberg | Kajüter  
Linnhoff | Pellens (Hrsg.)

# Betriebswirtschaft für Führungskräfte

5. Auflage



SCHÄFFER  
POESCHEL

ESMT  
BERLIN

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

**Dafür vielen Dank!**

# Betriebswirtschaft für Führungskräfte



Walther Busse von Colbe/Adolf G. Coenenberg/Peter Kajüter/Ulrich Linnhoff/  
Bernhard Pellens (Hrsg.)

# Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

em. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Walther Busse von Colbe †, Ruhr-Universität Bochum

em. Prof. Dr. Dres. h.c. Adolf G. Coenenberg, Universität Augsburg

Prof. Dr. Peter Kajüter, Lehrstuhl für BWL, insb. Internationale Unternehmensrechnung,  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Dipl.-Ök. Ulrich Linnhoff, ESMT European School of Management and Technology, Berlin

Prof. Dr. Bernhard Pellens, Lehrstuhl für Internationale Unternehmensrechnung,  
Ruhr-Universität Bochum

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-3760-8      Bestell-Nr. 20065-0002

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4135-3      Bestell-Nr. 20065-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3761-5      Bestell-Nr. 20065-0151

Walther Busse von Colbe †/Adolf G. Coenenberg/Peter Kajüter/Ulrich Linnhoff/  
Bernhard Pellens

### **Betriebswirtschaft für Führungskräfte**

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage, August 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Rawpixel.com, AdobeStock

Produktmanagement: Alexander Kühn

Lektorat: Michael Bauer, Mainz

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

## Vorwort zur 5. Auflage

Sie wollen sich als Praktiker oder als Studierender mit grundlegenden Fragen der Unternehmensführung beschäftigen? Sie möchten betriebswirtschaftliche Methoden, Werkzeuge und Zusammenhänge verstehen? Dann halten Sie das passende Buch in Händen.

Das Buch ist wie folgt aufgebaut: Im Fokus von Teil A stehen Konzepte, mit deren Hilfe ein Unternehmen erfolgreich auf den Markt und den Wettbewerb ausgerichtet werden kann. Hierzu zählen die Analyse des unternehmerischen Umfelds und daraus abgeleiteter Strategien (Beiträge Strategisches Management sowie Innovations- und Technologiemanagement), die Kundenorientierung (Marketing), die Orientierung an den Anforderungen der Kapitalgeber (wertorientierte Unternehmensführung) sowie die unternehmensübergreifende Koordination der vor- und nachgelagerten Akteure, also der Lieferanten, Vorlieferanten, Händler und Endkunden (Management von Supply Chains).

Handlungsoptionen, mit denen Unternehmen auf Änderungen im Marktumfeld durch Anpassung der unternehmensinternen Strukturen und Prozesse reagieren können, werden in Teil B näher beleuchtet: Auswahl geeigneter Rechtsformen, Corporate Governance, Organisationsgestaltung sowie Führung in Veränderungsprozessen. Den Schwerpunkt des Buchs bilden die anschließenden finanzwirtschaftlichen Themen wie Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement, Investitionsrechnung, Akquisitionsmanagement, Finanzmanagement, Kennzahlen sowie Jahresabschluss und Unternehmensanalyse (Teile C und D).

Das Buch ist modular aufgebaut: Jeder der 21 Beiträge ist in sich abgeschlossen und kann grundsätzlich ohne die anderen erarbeitet werden. Gleichzeitig sind die Module so aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt, dass ein Text »aus einem Guss« entstanden ist. Kernfragen am Anfang und Kernaussagen am Ende jedes Beitrags geben einen schnellen Überblick über die zentralen Inhalte des Kapitels. Kommentierte Literaturhinweise erleichtern jeweils den Zugang zu weiterführenden Texten. Anhand von Übungsaufgaben lässt sich der Kenntnisstand zu ausgewählten Teilaspekten überprüfen. Ein Kurzglossar wichtiger englischsprachiger Fachbegriffe trägt der häufigen Verwendung angloamerikanischer Ausdrücke in deutschen Unternehmen Rechnung.

Zielgruppe des Buches sind Führungskräfte, die sich im Selbststudium oder als Teilnehmer in Executive MBA-Programmen oder Managementseminaren zentrale betriebswirtschaftliche Denkweisen, Methoden und Zusammenhänge erschließen möchten. Darüber hinaus wendet sich das Buch auch an alle Praktiker, die nach mehrjähriger Tätigkeit in der Unternehmenspraxis ihr betriebswirtschaftliches Wissen auffrischen möchten. Bachelor-Studierende erhalten durch dieses Buch einen systematischen und praxisorientierten Überblick über alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen Themen.

Kurz vor Drucklegung dieser 5. Auflage ist unser hochgeschätzter Mitherausgeber, Kollege und freundschaftlicher Ratgeber Walther Busse von Colbe im Alter von 92 Jahren verstorben. Er hat die Konzeption dieses Buchs geprägt und die Weiterentwicklung über alle Auflagen mit seinem großen Fach- und Erfahrungswissen konstruktiv begleitet. Dafür sind wir ihm zu großem Dank verpflichtet.

Das Buch beruht auf den Erfahrungen aus Managementseminaren, die an der ESMT Berlin (zuvor: USW Schloss Gracht) seit mehr als 50 Jahren durchgeführt werden. Während der Erstellung des Buchs und der Überarbeitungen haben zahlreiche Führungskräfte aus dem Teilnehmerkreis der ESMT-Seminare die Beiträge vor allem hinsichtlich Praxisrelevanz und Verständlichkeit gelesen. Für die vielfältigen Anregungen danken wir unseren »Testlesern« an dieser Stelle herzlich.

Danken möchten wir auch allen Autoren für ihre erneute Mitwirkung an diesem aufwendigen Buchprojekt und v.a. für die Bereitschaft, ihre Manuskripte der Kritik von Testlesern zu unterwerfen und das Feedback aufzugreifen. Sie haben damit einen wichtigen Beitrag für ein kundenorientiertes Buch geleistet.

Frau Julia Arndt und Frau Kirsten Eisenbach von der ESMT sorgten mit großem Engagement für die Aufbereitung der Textvorlagen. Frau Marita Mollenhauer und Frau Claudia Knapp-Domonkos vom Schäffer-Poeschel Verlag danken wir für die langjährige Unterstützung von der 1. Auflage an, Herrn Michael Bauer, Frau Claudia Dreiseitel und Herrn Alexander Kühn für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit bei der aktuellen Auflage.

