

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

Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken
und Handeln

5. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

ESMT
BERLIN



Inhaltsübersicht

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Vorwort zur 5. Auflage](#)

[Abkürzungs- und Symbolverzeichnis](#)

[Teil A Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb](#)

[1 Grundlagen der strategischen, operativen
und finanzwirtschaftlichen](#)

[Unternehmenssteuerung](#)

[Adolf G. Coenenberg/Thomas W. Günther](#)

[2 Wertorientierte Unternehmensführung](#)

[Peter Kajüter](#)

[3 Strategisches Management](#)

[Olaf Plötner/Harald Hungenberg](#)

[4 Innovations- und Technologiemanagement](#)

[Harald Hungenberg](#)

[5 Marketing](#)

[Markus Voeth/Uta Herbst/Martin Kupp](#)

[6 Management von Supply Chains](#)

[Dominik Röck/Erik Hofmann/Wolfgang
Stölzle](#)

[Teil B Gestaltung der internen Strukturen und
Prozesse](#)

[1 Rechtsformen und Corporate Governance](#)

[Manuel R. Theisen](#)

[2 Organisation](#)

[Mark Ebers/Indre Maurer/Matthias
Graumann](#)

[3 Digitaler Wandel und Führung in
Veränderungsprozessen](#)

[Uta Wilkens](#)

Teil C Instrumente der Unternehmenssteuerung

1 Controlling

Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter

2 Grundlagen der Buchführung

Peter Kajüter/Annette Voß

3 Kostenrechnung

Heinz Kußmaul

4 Kostenmanagement

Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter

5 Investitionsrechnung

Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens

6 Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung

Peter Kajüter

7 Akquisition und Unternehmensbewertung

Adolf G. Coenenberg/Wolfgang Schultze

8 Finanzmanagement

Andreas Horsch/Stephan Paul/Bernd

Rudolph

9 Steuerpolitik der Unternehmen

Manuel R. Theisen

Teil D Finanzberichterstattung

1 Jahresabschluss

Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard

Pellens

2 Konzerne und Konzernabschlüsse

Walther Busse von Colbe/Bernhard

Pellens/André Schmidt

3 Analyse von Jahres- und Konzernabschlüssen

Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard

Pellens

Fachbegriffe: Deutsch - Englisch/Englisch - Deutsch

Lösungshinweise

Literaturverzeichnis

Stichwortverzeichnis

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!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht
GmbH

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/](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

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

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
\underline{a}'	Grenzauszahlung
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
AnIV	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
<u>BVG</u>	Besonderes Verhandlungsgremium
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 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	Endwert in Periode t = n
$_n$ 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	Gewerbsteuergesetz
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
Kfix 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^i	n Kapitalwiedergewinnungsfaktor für n Jahre zum Kalkulationszinssatz i
KWG	Kreditwesengesetz
Kwh	Kilowattstunde
L	Lernfaktor
L	Liquidationserlös
L.u.L.	Lieferungen und Leistungen
LBO	Leveraged Buy-out
LFK	langfristiges Fremdkapital
lfr.	langfristig
Lkw	Lastkraftwagen
lmi	leistungsmengeninduziert
lmn	leistungsmengenneutral
L_t	Liquidationserlös im Zeitpunkt t
Ltd.	Limited Company
LW	Landeswährung
M	Kartelllösung
M	Marktportefeuille
M	Material
M&A	Mergers & Acquisitions
Max	Index für Maximalwert
MBA	Master of Business Administration
MBO	Management-Buy-out
MDAX	Mid-Cap-DAX; Aktienindex für mittelgroße Unternehmen
ME	Mengeneinheit
MEK	Materialeinzelkosten
MES	Minimum Efficient Size
MGK	Materialgemeinkosten
Min	Index für Minimalwert

