

Marcus Oehrich

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung
am Businessplan-Prozess

4. Auflage



Vahlen

Dieses Lehrbuch vermittelt eine verständliche Einführung in die Betriebswirtschaftslehre mit der Besonderheit, dass es die betriebswirtschaftlichen Funktionen nicht getrennt voneinander darstellt, sondern die Praxiszusammenhänge – etwa zwischen der Organisation und dem Strategischen Management – deutlich macht. Dies gelingt dadurch, dass der Erstellungsprozess eines Businessplans gemeinsame Grundlage ist. Zahlreiche (Rechen-)Beispiele stellen den Praxisbezug her und dienen der Klausurvorbereitung.

Aufbau

1. Businessplan und Business Planning
2. Geschäftsmodell, Zielsystem und Strategie
3. Analyse von Markt, Kunden und Konkurrenten
4. Gestaltung der Wertschöpfung
5. Unternehmensstruktur
6. Rechnungswesen
7. Corporate Finance und strategisches Controlling

„Ein ausgezeichnetes Lehrbuch der Betriebswirtschaftslehre mit eigenständigem am Businessplan-Prozess ausgerichteten Profil. Dem Autor ist in hervorragender Weise ein Brückenschlag zwischen anspruchsvoller theoretischer Fundierung und praktischer Anwendung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse gelungen. Das Lehrbuch ist für Studierende und Praktiker gleichermaßen gewinnbringend.“

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Universität Münster

„Es bietet einen umfassenden Überblick über traditionelle und moderne Konzepte der BWL und das in gut verständlicher Form.“

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Universität Mannheim

„Am Beispiel eines Businessplans für die Unternehmensgründung bzw. -entwicklung gibt dieses Lehrbuch eine sehr verständliche Einführung in die wichtigsten unternehmerischen Funktionen aus managementorientierter Sicht.“

Prof. Dr. Louis Velthuis, Universität Mainz

„Ein modern entlang des Businessplan-Prozesses konzipiertes Grundlagenbuch, das praxisnah und gut fundiert die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre vermittelt.“

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Universität St. Gallen

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

von

Dr. Marcus Oehrich

Professor für Finance and Accounting
an der accadis Hochschule Bad Homburg

unter Mitarbeit von

Dr. Andreas Dahmen

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Marcus Oehlich ist Fachbereichsleiter Finance and Accounting an der accadis Hochschule Bad Homburg.

ISBN Print: 978-3-8006-5714-8
ISBN E-Book: 978-3-8006-5715-5

© 2019 Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © KhaKimullin Aleksandr, © Gearstl, © Eviart
(alle shutterstock.com)
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Geleitwort

Fragt man nach den Erwartungen der Wirtschaft an die Ausbildung im Hochschulbereich, wird immer wieder der Wunsch geäußert, dass die Absolventen von Hochschulen praxisorientiert ausgebildet werden bzw. die Theorie und die Praxis in den Studiengängen möglichst verzahnt werden. Gleichzeitig wird gefordert, dass die Lehrenden neben ihren theoretischen Kenntnissen auch praktische Erfahrungen mitbringen und in die Lehrveranstaltungen eines Studiums als didaktisches Element einfließen lassen.

Vor diesem Hintergrund entschlossen sich der Verfasser, als Dozent, und der Mitverfasser, als damaliger Kanzler, bei der Akkreditierung des Bachelor-Studiengangs International Business Administration an der accadis Hochschule Bad Homburg im Jahre 2004 dazu, die klassischen Inhalte des Fachgebietes „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ in einem Modul mit dem Namen „Business Planning“ anzubieten. Gleichzeitig sollte ein praxisorientierter Ansatz dazu verhelfen, nicht nur einfach ein neues Etikett aufzukleben, sondern auch das didaktische Konzept an das Studienkonzept anzupassen. Da an der accadis Hochschule Bad Homburg die Internationalität und die Ganzheitlichkeit wichtige Bausteine des Studienkonzeptes sind, bot es sich geradezu an, die traditionell nebeneinanderstehenden Funktionen der Betriebswirtschaftslehre in einem integrierten Lehrkonzept zusammenzufassen.

Ein Businessplan ist ein Dokument, das alle Ziele und Strategien eines Unternehmens mit den grundsätzlichen Voraussetzungen, Vorhaben und Maßnahmen für einen bestimmten Zeitrahmen beinhaltet. Er bildet im Unternehmen die Grundlage für weitere Strategie- und Planungskonzepte. Um dies zu erreichen, müssen alle wichtigen betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Unternehmens, wie Marketing und Vertrieb, Produktion bzw. Wertschöpfung, externes und internes Rechnungswesen sowie Investition und Finanzierung bei der Erstellung eines Businessplans berücksichtigt werden. Somit sind in einem Lehrmodul mit dem Namen „Business Planning“ diese Funktionen überblicksartig, aber vor allem in ihrem Zusammenwirken integrativ darzustellen. „Business Planning“ heißt dabei, dass die Studierenden anhand von Übungen und Fallstudien in die Lage versetzt werden sollen, einen Businessplan nicht nur theoretisch zu verstehen, sondern auch praktisch selber zu entwickeln. Damit genügt das didaktische Konzept den genannten Anforderungen der Wirtschaft, praxisorientierte Ausbildung zu gewährleisten. Die Neuartigkeit des Konzeptes im deutschsprachigen Raum wird dadurch deutlich, dass die Recherche nach geeigneter Literatur in Form von Monographien keine zufriedenstellenden Ergebnisse – außer im englischsprachigen Ausland – lieferte und es damit notwendig machte, ein eigenes Buch für das Lehrmodul zu entwickeln.

Ermöglicht wird diese Umsetzung vor allem dadurch, dass der Verfasser und der Mitverfasser neben ihrem wissenschaftlichen Studium über einen langjährigen Erfahrungsschatz aus gemeinsam durchgeführten Projekten verfügen. In einer Reihe von Beratungsprojekten des Geschäftsfeldes Unternehmensberatung der Grau, Haack & Kollegen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH wurden und werden Unternehmer und Unternehmen bei der Erstellung von Businessplänen im Rahmen der Gründung eines

VI Geleitwort

Unternehmens, zur Auslagerung von Unternehmensbereichen, beim Verkauf oder Kauf von Unternehmen oder auch bei der Suche nach Eigen- oder Fremdkapital unterstützt.

Dieses Buch wendet sich deshalb nicht nur an Studierende von Bachelor- und Master-Studiengängen, sondern auch an Praktiker, da die Inhalte von Praktikern sowohl für praxisorientierte Studiengänge als auch für die Praxis zur Erstellung von Businessplänen zusammengestellt wurden.

Ich freue mich, dass nun nach Jahren der Verfeinerung des Lehrkonzeptes ein Buch vorliegt, das die vielfältigen Erfahrungen des Verfassers und des Mitverfassers aus der Lehre und Praxis in adäquater Weise widerspiegelt.

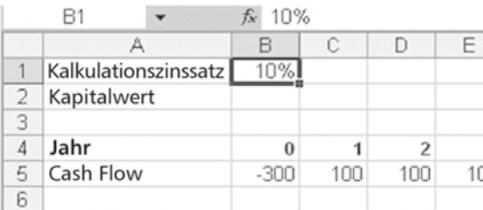
Offenbach/Bad Homburg, im Juni 2018

Andreas Dahmen

Die Verbindung von Theorie und Praxis

Der Businessplan als verbindendes Element

Im Gegensatz zu den anderen etablierten Einführungen in die Betriebswirtschaftslehre werden in diesem Buch die einzelnen betriebswirtschaftlichen Funktionen nicht einfach aneinandergereiht, sondern anhand des Entwicklungsprozesses eines Businessplans in den Zusammenhang gestellt, so dass die einzelnen Kapitel inhaltlich aufeinander aufbauen und so Schritt für Schritt das Wissen für Ausbildung, Studium und Beruf erworben wird.

