

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



Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Eine Einführung
für Ingenieure, Naturwissenschaftler,
Juristen und Geisteswissenschaftler

4. Auflage



european school
of management
and technology





Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

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

Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Eine Einführung für Ingenieure, Naturwissenschaftler,
Juristen und Geisteswissenschaftler

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

2011
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

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

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

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

Dipl.-Ök. Ulrich Linnhoff, ESMT European School of Management and Technology, Campus Schloss Gracht, Erfstadt

Prof. Dr. Bernhard Pellens, Lehrstuhl für Internationale Unternehmensrechnung, 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.d-nb.de>> abrufbar.

E-Book ISBN: 978-3-7992-6460-0

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch
Satz: Johanna Boy, Brennborg

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Führungskräfte müssen – unabhängig von der Größe ihres Unternehmens – mit betriebswirtschaftlichen Werkzeugen arbeiten und in wirtschaftlichen Zusammenhängen denken. Dies gilt auch für Führungskräfte mit technischer, juristischer, natur- oder geisteswissenschaftlicher Vorbildung.

Um den Führungskräften das betriebswirtschaftliche Wissen dann zu vermitteln, wenn sie es benötigen, führt die *ESMT European School of Management and Technology* (bis 2003: USW Schloss Gracht) seit mehr als 35 Jahren das Seminar »Betriebswirtschaft für Führungskräfte (BTN)« durch. In diesem dreiwöchigen modularen Programm, das sich vor allem durch intensive Kleingruppenarbeit und einen starken Praxisbezug auszeichnet, entwickeln die Teilnehmer ein Grundverständnis betriebswirtschaftlicher Methoden und Zusammenhänge und werden dadurch zu kompetenten Ansprechpartnern für ihre kaufmännischen Kollegen. Inzwischen haben an den 92 Seminaren mehr als 2.300 Führungskräfte teilgenommen. Aus dem erfolgreichen Seminarkonzept entstand das vorliegende Buch, dessen vorherige Auflagen sich starker Nachfrage erfreuen konnten.

Aus diesem Grund wurde die vorliegende Neuauflage erforderlich. Die Inhalte wurden gegenüber der 3. Auflage durchgängig überarbeitet und um ein Kapitel zur Führung in Veränderungsprozessen erweitert.

Der grundsätzliche Aufbau des Buches wurde beibehalten. Im Fokus von Teil A stehen Konzepte, mit deren Hilfe das Unternehmen erfolgreich auf den Markt und den Wettbewerb ausgerichtet werden kann. Hierzu zählen die Analyse des industriellen Umfeldes und daraus abgeleiteter Strategien (Beiträge Industrieökonomie und Strategisches Management), die Kundenorientierung (Marketing) sowie die Orientierung an den Anforderungen der Kapitalgeber (wertorientierte Unternehmensführung). Handlungsoptionen, mit denen Unternehmen auf Änderungen im Marktumfeld durch Anpassung der unternehmensinternen Strukturen und Prozesse reagieren können, werden in Teil B näher beleuchtet: Auswahl von Rechtsformen, Corporate Governance, Organisationsgestaltung sowie Führung in Veränderungsprozessen. Den Schwerpunkt des Buches bilden nach wie vor die anschließenden finanzwirtschaftlichen Themen, wie z.B. Kostenrechnung und Kostenmanagement, Investitionsrechnung, Akquisitionsmanagement, Finanzmanagement, wertorientierte Performancemessung sowie Finanzberichterstattung (Teile C und D).

Das Buch ist modular aufgebaut: Jeder der insgesamt zwanzig Beiträge ist in sich abgeschlossen und kann ohne die anderen erarbeitet werden. Gleichzeitig sind die Module so aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt, dass ein Text »aus einem Guss« entstanden ist. Kommentierte Literaturhinweise am Ende jedes Beitrages erleichtern den Zugang zu weiterführenden Texten. Anhand von Übungsaufgaben lässt sich der Kenntnisstand zu ausgewählten Teilaspekten überprüfen. Ein Kurzglossar wichtiger englischsprachiger Fachbegriffe trägt der zunehmenden Verwendung anglo-amerikanischer Ausdrücke in deutschen Unternehmen Rechnung.

Zielgruppe des vorliegenden Buches sind in erster Linie Führungskräfte ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung, die sich im Selbststudium oder als Teilnehmer in Executive MBA-Programmen oder Management-Seminaren zentrale betriebswirtschaftliche Denkweisen und Methoden erschließen möchten. Darüber hinaus wendet sich das Buch auch an Kaufleute, die nach mehrjähriger Tätigkeit in der Unternehmenspraxis ihr betriebswirtschaftliches Wissen auffrischen möchten. Bachelor-Studenten

erhalten durch dieses Buch einen systematischen und praxisorientierten Überblick über wesentliche betriebswirtschaftliche Themen.

Während der Erstellung des Buches und der Überarbeitungen haben zahlreiche Führungskräfte aus dem Teilnehmerkreis der Seminare in Schloss Gracht die Beiträge vor allem im Hinblick auf Verständlichkeit und Praxisrelevanz gelesen (vgl. hierzu die folgende Seite). Für die vielfältigen Anregungen danken wir unseren »Testlesern« an dieser Stelle herzlich.

Danken möchten wir auch den Autoren für ihre erneute Mitwirkung an diesem Buchprojekt und vor allem für die Bereitschaft, ihre Manuskripte der Kritik der Testleser zu unterwerfen und das Feedback aufzugreifen. Sie haben damit einen wichtigen Beitrag für ein kundenorientiertes Buch geleistet.

Frau *Kirsten Eisenbach* sorgte mit großer Geduld für die organisatorische Abwicklung und die Aufbereitung der Textvorlagen. An der Idee und an der Konzeption dieses Buches war maßgeblich Frau Dipl.-Kfm. *Annette Voß* beteiligt. Ihnen gebührt ein herzliches Dankeschön. Frau *Marita Mollenhauer* und Frau *Claudia Knapp-Domonkos* vom *Schäffer-Poeschel Verlag* danken wir für die erneut angenehme Zusammenarbeit.

Schloss Gracht, im Januar 2011

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

Feedback

Um die Interessen der Zielgruppe dieses Buches soweit wie möglich einzubeziehen, haben zahlreiche Teilnehmer der ESMT-Seminare »Betriebswirtschaft für Führungskräfte« wertvolle Hinweise geliefert:

Dipl.-Ing. Dirk Altvatter, Malerwerkstätten Heinrich Schmid GmbH & Co. KG, Frankfurt

Dipl.-Psych. Sabine Baudis, Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, Berlin

Dipl.-Betriebsw. Heinz-Leo Becker, Rasselstein GmbH, Andernach

Dr. rer. nat. Joachim Bender, LeadingRein, Management-Training & Consulting, Haselund-Brook

Dipl.-Ing. Axel Bünsche, E.ON Avacon AG, Lüneburg

Dipl.-Ing. Manfred Crefeld, Heimbach GmbH & Co. KG, Düren

Dipl.-Ing. Jörg Dickenhorst, Sonopress Bertelsmann AG, Gütersloh

Dr. Susanne Dilsen, Sanofi-Aventis Deutschland GmbH, Frankfurt a.M.

