

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

Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Eine Einführung in wirtschaftliches Denken
und Handeln für Ingenieure, Naturwissenschaftler,
Juristen und Geisteswissenschaftler

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

2002

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Feedback	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	XXV

Teil A

Einführung

I. Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung

ADOLF G. COENENBERG

1. Einführung	3
2. Ziel- und Steuerungsebenen des Unternehmens	4
3. Zusammenhang von finanzwirtschaftlicher und operativer Steuerung	8
3.1. Kurzfristige Finanzsteuerung und operative Steuerung	9
3.2. Langfristige Finanzsteuerung und operative Steuerung	10
4. Verknüpfung von operativer und strategischer Steuerung	13
4.1. Kreislauf von Erfolgspotenzial-, Erfolgs- und Liquiditätsgenerierung	13
4.2. Strategie-Wertbeitrags-Matrix	15
4.3. Messung von Erfolgspotenzialen	16
4.3.1. Marktanteils-Marktwachstums-Matrix	18
4.3.2. Branchenattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix	24
5. Planungszusammenhang von strategischer, operativer und finanzwirtschaftlicher Steuerung	26
6. Zusammenfassung	29
Weiterführende Literaturhinweise	30

II. Grundlagen der Buchführung

PETER KAJÜTER UND ANNETTE VOSS

1. Einführung	31
2. Inventur, Inventar und Bilanz	33

3. Die Verbuchung auf Konten.....	35
3.1. Einrichtung der Konten	35
3.2. Bestandskonten	36
3.3. Erfolgskonten und Gewinn- und Verlustrechnung.....	40
3.4. Das Zusammenwirken von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	44
4. Gliederungsschemata zur Ordnung der Konten	46
5. Formen der Gewinn- und Verlustrechnung	47
5.1. Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren	48
5.2. Staffel- und Kontoform	51
6. Kapitalflussrechnung.....	52
7. Zusammenfassung	53
Übungsaufgabe.....	55
Weiterführende Literaturhinweise	56

Teil B

Instrumente der Unternehmenssteuerung

I. Kostenrechnung

HEINZ KUSSMAUL

1. Einführung.....	59
2. Grundbegriffe der Kostenrechnung.....	61
2.1. Aufwand versus Kosten.....	61
2.2. Kostenkategorien	63
3. Aufbau der Kostenrechnung.....	65
3.1. Problemstellung	65
3.2. Teilgebiete der Kostenrechnung.....	66
3.3. Kostenartenrechnung	66
3.4. Kostenstellenrechnung.....	69
3.4.1. Einrichtung von Kostenstellen.....	69
3.4.2. Abrechnung im Betriebsabrechnungsbogen	71
3.5. Kostenträgerrechnung.....	75
3.5.1. Kalkulation (Kostenträgerstückrechnung).....	76
3.5.2. Betriebsergebnisrechnung (Kostenträgerzeitrechnung)	77

4. Kostenrechnung zur Entscheidungsunterstützung und Wirtschaftlichkeitskontrolle.....	79
4.1. Kostenrechnungssysteme im Überblick.....	79
4.2. Voll- und Teilkostenrechnung.....	80
4.2.1. Trennung zwischen fixen und variablen Kosten.....	80
4.2.2. Aufbau der Teilkostenrechnung.....	82
4.2.3. Deckungsbeitragsrechnung.....	84
4.2.4. Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung.....	87
4.2.5. Break-even-Analyse.....	89
4.3. Ist- und Plankostenrechnung.....	91
4.3.1. Überblick.....	91
4.3.2. Starre Plankostenrechnung.....	93
4.3.3. Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis.....	95
4.3.4. Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis.....	97
5. Zusammenfassung.....	98
Übungsaufgabe.....	100
Weiterführende Literaturhinweise.....	102