<p>Aus der Praxis Bhopalunglück</p> <p>Am 3. Dezember 1984 ereignete sich in ei Carbide Corporation, heute Teil der Dow Cl bisher schlimmste Chemiekatastrophe und e der Geschichte. Ab 1977 hatte der Konzern ir</p>	<p>Praxisorientierung In allen Kapiteln sind Beispiele aus der Praxis eingearbeitet, die die Umsetz- und Anwendung der Theorie in der Praxis bekannter Unternehmen verdeutlichen.</p>																																										
 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Kalkulationszinssatz</td> <td>10%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Kapitalwert</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Jahr</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Cash Flow</td> <td>-300</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		A	B	C	D	E	1	Kalkulationszinssatz	10%				2	Kapitalwert					3						4	Jahr	0	1	2		5	Cash Flow	-300	100	100	100	6						<p>Wichtigstes Werkzeug in der Berufs- praxis sind nicht Bleistift und Taschen- rechner, sondern Microsoft Excel und PowerPoint. Entsprechende Kästen verdeutlichen, wie wichtige Themen in studentischen Projekten und Berufs- praktika am PC/Laptop umgesetzt werden.</p>
	A	B	C	D	E																																						
1	Kalkulationszinssatz	10%																																									
2	Kapitalwert																																										
3																																											
4	Jahr	0	1	2																																							
5	Cash Flow	-300	100	100	100																																						
6																																											
<p>Ein häufiger Fehler Verwendung von SGEs statt der SGFs</p> <p>Viele Studierende, aber auch einige Le den die Begriffe sogar synonym verwe sie Produkt-Markt-Kombinationen abt ne Organisationseinheiten sind. Daher etwa bei der Wahl der Geschäftsstrateg</p>	<p>Hilfe bei der Prüfungsvorbereitung Der Studienerfolg wird hauptsächlich über die erreichte Note in den Modul- prüfungen gemessen. Der Kasten Ein häufiger Fehler weist auf naheliegende Missverständnisse und Prüfungsschwer- punkte hin, wie etwa den Unterschied zwischen den Herstellkosten und den Herstellungskosten.</p>																																										

<p>Beispiel: Der Betreiber eines sozialen Netzwerks gibt 2,9 Mrd. ausgegebenen Aktien. In der letzten Bilanz wird ein Fremdkapital in Höhe von 5,9 Mrd. US-Dollar bzw. ein Shareholder Value? Wie hoch ist der Unternehmenswert?</p>	<p>Das betriebswirtschaftliche Studium ist quantitativ orientiert. Viele Modulprüfungen, besonders in den Bereichen Kostenrechnung und Finanzierung bestehen überwiegend aus Rechenaufgaben. Beinahe jede Formel im Buch wird neben der abstrakten Darstellung anhand eines Beispiels Schritt für Schritt durchgerechnet, genauso, wie es in einer Klausur vom Studierenden erwartet wird.</p>
<p>„Marketing ist eine unternehmerische Denkmethode, die in all seinen Bereichen auf den (Absatz)stellungen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen abzielt.“ Kürzer: Marketing ist marktorientierte Unternehmensstrategie.</p>	<p>Prägnante Definitionen helfen dabei, die vielen wichtigen Begriffe zu erlernen und richtig anzuwenden. Wo immer möglich, werden dabei auch die englischen Begriffe angegeben.</p>

Marcus Oehlich ist seit 2007 Professor an der accadis Hochschule Bad Homburg, er leitet den Fachbereich Finance and Accounting und gehört dem Senat der Hochschule an. Von 2011 bis 2015 war er Forschungsleiter der accadis Hochschule. Zuvor war er 8 Jahre Geschäftsführer des IMGB, eines gemeinsamen Forschungsinstituts der Universitäten Heidelberg und Mannheim. An der Universität Mannheim war Prof. Oehlich Mitglied des Forschungsrats, des Senats, der Studienkommission für den Bachelor Unternehmensjurist sowie stellvertretendes Mitglied der Kommission zur Untersuchung von Vorwürfen wissenschaftlichen Fehlverhaltens. Im Studiengang Rechtswissenschaft (Staatsexamen) war er mehrere Jahre Prüfer für das Fach Betriebswirtschaftslehre. Seine berufliche Karriere begann als Unternehmensberater mit Schwerpunkt in den Branchen Pharma/Biotech sowie Film/Medien.

Prof. Oehlich studierte an der Goethe-Universität Frankfurt am Main Betriebswirtschaftslehre (Abschluss: *Diplom-Kaufmann*) sowie Rechtswissenschaften an den Universitäten Frankfurt, Marburg (*Zusatzqualifikation Pharmarecht*) und Cambridge (*Certificate of Continuing Education in Legal Studies*). An der medizinischen Fakultät der Universität Witten/Herdecke absolvierte er den Studiengang Pharmaceutical Medicine (*Master of Science*). Daneben war er Gasthörer am Fachbereich Chemie der Technischen Universität Darmstadt in der Vertiefung Molekulare Onkologie. An der Goethe-Universität Frankfurt wurde er mit einer agency-theoretischen Arbeit bei Helmut Laux zum *Dr. rer. pol.* promoviert.

Die Forschungsinteressen von Prof. Oehlich liegen im Bereich Business Planning/Financial Modeling sowie im Bereich der interdisziplinären Schnittstelle zwischen Medizin, Recht und Wirtschaft. Prof. Oehlich hat neun Fach- und Lehrbücher in mehreren Auflagen sowie über 40 Beiträge in Zeitschriften und Sammelbänden veröffentlicht, u. a. in den Zeitschriften *Internationales Steuerrecht*, *Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht (GRUR)*, *Neue Juristische Wochenschrift (NJW)* sowie *Pharmaceuticals Policy and Law*. Gemeinsam mit Prof. José Luis Valverde (University of Granada) und Prof. Arthur Daemmrich (Harvard University, später University of Kansas) hat er 2013 mit großzügiger Förderung der

Dr. Werner Jackstädt Stiftung den Sonderband *Legal and Political Competitiveness for Pharmaceuticals* herausgegeben. Neben diesem umfangreichen Forschungsprojekt erhielt er Drittmittel u. a. von der Karin-Islinger-Stiftung, der Merck'schen Gesellschaft für Kunst und Wissenschaft und dem Deutschen Akademischen Austausch Dienst (DAAD). Er ist Korrespondent der Zeitschrift Internationales Steuerrecht, Mitherausgeber der Reihe Medizin-Recht-Wirtschaft im LIT-Verlag und hat für den Verlag Vahlen bei der Textauswahl der Reihe Aktuelle Wirtschaftsgesetze mitgewirkt.

Prof. Oehlich war langjähriger Gutachter der Akkreditierungsagentur FIBAA und hat für diese 30 Universitäten und Hochschulen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Jordanien vor Ort begutachtet. Für die Gesellschaft für Technische/Internationale Zusammenarbeit war er viele Jahre an der Schulung von Fach- und Führungskräften in der Ministerialbürokratie von Indonesien, Vietnam und den Philippinen im Bereich Social Protection beteiligt (International Leadership Training in Social Security, ILTSS). Vom Rektor der Universität Mannheim wurde er 2007 für das Eliteförderprogramm der Landesstiftung Baden-Württemberg vorgeschlagen. Er gehört zudem zu den ersten Absolventen des Baden-Württemberg Zertifikats für Hochschuldidaktik. Für sein ehrenamtliches Engagement wurde er mehrfach ausgezeichnet.

Vorwort

Die Motivation dafür, dieses Buch zu schreiben, zu aktualisieren und immer wieder zu überarbeiten, besteht in einer simplen Tatsache: Die Betriebswirtschaftslehre ist ein vergleichsweise einfaches Studienfach und jeder kann es schaffen, die notwendigen Pflichtprüfungen im Kernbereich, der sogenannten Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, erfolgreich zu bestehen. Es gibt keine Modulprüfung, vor der man Angst haben müsste. Es ist alles machbar und die Welt steht Ihnen offen.