Dipl.-Ing. Klaus Dreyer, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt a.M.

Dr. jur. Dietmar Droste, E.ON AG, Düsseldorf

Theo Dung, Bayer MaterialScience AG, Leverkusen

Dr. med. Engelbert Emmerich, ESWE Versorgungs AG, Wiesbaden

Dr. Michael Eyett, Voestalpine AG, Linz

Mignon Färber, Leica Microsystems CMS GmbH, Wetzlar

Dr. Klemens H. Fischer, Ständige Vertretung Österreichs bei der EU, Brüssel

Dr.-Ing. Rainer Fretzen, Evonik Degussa GmbH, Essen

Dipl.-Biol. Matthias Fricke, E.ON Kraftwerke GmbH, Hannover

Dipl.-Ing. Alexander Grages, SAP (Schweiz) AG, Regensdorf/Schweiz

Dipl.-Ing. Reiner Hagemann, Badische Stahlwerke GmbH, Kehl

Dipl.-Ing. Jens Heimroth, TRIVIT AG, Ravensburg

Dipl.-Ing. Stefan Hennig, Howaldtswerke-Deutsche Werft GmbH, Kiel

Brigitte Hoffmann MBA, Deutsche Bank AG, Frankfurt

Dr. rer. nat. Rüdiger Hotten, Goldbeck Gebäudemanagement GmbH, Bielefeld

Dipl.-Ing. Martin Jenny, ThyssenKrupp Presta AG, Eschen

Dr.-Ing. Matthias Jochem, Hitachi Power Europe GmbH, Duisburg

Dipl.-Ing. Bernd Kerstiens, Outokumpu Technology GmbH, Oberursel

Dr.-Ing. Michael Knepper, Rheinzink GmbH & Co. KG, Datteln

Dr. rer. nat. Wolfgang Knirsch, Biotest AG, Dreieich

Dr. jur. Dieter König, SoVD - Lebenshilfe gGmbH, Witten

Dipl.-Ing. Michael Krämer, Evonik Degussa GmbH, Hanau-Wolfgang

Dipl.-Ing. Peter Krautwurst, ThyssenKrupp Presta SteerTec Polen GmbH, Miedzyrzec

Dr. rer. nat. Bodo Krebs, Sartorius AG, Göttingen

Dr. med. Friedrich von Kries, HSK Rhein-Main-GmbH, Wiesbaden

Dipl.-Ing. Bernd Kröher, Maria Soell GmbH, Nidda-Eichelsdorf

Dr. rer. nat. Peter-Josef Kux, UCB Biosciences GmbH, Monheim

Dipl.-Ing. Ulrich Lisson, Berufsgenossenschaft Metall Nord Süd, München

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uta Mapara, Robert Krick Verlag GmbH & Co. KG, Eibelstadt

Dr. rer. nat. Wolfgang Eric Müller, Robert Bosch GmbH, Gerlingen

Dipl.-Ing. Axel Nann, Roos & Kübler GmbH & Co. KG, Ebersbach

Dr. rer. nat. Stephan Neunerdt, Clariant Produkte (Deutschland) GmbH, Frankfurt

Dr. Rolf Nicoll, ThyssenKrupp MillServices & Systems GmbH, Oberhausen

Dr.-Ing. Stefan Parche, Babcock & Brown LP, San Francisco
Ulf Paschwitz, E.ON Facility Management GmbH, München
Dipl.-Sozialpäd. Bernhard Praml, UniCredit Direct Services GmbH, München
Dr. jur. Gertrud Prinzing, Robert Bosch GmbH, Leinfelden-Echterdingen
Dipl.-Ing. Michael Riechel, E.ON Ruhrgas AG, Essen
Claudio Roth, ThyssenKrupp Materials GmbH, Wil Bronschhofen
Jürgen Starck, LSG Sky Chefs Deutschland GmbH, Frankfurt
Prof. Dr. med. Michael Stimpel, Universität zu Köln
Dipl.-Ing. Sven-Erik Timm, LSW Netz GmbH, Wolfsburg
Dipl.-Ing. Thomas Wagner, Ferngas Nordbayern GmbH, Nürnberg
Dr. rer. nat. Richard Weidner, Wacker Chemie AG, Burghausen
Andreas Theuer, Bayer Technology Services GmbH, Leverkusen
Amtsapotheker Torsten Wessel, Kreis Wesel, Moers
Dr. Jürgen Wetzell, GlaxoSmithKline, Dresden
Prof. Dr. rer. nat. Marion Wienrich, Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim
Josef Wilhelm, MAN Truck & Bus Deutschland GmbH, Nürnberg
Rechtsanwältin Katharina Will, BMW AG, München
Dr. rer. nat. Holger Winkler, Merk KGaA, Darmstadt

Dank ihrer engagierten Mithilfe konnten Unverständlichkeiten verbessert, Fehler behoben und wichtige Ergänzungen vorgenommen werden.

Darüber hinaus sind wir auch künftig für Anregungen und Kritik dankbar, um in weiteren Auflagen die Interessen der Leserschaft noch besser berücksichtigen zu können. Deshalb interessiert uns Ihre Beurteilung des Buches. So erreichen Sie uns:

Ulrich Linnhoff
ESMT European School of Management
and Technology
Campus Schloss Gracht
50374 Erftstadt
Tel.: 02235 406-213
Fax: 02235 406-235
E-Mail: ulrich.linnhoff@esmt.org
Internet: www.esmt.org/usw-netzwerk

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Feedback	VII
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	XXIII

Teil A. Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb

I. Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung	3
<i>Adolf G. Coenberg/Thomas W. Günther</i>	
II. Wertorientierte Unternehmensführung	29
<i>Peter Kajüter</i>	
III. Industrieökonomik	48
<i>Susanne Warning/Peter Welzel</i>	
IV. Strategisches Management	85
<i>Mario Rese/Martin Kupp</i>	
V. Marketing	109
<i>Markus Voeth/Uta Herbst/Martin Kupp</i>	