II. Kostenmanagement

KLAUS-PETER FRANZ UND PETER KAJÜTER

1. Einführung.....	103
2. Grundlegende Zusammenhänge des Kostenmanagements.....	105
3. Ansatzpunkte für ein systematisches Kostenmanagement.....	107
3.1. Produkte.....	107
3.2. Prozesse.....	110
3.3. Ressourcen.....	114
4. Instrumente des Kostenmanagements.....	117
4.1. Instrumente des operativen Kostenmanagements.....	117
4.1.1. Flexible Plankostenrechnung.....	117
4.1.2. Gemeinkostensenkungsprogramme.....	117
4.1.3. Innerbetriebliche Leistungsverrechnung.....	118
4.2. Instrumente des strategischen Kostenmanagements.....	119
4.2.1. Target Costing.....	119
4.2.2. Benchmarking.....	125
4.2.3. Prozesskostenrechnung.....	127
5. Zusammenfassung.....	135
Übungsaufgabe.....	137
Weiterführende Literaturhinweise.....	138

III. Investitionsrechnung

ULRICH LINNHOFF UND BERNHARD PELLENS

1. Einführung.....	139
2. Quantitative Investitionsrechnung.....	142
2.1. Investitionsbeurteilung anhand von Kostenrechnungsdaten	142
2.2. Dynamische Verfahren	145
2.2.1. Überblick	145
2.2.2. Finanzmathematische Grundlagen.....	146
2.2.3. Kapitalwert-Methode	148
2.2.4. Berücksichtigung von Steuern.....	152
2.2.5. Interne Zinsfuß-Methode	153
2.2.6. Amortisationsrechnung.....	155
3. Investitionsrechnung unter Unsicherheit.....	157
3.1. Überblick	157
3.2. Korrekturverfahren	158
3.2.1. Korrektur der Cashflows.....	158
3.2.2. Korrektur des Kalkulationszinsfußes (Kapitalkostenansatz)	159
3.3. Sensitivitätsanalyse.....	163
3.3.1. Einflussgrößenrechnung	163
3.3.2. Ermittlung kritischer Werte	164
3.4. Risikoanalyse.....	165
4. Qualitative Investitionsrechnung.....	169
5. Zusammenfassung	171
Übungsaufgabe.....	173
Weiterführende Literaturhinweise	174

IV. Akquisition und Unternehmensbewertung

ADOLF G. COENENBERG, WOLFGANG SCHULTZE
UND JOHANNES BIBERACHER

1. Einführung.....	175
2. Zielsetzungen bei Unternehmensakquisitionen.....	176
3. Akquisitionsprozess.....	178
4. Auswahl geeigneter Akquisitionskandidaten	180
4.1. Strategische Analyse (Strategic Fit)	181
4.2. Unternehmenskulturelle Analyse (Cultural Fit).....	182

5. Unternehmensbewertung (Financial Fit)	184
5.1. Substanzwerte	184
5.2. Markt-/Vergleichswerte	186
5.3. Zukunftserfolgswerte	189
5.3.1. Zukunftserfolge	189
5.3.2. Kalkulationszinsfuß	193
5.3.3. Methoden	194
5.3.4. Objektivierter vs. subjektiver Wert	198
6. Verhandlungsergebnis	202
7. Integration	204
8. Akquisitionscontrolling	208
9. Zusammenfassung	213
Weiterführende Literaturhinweise	215

V. Finanzmanagement

STEPHAN PAUL UND ANDREAS HORSCH

1. Einführung	217
2. Finanzierungsarten im Überblick	220
3. Interne Finanzierung (Innenfinanzierung)	222
4. Instrumente externer Finanzierung (Außenfinanzierung)	224
4.1. Konstruktionsmerkmale von Beteiligungs- und Kreditkapital	224
4.2. Beteiligungsfinanzierung	226
4.2.1. Funktionen und Rechtsformabhängigkeit des Beteiligungskapitals	226
4.2.2. Beteiligungsfinanzierung der Aktiengesellschaft	227
4.3. Langfristige Kreditfinanzierung	232
4.3.1. Verbriefte Formen	233
4.3.2. Unverbriefte Formen	235
4.4. Kurz- und mittelfristige Kreditfinanzierung	237
4.4.1. Verbriefte Formen	237
4.4.2. Unverbriefte Formen	239
4.5. Zwischenformen der Finanzierung	242
5. Einsatz von Sicherungsinstrumenten im finanziellen Risikomanagement	245
6. Strategische Entscheidungen im Finanzmanagement am Beispiel der Wahl der Kapitalstruktur	249
7. Zusammenfassung	253
Weiterführende Literaturhinweise	255