Berlin, im April 2021

*Adolf G. Coenenberg*

*Peter Kajüter*

*Ulrich Linnhoff*

*Bernhard Pellens*

---

# Inhaltsübersicht

|  |            |
|--|------------|
| Vorwort zur 5. Auflage .....   | 5          |
| Abkürzungs- und Symbolverzeichnis .....  | 23         |
| <b>Teil A Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb .....</b>   | <b>35</b>  |
| <b>1 Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen<br/>Unternehmenssteuerung .....</b> | <b>37</b>  |
| <i>Adolf G. Coenenberg/Thomas W. Günther</i>   |            |
| <b>2 Wertorientierte Unternehmensführung .....</b>   | <b>71</b>  |
| <i>Peter Kajüter</i>   |            |
| <b>3 Strategisches Management .....</b>  | <b>95</b>  |
| <i>Olaf Plötner/Harald Hungenberg</i>  |            |
| <b>4 Innovations- und Technologiemanagement .....</b>  | <b>131</b> |
| <i>Harald Hungenberg</i>   |            |
| <b>5 Marketing .....</b>   | <b>157</b> |
| <i>Markus Voeth/Uta Herbst/Martin Kupp</i>   |            |
| <b>6 Management von Supply Chains .....</b>  | <b>199</b> |
| <i>Dominik Röck/Erik Hofmann/Wolfgang Stölzle</i>  |            |
| <b>Teil B Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse .....</b>  | <b>229</b> |
| <b>1 Rechtsformen und Corporate Governance .....</b>   | <b>231</b> |
| <i>Manuel R. Theisen</i>   |            |
| <b>2 Organisation .....</b>  | <b>267</b> |
| <i>Mark Ebers/Indre Maurer/Matthias Graumann</i>   |            |
| <b>3 Digitaler Wandel und Führung in Veränderungsprozessen .....</b>   | <b>317</b> |
| <i>Uta Wilkens</i>   |            |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| <b>Teil C</b> | <b>Instrumente der Unternehmenssteuerung</b> .....            | 353 |
| <b>1</b>      | <b>Controlling</b> .....                                      | 355 |
|               | <i>Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter</i>                        |     |
| <b>2</b>      | <b>Grundlagen der Buchführung</b> .....                       | 385 |
|               | <i>Peter Kajüter/Annette Voß</i>                              |     |
| <b>3</b>      | <b>Kostenrechnung</b> .....                                   | 413 |
|               | <i>Heinz Kußmaul</i>  |     |
| <b>4</b>      | <b>Kostenmanagement</b> .....                                 | 467 |
|               | <i>Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter</i>                        |     |
| <b>5</b>      | <b>Investitionsrechnung</b> .....                             | 505 |
|               | <i>Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>                       |     |
| <b>6</b>      | <b>Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung</b> .....             | 547 |
|               | <i>Peter Kajüter</i>  |     |
| <b>7</b>      | <b>Akquisition und Unternehmensbewertung</b> .....            | 581 |
|               | <i>Adolf G. Coenenberg/Wolfgang Schultze</i>                  |     |
| <b>8</b>      | <b>Finanzmanagement</b> .....                                 | 625 |
|               | <i>Andreas Horsch/Stephan Paul/Bernd Rudolph</i>              |     |
| <b>9</b>      | <b>Steuerpolitik der Unternehmen</b> .....                    | 697 |
|               | <i>Manuel R. Theisen</i>                                      |     |
| <b>Teil D</b> | <b>Finanzberichterstattung</b> .....                          | 721 |
| <b>1</b>      | <b>Jahresabschluss</b> .....                                  | 723 |
|               | <i>Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>         |     |
| <b>2</b>      | <b>Konzerne und Konzernabschlüsse</b> .....                   | 775 |
|               | <i>Walther Busse von Colbe/Bernhard Pellens/André Schmidt</i> |     |
| <b>3</b>      | <b>Analyse von Jahres- und Konzernabschlüssen</b> .....       | 811 |
|               | <i>Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>         |     |

|   |     |
|---|-----|
| Fachbegriffe: Deutsch – Englisch/Englisch – Deutsch ..... | 839 |
| Lösungshinweise .....                                     | 847 |
| Literaturverzeichnis .....                                | 871 |
| Stichwortverzeichnis .....                                | 883 |
| Autorenverzeichnis .....                                  | 997 |



---

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort zur 5. Auflage .....   | 5         |
| Abkürzungs- und Symbolverzeichnis .....  | 23        |
| <b>Teil A Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb .....</b>   | <b>35</b> |
| <b>1 Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung .....</b> | <b>37</b> |
| <i>Adolf G. Coenenberg/Thomas W. Günther</i>   |           |
| 1.1 Einführung .....   | 37        |
| 1.2 Ziel- und Steuerungsebenen des Unternehmens .....  | 38        |
| 1.3 Zusammenhang von finanzwirtschaftlicher und operativer Steuerung .....                               | 43        |
| 1.3.1 Kurzfristige Finanzsteuerung und operative Steuerung .....   | 43        |
| 1.3.2 Langfristige Finanzsteuerung und operative Steuerung .....   | 44        |
| 1.4 Verknüpfung von operativer und strategischer Steuerung .....   | 49        |
| 1.4.1 Kreislauf von Nachhaltigkeits-, Erfolgs- und Liquiditätsgenerierung .....                          | 49        |
| 1.4.2 Strategie-Wertbeitrag-Matrix .....   | 51        |
| 1.4.3 Messung von Nachhaltigkeitspotenzialen .....   | 52        |
| 1.5 Planungszusammenhang von strategischer, operativer und finanzwirtschaftlicher Steuerung .....        | 64        |
| 1.6 Zusammenfassung .....  | 67        |
| Übungsaufgabe .....  | 69        |
| Weiterführende Literaturhinweise .....   | 69        |
| <b>2 Wertorientierte Unternehmensführung .....</b>   | <b>71</b> |
| <i>Peter Kajüter</i>   |           |
| 2.1 Einführung .....   | 71        |
| 2.2 Grundlagen des Wertmanagements .....   | 73        |
| 2.2.1 Kapitalkosten als zentraler Beurteilungsmaßstab .....  | 73        |
| 2.2.2 Externe Wertsteigerung vs. interne Erfolgsmessung .....  | 79        |
| 2.3 Prozess der wertorientierten Unternehmensführung .....   | 81        |
| 2.3.1 Wertorientierte Ziele setzen .....   | 82        |
| 2.3.2 Wertorientiert planen und entscheiden .....  | 84        |
| 2.3.3 Wertschaffung messen .....   | 88        |
| 2.3.4 Wertschaffung belohnen .....   | 89        |
| 2.3.5 Wertorientierung und Wertschaffung kommunizieren .....   | 90        |
| 2.4 Zusammenfassung .....  | 91        |
| Übungsaufgabe .....  | 93        |
| Weiterführende Literaturhinweise .....   | 93        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>3</b> | <b>Strategisches Management</b> .....   | <b>95</b>  |
|          | <i>Olaf Plötner/Harald Hungenberg</i>   |            |
| 3.1      | Einführung .....  | 95         |
| 3.2      | Geschäftsstrategie .....  | 97         |
|          | 3.2.1 Wettbewerbsvorteil .....  | 97         |
|          | 3.2.2 Kundenbedarf .....  | 99         |
|          | 3.2.3 Produktangebot .....  | 100        |
|          | 3.2.4 Geschäftsmodell .....   | 101        |
|          | 3.2.5 Analyse der Ausgangsposition des Unternehmens .....                                     | 102        |
|          | 3.2.6 Marktspezifische Entwicklungen .....  | 103        |
|          | 3.2.7 Marktübergreifende Entwicklungen .....  | 104        |
|          | 3.2.8 Strategische Wachstumsoptionen .....  | 105        |
|          | 3.2.9 Vom Konzept zur Umsetzung .....   | 108        |
| 3.3      | Konzernstrategie – strategisches Management auf Konzernebene .....                            | 110        |
|          | 3.3.1 Aufgabe und Leitidee .....  | 110        |
|          | 3.3.2 Portfoliogestaltung .....   | 113        |
|          | 3.3.3 Portfoliomanagement .....   | 122        |
| 3.4      | Führungsrolle der Zentrale .....  | 126        |
| 3.5      | Zusammenfassung .....   | 128        |
|          | Übungsaufgabe .....   | 129        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....  | 129        |
| <b>4</b> | <b>Innovations- und Technologiemanagement</b> .....   | <b>131</b> |
|          | <i>Harald Hungenberg</i>  |            |
| 4.1      | Einführung .....  | 131        |
| 4.2      | Merkmale und Arten von Innovationen .....   | 133        |
| 4.3      | Quellen von Innovationen in Unternehmen .....   | 134        |
|          | 4.3.1 Technologien und Technologiemanagement .....  | 134        |
|          | 4.3.2 Geschäftsmodell und Geschäftsmodellinnovationen .....                                   | 142        |
| 4.4      | Organisation und Führung als Einflussgrößen auf die Innovationskraft<br>von Unternehmen ..... | 146        |
|          | 4.4.1 Innovationsförderliche Organisation .....   | 146        |
|          | 4.4.2 Innovationsfördernde Führung .....  | 149        |
| 4.5      | Disruptive Innovationen als Herausforderung für etablierte Unternehmen .....                  | 150        |
| 4.6      | Zusammenfassung .....   | 154        |
|          | Übungsaufgabe .....   | 155        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....  | 156        |
| <b>5</b> | <b>Marketing</b> .....  | <b>157</b> |
|          | <i>Markus Voeth/Uta Herbst/Martin Kupp</i>  |            |
| 5.1      | Einführung .....  | 157        |