Die einzige Herausforderung, die es zu meistern gilt, ist den Überblick zu behalten. Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ist zwar nicht schwer, aber sie ist in den ca. 100 Jahren ihrer Existenz ausgeufert. Sehr eindrucksvoll hat dies der mittlerweile verstorbene Günter Wöhe verdeutlicht. Seine 1960 im gleichen Verlag erschienene „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ umfasste damals nur 358 Seiten, vierzig Jahre später „knackte“ die 20. Auflage die Marke von 1000 Seiten. Trotz der Bedeutung dieses immer noch unerreichten Werkes gilt gerade im Bachelorstudium jedoch *weniger ist mehr*. Wichtiger, als alles Wissen in sich zu hineinzupressen, ist es, die Zusammenhänge zu erkennen, um selbst Synergieeffekte nutzen zu können. Denn wer den Begriff der Opportunitätskosten einmal verstanden hat, wird dieses Wissen immer wieder anwenden können. Opportunitätskosten zum Beispiel sind der entgangene Nutzen der besten Alternative. Wer drei Jahre in Vollzeit studiert, muss auf das Einkommen verzichten, das er in dieser Zeit hätte verdienen können. Die Opportunitätskosten gibt es in der Volkswirtschaftslehre genauso wie in der Kostenrechnung, dort werden sie als kalkulatorische Kosten bezeichnet, oder in der Finanzierung, dort sind die Zinsen die Opportunitätskosten des Kapitals. So gesehen, sollte das Studium nicht von Semester zu Semester schwieriger werden, sondern immer einfacher, wenn man immer mehr die Gemeinsamkeiten und Grundzüge der betriebswirtschaftlichen Funktionen erkennt. Dabei soll das vorliegende Lehrbuch unterstützen.

Neues in dieser Auflage

Der gesamte Text wurde überarbeitet, um die Entwicklungen der vergangenen Jahre abzubilden. Bedeutende Änderungen umfassen die folgenden Punkte:

- Das erste Kapitel wurde völlig neu erstellt, da sich die Start-up- und Venture Capital-Szene in den vergangenen Jahren stark geändert hat. Wie das Beispiel von Snapchat zeigt, haben sich die Entwicklungszyklen bei kapitalintensiveren Finanzierungsrunden deutlich verkürzt. Mit Venture-Fabriken und Crowdfunding haben sich zudem völlig neue Finanzierungsmöglichkeiten aufgetan.
- Auch das siebte Kapitel wurde bis auf den gekürzten Abschnitt 7.5 weitgehend neu erstellt. Es enthält nun von der Bestimmung der Kapitalkosten eine prozessorientierte Darstellung des Kernbereichs, der im Angelsächsischen als Corporate Finance bezeichnet wird. Zahlreiche Praxisbeispiele wie etwa zu den Folgen der Niedrigzinspolitik,

dem Facebook-IPO sowie den Maßnahmen gegen Steuervermeidung im Rahmen des Tax Shield bringen aktuelle Entwicklungen ein.

- Kapitel 6 wurde um die noch fehlenden Standardinstrumente der Kostenrechnung ergänzt. Abschnitt 6.3 beginnt nun mit dem operativen Controlling, das die Klammer zum strategischen Controlling in Abschnitt 7.5 bietet. Abschnitt 6.2 wurde stark erweitert und grundlegend überarbeitet, um die Praxisanwendung des MoMiG sowie Änderungen durch das BilRUG abzubilden.
- Das mittlerweile überbordende Kapitel 5 wurde um die Abschnitte Organisationstheorien, Corporate Governance und Unternehmensentwicklung gekürzt, da diese in den meisten Bachelor-Curricula nicht (mehr) enthalten sind. Dieses Themengebiet wurde in das Buch „Organisation“ vom selben Autor ausgegliedert.
- Auch in den Kapiteln 2–4 wurden Straffungen vorgenommen und Praxisbeispiele durch aktuellere ersetzt.
- Ganz entfallen sind die Fragen und Übungsaufgaben am Ende der Kapitel. Sie sind in Zukunft in einem separaten stark erweiterten Übungsbuch desselben Autors erhältlich. Ergänzt wurden stattdessen Wiederholungsfragen, die den Leser nach einigen Seiten anregen sollen, die Kernaussagen eines Abschnitts zu reflektieren.
- Neu erstellt wurden auch die Literaturhinweise am Ende der Kapitel. Sie wurden um hunderte Originalquellen ergänzt, so dass sie einen Einstieg in die Literaturrecherche für Haus- und Bachelorarbeiten bieten. Sie übernehmen auch weitgehend die Funktion der in früheren Auflagen enthaltenen kommentierenden Fußnoten.
- Entfallen sind auch die beiden Fallstudien sowie der weitere Anhang.
- Das Stichwortverzeichnis wurde stark erweitert und enthält nun auch Hinweise auf Definitionen sowie Literaturhinweise.

Danksagung

Rückblickend ist es kaum zu glauben, dass sich dieses Buch schon in der vierten Auflage befindet. Sein Erfolg ist jedoch nicht alleine dem Autor zuzurechnen. Wie jeder Verfasser eines Lehrbuchs bestätigen wird, handelt es sich trotz des einen Verfassernamens auf dem Buchdeckel um eine Teamleistung. Zunächst einmal würde dieses Buch nicht in seiner hohen Qualität vorliegen, wenn nicht der Verlag Vahlen das Wagnis eingegangen wäre, eine neuartige Herangehensweise an die Vermittlung der Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre zu verlegen. Es war und ist für mich eine große Freude, dass dieses Buch in dem Verlag erscheint, mit dem mich seit dem Jahr 2000 eine erfolgreiche Zusammenarbeit verbindet. Ohne die Erfahrung und Marktkenntnis von Herrn Hermann Schenk wäre ich mit diesem Buchprojekt in den Wirrungen des Verlagsgeschäfts verloren gewesen. Den Studierenden hat er erspart, dass sich der Umfang des Buches exponentiell vergrößert. Für seinen geduldigen Rat möchte ich mich herzlich bedanken.

Inhaltlich wäre das Lehrbuch undenkbar ohne die Mitwirkung von Herrn Dr. Andreas Dahmen, Managing Director der GHK Management Consulting GmbH und Director der Grau, Haack & Kollegen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH in Offenbach. Er hat als damaliger Kanzler der accadis Hochschule Bad Homburg das Curriculum der Vorlesung Existenzgründung/Business Planning gestaltet und mich damit überhaupt erst auf die Idee für dieses Lehrbuch gebracht. Zudem hat er maßgeblich auch an Abschnitt 6.3 mitgewirkt. Die von ihm erstellte Fallstudie Existenzgründung musste leider in dieser

Auflage aus Umfangsgründen entfallen. Für seine vielfältigen Anregungen danke ich herzlich. Frau Christine Reger, eine ehemalige Studentin, hat zur ersten Auflage einen Businessplan sowie kleinere Beispiele beigesteuert. Auch wenn das meiste mittlerweile den drei Überarbeitungen zum Opfer gefallen ist, so hat sie damit die Ausrichtung des Vorhabens mitgeprägt. Frau Dr. Anne Laspeyres (ehemals Universität Mannheim, heute GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten) hat im gesellschaftsrechtlichen Teil deutliche Spuren hinterlassen.

Herr Rechtsanwalt Dr. Kai Uwe Büchler (ehemals Universität Mannheim, heute Kanzlei Heucking Kühn Lüer Wojtek) hat mich bei allen Überarbeitungen in Folge von Rechtsänderungen, wie etwa des Insolvenzrechts, freundschaftlich beraten. Es gab keine juristische Fragestellung, die er nicht – spontan und mit allen Fundstellen der Rechtsprechung versehen – beantworten konnte. Ich kann nur herzlichen Dank aussprechen für alles, was ich von ihm lernen konnte. Herr Dr. Christoph Heible (ehemals Universität Mannheim) und Herr Dr. Hans-Joachim Weitz (ehemals Universität Mannheim) haben die zweite bzw. erste Auflage akribisch Korrektur gelesen und mir damit die Fristen beim Verlag gerettet. Beeindruckend war die Zusammenarbeit mit Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert (ehemals Universität Münster) im Rahmen der Überarbeitung des Marketing-Teils. Herr Univ.-Prof. Dr. Günter Müller-Stewens (ehemals Universität St. Gallen) hat mich für die Erstauflage in Bezug auf den Titel und die Ausrichtung beraten. Es ist ihm wahrscheinlich gar nicht bewusst, welche Hilfe dies für mich bedeutet hat. Herrn Dr. Dieter Stummel (ehemals Vapiano SE) danke ich für die Zurverfügungstellung von Unternehmensinformationen.