VI. Wertorientierte Unternehmensführung

PETER KAJÜTER

1. Einführung.....	257
2. Grundlagen und Bausteine des Wertmanagements.....	258
2.1. Entstehungsgründe des Shareholder Value-Ansatzes	258
2.2. Bilanzielle vs. wertorientierte Erfolgsmessung.....	259
2.3. Bausteine der wertorientierten Unternehmensführung.....	262
2.3.1. Wertorientierte Ziele setzen.....	263
2.3.2. Wertorientiert planen und entscheiden	265
2.3.3. Wertschaffung messen.....	268
2.3.4. Wertschaffung belohnen.....	268
2.3.5. Wertorientierung und Wertschaffung kommunizieren	270
3. Wertorientierte Planungsrechnungen	271
4. Wertorientierte Kontrollrechnungen	275
4.1. Wesentliche Kennzahlen im Überblick	275
4.2. Return on Capital Employed	277
4.3. Economic Value Added.....	279
4.4. Cash Flow Return on Investment und Cash Value Added	281
5. Zusammenfassung.....	284
Übungsaufgabe.....	285
Weiterführende Literaturhinweise	286

VII. Controlling

KLAUS-PETER FRANZ UND PETER KAJÜTER

1. Einführung.....	287
2. Die Organisation des Controlling.....	290
3. Das Zusammenwirken von Management und Controlling beim Ergebnismanagement	292
3.1. Operatives Controlling	292
3.1.1. Unterstützung bei der Zielplanung	292
3.1.2. Unterstützung bei der Zielverfolgung.....	296
3.2. Strategisches Controlling.....	299
3.2.1. Unterstützung bei der Zielplanung	300
3.2.2. Unterstützung bei der Zielverfolgung.....	302
4. Das Zusammenwirken von Management und Controlling beim Risikomanagement	303
4.1. Grundlagen des Risikomanagements.....	303

4.2. Unterstützung des Risikomanagements durch das Controlling	304
5. Zusammenfassung.....	307
Übungsaufgabe	309
Weiterführende Literaturhinweise.....	312

Teil C

Externe Rechnungslegung

I. Jahresabschluss

ANDREAS BONSE, ULRICH LINNHOFF UND BERNHARD PELLENS

1. Einführung	315
2. Grundlagen des Jahresabschlusses.....	316
2.1. Funktionen des Jahresabschlusses.....	316
2.2. Rechtsgrundlagen des Jahresabschlusses.....	317
2.3. Bestandteile des Jahresabschlusses	319
2.4. Aufstellung, Prüfung und Publizität.....	323
2.5. Verknüpfung des Jahresabschlusses mit der steuerlichen Gewinnermittlung (Steuerbilanz).....	325
2.6. Jahresabschlusspolitik	326
3. Bilanz	326
3.1. Gliederung der Bilanz	326
3.2. Bilanzierung des Anlagevermögens.....	327
3.2.1. Ansatzvorschriften	327
3.2.2. Bewertungsvorschriften	329
3.3. Bilanzierung des Umlaufvermögens	336
3.3.1. Ansatzvorschriften	336
3.3.2. Bewertungsvorschriften	337
3.4. Bilanzierung des Eigenkapitals	339
3.5. Bilanzierung des Fremdkapitals	342
3.5.1. Ansatzvorschriften	342
3.5.2. Bewertungsvorschriften	344
3.6. Bilanzierung der Rechnungsabgrenzungsposten	345
3.7. Bilanzierung latenter Steuern.....	346
4. Gewinn- und Verlustrechnung.....	348
5. Zusammenfassung.....	350
Übungsaufgabe	352
Weiterführende Literaturhinweise.....	354