Min.	Minute(n)
Mio.	Million(en)
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MJ	Mitarbeiterjahre (Kapazität)
MK	Materialkosten
MTN	Medium Term Note
Mrd.	Milliarde(n)
MU	Mutterunternehmen
MVA	Market Value Added
MwSt	Mehrwertsteuer
N	Gesamtnutzen
n	Verzinsungsdauer; Nutzungsdauer eines Investitionsobjektes
n	Restnutzungszeit
\checkmark	Amortisationszeitpunkt (statisch)
$\checkmark d$	Amortisationszeitpunkt (dynamisch)
NFCF	Netto-Free-Cashflow
N_i	Bestimmung des Gesamtnutzens
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
NPÖ	Neue politische Ökonomie
Nr.	Nummer
NV	Naamloze vennootschap
NYSE	New York Stock Exchange
o. Ä.	oder Ähnliche(s)
OCF	Operating Cashflow
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OP	Operationssaal
OPP	Order Penetration Point
Opt	Index für Optimalwert
OR	Obligationenrecht
P	Inflationsrate
p	Preis
p_a	Preisänderungsrate der Auszahlungen
p_b	Preisänderungsrate der Einzahlungen
PC	Personalcomputer

PER	Price-Earnings-Ratio
PEST	Political, Economic, Sociodemographic, Technical
p_{krit} Pkw	kritischer Preis Personenkraftwagen
POG	Preisobergrenze
PPA	Purchase Price Allocation
PPS	Product-Service-System
PR	Public Relations
pri.	primär(e)
PSCI	Pharmaceutical Supply Chain Initiative
PUG	Preisuntergrenze
PV	Barwert
Q	Verrechnungssatz der innerbetrieblichen Leistungserstellung
q	Zinsfaktor (1 + i)
qm	Quadratmeter
r	einfacher interner Zinsfuß
r	Reaktionsfunktion
r	Kapitalrentabilität
r'	Grenzrendite
RACID	Responsible, Accountable, Consult, Inform, Decide
RAP	Rechnungsabgrenzungsposten
RBF _n i	Rentenbarwertfaktor für n Jahre zum Kalkulationszinssatz i
R(C ₀)	Risikoprofil des Kapitalwertes
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
RKP	relative Kostenposition
RMA	relativer Marktanteil
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
ROIC	Return on Invested Capital
R _t	Restwerterlös im Zeitpunkt t
RVF	Rückwärtsverteilungsfaktor
RW _n	Restwert im Jahr n
s	Gewinnsteuersatz
s	Marktanteil
S.	Seite
S ₁ , S ₂ , ...	Strategien 1, 2, ...

S.A.	Société anonyme
SARL	Société à responsabilité limitée
SCE	Societas Cooperativa Europaea
SCP	Structure, Conduct, Performance
SE	Societas Europaea
SEC	Securities and Exchange Commission
sek.	sekundär(e)
SEKV	Sondereinzelkosten des Vertriebs
SE-VO	Verordnung zum Statut der Europäischen Aktiengesellschaft
SFAS	Statement of Financial Accounting Standards
SGE	strategische Geschäftseinheit
SK	Selbstkosten
sog.	sogenannte(r, -n, -s)
SOX	Sarbanes-Oxley-Act
Sp.	Spalte(n)
SPAC	Special Purpose Acquisition Company
SPE	Société Privée Européenne
St.	Stück
StB	Der Steuerberater (Zeitschrift)
Std.	Stunde(n)
SVA	Shareholder Value Added
SVR	Shareholder Value Return
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
t	Planungsperiode
T	Taxes
t_0, t_1, \dots	Zeitpunkte
t_A	Amortisationszeit
Tab.	Tabelle
Techn	technisch(es)
TN	Teilnutzenwert
TQM	Total Quality Management
Tsd.	Tausend
TSR	Total Shareholder Return
TU	Tochterunternehmen
Tz.	Textziffer

$u(C_{0j})$	Risikonutzenfunktion des Kapitalwerts
u. a.	und andere, unter anderem
u.Ä.	und Ähnliche(s)
u. U.	unter Umständen
u.v.m.	und viele(s) mehr
UKV	Umsatzkostenverfahren
UKV _{GK}	Umsatzkostenverfahren auf Grenzkosten
UKV _{VK}	Umsatzkostenverfahren auf Vollkosten
UmA	Umsatzaufwendungen
U_O	Nutzenniveau
US-\$	US-amerikanischer Dollar
US-GAAP	in den USA geltende Generally Accepted Accounting Principles
USt(G)	Umsatzsteuer(-gesetz)
usw.	und so weiter
UV	Umlaufvermögen
v	variabel
V	Vermögen eines Unternehmens
VA	Verbrauchsabweichung
v.a.	vor allem
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetzes
V_{EK}	Marktwert des Eigenkapitals
Verb.	Verbindlichkeiten
VersSt(G)	Versicherungsteuer(-gesetz)
VertrGK	Vertriebsgemeinkosten
VerwGK	Verwaltungsgemeinkosten
V_{FK}	Marktwert des Fremdkapitals
V_G	Marktwert eines Unternehmens
VG	Vermögensgegenstände
vgl.	vergleiche
VMI	Vendor Management Inventory
vs.	versus
V_t	Vermögenswert im Zeitpunkt t
Vt	Vertrieb
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
Vw	Verwaltung