Ebenfalls wäre ein solches Vorhaben zum Scheitern verurteilt, wenn man nicht in die Lehr- und Forschungsorganisation einer Hochschule eingebunden ist. Frau Gerda Meinl-Kexel, Geschäftsführende Gesellschafterin der accadis Hochschule Bad Homburg und Bildungsidealistin, danke ich herzlich für die Möglichkeit, das Lehrbuch in verschiedenen Vorlesungen einzusetzen und immer weiter zu verbessern. Ohne den Austausch mit den Studierenden und Kollegen an der accadis Hochschule hätte dieses Buch niemals seine heutige Form angenommen. Ein großer Dank gebührt auch meinem ehemaligen Institutsdirektor an der Universität Mannheim, Herrn Univ.-Prof. Dr. Jochen Taupitz, der die Ressourcen für die ersten beiden Auflagen zur Verfügung gestellt hat.

Lang ist die Liste derjenigen, die Texte korrigiert und Tabellen erstellt oder allgemeine Recherchen durchgeführt haben. Die vierte Auflage ist von den Herren Florian Maier, Maximilian Riegel und Markus Matz (Kapitel 7) bearbeitet worden. Die Abbildungen wurden von Herrn Johann Wacht erstellt und aktualisiert. Für die fristgemäße und akribische Umsetzung meiner Textentwürfe bin ich ihnen dankbar. Gerade Herr Maier und Herr Riegel haben unter großem Zeitdruck umfangreiche Ergänzungen eingearbeitet und die Koordination mit dem Verlag übernommen. Für die Bearbeitung der Voraufgaben danke ich Herrn Christoph Balmert, Frau Beate Braunagel, Frau Johanna Carl, Frau Juliane Geldermann, Frau Kristina Helmer, Frau Lisa Hochhaus, Herrn Sebastian Köbler, Herrn Geritt Krämer, Frau Stephanie Lohr, Frau Mayte Richter, Frau Dr. Andrea Sautter, Herrn Moritz Suppliet und Frau Katharina Teske. Die Fremdsprachensekretärin des IMGB, Frau Heike Schreiber, unterstützte insbesondere bei allen englischsprachigen Recherchen sowie bei der Erstellung des Stichwortverzeichnisses; Frau Dipl.-Bibl. Annette Wedler hat die zitierte Literatur akribisch auf die jeweils neueste Auflage überprüft. Auch hierfür danke ich herzlich.

Ein großer Dank gilt schließlich meiner Frau Katja. Niemals wäre es mir vorher in den Sinn gekommen, dass die vierte Auflage vielleicht noch mehr meiner (Frei-)Zeit in Anspruch nehmen wird als die erste. Ohne ihre Geduld, Verständnis und ihre Unterstützung würde es diese Neuauflage nicht geben. Vor allem danke ich meinen Eltern, Volker und Helga Oehlrich, dafür, dass sie mir diesen Weg ermöglicht haben.

Feedback von Fachkollegen

Seit der ersten Auflage haben mich über den Verlag bzw. im persönlichen Gespräch hilfreiche Anmerkungen und Anregungen erreicht, die den Anstoß zu späteren Überarbeitungen gegeben haben. Für entsprechende inhaltliche Hinweise danke ich (in alphabetischer Reihenfolge): Herrn Univ.-Prof. Dr. Christoph J. Börner (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf), Herrn Jörg Fischer BA (accadis Hochschule), Herrn Prof. Dr. Werner Goetzke, Frau Prof. Dr. Angelika Grunwald (bbw Hochschule), Univ.-Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber (Leopold-Franzens-Universität Innsbruck), Univ.-Prof. Dr. Klaus Peter Kaas (ehemals Universität Frankfurt am Main), Herrn Dipl.-Volksw. Daisuke Motoki (Assistant Dean and Director MBA, WHU Düsseldorf), Herrn Univ.-Prof. Dr. Klaus Nathusius (Universität Kassel), Herrn Prof. Dr. Florian Pfeffel (accadis Hochschule), Herrn Dipl.-Hdl. Norbert Preussner (accadis Hochschule), Frau Prof. Dr. Kirsten Rohrlack (Fachhochschule Flensburg), Herrn Univ.-Prof. Dr. Carsten Schäfer (Universität Mannheim), Herrn Prof. Dr. Ulrich Schüle (accadis Hochschule), Herrn Doç. Dr. Oruç Hami Sener (Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi) sowie Herrn Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski (Universität Duisburg-Essen).

Zur Rechtschreibung und Sprache

Der Text richtet sich nach den aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln und wendet im Zweifelsfall die Empfehlung der Dudenredaktion an. Eine große Ausnahme betrifft jedoch die Fachbegriffe. So werden englische Begriffe wie „Shareholder Value“ oder „Free Cash Flow“ weder zusammen- noch mit Bindestrich(en) geschrieben. Lediglich die eingedeutschten Verwendungen wie Venture-Capital-Gesellschaft richten sich nach den Empfehlungen. Auch deutsche Begriffe werden der Fachsprache gemäß verwendet, so dass die „Einkommensteuer“ im Steuerrecht der „Einkommenssteuer“ der Dudenempfehlung vorgezogen wird, genauso wie der zivilrechtliche „Schadensersatz“ gegenüber dem „Schadenersatz“ usw.

Inhaltsübersicht

(Eine *detaillierte* Gliederung befindet sich am Beginn des jeweiligen Kapitels)

Geleitwort	V
Die Verbindung von Theorie und Praxis	VII
Vorwort	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
Symbolverzeichnis	XXIX
1. Businessplan und Business Planning	1
1.1 Einleitung	3
1.2 Begriff und Aufbau des Businessplans	8
1.3 Ersteller des Businessplans	10
1.4 Adressaten des Businessplans	12
1.5 Literaturempfehlungen	20
2. Geschäftsmodell, Zielsystem und Strategie	23
2.1 Bedeutung des Geschäftsmodells	25
2.2 Zielsystem des Unternehmens	27
2.3 Strategieentwicklung	41
2.4 Produkte und Dienstleistungen	60
2.5 Literaturempfehlungen	68
3. Analyse von Markt, Kunden und Konkurrenten	71
3.1 Analyse des Marktes und der Rahmenbedingungen	73
3.2 Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse	76
3.3 Portfoliotechniken	85
3.4 SWOT- und PESTEL-Analyse	96
3.5 Marketing	103
3.6 Literaturempfehlungen	128
4. Gestaltung der Wertschöpfung	131
4.1 Wertschöpfung und Wertkette	133
4.2 Synergieeffekte	141
4.3 Anwendung des Wertkettenkonzepts	144
4.4 Lean Production	148
4.5 Franchising	152
4.6 Literaturempfehlungen	156

5. Unternehmensstruktur	157
5.1 Rechtsform	159
5.2 Organisationsstruktur	215
5.3 Personalmanagement	232
5.4 Literaturempfehlungen	255
6. Rechnungswesen	257
6.1 Grundlagen und Zusammenhänge	259
6.2 Externe Rechnungslegung	272
6.3 Internes Rechnungswesen	350
6.4 Literaturempfehlungen	413
7. Corporate Finance und strategisches Controlling	417
7.1 Grundlagen finanzwirtschaftlicher Entscheidungen	419
7.2 Finanz- und Kapitalbedarfsplanung	453
7.3 Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital	470
7.4 Finanzierungs- und Ausschüttungspolitik	512
7.5 Shareholder-Value-Ansatz	537
7.6 Literaturempfehlungen	555
Literaturverzeichnis	559
Quellenverzeichnis	581
Sachverzeichnis	583