II. Internationalisierung und Erweiterung der Rechnungslegung

WALTHER BUSSE VON COLBE

1. Veränderung der Rechnungslegung durch die Internationalisierung der Konzerne und Kapitalmärkte.....	355
2. Begriff und Strukturen des Konzerns.....	357
2.1. Begriff.....	357
2.2. Konzernstrukturen	357
2.3. Motive für die Konzernbildung	358
3. Aufgaben und Bestandteile des Konzernrechnungswesens	359
3.1. Informations- und Controllingaufgaben des Konzernrechnungswesens	359
3.2. Abbildung des Konzerns als ökonomische Einheit.....	360
3.3. Bestandteile des Konzernabschlusses.....	361
3.4. Rechnungslegungspflichten.....	362
4. Internationalisierung der Konzernrechnungslegung	364
4.1. Gründe für die Internationalisierung	364
4.2. Unterschiede zwischen der Rechnungslegung nach internationalen Grundsätzen und nach HGB	365
4.3. Ansätze im deutschen Recht.....	366
5. Konzernbilanz und -Gewinn- und Verlustrechnung	367
5.1. Einheitliche Bewertungsmethoden.....	367
5.2. Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen	367
5.3. Überblick über die Konsolidierungsmaßnahmen	368
5.4. Kapitalkonsolidierung	370
5.5. Planmäßige Abschreibung oder Fortführung des Goodwills?.....	372
5.6. Latente Steuern	374
5.7. Die Aufnahme von Gemeinschafts- und assoziierten Unternehmen in den Konzernabschluss	376
6. Weitere Informationsinstrumente.....	377
6.1. Kapitalflussrechnung	377
6.2. Konzernsegmentrechnungen	379
6.3. Eigenkapitalveränderungsrechnung.....	381
7. Ausblick.....	382
8. Zusammenfassung	383
Übungsaufgabe.....	386
Weiterführende Literaturhinweise	388

III. Jahresabschlussanalyse

ANDREAS BONSE, ULRICH LINNHOF UND BERNHARD PELLEN

1. Einführung	389
2. Analyse aus Sicht der Fremdkapitalgeber	390
2.1. BAV-Kennzahlen	391
2.2. Rating	397
3. Analyse aus Sicht der Eigenkapitalgeber	398
3.1. Vorgehensweise der Finanzanalyse	399
3.2. Gewinn je Aktie und Cashflow je Aktie	401
3.3. EBIT und EBITDA	402
3.4. Analyse des Segmentberichtes	403
4. Weitergehende Kennzahlenanalyse	404
4.1. Investitionsanalyse	404
4.2. Rentabilitätsanalyse	407
5. Zusammenfassung	409
Übungsaufgabe	411
Weiterführende Literaturhinweise	412

Teil D

Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb

I. Strategisches Management

MARTIN K. WELGE UND ANDREAS AL-LAHAM

1. Einführung	415
2. Definition des Strategiebegriffs	416
3. Aufgaben im strategischen Management	417
3.1. Die Planung von Zielen	417
3.2. Auswahl und Optimierung der Geschäftseinheiten	421
3.3. Analyse der Kernkompetenzen der Geschäftseinheiten	423
3.4. Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie	427
3.5. Die Umsetzung der Strategie	431
4. Zusammenfassung	437
Weiterführende Literaturhinweise	440