Teil B. Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse

I. Rechtsformen und Corporate Governance	145
<i>Manuel R. Theisen</i>	
II. Organisation	170
<i>Mark Ebers/Indre Maurer/Matthias Graumann</i>	
III. Führung in Veränderungsprozessen	206
<i>Uta Wilkens/Kai Externbrink</i>	

Teil C. Instrumente der Unternehmenssteuerung

I. Grundlagen der Buchführung	233
<i>Peter Kajüter/Annette Voß</i>	
II. Kostenrechnung	255
<i>Heinz Kußmaul</i>	

III. Kostenmanagement	292
<i>Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter</i>	
IV. Investitionsrechnung	323
<i>Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>	
V. Akquisition und Unternehmensbewertung	353
<i>Adolf G. Coenenberg/Wolfgang Schultze</i>	
VI. Finanzmanagement	385
<i>Andreas Horsch/Stephan Paul/Bernd Rudolph</i>	
VII. Steuerpolitik der Unternehmen	435
<i>Manuel R. Theisen</i>	
VIII. Wertorientierte Performancemessung	452
<i>Peter Kajüter</i>	
IX. Controlling	471
<i>Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter</i>	
Teil D.	
Finanzberichterstattung	
I. Jahresabschlüsse	497
<i>Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>	
II. Konzernabschlüsse	534
<i>Walther Busse von Colbe/Tom Jungius/Bernhard Pellens</i>	
III. Analyse von Jahres- und Konzernabschlüssen	559
<i>Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>	
Fachbegriffe: Deutsch – Englisch/Englisch – Deutsch	581
Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben.	587
Autorenverzeichnis	605
Literaturverzeichnis	617
Stichwortverzeichnis	623

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Feedback	VII
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	XXIII

Teil A. Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb

I. Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung

Adolf G. Coenenberg/Thomas W. Günther

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	8
3.2 Langfristige Finanzsteuerung und operative Steuerung	9
4. Verknüpfung von operativer und strategischer Steuerung	12
4.1 Kreislauf von Erfolgspotenzial-, Erfolgs- und Liquiditätsgenerierung	12
4.2 Strategie-Wertbeitrags-Matrix	13
4.3 Messung von Erfolgspotenzialen	15
4.3.1 Marktanteils-Marktwachstums-Matrix	16
4.3.2 Branchenattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix	22
5. Planungszusammenhang von strategischer, operativer und finanzwirtschaftlicher Steuerung	25
6. Zusammenfassung	27
Weiterführende Literaturhinweise	28

II. Wertorientierte Unternehmensführung

Peter Kajüter

1. Einführung	29
2. Grundlagen des Wertmanagements	30
2.1 Entstehungsgründe des Shareholder Value-Ansatzes	30
2.2 Kapitalkosten als zentraler Beurteilungsmaßstab	31
2.3 Externe Wertsteigerung versus interne Erfolgsmessung	35
2.4 Kritik am Shareholder Value-Ansatz	37
3. Prozess der wertorientierten Unternehmensführung	37
3.1 Wertorientierte Ziele setzen	38
3.2 Wertorientiert planen und entscheiden	40
3.3 Wertschaffung messen	43
3.4 Wertschaffung belohnen	43
3.5 Wertorientierung und Wertschaffung kommunizieren	45
4. Zusammenfassung	46
Übungsaufgabe	46
Weiterführende Literaturhinweise	47

III. Industrieökonomik*Susanne Warning/Peter Welzel*

1.	Einführung	48
2.	Industrieökonomik – ein Überblick	50
3.	Strategische Interaktion und strategisches Verhalten	54
3.1	Wettbewerbsformen ohne und mit strategischer Interaktion	54
3.2	Oligopol als Standardfall der strategischen Interaktion	57
3.2.1	Beste Antworten und Gleichgewichtsstrategien im Oligopol	57
3.2.2	Kostenführerschaft, Preiselastizität und Marktanteil	61
3.2.3	Kartelle, Fusionen und Wettbewerbspolitik	63
3.2.4	Mengen- vs. Preiswettbewerb und Produktdifferenzierung	66
3.2.5	Erweiterungen	70
3.3	Strategisches Verhalten im Oligopol.	72
4.	Effizienzanalyse als Instrument des Benchmarking.	78
4.1	Effizienzmessung bei multiplen Inputs und Outputs.	78
4.2	Data Envelopment Analysis: Die Modellierung.	79
4.3	Data Envelopment Analysis: Ein Zahlenbeispiel.	80
4.4	Weiterführende Überlegungen zur Effizienzanalyse	82
5.	Zusammenfassung	83
	Anhang zur Data Envelopment Analysis	83
	Weiterführende Literaturhinweise	84

IV. Strategisches Management*Mario Rese/Martin Kupp*

1.	Einführung	85
2.	Rahmenbedingungen des strategischen Managements	88
3.	Unternehmensstrategie	89
3.1	Grundidee	89
3.2	Managementholding vs. Finanzholding	90
3.3	Steuerung des Geschäftsfeldportfolios	92
4.	Geschäftsfeldstrategie	94
4.1	Analyse	94
4.1.1	Analyse der Unternehmensumwelt	94
4.1.2	Analyse der Unternehmensressourcen	97
4.2	Strategiewahl	99
4.3	Implementierung	102
5.	Strategische Kontrolle	106
6.	Zusammenfassung	107
	Weiterführende Literaturhinweise	108

V. Marketing*Markus Voeth/Uta Herbst/Martin Kupp*

1.	Einführung	109
2.	Elemente einer Marketing-Konzeption	112
2.1	Situationsanalyse	113
2.1.1	Nachfrageranalyse	113
2.1.2	Wettbewerbsanalyse	114
2.1.3	Ressourcenanalyse	115

2.1.4	Positionierung	116
2.2	Marketing-Ziele	116
2.3	Marketing-Strategien	118
2.4	Instrumente: Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen	124
2.4.1	Produktpolitik	124
2.4.2	Preispolitik	127
2.4.3	Vertriebspolitik	129
2.4.4	Kommunikationspolitik	132
2.5	Marketing-Controlling	134
3.	Mehrstufiges Marketing	135
4.	Zusammenfassung	138
	Übungsaufgabe	139
	Weiterführende Literatur	141