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Tragweite von Unternehmensgründungen	12
Abb. 1-2:	Finanzierungsphasen und Finanzierungsformen für Innovation- Driven Enterprises	15
Abb. 2-1:	Funktionen von Zielen	27
Abb. 2-2:	Gesamtsystem der strategischen Unternehmensführung	31
Abb. 2-3:	Kategorien von Visionen	33
Abb. 2-4:	Zielhierarchie: von der Vision zu den Mitarbeiterzielen	34
Abb. 2-5:	Abgrenzung von Visionen und Slogans	35
Abb. 2-6:	Leitbild von BP im Jahr 2005	39
Abb. 2-7:	Kernkompetenzen eines Pharmaunternehmens	42
Abb. 2-8:	Vorgehensweise bei der Strategieplanung	43
Abb. 2-9:	Zusammenhang zwischen Markt, SGF und SGE am Beispiel PC	45
Abb. 2-10:	Beziehung zwischen SGF und SGE	46
Abb. 2-11:	Zusammenhang zwischen Vision und Strategie	47
Abb. 2-12:	Strategisches Dreieck nach OHMAE	49
Abb. 2-13:	Porters U-Kurve an historischen Beispielen	53
Abb. 2-14:	Zusammenhang von Ressourcen und Wettbewerbserfolg	55
Abb. 2-15:	Unternehmens-, Geschäfts- und funktionale Strategien	57
Abb. 2-16:	Funktionale Strategien für ein Maschinenbauunternehmen	59
Abb. 3-1:	Soziogram anhand von Sinus-Milieus® für Deutschland	75
Abb. 3-2:	Analyse eines einzelnen Konkurrenten	77
Abb. 3-3:	Strategische Gruppen in der Automobilindustrie im Jahr 2005	78
Abb. 3-4:	Fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER	79
Abb. 3-5:	Determinanten der Bedrohung durch neue Konkurrenten	81
Abb. 3-6:	Determinanten der fünf Wettbewerbskräfte	83
Abb. 3-7:	Grundstruktur der Portfoliotechniken	86
Abb. 3-8:	Vorgehensweise der Anwendung der Portfoliotechniken	86
Abb. 3-9:	Lebenszykluskonzept	90
Abb. 3-10:	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	94
Abb. 3-11:	Universalität der SWOT-Analyse	103
Abb. 3-12:	Nachfrager- und Anbieterperspektive im Marketing	105
Abb. 3-13:	Bedürfnishierarchie nach MASLOW	106
Abb. 3-14:	Von den Käuferbedürfnissen zur Markteinführung	109
Abb. 3-15:	Nachfrager- und Anbieterperspektive im Marketing	118
Abb. 3-16:	Zusammenhang von Marke, Vertrauen und Identität	119
Abb. 3-17:	Kundenbindung im Verlauf des Kundenlebenszyklus	120
Abb. 3-18:	Erweiterter Marketing-Mix im Dienstleistungsbereich	125
Abb. 4-1:	Wertkette nach PORTER	135
Abb. 4-2:	Wertkette eines Pharmaunternehmens	137
Abb. 4-3:	Wertkette und Wertsystem	138

Abb. 4-4: Synergien beim Zusammenwirken zweier Wertketten	142
Abb. 4-5: Bewertung der Wertschöpfungsstufen	146
Abb. 4-6: Erreichen operativer Exzellenz	147
Abb. 5-1: Formen der Kapitalerhöhung bei der Aktiengesellschaft	196
Abb. 5-2: Zeitliche Abgrenzung der Krisenstadien	213
Abb. 5-3: Aufbau- und Ablauforganisation	216
Abb. 5-4: Aufgabenanalyse „Bearbeitung eines Kundenauftrages“	217
Abb. 5-5: Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	218
Abb. 5-6: Einlinienorganisation	219
Abb. 5-7: Stablinienorganisation	221
Abb. 5-8: Mehrlinienorganisation mit zentralen Stellen	222
Abb. 5-9: Matrixorganisation	224
Abb. 5-10: Funktionale Organisation	225
Abb. 5-11: Divisionale Organisation	226
Abb. 5-12: Gliederung nach Marktbereichen	227
Abb. 5-13: Beispiele für Arbeitsteile und Arbeitsgänge	230
Abb. 5-14: Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation	231
Abb. 6-1: Geschäftsmodell und Finanzmodell	260
Abb. 6-2: Zusammenhang zwischen Strom- und Bestandsgrößen	263
Abb. 6-3: Typische zeitliche Abfolge der Stromgrößen	264
Abb. 6-4: Zusammenhang zwischen Kapitalflussrechnung, Bilanz und GuV	273
Abb. 6-5: Zusammenhang zwischen Aktiv- und Passivseite der Bilanz	286
Abb. 6-6: Grundsätzlicher Aufbau der Bilanz	287
Abb. 6-7: Zusammenhang zwischen Strom- und Bestandsgrößen	325
Abb. 6-8: GuV-Gliederungsschema nach §275 Abs. 2 u. 3 HGB	329
Abb. 6-9: Ableitungszusammenhänge der Kapitalflussrechnung, Bilanz und GuV	331
Abb. 6-10: Ermittlung des Gesamtkapitals	340
Abb. 6-11: Ermittlung des Capital Employed	340
Abb. 6-12: Ermittlung des Reinvermögens	341
Abb. 6-13: Ermittlung des Working Capital	341
Abb. 6-14: ROI-Kennzahlensystem	349
Abb. 6-15: Bedeutung des Controllings im strategischen Management	351
Abb. 6-16: Zukunftsorientierung des Controllings	353
Abb. 6-17: Abgrenzung zentraler Kostenkategorien	359
Abb. 6-18: Abweichungsanalyse bei der starren Plankostenrechnung (Unterbeschäftigung)	403
Abb. 6-19: Abweichungsanalyse bei der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis (Unterbeschäftigung)	405
Abb. 6-20: Nutz- und Leerkosten	407
Abb. 6-21: Abweichungsanalyse bei der Grenzplankostenrechnung (Unterbeschäftigung)	413
Abb. 7-1: Schema einer Zahlungsreihe	422
Abb. 7-2: Normalinvestition und Normalfinanzierung	422
Abb. 7-3: Berechnung des Gegenwartswerts einer Zahlungsreihe zum Zeitpunkt $t=2$	423
Abb. 7-4: Grundschemata der Kapitalwertberechnung in MS Excel	427

Abb. 7-5: Verwendung der Funktion „NBW (Kapitalwert)“ in MS Excel	427
Abb. 7-6: Zusammenhänge zwischen Kapital, Vermögen, Finanzierung und Investition	471
Abb. 7-7: Möglichkeiten der Innenfinanzierung	472
Abb. 7-8: Möglichkeiten der Außenfinanzierung	473
Abb. 7-9: Ablauf des Bookbuilding-Verfahrens	483
Abb. 7-10: Kapitalkosten gemäß der traditionellen These zur Kapitalstruktur	516
Abb. 7-11: Kapitalkosten gemäß MM-These II.	521
Abb. 7-12: Werttreiber im Shareholder Value-Netzwerk	543
Abb. 7-13: Kennzahlen und Key Performance Indicators	552
Abb. 7-14: Perspektiven der Balanced Scorecard nach KAPLAN/NORTON	554