$w(C_0)$	Wahrscheinlichkeitsfunktion des Kapitalwertes
WACC	Weighted Average Cost of Capital
w_i	Wahrscheinlichkeit
WK	Wechselkurs
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
x	Absatzmenge, Produktionsmenge
X_1, X_2, \dots	Mengen des Gutes X
x_{krit}	kritische Menge
Z	Zielkriterien
Z	Zufallszahl
Z	Zinsaufwand
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZE_n	Zukunftserfolg des Jahres n
ZEW	Zukunftserfolgswert
ZE_t	Zukunftserfolg des Jahres t
ZR	Zielrendite
Zug.	Zugänge
zzgl.	zuzüglich
€	Euro
%	Prozent
β	Beta-Faktor, Ausdruck für das systematische Risiko
β_j	Beta-Faktor der Investition j
ε	Preiselastizität der Nachfrage
μ	Erwartungswert
σ	Standardabweichung
σ_2	Kovarianz
τ_2	Varianz
ϕ	Präferenzwert

Teil A Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb

1 Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung

Adolf G. Coenenberg/Thomas W. Günther

KERNFRAGEN

- Was sind grundlegende Ziele im Unternehmen?
- Wie stehen diese und deren Steuerungsebenen im Zusammenhang?
- Wie kann eine finanzwirtschaftliche und eine operative Steuerung ausgestaltet werden?
- Welche Instrumente können zur strategischen Steuerung genutzt werden?
- Welcher Planungszusammenhang besteht zwischen der strategischen, der operativen und der finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung?

1.1 Einführung

Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente

Themen der Unternehmenssteuerung haben vielfach die Schlagzeilen der Tages- und Wirtschaftspresse erobert. Frühere Finanzvorstände oder Controller werden Sprecher

des Vorstands oder General Manager. Neue Begriffe tauchen auf, hinter denen sich innovative Steuerungsinstrumente verbergen, mit deren Hilfe das Management sein Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen möchte.

Gründe für die Suche nach neuen und verbesserten betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen sind

- die zunehmende Dynamik und Komplexität des Unternehmensumfelds, z. B. Verkürzung der Produktlebenszyklen (Automobilbau, IT-Systeme), Globalisierung, Deregulierung (Telekommunikation, Energieversorgung, Versicherungen, Banken), neue Kommunikationstechnologien (Internet of Things, Blockchain), Digitalisierung, demografischer Wandel, Klimawandel und die Verknappung natürlicher Ressourcen,
- die steigende Wettbewerbsintensität, die u. a. durch gesättigte Absatzmärkte und globale Konkurrenz verursacht wird,
- die durch weltweite Unternehmenskäufe und Fusionen zunehmende Größe und Differenziertheit der Unternehmen, z. B. *Linde/Praxair* und *Bayer/Monsanto*.

Controlling

Die wachsende Bedeutung der Unternehmenssteuerung hat bereits vor fast 50 Jahren dazu geführt, dass sich unter der Bezeichnung »Controlling« in der Wissenschaft wie auch in der Praxis eine eigenständige Disziplin entwickelt hat. Controlling, das sich von dem englischen Begriff »to control« (= steuern, lenken) ableitet, ist im Kern nichts anderes als die *zielorientierte Steuerung* durch *Information*, *Planung* und *Kontrolle* sowie durch *Koordination* der verschiedenen Teilsysteme des Managements. Die grundsätzliche Notwendigkeit einer systematischen Informationsversorgung des Managements zur

