

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-Wettbewerbspositionen-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 UnternehmensbewertungADOLF 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. Verbrieft Formen	233
4.3.2. Unverbrieft Formen	235
4.4. Kurz- und mittelfristige Kreditfinanzierung	237
4.4.1. Verbrieft Formen	237
4.4.2. Unverbrieft 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 LINNHOFF UND BERNHARD PELLENS

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