|               |  |            |
|---------------|--|------------|
| 5.2           | Elemente einer Marketingkonzeption .....                     | 161        |
| 5.2.1         | Situationsanalyse .....                                      | 162        |
| 5.2.2         | Marketingziele .....   | 166        |
| 5.2.3         | Marketingstrategien .....                                    | 169        |
|               | Markenmanagement .....                                       | 171        |
|               | Kundenbindungsmanagement .....                               | 172        |
| 5.2.4         | Instrumente: Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen .....        | 176        |
| 5.2.5         | Marketingcontrolling .....                                   | 189        |
| 5.3           | Mehrstufiges Marketing .....                                 | 190        |
| 5.4           | Zusammenfassung .....  | 193        |
|               | Übungsaufgabe .....  | 194        |
|               | Weiterführende Literaturhinweise .....                       | 197        |
| <b>6</b>      | <b>Management von Supply Chains .....</b>                    | <b>199</b> |
|               | <i>Dominik Röck/Erik Hofmann/Wolfgang Stölzle</i>            |            |
| 6.1           | Einführung .....   | 199        |
| 6.2           | Zielsetzung des Managements von Supply Chains .....          | 202        |
| 6.3           | Bezugspunkte beim Management von Supply Chains .....         | 204        |
| 6.3.1         | Absatz .....   | 204        |
| 6.3.2         | Produktion .....   | 205        |
| 6.3.3         | Beschaffung .....  | 207        |
| 6.3.4         | Logistik .....   | 209        |
| 6.4           | Aufgabengebiete des Managements von Supply Chains .....      | 211        |
| 6.4.1         | Projektierung von Supply-Chain-Initiativen .....             | 211        |
| 6.4.2         | Design von Supply Chains .....                               | 213        |
| 6.4.3         | Steuerung von Supply Chains .....                            | 215        |
| 6.4.4         | Implementierung von Supply-Chain-Initiativen .....           | 216        |
| 6.4.5         | Controlling von Supply Chains .....                          | 217        |
| 6.5           | Organisation von Supply Chains .....                         | 219        |
| 6.6           | Leadership im Management von Supply Chains .....             | 222        |
| 6.7           | Zusammenfassung .....  | 225        |
|               | Übungsaufgabe .....  | 226        |
|               | Weiterführende Literaturhinweise .....                       | 227        |
| <b>Teil B</b> | <b>Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse .....</b> | <b>229</b> |
| <b>1</b>      | <b>Rechtsformen und Corporate Governance .....</b>           | <b>231</b> |
|               | <i>Manuel R. Theisen</i>                                     |            |
| 1.1           | Einführung .....   | 231        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 1.2      | Rechtsformen von Unternehmen .....                                    | 232        |
| 1.2.1    | Natürliche Personen und Personengesellschaften .....                  | 233        |
| 1.2.2    | Kapitalgesellschaften (Juristische Personen) .....                    | 235        |
| 1.2.3    | Mischformen .....   | 241        |
| 1.2.4    | Supranationale Rechtsformen .....                                     | 242        |
| 1.3      | Corporate Governance .....  | 243        |
| 1.3.1    | Ausgangssituation .....   | 243        |
| 1.3.2    | Corporate Governance in der Diskussion .....                          | 244        |
| 1.3.3    | Bezugsrahmen .....  | 244        |
| 1.3.4    | Theoretische Konzepte .....   | 245        |
| 1.4      | Corporate-Governance-Modelle .....                                    | 246        |
| 1.4.1    | Vorstand-Aufsichtsrat-Modell (Two-Tier-System) .....                  | 247        |
| 1.4.2    | Board-Modell (One-Tier-System) .....                                  | 250        |
| 1.4.3    | Verwaltungsratsmodell .....   | 252        |
| 1.4.4    | Weitere Modelle .....   | 254        |
| 1.4.5    | Internationalisierung der Corporate Governance .....                  | 256        |
| 1.4.6    | Entwicklungen in Deutschland .....                                    | 259        |
| 1.5      | Zusammenfassung .....   | 262        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....                                | 264        |
| <b>2</b> | <b>Organisation .....</b>   | <b>267</b> |
|          | <i>Mark Ebers/Indre Maurer/Matthias Graumann</i>                      |            |
| 2.1      | Einführung .....  | 267        |
| 2.2      | Stellhebel der Organisationsgestaltung .....                          | 268        |
| 2.2.1    | Spezialisierung .....   | 269        |
| 2.2.2    | Nebenwirkungen der Spezialisierung .....                              | 270        |
| 2.2.3    | Koordination .....  | 273        |
| 2.2.4    | Verteilung von Entscheidungsrechten .....                             | 277        |
| 2.2.5    | Gestaltung der Leitung .....  | 278        |
| 2.2.6    | Aufbau- und Ablauforganisation .....                                  | 279        |
| 2.3      | Erfolgsbedingungen der Organisationsgestaltung .....                  | 280        |
| 2.3.1    | Aufgabenmerkmale .....  | 281        |
| 2.3.2    | Strategie .....   | 284        |
| 2.3.3    | Umweltmerkmale .....  | 292        |
| 2.3.4    | Situative und interne Konsistenz der Organisationsgestaltung .....    | 294        |
| 2.4      | Organisatorische Gestaltungsentscheidungen .....                      | 296        |
| 2.4.1    | Abteilungsbildung .....   | 296        |
| 2.4.2    | Organisation von Prozessen .....                                      | 298        |
| 2.4.3    | Stellengestaltung .....   | 300        |
| 2.5      | Gestaltung organisatorischen Wandels .....                            | 302        |
| 2.5.1    | Herausforderungen der Gestaltung organisatorischer Wandelprozesse ... | 304        |
| 2.5.2    | Stellhebel zur Gestaltung organisatorischer Wandelprozesse .....      | 307        |