Tabellenverzeichnis

Tab. 1-1: Gliederung des Businessplans	10
Tab. 1-2: Gründungsformen	11
Tab. 1-3: Ökonomische Unterscheidungsmerkmale von Eigen- und Fremdkapital	13
Tab. 1-4: Vergleich der Finanzierungsformen	18
Tab. 2-1: Katalog möglicher Unternehmensziele	28
Tab. 2-2: Unternehmenszweck bzw. Mission	36
Tab. 2-3: Beispiele von Stärken als Quelle von Wettbewerbsvorteilen	50
Tab. 2-4: Generische Wettbewerbsstrategien nach PORTER	50
Tab. 2-5: Anforderung der Wettbewerbsstrategien	54
Tab. 2-6: Markt- vs. ressourcenorientierter Ansatz	56
Tab. 3-1: Kritische Komponenten der Wettbewerbskräfte	84
Tab. 3-2: Überblick über absatzmarktorientierte Portfoliotechniken	88
Tab. 3-3: Empirische Befunde zum Erfahrungskurveneffekt	89
Tab. 3-4: Lebenszyklusphasen und Wettbewerbskräfte	91
Tab. 3-5: Funktionsbereichsbezogene Schwerpunkte je Lebenszyklusphase	93
Tab. 3-6: Finanzielle Charakteristika der Felder in der BCG-Matrix	95
Tab. 3-7: SWOT-Analyse: Stärken und Schwächen	99
Tab. 3-8: SWOT-Analyse: Chancen und Risiken	100
Tab. 3-9: SWOT-Matrix	100
Tab. 3-10: SWOT-Analyse bei einem Verteidigungsunternehmen	101
Tab. 3-11: Segmente der allgemeinen Umwelt	102
Tab. 3-12: Marktorientierte Geschäftsfelddefinition	104
Tab. 3-13: Zusatznutzen bei Lebensmitteln	108
Tab. 3-14: Vom Bedürfnis zum Kaufakt	110
Tab. 3-15: Kriterien für die Kunden- und Marktsegmentierung	112
Tab. 3-16: Systematik von Marketingstrategien und strategischen Optionen	116
Tab. 3-17: Elemente des Marketing-Mix	121
Tab. 4-1: Unterschiede von klassischer Produktion und Lean Production	150
Tab. 5-1: Ausgewählte privatwirtschaftliche Rechtsformen	161
Tab. 5-2: Ausgewählte Kapitalgesellschafts-Rechtsformen in Europa	209
Tab. 5-3: Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement	232
Tab. 5-4: Ermittlung des Nettopersonalbedarfs	235
Tab. 5-5: Schema der Stellenbeschreibung	237
Tab. 5-6: Menschenbilder nach MCGREGOR	254
Tab. 6-1: Stromgrößen des betrieblichen Rechnungswesens	262
Tab. 6-2: Bestandsgrößen des betrieblichen Rechnungswesens	263
Tab. 6-3: Größenklassen nach §§ 267, 267a HGB	280
Tab. 6-4: Größenmerkmale nach § 1 PublG	282
Tab. 6-5: Aufstellungsumfang und Aufstellungspflichtiger	283

Tab. 6-6:	Offenlegungsfristen für den Jahresabschluss	285
Tab. 6-7:	Verkürztes Gliederungsschema der Bilanz nach §266 Abs. 2, 3 HGB . . .	291
Tab. 6-8:	Anschaffungskosten gemäß §255 Abs. 1 HGB	292
Tab. 6-9:	Herstellungskosten nach §255 Abs. 2-3 HGB	294
Tab. 6-10:	Zusammensetzung des Eigenkapitals bei den Rechtsformen	317
Tab. 6-11:	Jahresüberschuss und Bilanzgewinn	320
Tab. 6-12:	Unterschiede beim Gesamt- bzw. Umsatzkostenverfahren	326
Tab. 6-13:	Vergleich von Gesamt- und Umsatzkostenverfahren	328
Tab. 6-14:	Erfolgsspaltung der GuV nach dem GKV und UKV des §275 HGB	330
Tab. 6-15:	Buchungsmäßige Erfassung der Arten von Geschäftsvorfällen	332
Tab. 6-16:	Direkte Ermittlung des Cash Flows	333
Tab. 6-17:	Grundaufbau der Finanzierungsrechnung	333
Tab. 6-18:	Indirekte Ermittlung des Cash Flows	334
Tab. 6-19:	Mindestgliederungsschema bei indirekter Darstellung des operativen Bereiches nach DRS 21	335
Tab. 6-20:	Kostendefinitionen	358
Tab. 6-21:	Grundtypen von Kostenrechnungssystemen	361
Tab. 6-22:	Ermittlung des zinsberechtigten betriebsnotwendigen Kapitals	369
Tab. 6-23:	Betriebsabrechnungsbogen der Pharma GmbH.	374
Tab. 6-24:	Kostenumlage nach dem Anbauverfahren	375
Tab. 6-25:	Kostenumlage nach dem Stufenleiterverfahren	376
Tab. 6-26:	Kostenumlage nach dem Gleichungsverfahren	377
Tab. 6-27:	Vollkostenbasierte Preisbildung	379
Tab. 6-28:	Fertigungsmethoden	380
Tab. 6-29:	Wahl des Kalkulationsverfahrens nach der Fertigungsmethode	380
Tab. 6-30:	Grundschemata der differenzierenden Zuschlagskalkulation	385
Tab. 6-31:	Gesamtkostenverfahren in der KER	388
Tab. 6-32:	Umsatzkostenverfahren in der KER	389
Tab. 6-33:	Abweichungsarten in der Plankostenrechnung	402
Tab. 7-1:	Arbitrage bei Unterbewertung der Anleihe	439
Tab. 7-2:	Arbitrage bei Überbewertung der Anleihe	439
Tab. 7-3:	Finanzwirtschaftliche Datenbankanbieter	452
Tab. 7-4:	Indirekte Ermittlung der Free Cash Flows	455
Tab. 7-5:	Unterschiede der DCF-Verfahren	484
Tab. 7-6:	Free Cash Flow to Equity	489
Tab. 7-7:	Ratings von Anleihen	508
Tab. 7-8:	Strategieentwicklung auf Basis der Werttreiber	545
Tab. 7-9:	Verknüpfung der Werttreiber mit den Mikrowerttreibern	547

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADR	American Depositary Receipt
AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Alt.	Alternative
AO	Abgabenordnung
APV	Adjusted Present Value
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
AV	Anlagevermögen
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BA	Business Angel, Business Area
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BAG	Bundesarbeitsgericht
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BCG	Boston Consulting Group
BE	Betriebserfolg
BEP	Break-even-Point
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BiRiLiG	Bilanzrichtlinien-Gesetz
BilRUG	Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
BU	Business Unit
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CalPERS	California Public Employees' Retirement System
Capex	Capital Expenditures
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CBA	Comparison of Budget and Actual Figures
CEO	Chief Executive Officer
CF	Cash Flow
CFO	Chief Financial Officer
CFROI	Cash Flow Return on Investment
Co.	Compagnie

CoB	Chairman of the Board
COGS	Cost of Goods Sold
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CVA	Cash Value Added
CVC	Corporate Venture Capital
DAUs	Daily Active Users
DAX	Deutscher Aktienindex
DCF	Discounted Cash Flow
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DJIA	Dow Jones Industrial Average
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DRSC	Deutscher Rechnungslegungs Standards Committee e. V.
DSO	Days Sales Outstanding
DSR	Deutscher Standardisierungsrat
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
eG	eingetragene Genossenschaft
e. K.	eingetragener Kaufmann
e. V.	eingetragener Verein
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBRG	Gesetz über die Europäischen Betriebsräte
EBT	Earnings Before Taxes
EHUG	Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie Unternehmensregister
EK	Eigenkapital, Einzelkosten
EPS	Earnings per Share
ERIC	Earnings Less Risk-Free Interest Charge
ESOP	Employee Stock Ownership Plan
EStG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EURIBOR	European Interbank Offered Rate
ETF	Exchange Traded Fund
EVA	Economic Value Added
EWIV	Europäische wirtschaftliche Interessensvereinigung
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende (Seite)
FamFG	Gesetz über das Verfahren in Familiensachen und in den Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit
FASB	Financial Accounting Standards Board
FCF	Free Cash Flow
FDA	Food and Drug Administration
ff.	fortfolgende
fifo	First in – First out
FK	Fremdkapital
FTE	Flow to Equity

GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GebrMG	Gebrauchsmustergesetz
GenG	Genossenschaftsgesetz
GewStG	Gewerbsteuergesetz
GFW	Geschäfts- oder Firmenwert
GK	Gesamtkapital, Gemeinkosten
GKV	Gesamtkostenverfahren
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz (Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung)
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch
hifo	Highest in – First out
HK	Herstellkosten, Herstellungskosten
Hrsg.	Herausgeber
HRV	Handelsregisterverordnung
Hs.	Halbsatz
i. G.	in Gründung
i. L.	in Liquidation
i. V. m.	in Verbindung mit
IAS	International Accounting Standards
IDE	Innovation-Driven Enterprise
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IFRS	International Financial Reporting Standards
IHK	Industrie- und Handelskammer
InsO	Insolvenzordnung
IPO	Initial Public Offering
IRR	Internal Rate of Return
IRS	Internal Revenue Service
IZF	Interner Zinsfuß
Jg.	Jahrgang
JÜ	Jahresüberschuss
KapAEG	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz
KapCoRiLiG	Kapitalgesellschaften- und Co. Richtlinie-Gesetz
KapErhG	Gesetz über die Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln und über die Verschmelzung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung
KER	Kurzfristige Erfolgsrechnung
KFR	Kapitalflussrechnung
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indicator
KStG	Körperschaftsteuergesetz
KWG	Kreditwesengesetz

LBO	Leveraged Buyout
LIBOR	London Interbank Offered Rate
M&A	Mergers & Acquisitions
MarkenG	Markengesetz
Marketcap	Market Capitalization
mbB	mit beschränkter Berufshaftung
MBO	Management-Buy-Out, Management by Objectives
MBV	Market-Based View
MD&A	Management Discussion and Analysis
MDAX	Mid-Cap Deutscher Aktienindex
MEK	Materialeinzelkosten
MGK	Materialgemeinkosten
MicroBilG	Kleinstkapitalgesellschaften Bilanzrechtsänderungsgesetz
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und der Bekämpfung von Missbräuchen
Mrd.	Milliarde(n)
MVA	Market Value Added
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
NPV	Net Present Value
NYSE	New York Stock Exchange
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OLAP	Online Analytical Processing
p. a.	pro anno (pro Jahr)
PartG	Partnerschaftsgesellschaft
PartGG	Partnerschaftsgesellschaftsgesetz
PatG	Patentgesetz
PE	Private Equity
PER	Price Earnings Ratio
PHG	Personenhandelsgesellschaft
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)
R&D	Research and Development
RBV	Resource-Based View
RE	Retained Earnings
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
Rn.	Randnummer
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
RONA	Return on Net Assets
RPflG	Rechtspflegergesetz
S&P	Standard and Poor's
S.	Seite, Satz
s.	siehe

SBA	Strategic Business Area
SBU	Strategic Business Unit
SCE	Societas Cooperativa Europaea
SDAX	Small-Cap Deutscher Aktienindex
SE	Societas Europaea (Europäische Gesellschaft)
SEC	Securities and Exchange Commission
SEO	Seasoned Equity Offering
SEEG	Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft
SEK	Sondereinzelkosten
SE-VO	Verordnung über das Statut der Europäischen Gesellschaft
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SK	Selbstkosten, Stückkosten
SME	Small and Medium Enterprise
Sp.	Spalte
StG	Stille Gesellschaft
SVA	Shareholder Value Added
SWOT	Strengths-Weaknesses Opportunities-Threats
TQM	Total Quality Management
TransPuG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts zu Transparenz und Publizität
TranspRLDV	Transparenzrichtlinie Durchführungsverordnung
TUG	Transparenzrichtlinie Umsetzungsgesetz
U.S.C.	United States Code
UE	Umsatzerlöse
UG	Unternehmergesellschaft
UKV	Umsatzkostenverfahren
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
UmwG	Umwandlungsgesetz
UrhG	Urheberrechtsgesetz
US-GAAP	U.S.-Generally Accepted Accounting Principles
USP	Unique Selling Proposition
UStG	Umsatzsteuergesetz
UV	Umlaufvermögen
VC	Venture Capital
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume (Jahrgang bei Zeitschriften)
VorstOG	Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WC	Working Capital
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WTO	World Trade Organization
YTC	Yield-to-Call
YTM	Yield-to-Maturity

Symbolverzeichnis

Δ	Delta (Veränderung)
ΔB	Beschäftigungabweichung
ΔP	Preisabweichung
ΔV	Verbrauchsabweichung
β_D	Fremdkapitalbeta
β_E	Eigenkapitalbeta
β_i	Beta des Wertpapiers i
β_U	Eigenkapitalbeta des unverschuldeten Unternehmens
σ	Standardabweichung
σ^2	Varianz
μ_i	erwartete Rendite des Wertpapiers i
τ_c	marginaler Ertragsteuersatz
A	Marktwert der Vermögensgegenstände (Assets)
ACCR	Rückstellungen (Accruals)
ÄZ	Äquivalenzziffer
B	Kurs des Bezugsrechts
B_0	Barwert
BV	Bezugsverhältnis
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CF_t	Cash Flow der Periode t
Cov	Kovarianz
D	Marktwert des Fremdkapitals (Debt), Duration
DB	Deckungsbeitrag
db	Stückdeckungsbeitrag
db_{rel}	relativer Stückdeckungsbeitrag
DEPR	Abschreibungen (Depreciation)
E	Marktwert des Eigenkapitals (Equity)
$E(\cdot)$	Erwartungswert
EBE	Engpassbelastungseinheit
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EV	Enterprise Value
EW	Endwert
FCF_t	Free Cash Flow der Periode t
$FCFE_t$	Free Cash Flow to Equity der Periode t
g	Wachstumsrate
GK	Gemeinkosten
HK	Herstellkosten
I	Inflationsrate
i	Kalkulationszinssatz (Interest)
i_{eff}	effektiver Jahreszins
i_{nom}	nominaler Jahreszins
K	Gesamtkosten
k	Stückkosten, Zahl der Zinszahlungsperioden pro Jahr
K'	Grenzkosten
K_0	Kapitalwert
K_a	Kurs der alten Aktien unmittelbar vor der Emission
K_e	Emissionskurs der jungen Aktien

k_f	fixe Stückkosten
K_f	Fixkosten
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis
K^i	Istkosten
K_n	Mischkurs nach Emission junger Aktien
K^p	Plankosten
K^s	Sollkosten
K_v	variable Kosten
k_v	variable Stückkosten
K^{verr}	verrechnete Plankosten
LE	Leistungseinheit
ln	natürlicher Logarithmus
n_a	Zahl der alten Aktien
n_j	Zahl der jungen Aktien
NOM	Nennwert der Anleihe
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
NWC	Net Working Capital
P	Marktpreis, Verkaufserlös
q_i	Verrechnungspreis für den Faktor i
R	ewige Rente
r_D	Fremdkapitalkosten
r_E	Eigenkapitalkosten
RE	Recheneinheit
r_f	risikoloser Zinssatz
r_{nom}	nominaler Jahreszins
R_t	gleichbleibende endliche Rente der Periode t
r_U	Kapitalkosten des unverschuldeten Unternehmens (unlevered)
r_{WACC}	Weighted Average Cost of Capital
s	Skontofrist in Tagen
S	Skontosatz in Prozent
SK	Selbstkosten
t	betrachtete Periode bzw. Zeitpunkt
T	letzte Periode bzw. Zeitpunkt
TV	Terminal Value
U	Marktwert des unverschuldeten Eigenkapitals
V	Unternehmenswert
v	Verschuldungsgrad zu Marktwerten
V^L	Unternehmenswert des verschuldeten Unternehmens
VTK	Vertriebskosten
V^U	Unternehmenswert des unverschuldeten Unternehmens
VWK	Verwaltungskosten
x	Ausbringungsmenge
x_a	abgesetzte Menge
x_p	produzierte Menge
YTM	Yield to Maturity
z	Zahlungsziel in Tagen

Businessplan und Business Planning

1

Kapitelübersicht

1.1 Einleitung	3
1.2 Begriff und Aufbau des Businessplans	8
1.3 Ersteller des Businessplans	10
1.4 Adressaten des Businessplans	12
1.5 Literaturempfehlungen	20

Ein Harvard-Studienabbrecher namens Bill Gates gründet – ohne selbst Programmierer zu sein – Microsoft, das bis zum Internetzeitalter und der Open-Source-Welle eine beherrschende Stellung auf dem weltweiten Softwaremarkt innehaben wird. Er selbst wird zum lange Zeit reichsten Mann der Welt, der – je nach Standpunkt – zum Vorbild oder zum Feindbild taugt.