Teil B. Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse

I. Rechtsformen und Corporate Governance

Manuel R. Theisen

1.	Einführung	145
2.	Rechtsformen von Unternehmen	146
2.1	Natürliche Personen und Personengesellschaften	146
2.1.1	Einzelunternehmen	146
2.1.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	147
2.1.3	Kommanditgesellschaft (KG)	148
2.2	Kapitalgesellschaften (Juristische Personen)	148
2.2.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	149
2.2.2	Aktiengesellschaft (AG)	150
2.2.3	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	151
2.3	Mischformen	152
2.4	Supranationale Rechtsformen	153
3.	Corporate Governance	154
3.1	Ausgangssituation	154
3.2	Corporate Governance in der Diskussion	154
3.3	Bezugsrahmen	154
3.4	Theoretische Konzepte	155
4.	Corporate Governance-Modelle	156
4.1	Vorstands-/Aufsichtsrats-Modell (two tier-system)	157
4.2	Board-Modell (one tier-system)	159
4.3	Verwaltungsrats-Modell	161
4.4	Weitere Modelle	162
4.4.1	Frankreich	162
4.4.2	Europäische Aktiengesellschaft (SE)	162
4.5	Internationalisierung der Corporate Governance	163
4.5.1	Konvergenztheorie	163
4.5.2	Wettbewerb – Markt	164
4.5.3	Hierarchie – Verfassung	165
4.6	Entwicklungen in Deutschland	165

4.6.1	Corporate Governance-Kommission	166
4.6.2	Deutscher Corporate Governance-Kodex	166
5.	Zusammenfassung	168
	Weiterführende Literaturhinweise	169

II. Organisation

Mark Ebers/Indre Maurer/Matthias Graumann

1.	Einführung	170
2.	Stellhebel der Organisationsgestaltung	171
2.1	Arbeitsteilung	171
2.1.1	Grundformen der Arbeitsteilung	173
2.1.2	Arbeitsteilung erzeugt Koordinationsbedarf	174
2.2	Koordination	175
2.2.1	Persönliche Koordinationsmechanismen	175
2.2.2	Technokratische Koordinationsmechanismen	176
2.3	Verteilung von Entscheidungsrechten	177
2.4	Leistungsorganisation	178
3.	Erfolgsbedingungen der Organisationsgestaltung	179
3.1	Aufgabenmerkmale	180
3.1.1	Veränderlichkeit	180
3.1.2	Strukturiertheit	181
3.2	Strategie	183
3.2.1	Unternehmensgesamtstrategie: Homogenität oder Heterogenität des Leistungsprogramms	183
3.2.2	Wettbewerbsstrategie: Kostenführerschaft oder Differenzierung	185
3.3	Umweltmerkmale	188
3.4	Situative und interne Konsistenz der Organisationsgestaltung	189
4.	Organisatorische Gestaltungsentscheidungen und -instrumente	191
4.1	Stellengestaltung	191
4.2	Abteilungsbildung	193
4.3	Geschäftsprozessorganisation	195
5.	Gestaltung organisatorischen Wandels	197
5.1	Herausforderungen der Gestaltung organisatorischer Wandelprozesse	198
5.2	Stellhebel zur Gestaltung organisatorischer Wandelprozesse	199
5.2.1	Prozess	200
5.2.2	Politik	202
5.2.3	Personen	203
6.	Zusammenfassung	204
	Übungsaufgabe	205
	Weiterführende Literaturhinweise	205

III. Führung in Veränderungsprozessen

Uta Wilkens/Kai Externbrink

1.	Einführung	206
2.	Gestaltung der Führungsbeziehung	208
2.1	Orientierung auf Ziele	208
2.2	Förderung von Wandel und Wandlungsfähigkeit	211
2.3	Führung unter Hochrisikobedingungen	215

3.	Unterstützung der Führungsbeziehung	218
3.1	Arbeitsorganisation	218
3.2	Kompetenzentwicklung	220
3.3	Anreizsysteme	224
4.	Zusammenfassung	227
	Übungsaufgabe	228
	Weiterführende Literaturhinweise	229

Teil C. Instrumente der Unternehmenssteuerung

I. Grundlagen der Buchführung

Peter Kajüter/Annette Voß

1.	Einführung	233
2.	Inventur, Inventar und Bilanz	235
3.	Die Verbuchung auf Konten	237
3.1	Einrichtung der Konten	237
3.2	Bestandskonten	238
3.3	Erfolgskonten und Gewinn- und Verlustrechnung.	241
3.4	Das Zusammenwirken von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.	244
4.	Gliederungsschemata zur Ordnung der Konten.	245
5.	Formen der Gewinn- und Verlustrechnung.	247
5.1	Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren.	247
5.2	Staffel- und Kontoform	250
6.	Kapitalflussrechnung	251
7.	Zusammenfassung	252
	Übungsaufgabe	253
	Weiterführende Literaturhinweise	254

II. Kostenrechnung

Heinz Kußmaul

1.	Einführung	255
2.	Grundbegriffe der Kostenrechnung	257
2.1	Aufwand versus Kosten	257
2.2	Kostenkategorien	259
3.	Aufbau der Kostenrechnung	260
3.1	Problemstellung.	260
3.2	Teilgebiete der Kostenrechnung.	261
3.3	Kostenartenrechnung	262
3.4	Kostenstellenrechnung	264
3.4.1	Einrichtung von Kostenstellen.	264
3.4.2	Abrechnung im Betriebsabrechnungsbogen	265
3.5	Kostenträgerrechnung	269
3.5.1	Kalkulation (Kostenträgerstückrechnung)	269
3.5.2	Betriebsergebnisrechnung (Kostenträgerzeitrechnung)	271
4.	Kostenrechnung zur Entscheidungsunterstützung und Wirtschaftlichkeits- kontrolle	272
4.1	Kostenrechnungssysteme im Überblick	272

4.2	Voll- und Teilkostenrechnung	273
4.2.1	Trennung zwischen fixen und variablen Kosten	273
4.2.2	Aufbau der Teilkostenrechnung	274
4.2.3	Deckungsbeitragsrechnung	276
4.2.4	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	279
4.2.5	Break-even-Analyse	281
4.3	Ist- und Plankostenrechnung	282
4.3.1	Überblick	282
4.3.2	Starre Plankostenrechnung	284
4.3.3	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	286
4.3.4	Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis	286
5.	Zusammenfassung	288
	Übungsaufgabe	290
	Weiterführende Literaturhinweise	291

III. Kostenmanagement

Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter

1.	Einführung	292
2.	Grundlegende Zusammenhänge des Kostenmanagements	294
3.	Ansatzpunkte für ein systematisches Kostenmanagement	296
3.1	Produkte	296
3.2	Prozesse	298
3.3	Ressourcen	302
4.	Instrumente des Kostenmanagements	304
4.1	Instrumente des operativen Kostenmanagements	304
4.1.1	Flexible Plankostenrechnung	304
4.1.2	Gemeinkostensenkungsprogramme	305
4.1.3	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	305
4.2	Instrumente des strategischen Kostenmanagements	306
4.2.1	Target Costing	306
4.2.2	Benchmarking	312
4.2.3	Prozesskostenrechnung	314
5.	Zusammenfassung	321
	Übungsaufgabe	321
	Weiterführende Literaturhinweise	322