|               |  |            |
|---------------|--|------------|
| 2.6           | Zusammenfassung .....  | 313        |
|               | Übungsaufgabe .....  | 315        |
|               | Weiterführende Literaturhinweise .....   | 315        |
| <b>3</b>      | <b>Digitaler Wandel und Führung in Veränderungsprozessen .....</b>   | <b>317</b> |
|               | <i>Uta Wilkens</i>   |            |
| 3.1           | Einführung .....   | 317        |
| 3.3           | Dynamische Fähigkeiten von Organisationen und Führungskräften .....  | 320        |
| 3.4           | Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Förderung dynamischer Fähigkeiten<br>von Mitarbeitern und Teams ..... | 323        |
|               | 3.4.1 Empowerment als Führungsansatz .....   | 324        |
|               | 3.4.2 Kompetenzentwicklung zur Stärkung der Wandlungsfähigkeit<br>von Mitarbeitern .....                   | 326        |
|               | 3.4.3 Gestaltung von Arbeitsformen zur Förderung von Dynamik, Entwicklung<br>und Hochleistung .....        | 331        |
| 3.5           | Die Orientierungsfunktion im Führungshandeln .....   | 335        |
|               | 3.5.1 Transaktionale Führung – Führung durch Zielvereinbarung .....  | 336        |
|               | 3.5.2 Transformationale Führung – Führung durch Zielidentifikation<br>und Vorbildhandeln .....             | 339        |
|               | 3.5.3 Führung auf Distanz – Eine besondere Herausforderung an die<br>Orientierungsfunktion .....           | 345        |
| 3.6           | Anreizsysteme – Die Bedeutung von Raum und Zeit .....  | 346        |
| 3.7           | Zusammenfassung .....  | 350        |
|               | Übungsaufgabe .....  | 351        |
|               | Weiterführende Literaturhinweise .....   | 352        |
| <b>Teil C</b> | <b>Instrumente der Unternehmenssteuerung .....</b>   | <b>353</b> |
| <b>1</b>      | <b>Controlling .....</b>   | <b>355</b> |
|               | <i>Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter</i>   |            |
| 1.1           | Einführung .....   | 355        |
| 1.2           | Die Organisation des Controllings .....  | 358        |
| 1.3           | Das Zusammenwirken von Management und Controlling<br>beim Ergebnismanagement .....                         | 361        |
|               | 1.3.1 Operatives Controlling .....   | 361        |
|               | 1.3.2 Strategisches Controlling .....  | 370        |
| 1.4           | Das Zusammenwirken von Management und Controlling beim Risikomanagement ..                                 | 374        |
|               | 1.4.1 Grundlagen des Risikomanagements .....   | 374        |
|               | 1.4.2 Unterstützung des Risikomanagements durch das Controlling .....                                      | 375        |
| 1.5           | Zusammenfassung .....  | 379        |
|               | Übungsaufgabe .....  | 380        |
|               | Weiterführende Literaturhinweise .....   | 384        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>2</b> | <b>Grundlagen der Buchführung</b> .....  | <b>385</b> |
|          | <i>Peter Kajüter/Annette Voß</i>   |            |
| 2.1      | Einführung .....   | 385        |
| 2.2      | Inventur, Inventar und Bilanz .....  | 387        |
| 2.3      | Die Verbuchung auf Konten .....  | 390        |
| 2.3.1    | Einrichtung der Konten .....   | 390        |
| 2.3.2    | Bestandskonten .....   | 391        |
| 2.3.3    | Erfolgskonten und Gewinn- und Verlustrechnung .....                                  | 396        |
| 2.3.4    | Das Zusammenwirken von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung .....                  | 399        |
| 2.4      | Gliederungsschemata zur Ordnung der Konten .....                                     | 402        |
| 2.5      | Formen der Gewinn- und Verlustrechnung .....   | 404        |
| 2.5.1    | Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren .....  | 404        |
|          | Gesamtkostenverfahren .....  | 405        |
|          | Umsatzkostenverfahren .....  | 406        |
| 2.5.2    | Staffel- und Kontoform .....   | 407        |
| 2.6      | Kapitalflussrechnung .....   | 409        |
| 2.7      | Zusammenfassung .....  | 410        |
|          | Übungsaufgabe .....  | 411        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....   | 412        |
| <b>3</b> | <b>Kostenrechnung</b> .....  | <b>413</b> |
|          | <i>Heinz Kußmaul</i>   |            |
| 3.1      | Einführung .....   | 413        |
| 3.2      | Grundbegriffe der Kostenrechnung .....   | 416        |
| 3.2.1    | Aufwand vs. Kosten .....   | 416        |
| 3.2.2    | Kostenkategorien .....   | 418        |
| 3.3      | Aufbau der Kostenrechnung .....  | 420        |
| 3.3.1    | Problemstellung .....  | 420        |
| 3.3.2    | Teilgebiete der Kostenrechnung .....   | 421        |
| 3.3.3    | Kostenartenrechnung .....  | 422        |
| 3.3.4    | Kostenstellenrechnung .....  | 425        |
| 3.3.5    | Kostenträgerrechnung .....   | 432        |
| 3.4      | Kostenrechnung zur Entscheidungsunterstützung und Wirtschaftlichkeitskontrolle ..... | 436        |
| 3.4.1    | Kostenrechnungssysteme im Überblick .....  | 436        |
| 3.4.2    | Voll- und Teilkostenrechnung .....   | 438        |
| 3.4.3    | Ist- und Plankostenrechnung .....  | 451        |
| 3.5      | Besonderheiten im Dienstleistungsbereich .....                                       | 458        |
| 3.6      | Zusammenfassung .....  | 460        |
|          | Übungsaufgabe .....  | 462        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....   | 464        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>4</b> | <b>Kostenmanagement</b> .....  | <b>467</b> |
|          | <i>Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter</i>                               |            |
| 4.1      | Einführung .....   | 467        |