Geschäftssteuerung wurde indes schon vor langer Zeit erkannt. Bereits Ende des 15./Anfang des 16. Jahrhunderts haben so bedeutende und große Unternehmen wie das der Fugger aus freiwilligen Stücken eine laufende Buchhaltung praktiziert und gelegentlich Jahresabschlüsse erstellt. Unternehmen dieser Größenordnung mit Faktoreien (Niederlassungen) in der gesamten entdeckten Welt wären ohne die ordnende Handschrift der Buchhaltung und ohne Jahresabschlüsse - wir würden heute sagen: Controllinginstrumente - nicht zu führen gewesen. Auch heute noch liefert die weltweit nach vergleichbaren Systemen durchgeführte Buchhaltung das Datengerüst für zahlreiche Controllingaufgaben. Sie wird in ihren Grundzügen in Kapitel C.1 dargestellt.

»Unternehmenssteuerung ohne fundierte strategische und finanzwirtschaftliche Grundlagen ist für mich persönlich nicht vorstellbar.«

Dr. Jochen Schmitz, CFO, Siemens Healthineers

Dieser einführende Beitrag gibt einen Überblick über die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Ziel- und Steuerungsebenen eines Unternehmens und erläutert kurz deren grundsätzliche Zusammenhänge. Er bildet damit gleichzeitig einen Rahmen für die weiteren Kapitel dieses Buchs, die die wichtigsten Controllinginstrumente, aber auch Ansatzpunkte zur Ausrichtung des Unternehmens auf Markt und Wettbewerb sowie Rahmenbedingungen der Unternehmensführung vertiefend behandeln.

1.2 Ziel- und Steuerungsebenen des Unternehmens

Betriebswirtschaftliche Ziele

Zu den Aufgaben einer jeden Führungskraft gehört es, Ziele für ihren Verantwortungsbereich, sei es ein Weltkonzern, ein mittelständisches Unternehmen oder eine einzelne Abteilung, zu erarbeiten und die Tätigkeiten der Mitarbeiter auf diese Ziele hin auszurichten. Ein Unternehmensziel, nämlich die Wertschaffung für die Unternehmenseigner (*Shareholder-Value*), ist in den letzten Jahrzehnten stark in den Vordergrund getreten. Kritiker halten dem entgegen, dass ein Unternehmen nicht einseitig auf die Ziele nur einer Interessengruppe – der Eigner – ausgerichtet werden dürfe. Vielmehr seien gleichermaßen auch die Ziele anderer Unternehmensbeteiligter, z. B. der Gläubiger, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, vom Management zu berücksichtigen. Daher wird heute in den Zielsetzungen der Unternehmen von einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung im Sinne eines Ausgleichs von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen als sog. Triple Bottom ausgegangen (vgl. [Abb. 1](#) sowie [Abschnitt C.6.4.3](#)).

Nach der Definition der Brundtland-Kommission kann eine nachhaltige Entwicklung nur eine Entwicklung sein, die die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht mehr befriedigen können (intergenerationale Gerechtigkeit). Als gemeinsames Ziel fast aller Unternehmensbeteiligter kann die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs und damit der Unternehmensexistenz angesehen werden. Ökologische und soziale Nachhaltigkeit sind damit einerseits Rahmenbedingungen des Wirtschaftens. Andererseits ist ökonomische Nachhaltigkeit ohne die Gewährleistung von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit heutzutage nicht möglich.

Nach der zeitlichen Reichweite und den zugrunde liegenden Maßgrößen lassen sich Unternehmensziele in drei Bereiche

unterteilen, nämlich in ein *Liquiditätsziel*, ein *Erfolgsziel* und ein *Nachhaltigkeitsziel*. Diesen drei Zielebenen entsprechen drei Steuerungsebenen, nämlich die *finanzwirtschaftliche* (Liquidität), die *operative* (Erfolg) und die *strategische Steuerung* (Nachhaltigkeit). Auf allen drei Ebenen ergeben sich Chancen und Risiken, deren Auswirkungen im Zielsystem und speziell bei der Entscheidungsvorbereitung zu berücksichtigen sind (z. B. strategische Risiken, wie die Bedrohung von bisherigen Wettbewerbsvorteilen, im Rahmen der strategischen Steuerung).