IV. Investitionsrechnung

Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens

1.	Einführung	323
2.	Quantitative Investitionsrechnung	326
2.1	Investitionsbeurteilung anhand von Kostenrechnungsdaten	326
2.2	Dynamische Verfahren	329
2.2.1	Überblick	329
2.2.2	Finanzmathematische Grundlagen	330
2.2.3	Kapitalwert-Methode	331
2.2.4	Kapitalwertrate	335
2.2.5	Interne Zinsfuß-Methode	336
2.2.6	Amortisationsrechnung	338
2.2.7	Berücksichtigung von Steuern	340

3.	Investitionsrechnung unter Unsicherheit	341
3.1	Überblick.	341
3.2	Korrekturverfahren.	341
3.2.1	Korrektur der Cashflows	342
3.2.2	Korrektur des Kalkulationszinsfußes (Kapitalkostenansatz)	342
3.3	Sensitivitätsanalyse	343
3.3.1	Einflussgrößenrechnung	344
3.3.2	Ermittlung kritischer Werte	345
3.4	Risikoanalyse.	346
4.	Qualitative Investitionsrechnung	349
5.	Zusammenfassung	350
	Übungsaufgabe	351
	Weiterführende Literaturhinweise	352

V. Akquisition und Unternehmensbewertung

Adolf G. Coenberg/Wolfgang Schultze

1.	Einführung	353
2.	Zielsetzungen bei Unternehmensakquisitionen.	354
3.	Akquisitionsprozess	356
4.	Auswahl geeigneter Akquisitionskandidaten	357
4.1	Strategische Analyse (Strategic Fit)	358
4.2	Unternehmenskulturelle Analyse (Cultural Fit)	359
5.	Unternehmensbewertung (Financial Fit)	361
5.1	Substanzwerte	361
5.2	Markt-/Vergleichswerte	363
5.3	Zukunftserfolgswerte	366
5.3.1	Zukunftserfolge	366
5.3.2	Kalkulationszinsfuß	369
5.3.3	Methoden	370
5.3.4	Objektiver vs. subjektiver Wert	374
6.	Verhandlungsergebnis.	378
7.	Integration	379
8.	Zusammenfassung	383
	Weiterführende Literaturhinweise	384

VI. Finanzmanagement

Andreas Horsch/Stephan Paul/Bernd Rudolph

1.	Einführung	385
2.	Finanzierungsarten im Überblick.	388
3.	Interne Finanzierung	391
4.	Externe Finanzierung	393
4.1	Konstruktionsmerkmale von Beteiligungs- und Kreditkapital.	393
4.2	Beteiligungsfinanzierung	395
4.2.1	Funktionen des Beteiligungskapitals	395
4.2.2	Beteiligungsfinanzierung nicht-börsennotierter Unternehmen	396
4.2.3	Beteiligungsfinanzierung börsennotierter Unternehmen	402
4.3	Langfristige Kreditfinanzierung.	408
4.3.1	Verbriefte Formen.	408
4.3.2	Unverbiefte Formen.	411

4.4	Kurzfristige Kreditfinanzierung	412
4.4.1	Verbriefte Formen.	413
4.4.2	Unverbriefte Formen.	415
4.5	Mezzanine Formen zwischen Beteiligungs- und Kreditfinanzierung. . .	417
4.6	Verbriefung	420
5.	Einsatz von Sicherungsinstrumenten im finanziellen Risikomanagement . .	424
6.	Strategisches Finanzmanagement	429
7.	Zusammenfassung	432
	Übungsaufgabe	433
	Weiterführende Literaturhinweise	434

VII. Steuerpolitik der Unternehmen

Manuel R. Theisen

1.	Einführung	435
2.	Grundlagen der Besteuerung.	435
2.1	System der öffentlichen Abgaben	435
2.2	Steuerliche Grundbegriffe	436
2.3	Das deutsche Steuersystem	438
3.	Ertragsteuern	440
3.1	Einkommensteuer	440
3.1.1	Einkunftsarten	442
3.1.2	Einkommensermittlung.	442
3.1.3	Besteuerung.	443
3.2	Körperschaftsteuer	445
3.2.1	Besteuerung der Gesellschaft	445
3.2.2	Besteuerung der Gesellschafter	446
3.3	Gewerbeertragsteuer	447
4.	Umsatzsteuer	449
5.	Zusammenfassung	450
	Weiterführende Literaturhinweise	451

VIII. Wertorientierte Performancemessung

Peter Kajüter

1.	Einführung	452
2.	Kennzahlen zur wertorientierten Performancemessung.	453
2.1	Wertorientierte versus bilanzielle Erfolgsmessung	453
2.2	Systematik wertorientierter Kennzahlen.	455
2.3	Anforderungen an wertorientierte Kennzahlen.	456
3.	Ausgewählte Kennzahlenkonzepte im Vergleich	458
3.1	Return on Capital Employed	458
3.2	Economic Value Added.	461
3.3	Cash Value Added und Cashflow Return on Investment	464
3.4	Vergleichende Beurteilung	467
4.	Werttreiber und Werttreiberbäume	468
5.	Zusammenfassung	469
	Übungsaufgabe	470
	Weiterführende Literaturhinweise	470

IX. Controlling*Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter*

1.	Einführung	471
2.	Die Organisation des Controllings	473
3.	Das Zusammenwirken von Management und Controlling beim Ergebnismanagement	475
3.1	Operatives Controlling	475
3.1.1	Unterstützung bei der Zielplanung	476
3.1.2	Unterstützung bei der Zielverfolgung	479
3.2	Strategisches Controlling	482
3.2.1	Unterstützung bei der Zielplanung	482
3.2.2	Unterstützung bei der Zielverfolgung	484
4.	Das Zusammenwirken von Management und Controlling beim Risikomanagement	485
4.1	Grundlagen des Risikomanagements	485
4.2	Unterstützung des Risikomanagements durch das Controlling	486
5.	Zusammenfassung	489
	Übungsaufgabe	490
	Weiterführende Literaturhinweise	493