| 4.2      | Grundlegende Zusammenhänge des Kostenmanagements .....               | 469        |
| 4.3      | Ansatzpunkte für ein systemisches Kostenmanagement .....             | 472        |
| 4.3.1    | Produkte .....   | 472        |
| 4.3.2    | Prozesse .....   | 474        |
| 4.3.3    | Ressourcen .....   | 479        |
| 4.4      | Instrumente des Kostenmanagements .....                              | 482        |
| 4.4.1    | Instrumente des operativen Kostenmanagements .....                   | 482        |
| 4.4.2    | Instrumente des strategischen Kostenmanagements .....                | 484        |
| 4.5      | Zusammenfassung .....  | 502        |
|          | Übungsaufgabe .....  | 503        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....                               | 504        |
| <b>5</b> | <b>Investitionsrechnung</b> .....                                    | <b>505</b> |
|          | <i>Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>                              |            |
| 5.1      | Einführung .....   | 505        |
| 5.2      | Quantitative Investitionsbeurteilung .....                           | 510        |
| 5.2.1    | Investitionsbeurteilung anhand von Kostenrechnungsdaten .....        | 510        |
| 5.2.2    | Dynamische Verfahren zur Investitionsbeurteilung .....               | 514        |
| 5.3      | Berücksichtigung von Unsicherheit .....                              | 530        |
| 5.3.1    | Überblick .....  | 530        |
| 5.3.2    | Korrekturverfahren .....   | 531        |
| 5.3.3    | Sensitivitätsanalyse .....   | 533        |
| 5.3.4    | Szenariotechnik .....  | 537        |
| 5.3.5    | Risikosimulation .....   | 537        |
| 5.4      | Qualitative Investitionsbeurteilung .....                            | 541        |
| 5.5      | Zusammenfassung .....  | 543        |
|          | Übungsaufgabe .....  | 545        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....                               | 546        |
| <b>6</b> | <b>Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung</b> .....                    | <b>547</b> |
|          | <i>Peter Kajüter</i>   |            |
| 6.1      | Einführung .....   | 547        |
| 6.2      | Kennzahlen als Controllinginstrument .....                           | 548        |
| 6.2.1    | Absolute und relative Kennzahlen .....                               | 549        |
| 6.2.2    | Finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen .....                    | 549        |
| 6.2.3    | Kennzahlen für das Gesamtunternehmen und einzelne Teilbereiche ..... | 550        |
| 6.2.4    | Kennzahlensysteme .....  | 552        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 6.3      | Auswahl und Definition von Kennzahlen .....                          | 555        |
| 6.3.1    | Anforderungen an Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung .....          | 555        |
| 6.3.2    | Definition von Kennzahlen .....                                      | 558        |
| 6.4      | Ausgewählte Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung .....               | 560        |
| 6.4.1    | Kennzahlen zur wertorientierten Performancemessung .....             | 560        |
| 6.4.2    | Kennzahlen zum Working Capital Management .....                      | 571        |
| 6.4.3    | Kennzahlen zum Nachhaltigkeitscontrolling .....                      | 575        |
| 6.5      | Zusammenfassung .....  | 577        |
|          | Übungsaufgabe .....  | 579        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....                               | 580        |
| <b>7</b> | <b>Akquisition und Unternehmensbewertung .....</b>                   | <b>581</b> |
|          | <i>Adolf G. Coenenberg/Wolfgang Schultze</i>                         |            |
| 7.1      | Einführung .....   | 581        |
| 7.2      | Zielsetzungen bei Unternehmensakquisitionen .....                    | 582        |
| 7.3      | Akquisitionsprozess .....  | 585        |
| 7.4      | Auswahl geeigneter Akquisitionskandidaten .....                      | 586        |
| 7.4.1    | Strategische Analyse (Strategic Fit) .....                           | 588        |
| 7.4.2    | Unternehmenskulturelle Analyse (Cultural Fit) .....                  | 588        |
| 7.5      | Unternehmensbewertung (Financial Fit) .....                          | 590        |
| 7.5.1    | Substanzwerte .....  | 591        |
| 7.5.2    | Marktwerte und Vergleichswerte .....                                 | 593        |
| 7.5.3    | Zukunftserfolgswerte .....   | 597        |
| 7.6      | Verhandlungsergebnis .....   | 614        |
| 7.7      | Integration .....  | 615        |
| 7.8      | Zusammenfassung .....  | 620        |
|          | Übungsaufgabe .....  | 621        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....                               | 624        |
| <b>8</b> | <b>Finanzmanagement .....</b>  | <b>625</b> |
|          | <i>Andreas Horsch/Stephan Paul/Bernd Rudolph</i>                     |            |
| 8.1      | Einführung .....   | 625        |
| 8.2      | Finanzierungsarten im Überblick .....                                | 631        |
| 8.3      | Interne Finanzierung .....   | 633        |
| 8.4      | Externe Finanzierung .....   | 636        |
| 8.4.1    | Konstruktionsmerkmale von Beteiligungs- und Kreditkapital .....      | 636        |
| 8.4.2    | Beteiligungsfinanzierung .....                                       | 638        |
| 8.4.3    | Langfristige Kreditfinanzierung .....                                | 655        |
| 8.4.4    | Kurzfristige Kreditfinanzierung .....                                | 661        |
| 8.4.5    | Mezzanine Formen zwischen Beteiligungs- und Kreditfinanzierung ..... | 667        |
| 8.4.6    | Verbriefung .....  | 671        |
| 8.4.7    | Aktuelle Entwicklungslinien der Wahl der Finanzierungsform .....     | 677        |