II. Organisation

MARK EBERS UND INDRE MAURER

1. Einführung.....	441
2. Stellhebel der Organisationsgestaltung	442
2.1. Arbeitsteilung	443
2.1.1. Grundformen der Arbeitsteilung.....	444
2.1.2. Arbeitsteilung erzeugt Koordinationsbedarf	445
2.2. Koordination	447
2.2.1. Persönliche Koordinationsmechanismen.....	447
2.2.2. Strukturelle Koordinationsmechanismen	448
2.3. Verteilung von Entscheidungsrechten	450
2.4. Leitungsorganisation	450
3. Erfolgsbedingungen der Organisationsgestaltung.....	451
3.1. Aufgabenmerkmale.....	453
3.1.1. Ähnlichkeit und Komplexität	453
3.1.2. Wiederholungshäufigkeit.....	454
3.1.3. Veränderlichkeit und Variabilität	455
3.1.4. Strukturiertheit.....	456
3.2. Strategie und Leistungsprogramm.....	457
3.2.1. Homogenität und Heterogenität des Leistungsprogramms.....	457
3.2.2. Stoßrichtung der Wettbewerbsstrategie.....	459
3.3. Umweltmerkmale	463
3.4. Situative und interne Konsistenz der Organisationsgestaltung.....	464
4. Organisatorische Gestaltungsentscheidungen und -instrumente.....	466
4.1. Stellengestaltung.....	467
4.2. Abteilungsbildung	469
4.3. Geschäftsprozessorganisation.....	470
5. Gestaltung organisatorischen Wandels	473
5.1. Herausforderungen der Gestaltung organisatorischer Wandelprozesse	474
5.2. Stellhebel zur Gestaltung organisatorischer Wandelprozesse	475
5.2.1. Prozess	476
5.2.2. Politik.....	478
5.2.3. Personen.....	479
6. Zusammenfassung	480
Weiterführende Literaturhinweise	482

III. Marketing

WERNER H. ENGELHARDT, RALF KLÖTER UND MATTHIAS SCHNITTKA

1. Einführung	483
2. Charakterisierung von Wettbewerbsvorteilen	485
3. Kundenorientierung und Kundenbindung	486
3.1. Marketing als Unternehmensziel.....	486
3.2. Kundenidentifikation.....	487
3.2.1. Bestimmung der relevanten Marktstufe	487
3.2.2. Buying-Center und Selling-Team	489
3.3. Kundenverhalten	492
3.3.1. Kaufverhalten und Kaufklassen	492
3.3.2. Kaufverhalten und wahrgenommenes Risiko	492
3.3.3. Kaufverhalten und Nachkaufdissonanzen.....	494
3.3.4. Heterogenität des Kaufverhaltens: Das Konzept der Marktsegmentierung.....	495
3.4. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	500
3.5. Formen der Kundenbindung und des Geschäftsbeziehungs- management	503
4. Marketing-Instrumente	505
4.1. Die Leistung in den Augen des Kunden	505
4.2. Verbundene Bedarfe und Systemgeschäft	509
4.3. Sortimentspolitik	511
4.4. Der Weg zum Kunden: Distribution und Kommunikation.....	512
4.4.1. Vertriebswege und Vertriebsdurchführung.....	512
4.4.2. Kommunikationspolitik.....	514
4.5. Die Gegenleistung – Das Gestaltungsfeld der Preispolitik.....	516
4.5.1. Kostenorientierte Preispolitik.....	517
4.5.2. Konkurrenzorientierte Preispolitik.....	518
4.5.3. Nutzenorientierte Preispolitik	519
4.5.4. Weitere preispolitische Entscheidungstatbestände	520
4.6. Electronic Commerce.....	521
4.7. Die Zusammenführung der absatzpolitischen Instrumente im Marketing-Mix	525
5. Zusammenfassung.....	526
Übungsaufgabe	527
Weiterführende Literaturhinweise.....	529