Steve Jobs, Steven Wozniak und ein Dritter, der nach wenigen Wochen aussteigt – zu früh, um wie die beiden anderen in die Geschichtsbücher einzugehen und Milliardär zu werden (oder umgekehrt) – haben in den 1980er-Jahren die Vision, dass Computer nicht nur als graue Kästen in Büros stehen müssen, sondern auch zu Hause nicht nur nützlich, sondern auch schön sein können. Das von ihnen mit minimalem Startkapital gegründete Unternehmen Apple ist zwar nicht immer wirtschaftlich erfolgreich, begründet aber für viele Menschen ein Lebensgefühl, dessen Takt durch die inszenierten Vorstellungen der Produktneuheiten mit dem vorangestellten „i“ vorgegeben ist.

Zwei graduierte Studenten der Stanford University programmieren den Algorithmus für eine Suchmaschine, die unser Leben verändert hat. Nicht nur gibt es für das Verb *to google* in den meisten Sprachen keine Alternative – wir haben generell keine Alternative: Google fotografiert uns auf dem Weg zum Studium oder zur Arbeit, Google kennt unsere Interessen, Google ersetzt die Tageszeitung, Google liest heimlich unsere E-Mails mit und ohne Android wäre unser Auto nur ein Transportmittel und unser Smartphone nur ein mobiles Telefon. Kurzum: Google protokolliert und bestimmt unser Leben. Laut FAZ weiß Google daher nicht nur, wenn ein Ehepartner – nicht wie vorgegeben – sonntäglich den Golfplatz ansteuert. Ein Laden, Restaurant oder Ähnliches kann schon Insolvenz anmelden, wenn es nicht in Google zu finden ist.

Aber auch in Deutschland und Österreich gibt es ähnliche Erfolgsgeschichten. Da sind Alando, Jamba, StudiVZ und Zalando – die Reihenfolge wird noch aufgeklärt – genauso zu nennen wie Red Bull.

Die Voraussetzung für diese Erfolgsgeschichten ist nicht alleine die Existenz einer genialen „Geschäftsidee“. Denn wie Google und das hier nicht genannte Facebook bewiesen haben, kann man zunächst auch ohne ausgefeiltes Geschäftsmodell erfolgreich sein. Die Grundvoraussetzung war vielmehr das Kapital oder in betriebswirtschaftlichen Worten: die Finanzierung. Nur durch die schrittweise Bereitstellung enormer Finanzmittel konnten alle diese Unternehmen zu dem werden, was sie heute sind. Das folgende erste Kapitel beschreibt daher, wie die Kapitalgeber mit einem Businessplan angesprochen und überzeugt werden können, ihr Kapital in ein Unternehmen zu investieren. Ohne das Durchlaufen der darzustellenden Finanzierungsphasen wären Google und Facebook heute immer noch studentische Projekte und ihre Gründer höchstwahrscheinlich angestellte Führungskräfte.

1.1 Einleitung

Dem Management eines Unternehmens obliegt die Aufgabe, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um den Wert des Unternehmens für die Anteilseigner – das sind die Gründer, die Inhaber, die Gesellschafter bzw. die Aktionäre – zu maximieren. Diese Sichtweise wird seit einigen Jahren mit dem Schlagwort **Shareholder Value** umschrieben: Die Unternehmensleitung soll den Shareholder Value, d. h. den Marktwert des Eigenkapitals maxi-

mieren. Dieser Kernbegriff der modernen Betriebswirtschaftslehre, der im Rahmen des Studiums immer wieder thematisiert werden wird, soll daher im vorliegenden Lehrbuch in einfacher Weise verdeutlicht werden. Was steckt hinter dieser (oft missverstandenen) Idee? Was bedeutet dies für die Unternehmensleitung? Was sind geeignete Maßnahmen des Managements, die diesen Wert maximieren? Schließlich gibt es unendlich viele Maßnahmen, die das Management durchführen könnte!

Der **Shareholder Value** als Marktwert des Eigenkapitals lässt sich bei börsennotierten Unternehmen einfach ermitteln. Es ist der aktuelle Börsenkurs multipliziert mit der Zahl der ausgegebenen Aktien und wird auch als Marktkapitalisierung oder Marketcap bezeichnet. Davon zu unterscheiden ist der Unternehmenswert, der sich als Summe aus dem Marktwert des Eigenkapitals und dem Marktwert des Fremdkapitals ergibt. Wichtig ist – vor allem beim Eigenkapital – die Verwendung von Marktwerten anstatt von Buchwerten aus der Bilanz.

Beispiel: Der Betreiber eines sozialen Netzwerks hat einen Kurs von 130,11 US-Dollar/Aktie bei 2,9 Mrd. ausgegebenen Aktien. In der letzten Bilanz wird ein Eigenkapital in Höhe von 150 Mrd. US-Dollar bzw. ein Fremdkapital in Höhe von 5,9 Mrd. US-Dollar ausgewiesen. Wie hoch ist der Shareholder Value? Wie hoch ist der Unternehmenswert?

Der Shareholder Value entspricht der Marktkapitalisierung in Höhe von $130,11 \times 2,9 \text{ Mrd.} = 377,3 \text{ Mrd. US-Dollar}$. Der Buchwert des Eigenkapitals aus der Bilanz kann hier nicht verwendet werden. (Die Gründe werden in Kapitel 6 erläutert.) Da der Marktwert des Fremdkapitals auf Basis seines Buchwerts geschätzt werden kann (zu den Voraussetzungen s. Kapitel 7), beträgt der Unternehmenswert näherungsweise $377,3 + 5,9 = 383,2 \text{ Mrd. US-Dollar}$.

Log-on

Finanzdaten von börsennotierten Unternehmen wie Kurs, Zahl der ausgegebenen Aktien etc. können über Finanzportale wie Yahoo! Finance (<http://finance.yahoo.com>) recherchiert werden. Unternehmen, deren Wertpapiere an einer US-amerikanischen Börse gehandelt werden, müssen bei der US-Börsenaufsicht Securities and Exchange Commission (SEC) regelmäßig ausführliche Informationen hinterlegen, die unter <http://edgar.sec.gov> abgerufen werden können. Im Zuge des IPO ist ein ausführlicher Prospekt (Prospectus) vorzulegen.

Die raschen Veränderungen in der Unternehmensumwelt zwingen das Unternehmen, die Zukunft besser zu planen. Hinzu kommt, dass besonders junge Unternehmen risikofälliger sind und sich deshalb noch intensiver mit der Zukunft auseinandersetzen müssen. Damit das Management das grundlegende Ziel der Maximierung des Shareholder Values erreichen kann, bedarf es einer **Planung**. Planung ist die geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns. Sie dient den folgenden drei Zwecken:

- (1) Rechtzeitiges **Erkennen von Chancen und Gefahren** und damit Vorbereitung möglichst guter Entscheidungen.
- (2) Abstimmung (d. h. **Koordination**) der Tätigkeiten der einzelnen Unternehmensbereiche und Abteilungen.
- (3) **Leistungsmotivation** der Führungskräfte und Mitarbeiter, da durch Pläne konkrete Ziele festgelegt werden.