Traditionell standen die monetären, d. h. in Geld messbaren Ziele Liquidität und Erfolg im Mittelpunkt. In Folge der oben genannten zunehmenden Komplexität des Unternehmensumfelds und steigender Wettbewerbsintensität hat jedoch die dritte Zielgröße, die Nachhaltigkeit eines Unternehmens, immer mehr an Bedeutung gewonnen, da es die Voraussetzung für zukünftige Erfolge und für Liquidität schafft. Entsprechend fordert auch der Gesetzgeber, dass schon bei der Vorbereitung von Entscheidungen z. B. über Investitionen bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden (§ 91 Abs. 2 AktG mit Ausstrahlwirkung auch auf Unternehmen anderer Rechtsformen; vgl. Abschnitt C.1.1.4).



Planung und Steuerung

Ein maßgebliches Ziel des Bayer-Konzerns ist es, langfristig profitables Wachstum zu generieren. Hierdurch wollen wir den Unternehmenswert kontinuierlich steigern und den langfristigen Fortbestand unserer Geschäftsbereiche sicherstellen.



thyssenkrupp

Unser Ziel ist es, dass thyssenkrupp nachhaltig einen positiven Free Cashflow vor M & A erwirtschaftet und Wert generiert. ...

Nachhaltigkeit ist ein fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.

SIEMENS

Ingenuity for life

Mit Vision 2020+ stellen wir die Weichen für dauerhafte Wertschaffung durch beschleunigtes Wachstum und Stärkung der Ertragskraft mit einer vereinfachten und schlankeren Konzernstruktur.

Abb. 1: Zielsetzungen von Unternehmen (Quelle: Websites 2020 von *Bayer*, *thyssenkrupp* und *Siemens*)

Liquidität

Liquiditätsziel heißt, die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens jederzeit aufrechtzuerhalten. Wird dieses Ziel verfehlt, geht das Unternehmen in Insolvenz. Die Steuerung der Einzahlungen und Auszahlungen ist deshalb für jedes Unternehmen lebensnotwendig, aber als alleiniges Steuerungsinstrument nicht ausreichend: Wer etwa ein Unternehmen mit langen Entwicklungs- und Investitionszeiträumen nur nach Einzahlungen und Auszahlungen steuern würde, käme mit erforderlichen Maßnahmen der Steuerung stets zu spät. Denn der wirtschaftliche Erfolg eines Entwicklungs- oder Investitionsprojekts lässt sich auf der Grundlage von Einzahlungen und Auszahlungen erst nach Abschluss des gesamten Projekts messen. Dies sei an folgendem kleinen Fallbeispiel erläutert:

Fallbeispiel: Einzahlungsüberschüsse eines Investitionsobjekts

Werte in Tsd. €		1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Investitionsauszahlung	- 1.000					
Laufende Einzahlungen		250	400	500	500	500
Laufende Auszahlungen inkl. Zinsen		- 200	- 250	- 300	- 300	- 300
Einzahlungsüberschuss		50	150	200	200	200

Die Auszahlung für die Investition, z. B. in eine maschinelle Anlage, in Höhe von 1.000 Tsd. € führt während der Nutzungsdauer der Anlage in den nächsten fünf Jahren jeweils zu Einzahlungsüberschüssen (Cashflows) als Differenz aus dem Verkaufserlös (Umsatz) der mit der Maschine erzeugten Produkte und den laufenden Auszahlungen u. a. für Materialeinsatz, Löhne und Energie. Da die Summe der Einzahlungsüberschüsse über die gesamte Nutzungsdauer des Projekts von fünf Jahren (800 Tsd. €) hier geringer ist als die Investitionsauszahlung, war die Investition letztlich offenbar unrentabel. Doch kommt diese Information zu spät, um rechtzeitig bei Fehlentwicklungen gegensteuern zu können. Erforderlich ist deshalb ein Frühwarnsystem, aus dem Schlussfolgerungen für den Totalerfolg über die gesamte Lebensdauer eines Projekts oder auch eines ganzen Unternehmens gezogen werden können.

Erfolg

Ein einfaches Frühwarnsystem ist der periodisch (d. h. monatlich, quartalweise oder jährlich) ermittelte *Erfolg*. Er