|               |  |            |
|---------------|--|------------|
| 8.5           | Einsatz von Sicherungsinstrumenten im finanziellen Risikomanagement .....  | 680        |
| 8.6           | Strategisches Finanzmanagement .....   | 686        |
| 8.7           | Wandel der Rolle des Finanzmanagers .....  | 691        |
| 8.8           | Zusammenfassung .....  | 692        |
|               | Übungsaufgabe .....  | 695        |
|               | Weiterführende Literaturhinweise .....   | 696        |
| <b>9</b>      | <b>Steuerpolitik der Unternehmen .....</b>   | <b>697</b> |
|               | <i>Manuel R. Theisen</i>   |            |
| 9.1           | Einführung .....   | 697        |
| 9.2           | Grundlagen der Besteuerung .....   | 698        |
|               | 9.2.1 System der öffentlichen Abgaben .....  | 698        |
|               | 9.2.2 Steuerliche Grundbegriffe .....  | 699        |
|               | 9.2.3 Das deutsche Steuersystem .....  | 701        |
| 9.3           | Ertragsteuern .....  | 704        |
|               | 9.3.1 Einkommensteuer .....  | 705        |
|               | 9.3.2 Körperschaftsteuer .....   | 711        |
|               | 9.3.3 Gewerbeertragsteuer .....  | 714        |
| 9.4           | Umsatzsteuer .....   | 716        |
| 9.5           | Zusammenfassung .....  | 718        |
|               | Weiterführende Literaturhinweise .....   | 719        |
| <b>Teil D</b> | <b>Finanzberichterstattung .....</b>   | <b>721</b> |
| <b>1</b>      | <b>Jahresabschluss .....</b>   | <b>723</b> |
|               | <i>Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>  |            |
| 1.1           | Einführung .....   | 723        |
| 1.2           | Grundlagen des Jahresabschlusses .....   | 724        |
|               | 1.2.1 Funktionen des Jahresabschlusses .....   | 724        |
|               | 1.2.2 Rechtsgrundlagen des Jahresabschlusses .....   | 726        |
|               | 1.2.3 Bestandteile des Jahresabschlusses .....   | 729        |
|               | 1.2.4 Lagebericht .....  | 736        |
|               | 1.2.5 Aufstellung, Prüfung und Publizität .....  | 737        |
|               | 1.2.6 Verknüpfung des handelsrechtlichen Jahresabschlusses mit der steuerlichen<br>Gewinnermittlung (Steuerbilanz) ..... | 739        |
|               | 1.2.7 Jahresabschlusspolitik .....   | 741        |
| 1.3           | Bilanz .....   | 741        |
|               | 1.3.1 Gliederung der Bilanz .....  | 741        |
|               | 1.3.2 Bilanzierung des Anlagevermögens .....   | 742        |
|               | 1.3.3 Bilanzierung des Umlaufvermögens .....   | 754        |
|               | 1.3.4 Bilanzierung des Eigenkapitals .....   | 757        |
|               | 1.3.5 Bilanzierung des Fremdkapitals .....   | 760        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 1.3.6    | Bilanzierung der Rechnungsabgrenzungsposten .....                                    | 765        |
| 1.3.7    | Bilanzierung latenter Steuern .....  | 765        |
| 1.4      | Gewinn- und Verlustrechnung .....  | 768        |
| 1.5      | Zusammenfassung .....  | 771        |
|          | Übungsaufgabe .....  | 772        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....   | 774        |
| <b>2</b> | <b>Konzerne und Konzernabschlüsse .....</b>  | <b>775</b> |
|          | <i>Walther Busse von Colbe/Bernhard Pellens/André Schmidt</i>                        |            |
| 2.1      | Einführung .....   | 775        |
| 2.2      | Aufgaben des Konzernrechnungswesens und Bestandteile<br>des Konzernabschlusses ..... | 777        |
| 2.2.1    | Konzernbegriff und Konzernstrukturen .....   | 777        |
| 2.2.2    | Informations- und Controllingaufgaben .....  | 780        |
| 2.2.3    | Konzerne als ökonomische Einheit .....   | 781        |
| 2.2.4    | Rechnungslegungspflichten .....  | 782        |
| 2.2.5    | Bestandteile des Konzernabschlusses .....  | 785        |
| 2.3      | Konzernbilanz und Konzern-GuV .....  | 785        |
| 2.3.1    | Einheitliche Ansatz- und Bewertungsmethoden .....                                    | 785        |
| 2.3.2    | Währungsumrechnung .....   | 789        |
| 2.3.3    | Überblick über die Konsolidierungsmaßnahmen .....                                    | 790        |
| 2.3.4    | Kapitalkonsolidierung .....  | 792        |
| 2.3.5    | Folgebilanzierung des Goodwills .....  | 796        |
| 2.3.6    | Bilanzierung von Gemeinschafts- und assoziierten Unternehmen .....                   | 797        |
| 2.4      | Weitere Berichtsinstrumente .....  | 798        |
| 2.4.1    | Kapitalflussrechnung .....   | 798        |
| 2.4.2    | Segmentberichterstattung .....   | 801        |
| 2.4.3    | Eigenkapitalspiegel .....  | 802        |
| 2.4.4    | Ergebnis je Aktie .....  | 803        |
| 2.4.5    | Konzernlagebericht .....   | 804        |
| 2.5      | Zusammenfassung .....  | 805        |
|          | Übungsaufgabe .....  | 807        |
|          | Weiterführende Literaturhinweise .....   | 809        |
| <b>3</b> | <b>Analyse von Jahres- und Konzernabschlüssen .....</b>                              | <b>811</b> |
|          | <i>Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>                                |            |
| 3.1      | Einführung .....   | 811        |
| 3.2      | Analyse der finanziellen Stabilität .....  | 817        |
| 3.2.1    | Bonitätsanalyse .....  | 818        |
| 3.2.2    | Kreditrating .....   | 820        |
| 3.2.3    | Investitionsanalyse .....  | 822        |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 3.3   | Analyse der Ertragskraft .....                            | 827 |
| 3.3.1 | Rentabilitätsanalyse .....                                | 827 |
| 3.3.2 | Vorgehensweise der Aktienanalyse .....                    | 830 |
| 3.3.3 | Gewinn je Aktie und Cashflow je Aktie .....               | 832 |
| 3.3.4 | Analyse des Segmentberichtes .....                        | 834 |
| 3.4   | Analyse nichtfinanzieller Ziele .....                     | 835 |
| 3.5   | Zusammenfassung .....                                     | 835 |
|       | Übungsaufgabe .....                                       | 837 |
|       | Weiterführende Literaturhinweise .....                    | 838 |
|       | Fachbegriffe: Deutsch – Englisch/Englisch – Deutsch ..... | 839 |
|       | Lösungshinweise .....                                     | 847 |
|       | Literaturverzeichnis .....                                | 871 |
|       | Stichwortverzeichnis .....                                | 883 |
|       | Autorenverzeichnis .....                                  | 897 |