**Teil D.
Finanzberichterstattung****I. Jahresabschlüsse***Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens*

1.	Einführung	497
2.	Grundlagen des Jahresabschlusses	498
2.1	Funktionen des Jahresabschlusses	498
2.2	Rechtsgrundlagen des Jahresabschlusses	499
2.3	Bestandteile des Jahresabschlusses	501
2.4	Aufstellung, Prüfung und Publizität	505
2.5	Verknüpfung des Jahresabschlusses mit der steuerlichen Gewinnermittlung (Steuerbilanz)	507
2.6	Jahresabschlusspolitik	508
3.	Bilanz	508
3.1	Gliederung der Bilanz	508
3.2	Bilanzierung des Anlagevermögens	509
3.2.1	Ansatzvorschriften	509
3.2.2	Bewertungsvorschriften	512
3.3	Bilanzierung des Umlaufvermögens	518
3.3.1	Ansatzvorschriften	518
3.3.2	Bewertungsvorschriften	518
3.4	Bilanzierung des Eigenkapitals	520
3.5	Bilanzierung des Fremdkapitals	522
3.5.1	Ansatzvorschriften	522
3.5.2	Bewertungsvorschriften	524
3.6	Bilanzierung der Rechnungsabgrenzungsposten	526
3.7	Bilanzierung latenter Steuern	526

4. Gewinn- und Verlustrechnung	529
5. Zusammenfassung	531
Übungsaufgabe	532
Weiterführende Literaturhinweise	533

II. Konzernabschlüsse

Walther Busse von Colbe/Tom Jungius/Bernhard Pellens

1. Einführung	534
2. Aufgaben und Bestandteile des Konzernrechnungswesens	535
2.1 Begriff und Strukturen des Konzerns	535
2.1.1 Konzernbegriff	535
2.1.2 Konzernstrukturen	535
2.1.3 Motive für die Konzernbildung	536
2.2 Informations- und Controllingaufgaben des Konzernrechnungswesens	537
2.3 Abbildung des Konzerns als ökonomische Einheit	538
2.4 Konzernrechnungslegungspflichten	539
2.5 Bestandteile des Konzernabschlusses	540
3. Konzernbilanz und -Gewinn- und Verlustrechnung	541
3.1 Einheitliche Bewertungsmethoden	541
3.2 Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen	543
3.3 Überblick über die Konsolidierungsmaßnahmen	544
3.4 Kapitalkonsolidierung	546
3.5 Folgebilanzierung des Goodwill	548
3.6 Latente Steuern	549
3.7 Die Aufnahme von Gemeinschafts- und assoziierten Unternehmen in den Konzernabschluss	551
4. Weitere Informationsinstrumente	551
4.1 Kapitalflussrechnung	551
4.2 Segmentbericht	553
4.3 Eigenkapitalpiegel	554
5. Zusammenfassung	555
Übungsaufgabe	556
Weiterführende Literaturhinweise	558

III. Analyse von Jahres- und Konzernabschlüssen

Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens

1. Einführung	559
2. Analyse aus Sicht der Fremdkapitalgeber	562
2.1 Kennzahlen zur Bonitätsanalyse	562
2.2 Rating	567
3. Analyse aus Sicht der Eigenkapitalgeber	568
3.1 Vorgehensweise der Finanzanalyse	569
3.2 Gewinn je Aktie und Cashflow je Aktie	570
3.3 Analyse des Segmentberichtes	571
4. Weitergehende Kennzahlenanalyse	572
4.1 Investitionsanalyse	572
4.2 Rentabilitätsanalyse	575

5. Zusammenfassung	577
Übungsaufgabe	578
Weiterführende Literaturhinweise	579
Fachbegriffe: Deutsch – Englisch/Englisch – Deutsch	581
Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben.	587
Autorenverzeichnis	605
Literaturverzeichnis	617
Stichwortverzeichnis	623

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	\overline{BW}	Durchschnittlicher Buchwert
a'	Grenzauszahlung	BWA	Buchwert des Vermögens im Anschaffungszeitpunkt
\bar{a}	Auszahlungsannuität	BWE	Buchwert oder Liquidationserlös des Vermögens am Ende der Nutzungsdauer
AB	Anfangsbestand	BW_t	Buchwert im Zeitpunkt t
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme	bzw.	beziehungsweise
Abb.	Abbildung	C	Cournot-Nash-Gleichgewicht
ABS	Asset Backed Securities	C	Konsumausgaben
Abs.	Absatz	\bar{c}	Annuität
AfA	Absetzung für Abnutzung	c'	Grenzeinzahlungsüberschuss
AG	Aktiengesellschaft	C_0	Kapitalwert im Zeitpunkt t = 0
AHK	Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten	C_{op}	Kapitalwert eines Investitionsprogramms im Zeitpunkt t = 0
AK	Anschaffungskosten	C_{0s}	Kapitalwert bei Beachtung von Gewinnsteuern im Zeitpunkt t = 0
AktG	Aktiengesetz	\hat{c}	Kapitalwertrate
AnlV	Anlageverordnung	ca.	circa
AO	Abgabenordnung	CAC	Cotation Assistée en Continu (französischer Aktienindex)
a_t	Auszahlung im Zeitpunkt t	CAPM	Capital Asset Pricing Model
Aufl.	Auflage	CDOs	Collateralised Debt Obligations
AV	Anlagevermögen	CDS	Credit Default Swap
B	Bertrand-Nash-Gleichgewicht	CE	Capital Employed
B	Beschäftigung	CEO	Chief Executive Officer
B	Investitionsbudget	CF	Cashflow
B	Wert eines Bezugsrechtes	CfpA	Cashflow je Aktie
B_0	Barwert	CFROI	Cashflow Return on Investment
BA	Beschäftigungsabweichung	CGU	Cash-generating Unit
BAB	Betriebsabrechnungsbogen	CIM	Computer Integrated Manufacturing
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht	CLN	Credit Linked Note
BCF	Brutto-Cashflow	cov	Kovarianz
BCG	Boston Consulting Group	C_{0w}	Kapitalwert einer Wiederanlageinvestition im Zeitpunkt t = 0
BE	Bestandserhöhung	CP	Commercial Paper
BER	Betriebsergebnisrechnung	c. p.	ceteris paribus
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz	c_t	Einzahlungs- bzw. Auszahlungsüberschuss im Zeitpunkt t
BFCF	Brutto-Free Cashflow	CVA	Cash Value Added
BFH	Bundesfinanzhof	D	Abschreibungen (»depreciation«)
bG	bezahlt Geld	d. h.	das heißt
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch	DAX	Deutscher Aktienindex
BIB	Bruttoinvestitionsbasis	DB	Deckungsbeitrag
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz	DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
BIP	Bruttoinlandsprodukt	DC	Dezentrales Controlling
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		