Teil E

Rahmenbedingungen der Unternehmensführung

I. Rechtsformen und Besteuerung von Unternehmen

MANUEL R. THEISEN

1. Einführung.....	533
2. Rechtsformen von Unternehmen.....	534
2.1. Natürliche Personen und Personengesellschaften	535
2.1.1. Einzelunternehmen	535
2.1.2. Offene Handelsgesellschaft (OHG).....	536
2.1.3. Kommanditgesellschaft (KG).....	536
2.2. Kapitalgesellschaften (juristische Personen).....	537
2.2.1. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	537
2.2.2. Aktiengesellschaft (AG)	539
2.2.3. Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	541
2.3. Mischformen.....	541
2.4. Supranationale Rechtsformen.....	543
3. Nichtsteuerliche Kriterien für die Rechtsformwahl	544
3.1. Haftung	544
3.2. Leitung.....	545
3.3. Gewinn- und Verlustbeteiligung	546
3.4. Finanzierung	547
3.5. Überwachung.....	548
3.6. Publizität	549
3.7. Mitbestimmung.....	550
4. Grundlagen der Besteuerung.....	552
4.1. System der öffentlichen Abgaben.....	552
4.2. Steuerliche Grundbegriffe	553
4.3. Das deutsche Steuersystem.....	555
5. Ertragsteuern.....	559
5.1. Einkommensteuer	559
5.1.1. Einkunftsarten.....	560
5.1.2. Einkommensermittlung.....	561
5.1.3. Besteuerung	562
5.2. Körperschaftsteuer.....	564
5.2.1. Besteuerung der Gesellschaft	564
5.2.2. Besteuerung der Gesellschafter	565
5.3. Gewerbeertragsteuer	567
6. Substanzsteuern	568
6.1. Grundsteuer.....	569
6.2. Schenkung- und Erbschaftsteuer	569

7. Verkehr- und Verbrauchsteuern.....	570
7.1. Umsatzsteuer	570
7.2. Grunderwerbsteuer	572
7.3. Sonstige Verkehrsteuern	572
7.3.1. Versicherungsteuer	573
7.3.2. Kraftfahrzeugsteuer	573
7.4. Verbrauchsteuern	573
8. Zusammenfassung.....	574
Weiterführende Literaturhinweise.....	575

II. Kapitalmarkt und Börse

SABINE HENKE UND BERND RUDOLPH

1. Einführung	577
2. Transformationsleistungen des Kapitalmarktes.....	579
3. Emissionsmärkte als Primärmärkte für Wertpapiere.....	583
3.1. Begriff der Emission und Arten von Emissionskonsortien.....	583
3.2. Platzierungsverfahren.....	584
3.3. Preisbildungsverfahren.....	586
3.4. Die Preisfindung bei Neuemissionen	587
3.5. Going Public und Underpricing in Deutschland	588
4. Aufgaben der Börsen als Sekundärmärkte.....	590
4.1. Qualitätsmerkmale und Preisbildung	590
4.2. Herausforderungen für den Börsenhandel	593
5. Bedeutung der Kapitalmärkte für die Eigenfinanzierung junger Unternehmen.....	594
5.1. Der Markt für Private Equity	594
5.2. Finanzierungsphasen im Cashflow-Zyklus junger Unternehmen	596
6. Kapitalmarkt und Fremdfinanzierung.....	599
6.1. Unternehmenskreditgeschäft im Umbruch	599
6.2. Innovationen an den Märkten für Kreditfinanzierungen – Kreditverbriefung und Kreditderivate.....	600
7. Zusammenfassung.....	604
Weiterführende Literaturhinweise.....	605

III. Grundzüge der Wirtschaftspolitik

WIM KÖSTERS

1. Einführung.....	607
2. Aktuelle Herausforderungen der Wirtschaftspolitik	608
2.1. Globalisierung.....	608
2.2. Europäische Integration	612
2.3. Aktuelle wirtschaftspolitische Probleme	613
3. Das Konzept der rationalen Wirtschaftspolitik	617
3.1. Überblick	617
3.2. Träger der Wirtschaftspolitik.....	619
3.3. Instrumente der Wirtschaftspolitik	621
3.4. Ziele der Wirtschaftspolitik	623
3.5. Lageanalyse als Grundlage für wirtschaftspolitische Entscheidungen.....	630
4. Zusammenfassung	631
Weiterführende Literaturhinweise	632
 Fachbegriffe: Deutsch – Englisch / Englisch – Deutsch	633
Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben.....	639
Autorenverzeichnis.....	657
Literaturverzeichnis	667
Stichwortverzeichnis	675