---

# Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Die folgenden Abkürzungen und Symbole sind nicht »genormt«; sie werden in dieser oder ähnlicher Form in der betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Literatur jedoch häufig verwendet. In Einzelfällen werden den gleichen Symbolen unterschiedliche Bedeutungen zugewiesen. So steht z. B. FK für »Fertigungskosten«, aber auch für »Fremdkapital«.

|           |   |
|-----------|---|
| $a_0$     | eingesetztes Kapital                            |
| $a'$      | Grenzauszahlung                                 |
| $\bar{a}$ | Auszahlungsannuität                             |
| AB        | Anfangsbestand                                  |
| Abb.      | Abbildung                                       |
| ABS       | Asset Backed Securities                         |
| Abs.      | Absatz  |
| AfA       | Absetzung für Abnutzung                         |
| AG        | Aktiengesellschaft                              |
| AHK       | Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten           |
| AK        | Anschaffungskosten                              |
| AktG      | Aktiengesetz                                    |
| AnlV      | Anlageverordnung                                |
| AO        | Abgabenordnung                                  |
| $a_t$     | Auszahlung im Zeitpunkt t                       |
| Aufl.     | Auflage   |
| AV        | Anlagevermögen                                  |
| B         | Beschäftigung                                   |
| B         | Investitionsbudget                              |
| B         | Wert eines Bezugsrechtes                        |
| $B_0$     | Barwert   |
| B2B       | Business to Business                            |
| B2C       | Business to Consumer                            |
| BA        | Beschäftigungsabweichung                        |
| BAB       | Betriebsabrechnungsbogen                        |
| BaFin     | Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht |
| BCF       | Brutto-Cashflow                                 |
| BCG       | Boston Consulting Group                         |
| BE        | Bestandserhöhung                                |
| BER       | Betriebsergebnisrechnung                        |
| BetrVG    | Betriebsverfassungsgesetz                       |
| BFCF      | Brutto-Free-Cashflow                            |
| BFH       | Bundesfinanzhof                                 |
| BGB       | Bürgerliches Gesetzbuch                         |

|                 |   |
|-----------------|---|
| BIB             | Bruttoinvestitionsbasis   |
| BilMoG          | Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz                                       |
| BIP             | Bruttoinlandsprodukt  |
| BIZ             | Bank für Internationalen Zahlungsausgleich                              |
| $B_n$           | Endwert   |
| BS              | Bilanzsumme   |
| BOCF            | Brutto-Cashflow aus dem operativen Geschäft                             |
| $b_t$           | Einzahlung im Zeitpunkt t   |
| BVG             | Besonderes Verhandlungsgremium  |
| $\overline{BW}$ | Durchschnittlicher Buchwert   |
| BWA             | Buchwert des Vermögens im Anschaffungszeitpunkt                         |
| BWE             | Buchwert oder Liquidationserlös des Vermögens am Ende der Nutzungsdauer |
| $BW_t$          | Buchwert im Zeitpunkt t   |
| bzw.            | beziehungsweise   |
| C               | Konsumausgaben  |
| $\bar{c}$       | Annuität  |
| $c'$            | Grenzeinzahlungsüberschuss  |
| $C_0$           | Kapitalwert im Zeitpunkt $t = 0$  |
| $C_{0P}$        | Kapitalwert eines Investitionsprogramms im Zeitpunkt $t = 0$            |
| $C_{0s}$        | Kapitalwert bei Beachtung von Gewinnsteuern im Zeitpunkt $t = 0$        |
| $\hat{c}$       | Kapitalwertrate   |
| ca.             | circa   |
| CAC             | Cotation Assistée en Continu (französischer Aktienindex)                |
| CAPM            | Capital Asset Pricing Model   |
| CCC             | Cash Conversion Cycle   |
| CDOs            | Collateralised Debt Obligations   |
| CDS             | Credit Default Swap   |
| CE              | Capital Employed  |
| CEO             | Chief Executive Officer   |
| CF              | Cashflow  |
| CFPS            | Cashflow per Share  |
| CFROI           | Cashflow Return on Investment   |
| CGU             | Cash-generating Unit  |
| CIM             | Computer Integrated Manufacturing                                       |
| CLN             | Credit Linked Note  |
| CNC             | Computerized Numerical Control  |
| $CO_2$          | Kohlenstoffdioxid   |
| cov             | Kovarianz   |
| $C_{0w}$        | Kapitalwert einer Wiederanlageinvestition im Zeitpunkt $t = 0$          |
| CP              | Commercial Paper  |
| c.p.            | ceteris paribus   |

|           |   |
|-----------|---|
| $c_t$     | Einzahlungs- bzw. Auszahlungsüberschuss im Zeitpunkt $t$  |
| CVA       | Cash Value Added  |
| CSR       | Corporate Social Responsibility   |
| D         | Depreciation  |
| d. h.     | das heißt   |
| DAX       | Deutscher Aktienindex   |
| DB        | Deckungsbeitrag   |
| DBA       | Doppelbesteuerungsabkommen  |
| DC        | Dezentrales Controlling   |
| DCF       | Discounted Cashflow   |
| DCGK      | Deutscher Corporate Governance Codex  |
| $D_j$     | Daten- oder Umweltkonstellation $j$   |
| DIO       | Days Inventory Outstanding  |
| DPO       | Days Payables Outstanding   |
| DSO       | Days Sales Outstanding  |
| DM        | Deutsche Mark   |
| DPR       | Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung   |
| DrittelbG | Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat   |
| DRS       | Deutscher Rechnungslegungs Standard   |
| DRSC      | Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee  |
| $d_t$     | Abschreibungsbetrag in der Periode $t$  |
| DV        | Datenverarbeitung   |
| DVFA/SG   | Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management<br>e. V./Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. |
| E         | Erlös   |
| e         | estimated   |
| EB        | Endbestand  |
| EBIT      | Earnings before Interest and Taxes  |
| EBITA     | Earnings before Interest, Taxes and Amortization  |
| EBITDA    | Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization  |
| EDV       | Elektronische Datenverarbeitung   |
| EK        | Eigenkapital  |
| EK        | Einzelkosten  |
| EK-CF     | Eigenkapital-Cashflow   |
| $E_n$     | Endwert in Periode $t = n$  |
| EPS       | Earnings per Share  |
| ErbSt(G)  | Erbschaftsteuer(-gesetz)  |
| ERP       | Enterprise Resource Planning  |
| ESCH      | Effektivverschuldung  |
| Est(G)    | Einkommensteuer(-gesetz)  |
| et al.    | et alii (und andere)  |
| etc.      | et cetera   |

|          |   |
|----------|---|
| EU       | Europäische Union   |
| e. V.    | eingetragener Verein                                      |
| EVA      | Economic Value Added                                      |
| evtl.    | eventuell   |
| EW       | Ertragswert   |
| EW       | Erwartungswert  |
| EWU      | Europäische Währungsunion                                 |
| EZB      | Europäische Zentralbank                                   |
| F        | Fertigung   |
| f, F     | fix   |
| F        | Forderungen, Gläubigeransprüche; Zins- und Tilgungsbetrag |
| F        | Index zur Kennzeichnung von Finanzierungsmaßnahmen        |
| F        | Marktwert für Fremdkapital                                |
| F&E      | Forschung und Entwicklung                                 |
| $F(C_0)$ | Verteilungsfunktion des Kapitalwerts                      |
| f./ff.   | folgende Seiten(n)/folgende(r) Paragraf(en)               |
| FAS(B)   | Financial Accounting Standards (Board)                    |
| FE       | Fertige Erzeugnisse                                       |
| FEK      | Fertigungseinzelkosten                                    |
| FGK      | Fertigungsgemeinkosten                                    |
| Fin-CF   | Finanzierungscashflow                                     |
| FK       | Fertigungskosten  |
| FK       | Fremdkapital  |
| FMStG    | Finanzmarktstabilisierungsgesetz                          |
| FK-CF    | Fremdkapitalcashflow                                      |
| Ford.    | Forderungen   |
| FRN      | Floating Rate Note  |
| G        | Gewinn (Periodengewinn)                                   |
| GA       | Gesamtabweichung  |
| GDV      | Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. |
| GE       | Geldeinheiten   |
| GewStG   | Gewerbesteuergesetz                                       |
| GG       | Grundgesetz   |
| $G_j$    | Bestimmung der Gewichte für die Zielkriterien             |
| GE       | Grenzerlös  |
| GK       | Gemeinkosten  |
| GK       | Grenzkosten   |
| GKV      | Gesamtkostenverfahren                                     |
| GmbH     | Gesellschaft mit beschränkter Haftung                     |
| GmbHG    | GmbH-Gesetz   |
| $G_n$    | geschätzter Zukunftserfolg des Jahres n                   |
| GoB      | Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung                    |

|            |   |
|------------|---|
| GoF        | Geschäfts- oder Firmenwert                              |
| GpA        | Gewinn je Aktie   |
| GrESt(G)   | Grunderwerbsteuer (-gesetz)                             |
| $G_t$      | geschätzter Zukunftserfolg des Jahres t                 |
| GuV        | Gewinn- und Verlustrechnung                             |
| GWB        | Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen                  |
| HB         | Handelsbilanz   |
| HFA        | Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer  |
| HGB        | Handelsgesetzbuch                                       |
| HK         | Herstellkosten  |
| HK         | Herstellungskosten                                      |
| HV         | Hauptversammlung (der Aktionäre)                        |
| HVPI       | Harmonisierter Verbraucherpreisindex                    |
| I          | Investitionen, Investitionsobjekt                       |
| i          | kalkulatorischer Zinsfuß; Zinssatz; Kalkulationszinsfuß |
| i. e. S.   | im engeren Sinne  |
| IASB       | International Accounting Standards Board                |
| IAS(C)     | International Accounting Standard(s Committee)          |
| ibL        | innerbetriebliche Leistungsverrechnung                  |
| ICF        | Cashflow aus Investitionen                              |
| IDV        | Individuelle Datenverarbeitung                          |
| IDW        | Institut der Wirtschaftsprüfer                          |
| $i_{EK}$   | Eigenkapitalkosten                                      |
| $i_F$      | Zinssatz für Fremdkapital                               |
| IFRS       | International Financial Reporting Standards             |
| i. H. v.   | in Höhe von   |
| IKR        | Industriekontenrahmen                                   |
| $i_M$      | Rendite eines Marktportefeuilles                        |
| $i_n$      | nomineller Zinsfuß                                      |
| inkl.      | inklusive   |
| insb.      | insbesondere  |
| IO         | Insolvenzordnung  |
| IOSCO      | International Organization of Securities Commissions    |
| IPO        | Initial Public Offering                                 |
| $i_{RL}$   | risikoloser Zinsfuß                                     |
| $i_s$      | Kalkulationszinsfuß nach Gewinnsteuern                  |
| IT         | Informationstechnik                                     |
| $i_{WACC}$ | gewichteter Kapitalkostensatz                           |
| i. w. S.   | im weiteren Sinne                                       |
| JIS        | just in sequence  |
| JIT        | just in time  |
| JÜ         | Jahresüberschuss  |

|                  |   |
|------------------|---|
| K                | Börsenkurs  |
| K                | Korrelationskoeffizient, Kosten je Produkteinheit                       |
| K                | Kosten je Periode   |
| $K_{(ist)}$      | tatsächlich angefallene Kosten  |
| $K_{(plan)}$     | geplante Gesamtkosten   |
| $K_{fix}^{plan}$ | geplante Fixkosten  |
| $K_{var}^{plan}$ | geplante variable Kosten  |
| $K_{(verr.)}$    | verrechnete Plankosten  |
| $K_a$            | Kosten bei der Ausgangsmenge $x_a$                                      |
| kalk.            | kalkulatorisch(e, er)   |
| KapEst(G)        | Kapitalertragsteuer(-gesetz)  |
| KAR              | Kostenartenrechnung   |
| KCF              | Kurs-Cashflow-Verhältnis  |
| $k_{EK}$         | Einzelkosten je Leistungseinheit  |
| $K_f$            | fixe Kosten   |
| kfr.             | kurzfristig   |
| KG               | Kommanditgesellschaft   |
| KGaA             | Kommanditgesellschaft auf Aktien  |
| $K_{ges}$        | Gesamtkosten  |
| $K_{GK}$         | Gemeinkosten je Periode   |
| KGV              | Kurs-Gewinn-Verhältnis  |
| KKV              | Komparativer Konkurrenzvorteil  |
| $K_n$            | Kosten nach Erreichen der kumulierten Menge $x_n$                       |
| KoSt             | Kostenstelle  |
| KPI              | Key Performance Indicator   |
| $K^{plan}$       | geplante Kosten   |
| KR               | kalkulatorischer Restwert   |
| KraftSt(G)       | Kraftfahrzeugsteuer(-gesetz)  |
| KSt(G)           | Körperschaftsteuer(-gesetz)   |
| KTStR            | Kostenträgerstückrechnung   |
| KTZR             | Kostenträgerzeitrechnung  |
| $K_v$            | variable Kosten   |
| $k_v$            | variable Kosten je Leistungseinheit                                     |
| $K_{v,krit}$     | variable Kosten, kritischer Wert  |
| KVP              | kontinuierlicher Verbesserungsprozess                                   |
| $KWF_n^i$        | Kapitalwiedergewinnungsfaktor für n Jahre zum Kalkulationszins-satz $i$ |
| KWG              | Kreditwesengesetz   |
| Kwh              | Kilowattstunde  |
| L                | Lernfaktor  |
| L                | Liquidationserlös   |