DCF	Discounted Cashflow	F&E	Forschung und Entwicklung
DCGK	Deutscher Corporate Governance Codex	F(C ₀)	Verteilungsfunktion des Kapitalwertes
D _j	Daten- oder Umweltkonstellation j	f./ff.	folgende Seiten(n)/folgende(r) Paragraf(en)
DEA	Data Envelopment Analysis	FAS(B)	Financial Accounting Standards (Board)
DM	Deutsche Mark	FE	Fertige Erzeugnisse
DPR	Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung	FEK	Fertigungseinzelkosten
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat	FGK	Fertigungsgemeinkosten
DRS	Deutscher Rechnungslegungs Standard	Fin-CF	Finanzierungs-Cashflow
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee	FK	Fertigungskosten
d _t	Abschreibungsbetrag in der Periode t	FK	Fremdkapital
DV	Datenverarbeitung	FMStG	Finanzmarktstabilisierungsgesetz
DVFA/SG	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management e. V./Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.	FK-CF	Fremdkapital-Cashflow
E	Erlös	Ford.	Forderungen
e	estimated	FRN	Floating Rate Note
EB	Endbestand	G	Gewinn (Periodengewinn)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes	GA	Gesamtabweichung
EBITA	Earnings before Interest, Taxes and Amortization	GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.
EDV	Elektronische Datenverarbeitung	GE	Geldeinheiten
EGKS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl	GewStG	Gewerbesteuergesetz
EK	Eigenkapital	GG	Grundgesetz
EK	Einzelkosten	G _j	Bestimmung der Gewichte für die Zielkriterien
EK-CF	Eigenkapital-Cashflow	GE	Grenzerlöse
E _n	Endwert in Periode t = n	GK	Gemeinkosten
EPS	Earnings per Share	GK	Grenzkosten
ErbSt	Erbschaftsteuer	GKV	Gesamtkostenverfahren
ESCH	Effektivverschuldung	GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Est(G)	Einkommensteuer(-gesetz)	GmbHG	GmbH-Gesetz
et al.	et alii (und andere)	G _n	geschätzter Zukunftserfolg des Jahres n
etc.	et cetera	GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
EU	Europäische Union	GoF	Geschäfts- oder Firmenwert
e. V.	eingetragener Verein	GpA	Gewinn je Aktie
EVA	Economic Value Added	GrESt(G)	Grunderwerbsteuer (-gesetz)
evtl.	eventuell	G _t	geschätzter Zukunftserfolg des Jahres t
EW	Ertragswert	GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
EW	Erwartungswert	GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft	HB	Handelsbilanz
EWIV	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung	HFA	Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer
EWU	Europäische Währungsunion	HGB	Handelsgesetzbuch
EZB	Europäische Zentralbank	HK	Herstellkosten
F	Fertigung	HK	Herstellungskosten
f	fixe Kosten	HV	Hauptversammlung (der Aktionäre)
F	fix	HVPI	Harmonisierter Verbraucherpreisindex
F	Gläubigeransprüche; Zins- und Tilgungsbetrag	I	Investitionen, Investitionsobjekt
F	Index zur Kennzeichnung von Finanzierungsmaßnahmen	i	kalkulatorischer Zinsfuß; Zinssatz; Kalkulationszinsfuß
F	Marktwert für Fremdkapital	i. e. S.	im engeren Sinne
		IASB	International Accounting Standards Board

IAS(C)	International Accounting Standard(s Committee)	KraftStG	Kraftfahrzeugsteuergesetz
ibL	innerbetriebliche Leistungsverrechnung	KSt(G)	Körperschaftsteuer (-gesetz)
ICF	Cashflow aus Investitionen	KTStR	Kostenträgerstückrechnung
IDV	Individuelle Datenverarbeitung	KTZR	Kostenträgerzeitrechnung
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer	K_v	variable Kosten
i_{EK}	Eigenkapitalkosten	k_v	variable Kosten je Leistungseinheit
i_F	Zinssatz für Fremdkapital	$K_{v,krit}$	variable Kosten, kritischer Wert
IFRS	International Financial Reporting Standards	KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
i. H. v.	in Höhe von	KWF_n^i	Kapitalwiedergewinnungsfaktor für n Jahre zum Kalkulationszinssatz i
IKR	Industriekontenrahmen	KWG	Kreditwesengesetz
i_M	Rendite eines Marktportefeuilles	Kwh	Kilowattstunde
i_n	nomineller Zinsfuß	L	Lernfaktor
IMF	International Monetary Fund (Internationaler Währungsfonds)	L	Liquidationserlös
inkl.	inklusive	L.u.L.	Lieferungen und Leistungen
insb.	insbesondere	LBO	Leveraged Buy-out
IO	Insolvenzordnung	LFK	langfristiges Fremdkapital
IOSCO	International Organization of Securities Commissions	lfr.	langfristig
IPO	Initial Public Offering	Lmi	leistungsmengeninduziert
i_{RL}	risikoloser Zinsfuß	Lmn	leistungsmengenneutral
i_s	Kalkulationszinssfuß nach Gewinnsteuern	L_t	Liquidationserlös im Zeitpunkt t
i_{WACC}	gewichteter Kapitalkostensatz	Ltd.	Limited Company
IWF	Internationaler Währungsfonds (International Monetary Fund)	LW	Landeswährung
i. w. S.	im weiteren Sinne	M	Kartelllösung
JÜ	Jahresüberschuss	M	Marktportefeuille
K	Börsenkurs	M	Material
K	Korrelationskoeffizient, Kosten je Produkteinheit	M&A	Mergers & Acquisitions
K	Kosten je Periode	Max	Index für Maximalwert
$K_{(ist)}$	tatsächlich angefallene Kosten	MBA	Master of Business Administration
$K_{(plan)}$	geplante Gesamtkosten	MBO	Management Buy-out
K_{fix}^{plan}	geplante Fixkosten	MDAX	Mid-Cap-DAX; Aktienindex für mittelgroße Unternehmen
k_{var}^{plan}	geplante variable Kosten	ME	Mengeneinheit
$K_{(verr.)}$	verrechnete Plankosten	MEK	Materialeinzelkosten
K_a	Kosten bei der Ausgangsmenge x_a	MES	Minimum Efficient Size
kalk.	kalkulatorisch (e, er)	MGK	Materialgemeinkosten
KapEst.	Kapitalertragsteuer	Min	Index für Minimalwert
KAR	Kostenartenrechnung	Min.	Minute(n)
KCF	Kurs-Cashflow-Verhältnis	Mio.	Millionen
k_{EK}	Einzelkosten je Leistungseinheit	MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
K_f	fixe Kosten	MJ	Mitarbeiterjahre (Kapazität)
kfr.	kurzfristig	MK	Materialkosten
KG	Kommanditgesellschaft	MTN	Medium Term Note
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien	Mrd.	Milliarden
K_{ges}	Gesamtkosten	MU	Mutterunternehmen
K_{GK}	Gemeinkosten je Periode	MVA	Market Value Added
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis	MwSt.	Mehrwertsteuer
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil	N	Gesamtnutzen
K_n	Kosten nach Erreichen der kumulierten Menge x_n	n	Verzinsungsdauer; Nutzungsdauer eines Investitionsobjektes
KoSt	Kostenstelle	\bar{n}	Restnutzungszeit
KPI	Key Performance Indicator	\hat{n}	Amortisationszeitpunkt (statisch)
K^{plan}	geplante Kosten	$\hat{n}(d)$	Amortisationszeitpunkt (dynamisch)
KR	kalkulatorischer Restwert	NFCF	Netto-Free Cashflow
		N_i	Bestimmung des Gesamtnutzens
		NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
		NPÖ	Neue politische Ökonomie
		Nr.	Nummer

NV	Naamloze vennootschap	SEC	Securities and Exchange Commission (US-amerikanische Börsenaufsichtsbehörde)
NYSE	New York Stock Exchange		
o.ä.	oder ähnliche(s)		
OCF	Operating Cashflow	sek.	sekundär(e)
OHG	Offene Handelsgesellschaft	SEKV	Sondereinzelkosten des Vertriebs
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Organisation für ökonomische Zusammenarbeit und Entwicklung)	SE-VO	Verordnung zum Statut der Europäischen Aktiengesellschaft
		SFA	Stochastic Frontier Analysis
		SFAS	Statement of Financial Accounting Standards
Opt	Index für Optimalwert	SGE	strategische Geschäftseinheit
OR	Obligationenrecht (schweizerisches Aktienrecht)	SK	Selbstkosten
		sog.	sogenannte(r, n, s)
P	Inflationsrate	SOX	Sarbanes-Oxley-Act
p	Preis	Sp.	Spalte(n)
p _a	Preisänderungsrate der Auszahlungen	SPAC	Special Purpose Acquisition Company
p _b	Preisänderungsrate der Einzahlungen	SPE	Société Privée Européenne (Europäische Privatgesellschaft)
PER	Price-Earnings-Ratio	St.	Stück
p _{krit}	kritischer Preis	StB	Der Steuerberater (Zeitschrift)
POG	Preisobergrenze	Std.	Stunde(n)
PPA	Purchase Price Allocation	SVA	Shareholder Value Added
PR	Public Relations	SVR	Shareholder Value Return
pri.	primär(e)	T	Planungsperiode
PUG	Preisuntergrenze	T	Steuereinnahmen (»taxes«)
PV	Barwert	t ₀ , t ₁ , ...	Zeitpunkte
Q	Verrechnungssatz der innerbetrieblichen Leistungserstellung	t _A	Amortisationszeit
Q	Zinsfaktor (1 + i)	Tab.	Tabelle
Qm	Quadratmeter	Techn	technisch(es)
R	einfacher interner Zinsfuß	T€	Tausend Euro
r	Reaktionsfunktion	Testat	Bestätigungsvermerk des Wirtschaftsprüfers
\bar{r}	Kapitalrentabilität	TN	Teilnutzenwert
r'	Grenzrendite	TQM	Total Quality Management
RAP	Rechnungsabgrenzungsposten	TU	Tochterunternehmen
	Rentenbarwertfaktor für n Jahre zum Kalkulationszinssatz i	Tz.	Textziffer
R(C ₀)	Risikoprofil des Kapitalwertes	u(C _{0j})	Risikonutzenfunktion
RHB	Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe	u.ä.	und ähnliches
RKP	relative Kostenposition	u.U.	unter Umständen
RMA	relativer Marktanteil	u.v.m.	und viele(s) mehr
ROCE	Return on Capital Employed	UKV	Umsatzkostenverfahren
ROI	Kapitalrentabilität (Return on Investment)	UKV _{GK}	Umsatzkostenverfahren auf Grenzkosten
		UKV _{VK}	Umsatzkostenverfahren auf Vollkosten
ROIC	Return on Invested Capital	UmA	Umsatzaufwendungen
R _t	Restwerterlös im Zeitpunkt t	UNO	United Nations Organization (Vereinte Nationen)
RVF	Rückwärtsverteilungsfaktor	U ⁰	Nutzenniveau
RW _n	Restwert im Jahr n	USD	US-amerikanischer Dollar
S	Stackelberg-Gleichgewicht	US-GAAP	in den USA geltende Generally Accepted Accounting Principles
s	Gewinnsteuersatz	USt	Umsatzsteuer
s	Marktanteil	UStG	Umsatzsteuergesetz
S.	Seite	usw.	und so weiter
S ₁ , S ₂ , ...	Strategien 1, 2, ...	UV	Umlaufvermögen
S.A.	Société anonyme (französische Aktiengesellschaft)	v	variabel
SARL	Société à responsabilité limitée (europäische Rechtsform mbH)	V	Vermögen eines Unternehmens
SCE	Societas Cooperativa Europaea (Europäische Genossenschaft)	VA	Verbrauchsabweichung
SCP	Structure, Conduct, Performance	VAG	Versicherungsaufsichtsgesetzes
SE	Societas Europaea (Europäische Aktiengesellschaft)	V _{EK}	Marktwert des Eigenkapitals
		Verb.	Verbindlichkeiten

VersSt(G)	Versicherungsteuer(-gesetz)	X_1, X_2, \dots	Mengen des Gutes X
VertrGK	Vertriebsgemeinkosten	X_{krit}	kritische Menge
VerwGK	Verwaltungsgemeinkosten	Z	Zielkriterien
V_{FK}	Marktwert des Fremdkapitals	Z	Zufallszahl
V_{G}	Marktwert eines Unternehmens	Z	Zinsaufwand
VG	Vermögensgegenstände	z.B.	zum Beispiel
vgl.	vergleiche	z.T.	zum Teil
vs.	versus	ZE_n	Zukunftserfolg des Jahres n
V_t	Vermögenswert im Zeitpunkt t	ZE_W	Zukunftserfolgswert
V_t	Vertrieb	ZE_t	Zukunftserfolg des Jahres t
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit	ZR	Zielrendite
Vw	Verwaltung	Zug.	Zugänge
$w(C_o)$	Wahrscheinlichkeitsfunktion des Kapitalwertes	zzgl.	zuzüglich
WACC	Weighted Average Cost of Capital	β	Beta-Faktor, Ausdruck für das systematische Risiko
w_i	Wahrscheinlichkeit	β_j	Beta-Faktor der Investition j
WK	Wechselkurs	ϵ	Preiselastizität der Nachfrage
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz	μ	Erwartungswert
WTO	World Trade Organization (Welt-handelsorganisation)	s	Standardabweichung
x	Absatzmenge, Produktionsmenge	σ^2	Kovarianz
		τ^2	Varianz
		φ	Präferenzwert

Teil A.

Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb