

---

# Erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen

---

Carl-Christian Freidank

# Erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen

Konzepte und praktische Anwendungen  
von Corporate Governance und Reporting

 Springer Gabler

Carl-Christian Freidank  
Fakultät für Betriebswirtschaft - Institut für  
Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen  
Universität Hamburg  
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-22735-7

ISBN 978-3-658-22736-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22736-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

Das vorliegende Lehr- und Handbuch richtet sich primär an Vorstände, Geschäftsführer und Eigner großer, mittlerer und kleiner Unternehmen, Führungskräfte aus den Bereichen Rechnungs-, Finanz-, Steuerwesen, Risikomanagement und Controlling und ferner an Steuer- und Unternehmensberater, Analysten, Wirtschaftsprüfer, Interne Revisoren, Compliance Officer sowie Aufsichts- und Beiräte, die sich mit aktuellen Fragen der Corporate Governance sowie des Reporting in ihrer täglichen Arbeit beschäftigen und die Fachkenntnisse in diesen Gebieten erwerben, vertiefen wollen oder konkrete Lösungsmöglichkeiten für bestimmte Problemstellungen suchen. Bei der Präsentation der Inhalte wurde darauf geachtet, dass auch Mitglieder des Managements oder des Aufsichtsorgans, die keine betriebswirtschaftliche oder juristische Ausbildung haben (z. B. Ingenieure, Physiker, Geisteswissenschaftler, Mediziner, Praktiker), den Ausführungen folgen können. Darüber hinaus spricht die Abhandlung aber auch Studierende der Fächer, Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Wirtschaftsinformatik an Universitäten, Fachhochschulen und Wirtschafts- und Verwaltungsakademien an, die an einer praxisbezogenen, anwendungsorientierten und berufsvorbereitenden Aufbereitung des relevanten Lehrstoffs interessiert sind, der sich auf die Inhalte der entsprechenden Module der jeweiligen Bachelor- und Masterstudiengänge bezieht.

Im Rahmen der Corporate Governance und des Reporting werden neben täglichen Arbeitsmitteln in steigendem Umfang Informationen über aktuelle Entwicklungen benötigt, um auf allen Managementebenen zielgerichtete und sichere Entscheidungen treffen zu können, die auf eine erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen ausgerichtet sind. Auf der Basis fundierter betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse, wichtiger nationaler und internationaler Neuerungen, Erfahrungen der Praxis und neuester Forschungsergebnisse werden dem Leser zur Unterstützung seiner Tätigkeit in systematischer Form Ausführungen aus zentralen betriebswirtschaftlichen Bereichen angeboten, die im Zusammenspiel mit einer Vielzahl von Abbildungen, Beispielen und Fallstudien fundierte und schnell umsetzbare Lösungsmöglichkeiten bei unterschiedlichen Problemstellungen bieten. Deshalb stehen im Mittelpunkt der Ausführungen einerseits aktuelle Informationen, begründete Empfehlungen und Entscheidungshilfen sowohl für die Unternehmensführung als auch die Unternehmensüberwachung. Andererseits wird die Entwicklung eines koordinierten Führungs- und Überwachungsansatzes aufgezeigt, der die Grundlage für eine

erfolgreiche Unternehmenssteuerung großer, mittlerer und kleiner Unternehmen und Konzerne darstellt.

Die Schrift ist in die drei Teile (1) Konzeptioneller Rahmen einer führungs- und überwachungsbezogenen Betriebswirtschaftslehre, (2) Unternehmensführung und (3) Unternehmensüberwachung gegliedert. Im Ersten Teil wird unter Bezugnahme auf den entscheidungsorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, die Corporate Governance als das Bindeglied zwischen Führung und Überwachung von Unternehmen und das in- und externe Reporting das Fundament des Buches gelegt.

Der Zweite Teil setzt sich aus strategischer und operativer Sicht mit dem Ziel-, Informations-, Instrumental- und Steuerungssystem auseinander, das die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensführung darstellt. Besonderer Wert wird hier auf die beispielhafte Präsentation wichtiger Neuerungen, erforderlicher Abstimmungen und Anwendungen in den Bereichen Rechnungs-, Finanzwesen, Risikomanagement, Internal Control und Controlling sowie der Aufbau- und Ablauforganisation von in- und externen Reportingsystemen gelegt. Darüber hinaus werden Alternativen für die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien vorgestellt. Im Gesamtbild zielen die Ausführungen im Zweiten Teil darauf ab, dem Management Optimierungspotenziale für eine erfolgreiche Führung aufzuzeigen, die im Ergebnis eine permanente Steigerung des Unternehmenswerts bewirken sollen.

Die Ausführungen im dritten Teil beziehen sich auf das unternehmerische Überwachungssystem, wobei zunächst Abgrenzungen und Vernetzungen zwischen den Bereichen Kontrolle, Prüfung und Aufsicht im Mittelpunkt des Interesses stehen, um die Notwendigkeit eines koordinierten Überwachungskonzepts für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung zu verdeutlichen. Anschließend erfolgt auf der Grundlage aktueller nationaler und internationaler Entwicklungen eine Darstellung zentraler Unternehmensprüfung wie Interne Revision, Abschlussprüfungen nach Handelsrecht, Sonderprüfungen und Prüfungen der öffentlichen Verwaltung. In diesem Kontext wird insbesondere auf die Bedeutung des Zusammenwirkens der Verwaltungsorgane (Leitungs- und Aufsichtsorgan) mit diesen Prüfungsarten fokussiert. Das letzte Kapitel des dritten Teil ist der Aufsicht aus dem Blickwinkel des dualistischen und monistischen Systems der Unternehmensverfassung gewidmet, wobei vor allem zum Zwecke der Qualitätssteigerung der Tätigkeit des Aufsichtsrats und der Abstimmung mit anderen Trägern des unternehmerischen Überwachungssystems konkrete Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Der Verfasser dankt Frau Anna Pietras vom Springer Gabler Verlag für die außerordentliche gute Zusammenarbeit bei der Veröffentlichung des Buchs.

Hamburg  
im Februar 2019

Carl-Christian Freidank

---

# Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

---

## Abkürzungsverzeichnis

A	Aktiva; Agent
AB	Anfangsbestand
Abb.	Abbildung
ABC	Activity-Based Costing; Programmstrukturanalyse
abbauf.	abbaufähig
ABL.	Amtsblatt
Abs.	Absatz
abzügl.	abzüglich
ACL	Audit Command Language
AEAO	Anwendungserlass zur Abgabenordnung
AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
a. L.	am Lech
a. M.	am Main
a. H.	auf Hundert
AICPA	The American Institute of Certified Public Accountants
AKH	Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten
AktG	Aktiengesetz
akt.	aktiver
AO	Abgabenordnung
AP	Abschlussprüfer
APReG	Gesetz zur Umsetzung der aufsichts- und berufsrechtlichen Regelungen der Richtlinie 2014/56/EU sowie zur Ausführung der Vorgaben der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 im Hinblick auf die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse (Abschlussprüferaufsichtsreformgesetz)
AR	Aufsichtsrat
AReG	Gesetz zur Umsetzung der prüfungsbezogenen Regelungen der Richtlinie 2014/56/EU sowie zur Ausführung der entsprechenden Vorgaben der

---

	Verordnung (EU) Nr. 537/2014 im Hinblick auf die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse (Abschlussprüfungsreformgesetz)
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
außerordentl.	außerordentlich
Az.	Aktenzeichen
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
Bet.	Betrieb
BFH	Bundesfinanzhof
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BHO	Bundshaushaltsordnung
BiKoG	Gesetz zur Kontrolle von Unternehmensabschlüssen (Bilanzkontrollgesetz)
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz)
BiRug	Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen und Änderungen der Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinie 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates (Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz)
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BP	Beschaffungsprozesse
BpO	Betriebsprüfungsordnung
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BRHG	Gesetz über den Bundesrechnungshof (Bundesrechnungshofgesetz)
BS	Berufssatzung
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
BStBl.	Bundessteuerblatt
BW	Buchwert; Börsenwert
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CD ROM	Compact Disk Read Only Memory
CF	Cash Flow

---

CG	Corporate Governance
CGR	Corporate Governance Reporting
CIA	Certified Internal Auditor
const.	konstant
Co	Company
CO <sub>2</sub>	Carbon Dioxide
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPA	Certified Public Accountant
CRR	Capital Requirements Regulation
CSR	Corporate Social Responsibility
D&O	Directors and Officers
DATEV	Datenverarbeitungsorganisation des steuerberatenden Berufes in der Bundesrepublik Deutschland
DAV	Deutscher Anwaltsverein e. V.
DAX	Deutscher Aktienindex
DCF	Discounted Cash Flow
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
d. h.	das heißt
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e. V. (ab 2008)
DIN	Deutsches Institut für Normung
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (Drittelbeteiligungsgesetz)
DPR	Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e. V.
DRS	Deutsche(r) Rechnungslegungs Standard(s)
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e. V.
DVD	Digital Video Disc
EB	Endbestand
einschl.	einschließlich
e. G.	eingetragene Genossenschaft
EG	Europäische Gemeinschaften
EGHGB	Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch
EKR	Einzelhandels-Kontenrahmen
ELH	Einzellohnkosten
E-Mail	Electronic Mail
EMK	Einzelmaterialkosten
EN	Europäische Normen
EntgTranspG	Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern (Entgelttransparenzgesetz)
ESMA	European Securities and Markets Authority
Est	Einkommensteuer
EstDV	Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
EstG	Einkommensteuergesetz



---

ESTR	Einkommensteuer-Richtlinien
et al.	et alii (lateinisch für „und andere“)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EuRH	Europäischer Rechnungshof
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
e. V.	eingetragener Verein
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.	folgende
F.	Framework
FASB	Financial Accounting Standards Board
ff.	fortfolgende
FiFo	First in First out
FinDAG	Gesetz über die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Finanzdienstleistungsaufsichtsgesetz)
FVG	Gesetz über die Finanzverwaltung (Finanzverwaltungsgesetz)
GAAS	Generally Accepted Auditing Standards
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
gem.	gemäß
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz)
GewSt	Gewerbsteuergesetz
ges.	gesamte
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
ggf.	gegebenenfalls
Gj.	Geschäftsjahr
GK	Grundkapital
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GoA	Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (Bilanzierung)
GoK	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmenskontrolle
GoÜ	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensüberwachung
GoUA	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensaufsicht
grds.	grundsätzlich
GU	Gemeinschaftsunternehmen
GuV	Gewinn- und Verlust(-rechnung)
GWG	geringwertige Wirtschaftsgüter
H	Haben; Hinweisabschnitt; Hundert
HB	Handelsbilanz
HDAX	Sammelindex der Deutschen Börse AG

---

h. M.	herrschende(r) Meinung
HB	Handelsbilanz
HFA	Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz)
HMS	Haftungsmanagementsystem
Hrsg.	Herausgeber
HS	Halbsatz
HV	Hauptversammlung
HWP	Höchstwertprinzip
i. B.	im Breisgau
i. d. F.	in der Fassung
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. H.	im Hundert
i. H. d.	in Höhe der
i. S. e.	im Sinne einer(s)
i. S. d.	im Sinne des (der)
i. S. v.	im Sinne von
i. V. m.	in Verbindung mit
i. w. S.	im weiteren Sinne
IA	Internal Auditor
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IAS	International Accounting Standard
IASB	International Accounting Standards Board
ICS	Internal Control System
IDEA	Interactive Data Extraction and Analysis
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IFAC	International Federation of Accountants
IFRS	International Financial Reporting Standard(s)
IIA	The Institute of Internal Auditors
IIR	Institut für Interne Revision e. V. (bis 2008)
IIRC	International Integrated Reporting Council
IKR	Industrie-Kontenrahmen
IKS	Internes Kontrollsystem
InsO	Insolvenzordnung
IOSCO	International Organization of Securities and Exchange Commission
IR	Interne Revision
ISA	International Standard on Auditing
ISAs	International Standards on Accounting

---

IT	Informationstechnologie(n)
IÜS	Internes Überwachungssystem
JA	Jahresabschluss
jew.	jeweils
KA	Konzernabschluss
kalk.	kalkulierte; kalkulatorische
KapG	Kapitalgesellschaft(en)
KapGes&Co.	Kapitalgesellschaft und Compagnie
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KStG	Körperschaftsteuergesetz
ku	kurzfristig
KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
kWh	Kilowattstunde
la	langfristig
LHO	Landeshaushaltsordnung
LiFo	Last in First out
LKW	Lastkraftwagen
lmi	leistungsmengeninduziert(e)
lmn	leistungsmengenneutral(e)
LSP	Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten
LT	Landtechnik
LuL	Lieferungen und Leistungen
ME	Mengeneinheit(en)
Mill.	Millionen
Min.	Minuten
Mio.	Millionen
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)
MMVO	Marktmissbrauchsverordnung
m. RE	mit Rücklagenentnahmen
MS	Mitgliedstaatenwahlrechte
MU	Mutterunternehmen
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen
n. F.	neue Fassung
NGOs	Non Governmental Organisations
Nr.	Nummer
NWP	Niederstwertprinzip
NYSE	New York Stock Exchange
OHG	Offene Handelsgesellschaft

---

OLG	Oberlandesgericht
o. RE	ohne Rücklagenentnahmen
ordentl.	ordentliches
P	Passiva; Principal
pass.	passiver
PartG	Partnerschaftsgesellschaft
PartGG	Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe (Partnerschaftsgesellschaftsgesetz)
PB	Prüferbilanz
PH	Prüfungshinweis(e)
PIEs	Public Interest Entities
PKR	Prozesskostenrechnung
PKW	Personenkraftwagen
POC	Percentage of Completion Method
PS	Prüfungsstandard
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzerne (Publizitätsgesetz)
R	Einzelrichtlinie der Steuerrichtlinien
RfE	Rücklage für Ersatzbeschaffung
RH	Rechnungslegungshinweis(e)
RMS	Risikomanagementsystem
RS	Rechnungslegungsstandard; rechte Seite des Simplextableaus
Rz.	Randziffer
S	Standard; Soll
S.	Seite; Satz
SAP	Systeme, Anwendungen in der Datenverarbeitung (Firmenname)
SAS	Statements on Auditing Standards
SBK	Schlussbilanzkonto
SE	Societas Europaea (Europäische Gesellschaft)
SEAG	Gesetz zur Ausführung der Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) (SE-Ausführungsgesetz)
SEC	Securities and Exchange Commission
SEKF	Sondereinzelkosten der Fertigung
SEKV	Sondereinzelkosten des Vertriebs
SGE's	strategische Geschäftseinheit(en)
sog.	sogenannte(n)(r)
SolZG	Solidaritätszuschlaggesetz
sonst.	sonstiges
SP	Sonderprüfung(en)
Sp.	Spalte
St.	Stück

---

StB	Steuerbilanz; Steuerberater; Steuerberatungsgesellschaft
Std.	Stunde(n)
StGB	Strafgesetzbuch
strat.	strategische
St. Res.	stille Reserven
Tab.	Tabelle
T€	Tausend Euro
Tsd.	Tausend
TT	Trenntechnik
TU	Tochterunternehmen
TW	Teilwert
Tz.	Textziffer
u.	und
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliches
USB	Universal Serial Bus
usw.; u. s. w.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
UmwG	Umwandlungsgesetz
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
U. S.	United States
USA	United States of America
USt	Umsatzsteuer
UStG	Umsatzsteuergesetz
VAG	Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz)
vBP	vereidigte(r) Buchprüfer
VFE-Lage	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
vgl.	Vergleiche
v. H.	vom Hundert
VJ	Vorjahr
Vol.	Volume
VSt	Vorstand
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
WA	Wertanalyse
WG	Wirtschaftsgut
WP	Wirtschaftsprüfer; Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz)
WPK	Wirtschaftsprüferkammer
WPO	Gesetz über eine Berufsordnung der Wirtschaftsprüfer (Wirtschaftsprüferordnung)
WpÜG	Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz

www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
€	Euro
§	Paragrafenzeichen
&	und

---

## Symbolverzeichnis

a	Ausbringungsgüterartenindex; Soll-Kennzahl für den Quotienten aus Anlagevermögen : Umlaufvermögen
a*	Ausbringungsgüterartenindex für zu verdrängende Produktart
a**	Ausbringungsgüterartenindex für verdrängende Produktart
as	Ausschüttungsfaktor [mit $a_s = AS : s_{\text{nach}}$ ]
A	Anzahl der gesamten Ausbringungsgüterarten [mit $a = 1, 2, \dots, A$ ]; Auszahlungen
AR	Prüfungsrisiko (Audit Risk); Gesamtrisiko
AS	geplanter Ausschüttungsbetrag von $s_{\text{nach}}$
b	Soll-Kennzahl für den Quotienten aus Anlagevermögen : Umlaufvermögen
B	ertragsteuerliche Bemessungsgrundlage
BEP <sup>m</sup>	mengenmäßiger Break-even-point
BEP <sup>w</sup>	wertmäßiger Break-even-point
BI	Bilanzgewinn
BS	Obergrenze der Bilanzsumme
BW	Steuerbarwert
$\Delta B$	gesamte stellenbezogene Beschäftigungsabweichung
c	Soll-Kennzahl für den Quotienten aus Bilanzsumme : Eigenkapital
$C_0$	Kapitalwert eines Investitionsobjekts im Zeitpunkt $t = 0$
CE	Capital Employed
CF	Free Cash Flow
CF <sub>nach</sub>	Free Cash Flow nach ertragsteuerlichen Auszahlungen
CF <sub>vor</sub>	Free Cash Flow vor ertragsteuerlichen Auszahlungen
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CR	Kontrollrisiko (Control Risk)
CVA	Cash Flow Value Added
d	Abschreibungen; Soll-Kennzahl für den Quotienten aus langfristigem Fremdkapital : Bilanzsumme
db <sup>P</sup>	Plan-Stückdeckungsbeitrag
db <sup>P</sup> <sub>eng</sub>	engpassbezogener Plan-Stückdeckungsbeitrag
db <sup>P</sup> <sub>min</sub>	minimaler absoluter Plan-Stückdeckungsbeitrag
DB <sup>P</sup>	gesamter (produktbezogener) Plan-Deckungsbeitrag
DBV <sup>P</sup>	Plan-Deckungsbeitragsvolumen

dg <sup>P</sup>	Plan-Stückdeckungsgrad
DR	Entdeckungsrisiko (Detection Risk)
DSF	Diskontierungssummenfaktor
e	Soll-Kennzahl für den Quotienten aus kurzfristigem Fremdkapital : Bilanzsumme
e <sup>P</sup>	Plan-Netto-Verkaufserlös pro Stück
eng <sup>P</sup>	planmäßige Engpassbelastung pro Stück (Engpassdurchlaufzeit)
E	Einzahlungen; Ertragssteuerbelastung
E <sup>P</sup>	gesamter Plan-Netto-Verkaufserlös pro Stück
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
EBITA	Earnings Before Interest and TAX, Depreciation and Amortisation
ED <sub>T</sub>	Endwert eines Investitionsobjekts im Zeitpunkt T
EVA	Economic Value Added
EW	Vermögensendwert
EW(R)	erwartete Rendite des Marktportfolios
ΔEB	gesamte stellenbezogene „echte“ Beschäftigungsabweichung
f	Soll-Kennzahl für den Quotienten aus Anlagevermögen : langfristiges Fremdkapital
fk (vJvor)	Funktion des vorläufigen handelsrechtlichen Jahresüberschusses vor ergebnisabhängigen Aufwendungen und Manövriermasseneinsatz
g	Annuität einer Investition; Soll-Kennzahl für den Quotienten aus Anlagevermögen : Eigenkapital
ga	gewerbesteuerliche Modifikation (einschl. Verlustabzug)
G <sup>P</sup>	gesamter Plan-Gewinn (nach Ertragsteuern)
GE	Gewerbeertrag
GewSt	Gewerbesteuer(aufwand)
h	Index für harte Funktionen; Soll-Kennzahl für den Quotienten aus (Anlagevermögen + Vorratsvermögen) : (Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital)
he	Hebesatz für Standortgemeinde in %
i	Basiszinssatz einer Alternativinvestition; Kalkulationszinssatz vor Steuern; Soll-Kennzahl für den Quotienten aus kurzfristigem Fremdkapital : Umlaufvermögen
i <sub>n</sub>	interner Zinssatz
i <sub>nm</sub>	modifizierter interner Zinssatz ( <i>Baldwin-Zins</i> )
i <sub>r</sub>	Risikozuschlag
i <sub>s</sub>	Kalkulationszinssatz nach Steuern
i <sub>s</sub> (ex)	risikoadjustierter Zins nach Steuern bei externer Wiederanlage
i <sub>s</sub> (in)	risikoadjustierter Zins nach Steuern bei interner Wiederanlage
i <sub>v</sub>	risikoadjustierter Zins vor Steuern
i <sub>EK</sub>	Eigenkapitalkostensatz
i <sub>FK</sub>	Fremdkapitalkostensatz
IA <sub>0</sub>	Investitionsauszahlungen im Zeitpunkt t = 0

IR	Inhärentes Risiko (Inherent Risk)
j	Soll-Kennzahl für den Quotienten aus Eigenkapital : Jahresüberschuss
Jnach	handelsrechtlicher Jahresüberschuss
Jvor	handelsrechtlicher Jahresüberschuss vor ergebnisabhängigen Aufwendungen und Manövriermasseneinsatz
k	Soll-Kennzahl für den Quotienten aus Eigenkapital : Jahresüberschuss vor ergebnisabhängigen Aufwendungen
k <sup>P</sup>	Plankosten pro Stück
ka	Kapitalkosten (Eigen- und Fremdkapitalkosten); Abweichung zwischen Jnach und zvE
ka <sup>*</sup>	Abweichung zwischen Jnach und zvE ohne KSt und GewSt selbst
kv <sup>P</sup>	proportionale Plankosten pro Stück
kv <sup>P*</sup>	proportionale Plankosten pro Stück ohne Ertragsteuern
k <sup>*</sup>	Abweichung zwischen Jnach und zvE ohne KSt und GewSt selbst
ka	Kapitalkosten (Eigen- und Fremdkapitalkostensatz)
ko	Opportunitätskosten pro Bezugsgrößeneinheit
K	Index für Komponenten
K <sup>i</sup> (x <sup>i</sup> )	Ist-(Gemein-)Kosten auf der Basis von Istpreisen(-werten)
K <sup>i*</sup> (x <sup>i</sup> )	Ist-(Gemein-)Kosten auf der Basis von Planpreisen(-werten)
K <sup>l</sup>	Leerkosten
K <sup>P</sup>	gesamte Plankosten
K <sub>SW</sub> <sup>P</sup>	planmäßig anfallende Stilllegungs-, Stillstands- und Wiederanlaufkosten
K <sup>P</sup> (x <sup>i</sup> )	Soll-Gemeinkosten [Plan-(Gemein-)Kosten bei Ist-Beschäftigung]
K <sup>P</sup> (x <sup>P</sup> )	Plan-(Gemein-)Kosten bei Plan-Beschäftigung
Ke <sup>i</sup>	Ist-Einzelmaterialkosten
Ke <sup>P</sup>	Plan-Einzelmaterialkosten
Kf <sup>i</sup>	fixe Ist-Gemeinkosten
Kf <sup>P</sup>	fixe Plan-Gemeinkosten
Kv <sup>P</sup>	gesamte proportionale Plankosten
Kv <sup>P</sup> (x <sup>P</sup> )	gesamte proportionale Plan-(Gemein-)Kosten bei Plan-Beschäftigung
Kv <sup>P*</sup> (x <sup>P</sup> )	gesamte proportionale Gesamtkosten ohne Kostenanteil des zu untersuchenden variablen Einsatzfaktors
KE <sup>P</sup>	Plankosten bei Eigenfertigung
KF <sup>P</sup>	Plankosten bei Fremdbezug
KOG	Kostenobergrenze
KSt	Körperschaftsteuer(aufwand)
KWF	(Kapital-)Wiedergewinnungsfaktor
ΔKe	Abweichung zwischen Ist- und Plan-Einzelmaterialkosten
ΔKf <sup>P</sup>	abbaufähige fixe Plan-Kapazitätskosten
ΔKf <sub>ab</sub> <sup>P</sup>	während der Stillstandzeit planmäßig abbaufähige Fixkosten
l	Soll-Kennzahl für den Quotienten aus (Eigenkapital + Fremdkapital) : Jahresüberschuss



m	Einsatzgüterartenindex; Soll-Kennzahl für den Quotienten aus (Eigenkapital + Fremdkapital) : Jahresüberschuss vor ergebnisabhängigen Aufwendungen
me	Steuermesszahl Gewerbeertrag in %
M	Anzahl der gesamten (primären und sekundären) Einsatzgüterarten (einer Kostenstelle)
$M_E$	abstrakte Größe Shareholder Value (Marktwert des Eigenkapitals)
$M_F$	Marktwert des Fremdkapitals
Man	periodenbezogen zur Verfügung stehende Manövriermasse
Man (Max)	über alle Perioden zur Verfügung stehende maximale steuerliche Manövriermasse
Max!	Maximum
Min!	Minimum
$\overline{M}^p$	Anzahl der gesamten planmäßig benötigten Mengeneinheiten eines variablen Einsatzfaktors
n	Kostenstellenindex
N	Anzahl der gesamten Kostenstellen [mit $n = 1, 2, \dots, N$ ]
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
oAS (XA)	mögliche Obergrenze des Sachanlagevermögens, die sich durch den Einsatz des Parameters XA realisieren lässt
oAü (XAü)	mögliche Obergrenze des übrigen Anlagevermögens, die sich durch den Einsatz des Parameters XAü realisieren lässt
oFk (Xfk)	mögliche Obergrenze des kurzfristigen Fremdkapitals, die sich durch den Einsatz des Parameters Xfk realisieren lässt
oFl (Xfl)	mögliche Obergrenze des langfristigen Fremdkapitals, die sich durch den Einsatz des Parameters Xfl realisieren lässt
oRa (XRa)	mögliche Obergrenze des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens, die sich durch den Einsatz des Parameters XRa realisieren lässt
oUü (XUü)	mögliche Obergrenze des übrigen Umlaufvermögens, die sich durch den Einsatz des Parameters XUü realisieren lässt
oUV (Xu)	mögliche Obergrenze des Vorratsvermögens, die sich durch den Einsatz des Parameters XU realisieren lässt
p	Preis pro Mengeneinheit
$p^i$	Istpreis pro Mengeneinheit
$p^p$	Planpreis pro Mengeneinheit
$\Delta p$	Abweichung zwischen Ist- und Planpreis pro Mengeneinheit
POG	Preisobergrenze eines variablen Einsatzfaktors
$POG_{eng}$	engpassbezogene Preisobergrenze eines variablen Einsatzfaktors
$PUG^c$	erfolgsorientierte absolute Preisuntergrenze pro Stück
$PUG_{eng}^c$	erfolgsorientierte engpassbezogene Preisuntergrenze pro Stück
$\Delta P$	gesamte stellenbezogene Preisabweichung
$q^t$	Aufzinsungsfaktor nach Ertragsteuern der t-ten Periode [mit $q^t = (1 + i_s)^t$ ]

$q^{-t}$	Abzinsungsfaktor nach Ertragsteuern der t-ten Periode $\left[ \text{mit } q^{-t} = \frac{1}{(1 + i_s)^t} \right]$
$r^i$	Istverzehr pro Mengeneinheit
$r^p$	Planverzehr pro Mengeneinheit
$\Delta r$	Abweichung zwischen Ist- und Planverzehr pro Mengeneinheit
RFvor	Obergrenze der maximal möglichen Entnahme aus Gewinnrücklagen
RFvor (Ent)	gewünschte Entnahme aus den Gewinnrücklagen
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
s	kombinierter Ertragssteuerfaktor zur Erfassung der Wirkungen der Körperschaft-, der Gewerbesteuer und des Solidaritätszuschlags [mit $s = (1 + \text{soli}) \cdot \text{sd} + \text{sg}$ ]; Abgrenzungssteuerfaktor; Absatz-Produktartenindex für Erzeugnisse, in die ein bestimmter variabler Einsatzfaktor eingeht [mit $s = 1, 2, \dots, S$ ]
sa	Abgeltungssteuerfaktor
sd	definitiver Körperschaftsteuerfaktor
se	Einkommensteuerfaktor
sg	Gewerbesteuerfaktor [mit $\text{sg} = \text{me} \cdot \text{he}$ ]
sgs	kombinierter Ertragssteuerfaktor zur Erfassung der Wirkungen der Körperschaft-, der Gewerbe-, der Einkommen- und Kirchensteuer sowie des Solidaritätszuschlags
sk	Körperschaftsteuerfaktor [mit $\text{sk} = (1 + \text{soli}) \cdot \text{sd}$ ]
ski	Kirchensteuerfaktor
soli	Solidaritätszuschlag
su	kombinierter Ertragssteuerfaktor auf Unternehmensebene zur Erfassung der Wirkungen der Körperschaft-, der Gewerbesteuer und des Solidaritätszuschlags [mit $\text{su} = (1 + \text{soli}) \cdot \text{sd} + \text{sg}$ ]
sJnach	Soll-Jahresüberschuss nach ergebnisabhängigen Aufwendungen
sJvor	Soll-Jahresüberschuss vor ergebnisabhängigen Aufwendungen
sJvor (Min)	Mindest-Soll-Jahresüberschuss nach Manövriermasseneinsatz und vor Ertragsteuern
S	Anzahl der gesamten Absatzprodukte, in die ein bestimmter variabler Einsatzfaktor eingeht [mit $s = 1, 2, \dots, S$ ]
Si	Sicherheitsgrad
t	Periodenindex [mit $t = 1, 2, \dots, T$ ]
$t^g$	letzter ganzzahliger Zahlungszeitpunkt, der zu einem negativen Kapitalwert führt
ta	Veränderungen aufgrund von Tantiemenvereinbarungen
tb	Bemessungsfaktor für Tantiemen
T	Periodensumme mit $t = 1, 2, \dots, T$ ; Anzahl der Planperioden; Nutzungszeit
$\bar{T}$	Amortisationszeitpunkt

---

TA	Tantiemen(aufwand)
TB	Bemessungsgrundlage für Tantiemen
uAs (Xa)	mögliche Untergrenze des Sachanlagevermögens, die sich durch den Einsatz des Parameters Xa realisieren lässt
uAü (Xaü)	mögliche Untergrenze des übrigen Anlagevermögens, die sich durch den Einsatz des Parameters Xaü realisieren lässt
uFk (XFk)	mögliche Untergrenze des kurzfristigen Fremdkapitals, die sich durch den Einsatz des Parameters XFk realisieren lässt
uFl (XFl)	mögliche Untergrenze des langfristigen Fremdkapitals, die sich durch den Einsatz des Parameters XFl realisieren lässt
uRa (Xra)	mögliche Untergrenze des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens, die sich durch den Einsatz des Parameters Xra realisieren lässt
uUü (Xuü)	mögliche Untergrenze des übrigen Umlaufvermögens, die sich durch den Einsatz des Parameters Xuü realisieren lässt
uUv (Xu)	mögliche Untergrenze des Vorratsvermögens, die sich durch den Einsatz des Parameters Xu realisieren lässt
vA	vorläufiger Bilanzwert des Anlagevermögens
vAs	vorläufiger Bilanzwert des Sachanlagevermögens
vAü	vorläufiger Bilanzwert des übrigen Anlagevermögens
vB	vorläufige ertragsteuerliche Bemessungsgrundlage
vBI	vorläufiger Bilanzgewinn
vE	vorläufige Ertragssteuerbelastung
vFk	vorläufiger Bilanzwert des kurzfristigen Fremdkapitals
vFl	vorläufiger Bilanzwert des langfristigen Fremdkapitals
vGewSt	vorläufige Gewerbesteuerbelastung
vJ	vorläufiger Jahresüberschuss vor ergebnisabhängigen Aufwendungen und nach Manövriermasseneinsatz
vJnach	vorläufiger Jahresüberschuss
vJvor	vorläufiger Jahresüberschuss vor ergebnisabhängigen Aufwendungen
vKSt	vorläufiger Körperschaftsteueraufwand
vRa	vorläufiger Bilanzwert des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens
vTA	vorläufiger Tantiemenaufwand
vU	vorläufiger Bilanzwert des Umlaufvermögens
vUü	vorläufiger Bilanzwert des übrigen Umlaufvermögens
vUv	vorläufiger Bilanzwert des Vorratsvermögens
Vk	körperschaftsteuerrechtlicher Verlustabzug
$\Delta V$	gesamte stellenbezogene Verbrauchsabweichung
w	Index für weiche Faktoren
W	Unternehmenswert
WACC	Weighted Average Cost of Capital
x	Beschäftigung; Ausbringungs-, Absatzmenge; €-Beträge; Rohstoff
$x^i$	Ist-Beschäftigung

$x^{\min}$	Plan-Absatzmenge, die zu einem gewünschten Mindestgewinn führt
$x^P$	Plan-Beschäftigung, Plan-Absatzmenge
$x^{P0}$	Plan-Absatzmenge auf der Basis eines optimalen Produktionsprogramms
X	Index für veränderliche (Aktions-)Parameter der Rechnungslegungspolitik
XA, Xa	gesamter Wert derjenigen erfolgswirksamen Aktionsparameter, die den Betrag des Sachanlagevermögens unter ertragsteuerlichen Auswirkungen erhöhen bzw. senken
XAü, Xaü	gesamter Wert derjenigen erfolgswirksamen Aktionsparameter, die den Betrag des übrigen Anlagevermögens unter ertragsteuerlichen Auswirkungen erhöhen bzw. senken
XE	Entnahmewert aus anderen Gewinnrücklagen
XFk, Xfk	gesamter Wert derjenigen erfolgswirksamen Aktionsparameter, die den Betrag des kurzfristigen Fremdkapitals unter ertragsteuerlichen Auswirkungen senken bzw. erhöhen
XFl, Xfl	gesamter Wert derjenigen erfolgswirksamen Aktionsparameter, die den Betrag des langfristigen Fremdkapitals unter ertragsteuerlichen Auswirkungen senken bzw. erhöhen
XGewSt	Wert des Gewerbesteueraufwands
XKSt	Wert des Körperschaftsteueraufwands
XM	Summe aller jahresüberschusserhöhenden Aktionsparameter
Xm	Summe aller jahresüberschussvermindernden Aktionsparameter
XTA	Wert des Tantiemenaufwands
XU, Xu	gesamter Wert derjenigen erfolgswirksamen Aktionsparameter, die den Betrag des Vorratsvermögens unter ertragsteuerlichen Auswirkungen erhöhen bzw. senken
XUü, Xuü	gesamter Wert derjenigen erfolgswirksamen Aktionsparameter, die den Betrag des übrigen Umlaufvermögens unter ertragsteuerlichen Auswirkungen erhöhen bzw. senken
$\Delta x$	Abweichung zwischen Ist- und Plan-Beschäftigung
Y	Index für Restriktionen
zvE	zu versteuerndes körperschaftssteuerrechtliches Einkommen
Z	Zielfunktion
ZA	Zusatzauftrag
ZP	Zielkostenpunkt
$\beta$	Unternehmensbeta (Risikomaß)
$\gamma$	Änderungsvielaches des Plan-Stückdeckungsbeitrags
$\approx$	annähernd, ungefähr
=	Gleichheitszeichen
>	größer als
<	kleiner als
$\geq$	größer oder gleich, mindestens gleich
$\leq$	kleiner oder gleich, höchstens gleich

$\Sigma$	Summe
$\neq$	Ungleichheitszeichen
$\Delta$	Veränderungszeichen, Differenz
+	plus, und
-, ./.	minus, weniger
·	mal
:	geteilt durch
%	Hundertstel, von Hundert, Prozent

---

# Inhaltsübersicht

<b>Erster Teil: Konzeptioneller Rahmen einer führungs- und überwachungsbezogenen Betriebswirtschaftslehre</b> . . . . .	1
I. Dominanz des entscheidungsorientierten Ansatzes . . . . .	1
II. Unternehmen als Bezugsobjekte der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	2
A. Grundlegendes . . . . .	2
B. Personenunternehmen . . . . .	4
C. Körperschaftlich organisierte Unternehmen, rechtsfähige Stiftungen und Mischformen . . . . .	6
D. Unternehmenszusammenschlüsse . . . . .	8
III. Corporate Governance als Bindeglied zwischen Führung und Überwachung . . . . .	10
A. Begriff und System der Corporate Governance . . . . .	10
B. Bedeutung des Reporting für die Corporate Governance . . . . .	11
<b>Zweiter Teil: Unternehmensführung</b> . . . . .	17
I. Unternehmenswertsteigerung als Ausgangspunkt . . . . .	17
A. Führungs- und Strategiekonzepte . . . . .	17
B. Unternehmenspolitik und Zielsystem . . . . .	19
II. Planung und Kontrolle als Führungsinstrumente . . . . .	23
III. Informations- und Steuerungsinstrumente der Führungsinstanzen . . . . .	27
A. Rechnungswesen . . . . .	27
B. Rechnungslegung . . . . .	136
C. Betriebliches Finanzwesen . . . . .	204
D. Risikomanagement . . . . .	220
E. Internes Kontrollsystem . . . . .	233
F. Controlling . . . . .	235
<b>Dritter Teil: Unternehmensüberwachung</b> . . . . .	491
I. Grundlagen der Überwachungslehre . . . . .	491
A. Einführung . . . . .	491
B. Überwachungsbegriff . . . . .	493
C. Überwachungssysteme . . . . .	497

---

D. Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensüberwachung . . . . .	507
E. Zusammenfassung . . . . .	512
II. Zentrale Unternehmensprüfungen . . . . .	514
A. Interne Revision . . . . .	514
B. Abschlussprüfung nach Handelsrecht . . . . .	530
C. Ausgewählte Sonderprüfungen . . . . .	614
D. Prüfungen der öffentlichen Verwaltung . . . . .	623
III. Aufsicht . . . . .	638
A. Aufsichtsrat . . . . .	638
B. Aufsicht im monistischen System einer Aktiengesellschaft . . . . .	695
<b>Literatur</b> . . . . .	703
<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	719

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Erster Teil: Konzeptioneller Rahmen einer führungs- und überwachungsbezogenen Betriebswirtschaftslehre</b> . . . . .	1
I. Dominanz des entscheidungsorientierten Ansatzes . . . . .	1
II. Unternehmen als Bezugsobjekte der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	2
A. Grundlegendes . . . . .	2
B. Personenunternehmen . . . . .	4
C. Körperschaftlich organisierte Unternehmen, rechtsfähige Stiftungen und Mischformen . . . . .	6
D. Unternehmenszusammenschlüsse . . . . .	8
III. Corporate Governance als Bindeglied zwischen Führung und Überwachung . . . . .	10
A. Begriff und System der Corporate Governance . . . . .	10
B. Bedeutung des Reporting für die Corporate Governance . . . . .	11
<b>Zweiter Teil: Unternehmensführung</b> . . . . .	17
I. Unternehmenswertsteigerung als Ausgangspunkt . . . . .	17
A. Führungs- und Strategiekonzepte . . . . .	17
B. Unternehmenspolitik und Zielsystem . . . . .	19
II. Planung und Kontrolle als Führungsinstrumente . . . . .	23
III. Informations- und Steuerungsinstrumente der Führungsinstanzen . . . . .	27
A. Rechnungswesen . . . . .	27
1. Betriebliches Rechnungswesen als Basis der Rechnungslegung . . . . .	27
2. Grundlagen des Betrieblichen Rechnungswesens . . . . .	29
a. Teilgebiete und ihre Aufgaben . . . . .	29
b. Zusammenhänge zwischen Rechnungs- und Finanzwesen . . . . .	31
c. Notwendige Begriffsbestimmungen . . . . .	35
c.a Auszahlungen, Ausgaben, Aufwendungen, Betriebsausgaben und Kosten . . . . .	35
c.b Einzahlungen, Einnahmen, Erträge, Betriebseinnahmen und Leistungen . . . . .	41
c.c Erfolgsermittlung und Erfolgsbegriffe . . . . .	47
c.d Fallstudie . . . . .	51



d. Finanzbuchhaltung	55
d.a Gesetzliche Verankerung	55
(a) Handelsrechtliche Buchführungspflicht	55
(b) Steuerrechtliche Buchführungspflicht	57
d.b Erforderliche Bücher der Finanzbuchhaltung	58
d.c Kontenrahmen und Kontenplan	61
d.d IT-gestützte Buchführungsverfahren	62
d.e Aufbewahrungsfristen	63
d.f Inventar und Inventur	64
e. Jahresabschluss	67
f. Kostenrechnung	72
f.a Einführung	72
f.b Systeme auf der Basis von Vollkosten	76
(a) Istkostenrechnung	76
(b) Normalkostenrechnung	78
(c) Flexible Plankostenrechnung	84
(d) Ergebnis	91
f.c Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnungen	93
(a) Grundlegendes	93
(b) Grenz-Plankostenrechnung	94
(c) Deckungsbeitragsrechnungen	100
f.d Prozesskostenrechnung	107
(a) Anlässe zur Weiterentwicklung der Kostenrechnungssysteme	107
(b) Aufbau und Einsatz der Prozesskostenrechnung	110
(c) Nutzungsvorteile	116
f.e Besonderheiten der Kostenrechnung in Handelsunternehmen	119
(a) Grundlegendes	119
(b) Kalkulationsarten	121
(c) Handelsspanne und Kalkulationsaufschlag	130
g. Zusammenfassung	133
B. Rechnungslegung	136
1. Gesetzliche Rahmenbedingungen	136
2. Rechnungslegungsobjekte	139
a. Überblick	139
b. Jahresabschluss	142
c. Lagebericht	147
3. Bilanzierung und Bewertung	149
a. Bilanzansatz dem Grunde nach	149
a.a Aktivierung	149
(a) Handels- und Steuerrecht	149
(b) IFRS	152
a.b Passivierung	154

(a) Handels- und Steuerrecht . . . . .	154
(b) IFRS . . . . .	157
b. Bilanzansatz der Höhe nach . . . . .	159
a.ax Handels- und Steuerrecht . . . . .	159
a.bx IFRS . . . . .	166
(a) Abstrakte Bewertungsmaßstäbe . . . . .	166
(b) Konkrete Bewertungsmaßstäbe . . . . .	169
(c) Neubewertungsmodell . . . . .	173
4. Konzernrechnungslegung . . . . .	175
a. Zum Begriff des Konzerns . . . . .	175
b. Gesetzliche Rahmenbedingungen . . . . .	184
b.ax Handelsgesetzbuch und Publizitätsgesetz . . . . .	184
b.bx Aktiengesetz . . . . .	185
(c) IFRS . . . . .	186
c. Prozess der Abschlusserstellung im Konzern . . . . .	187
c.ax Grundlegendes . . . . .	187
c.bx Konzernabschluss im Einzelnen . . . . .	189
d. Fallstudie . . . . .	192
5. Zwischenbericht und Ad hoc-Publizität . . . . .	195
6. Verstöße gegen Rechnungslegungsvorschriften . . . . .	199
7. Zusammenfassung . . . . .	201
C. Betriebliches Finanzwesen . . . . .	204
1. Grundlagen . . . . .	204
2. Finanzbedarf und Finanzierungsstruktur . . . . .	205
3. Finanzierungsformen . . . . .	211
4. Fallstudie . . . . .	213
5. Zusammenfassung . . . . .	217
D. Risikomanagement . . . . .	220
1. Überblick . . . . .	220
a. Rechtliche Rahmenbedingungen . . . . .	220
b. Risikomanagement und Unternehmenspolitik . . . . .	223
2. Ablauforganisation . . . . .	224
a. Risikoidentifikation . . . . .	224
b. Risikoanalyse . . . . .	226
c. Risikobewertung . . . . .	227
d. Risikosteuerung . . . . .	228
e. Risikocontrolling und Risikoreporting . . . . .	230
3. Zusammenfassung . . . . .	231
E. Internes Kontrollsystem . . . . .	233
1. Traditioneller Ansatz . . . . .	233
2. Angelsächsischer Control-Ansatz . . . . .	234
F. Controlling . . . . .	235

1. Begriffliche und konzeptionelle Einordnung	235
2. Strukturierung des Controlling	237
3. Controlling und Reporting	240
4. Zentrale Controllinginstrumente	243
a. Portfolioanalyse	243
b. Kennzahlen und Kennzahlensysteme	245
b.a Grundlegendes	245
b.b Wertorientierte Kennzahlen	247
(a) Einführung	247
(b) WACC-Ansatz	250
(c) Tax CAPM-Ansatz	254
(d) Weiterentwicklungen	256
(e) Fallstudie	258
b.c Balanced Scorecard	261
(a) Grundkonzept	261
(b) Weiterentwicklung	265
c. Kontrollrechnungen	273
c.a Einführung	273
c.b Abweichungssystematisierung	274
c.c Abweichungen höheren Grads	276
d. Entscheidungsrechnungen	283
d.a Einführung	283
d.b Operative Entscheidungsrechnungen auf der Basis von Kosten und Erlösen	284
(a) Grundlegendes	284
(b) Produktionsbereich	286
(c) Absatzbereich	291
(d) Beschaffungsbereich	318
(e) Zusammenfassung	332
d.c Target Costing und Kostenmanagement	334
(a) Überblick	334
(b) Target Costing als Instrument des strategischen Controlling	337
(c) Ansatzpunkte für das Zielkostenmanagement	353
(d) Zusammenfassung	370
d.d Entscheidungsrechnungen auf der Basis von Ein- und Auszahlungen	371
(a) Einführung	371
(b) Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	371
(c) Kapitalflussrechnung als Instrument der internen Finanzplanung	393
(d) Zusammenfassung	398
d.e Entscheidungskonzepte für die Rechnungslegungspolitik	403
(a) Einführung	403
(b) Ziele und Instrumente	404

(c) Simultan- und Sequenzialansätze . . . . .	407
(d) Zusammenfassung . . . . .	444
e. Steuer-Controlling . . . . .	445
e.a Notwendigkeit eines koordinierten Steuermanagement . . . . .	445
e.b Abgrenzung und Systematisierung wichtiger Steuerarten . . . . .	446
(a) Tatsächliche Steuern . . . . .	446
(b) Latente Steuern . . . . .	450
e.c Aufbau- und Ablauforganisation des Steuer-Controlling . . . . .	460
(a) Grundlegendes . . . . .	460
(b) Steuerplanung . . . . .	461
(c) Steuerkontrolle und Steuerverwaltung . . . . .	487
e.d Zusammenfassung . . . . .	489
<b>Dritter Teil: Unternehmensüberwachung . . . . .</b>	<b>491</b>
I. Grundlagen der Überwachungslehre . . . . .	491
A. Einführung . . . . .	491
B. Überwachungsbegriff . . . . .	493
C. Überwachungssysteme . . . . .	497
1. Allgemeine Systematisierung . . . . .	497
2. Dual- und Boardsystem . . . . .	501
3. Überwachungssystem einer dualistischen Aktiengesellschaft . . . . .	502
D. Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensüberwachung . . . . .	507
1. Strukturierung und Ermittlung . . . . .	507
2. Deutscher Corporate Governance Kodex . . . . .	510
E. Zusammenfassung . . . . .	512
II. Zentrale Unternehmensprüfungen . . . . .	514
A. Interne Revision . . . . .	514
1. Begriffsbestimmung . . . . .	514
2. Prüfungs- und Beratungsaufgaben . . . . .	515
3. Aufbau- und Ablauforganisation . . . . .	517
a. Grundlegendes . . . . .	517
b. Revisionsplanung . . . . .	519
c. Revisionsdurchführung und Revisionsnachschau . . . . .	520
4. Fallstudie . . . . .	523
a. Kostenrechnungsprüfung . . . . .	523
b. Ordnungsmäßigkeitsprüfung der Kostenrechnung für bilanzielle Zwecke . . . . .	525
5. Zusammenfassung . . . . .	527
B. Abschlussprüfung nach Handelsrecht . . . . .	530
1. Abgrenzung von anderen Prüfungen . . . . .	530
2. Internationale Reformen . . . . .	530
3. Handelsrechtliche Pflichtprüfungen privater Unternehmen . . . . .	532
a. Grundlegendes . . . . .	532

a.a Kreis der prüfungspflichtigen Unternehmen . . . . .	532
a.b Objekte und Umfang der Abschlussprüfung . . . . .	534
a.c Subjekte der Abschlussprüfung . . . . .	538
a.d Wahl und Bestellung des Abschlussprüfers . . . . .	539
a.e Prüfungsauftrag, Prüfungsvertrag und Vergütung des Abschlussprüfers	541
a.f Prüfungszeitraum . . . . .	543
a.g Prüfung, Billigung und Feststellung des Jahresabschlusses . . . . .	546
a.h Prüfungsergebnis . . . . .	549
a.i Haftung des Abschlussprüfers . . . . .	553
b. Abschluss- und Lageberichtsprüfung . . . . .	556
b.a. Allgemeines . . . . .	556
b.b Prüfungstechnik . . . . .	558
(a) Prüfungsmethoden . . . . .	558
(b) Einordnung in den Prüfungsprozess . . . . .	562
(c) Risikoorientierter Prüfungsansatz . . . . .	564
b.c Wichtige Einzelfallprüfungen von Jahresabschluss und Lagebericht .	570
(a) Prüfung der Bilanz . . . . .	570
(b) Prüfung der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	573
(c) Prüfung des Anhangs . . . . .	575
(d) Prüfung des Lageberichts . . . . .	580
(e) Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten . . . . .	584
c. Prüfung des Risikomanagementsystems bei börsennotierten	
Aktiengesellschaften . . . . .	586
d. Internationale Einflüsse . . . . .	588
e. Fallstudie . . . . .	591
4. Handelsrechtliche Pflichtprüfung von Konzernen . . . . .	595
a. Einführung . . . . .	595
b. Objekte der Konzernabschlussprüfung . . . . .	596
c. Ablauf der Konzernabschlussprüfung . . . . .	598
c.a Bestellung des Abschlussprüfers . . . . .	598
c.b Gegenstand und Umfang der Prüfung . . . . .	599
(a) Prüfungsgrundsätze und Prüfungstechnik . . . . .	599
(b) Wichtige Prüffelder . . . . .	602
c.c Berichterstattung . . . . .	607
d. Prüfung des Abhängigkeitsberichts . . . . .	608
5. Enforcement-Prüfung . . . . .	611
6. Zusammenfassung . . . . .	612
C. Ausgewählte Sonderprüfungen . . . . .	614
1. Überblick . . . . .	614
2. Squeeze-Out-Prüfung . . . . .	616
3. Vertragsprüfung . . . . .	618
4. Eingliederungsprüfung . . . . .	619

5. Verschmelzungsprüfung . . . . .	620
6. Spaltungsprüfung . . . . .	621
7. Formwechselprüfung . . . . .	622
8. Zusammenfassung . . . . .	622
D. Prüfungen der öffentlichen Verwaltung . . . . .	623
1. Steuerliche Außenprüfung . . . . .	623
a. Allgemeines . . . . .	623
b. Organisation . . . . .	625
c. Planung, Durchführung und Berichterstattung . . . . .	627
d. Fallstudie . . . . .	630
2. Staatliche Rechnungshöfe . . . . .	632
a. Grundlegendes . . . . .	632
b. Prüfungsaufgaben . . . . .	634
3. Zusammenfassung . . . . .	637
III. Aufsicht . . . . .	638
A. Aufsichtsrat . . . . .	638
1. Überblick . . . . .	638
2. Aufgaben des Aufsichtsrats im Einzelnen . . . . .	641
3. Ausprägungen der Erwartungslücke . . . . .	644
a. Berichterstattung an die Hauptversammlung . . . . .	644
b. Erklärung zur Unternehmensführung . . . . .	646
c. Vorschläge zur Schließung der Erwartungslücke . . . . .	649
c.a Geschäftsführungsprüfung . . . . .	649
c.b Rechnungslegungsprüfung . . . . .	650
c.c Reform des Corporate Governance Reporting . . . . .	653
(a) Konzeptionelle Reichweite . . . . .	653
(b) Vorstandsbezogene Informationen . . . . .	654
(c) Aufsichtsratsbezogene Informationen . . . . .	657
d. Überwachung . . . . .	659
d. Zusammenfassung . . . . .	662
4. Vergütung des Aufsichtsrats . . . . .	664
a. Theoretische Fundierung . . . . .	664
b. Aktienrechtliche Regelungen . . . . .	665
c. Publizität und Prüfung . . . . .	667
d. Problembereiche und Spannungsfelder . . . . .	669
e. Konzept für eine angemessene Aufsichtsratsvergütung . . . . .	671
e.a Grundlegendes . . . . .	671
e.b Aufgabenorientierte Erfolgsfaktoren . . . . .	672
e.c Implementierung der Aufsichtsrats-Scorecard . . . . .	677
f. Zusammenfassung . . . . .	678
5. Bildung von Prüfungsausschüssen . . . . .	679
6. Konzept für ein Haftungsmanagement . . . . .	681

---

a. Zielsetzung . . . . .	681
b. Grundlegende Struktur . . . . .	682
c. Haftungsmanagementprozess . . . . .	684
c.a Haftungsidentifikation . . . . .	684
c.b Haftungsbewertung . . . . .	691
c.c Haftungssteuerung . . . . .	691
c.d Haftungsreporting . . . . .	693
d. Zusammenfassung . . . . .	694
B. Aufsicht im monistischen System einer Aktiengesellschaft . . . . .	695
1. Grundlegendes . . . . .	695
2. Stellung der geschäftsführenden Direktoren . . . . .	696
3. Verwaltungsrat als Leitungs- und Überwachungsorgan . . . . .	697
4. Rechte und Vorbehalte gegenüber geschäftsführenden Direktoren . . . . .	697
5. Risikomanagement, Vertretungsmacht und Informationsfluss . . . . .	698
6. Rechnungslegung und ihre Prüfung . . . . .	699
7. Einrichtung von Prüfungsausschüssen . . . . .	700
8. Zusammenfassung . . . . .	701
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>703</b>
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>719</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Grundtypen privatwirtschaftlicher Unternehmen . . . . .	3
Abb. 2	Hamburger Komponentenmodell der Corporate Governance . . . . .	12
Abb. 3	Hamburger Modell zur Systematisierung des Management Reporting . . . . .	15
Abb. 4	Zielsystem eines Unternehmens unter Zugrundelegung des Shareholder Value-Konzepts . . . . .	21
Abb. 5	Aufbau- und Ablauforganisation des Planungs- und Kontrollsystems in einem Industrieunternehmen . . . . .	25
Abb. 6	Teilgebiete des Rechnungswesens . . . . .	29
Abb. 7	Verknüpfungen von Rechnungs- und Finanzwesen . . . . .	33
Abb. 8	Komponenten der Ausgaben . . . . .	36
Abb. 9	Komponenten der Aufwendungen . . . . .	37
Abb. 10	Abgrenzung von Kosten und neutralen Aufwendungen . . . . .	40
Abb. 11	Komponenten der Einnahmen . . . . .	41
Abb. 12	Komponenten der Erträge . . . . .	42
Abb. 13	Abgrenzung von Leistungen und neutralen Erträgen . . . . .	45
Abb. 14	Überblick über wichtige Erfolgsrechnungssysteme . . . . .	48
Abb. 15	Kontensystem der doppelten Buchhaltung . . . . .	60
Abb. 16	Vereinfachte Darstellung des Datenflusses bei der IT-gestützten Buchführung . . . . .	63
Abb. 17	Grundstruktur der Bilanz . . . . .	68
Abb. 18	Grundstruktur einer aktiven Bilanz . . . . .	68
Abb. 19	Grundstruktur einer passiven Bilanz . . . . .	69
Abb. 20	Formaler Aufbau der Bilanz nach § 247 Abs. 1 HGB . . . . .	69
Abb. 21	Gliederungsvorschlag für die Bilanz einer nicht publizitätspflichtigen Einzelunternehmung oder Personenhandelsgesellschaft . . . . .	71
Abb. 22	Wichtige Gestaltungsformen der Kostenrechnung . . . . .	74
Abb. 23	Funktionsorientierte Gliederung des Betrieblichen Rechnungswesens . . . . .	75
Abb. 24	Normalkostenkalkulation . . . . .	79
Abb. 25	Buchhalterischer Aufbau der Kurzfristigen Erfolgsrechnung auf der Basis von Normalkosten . . . . .	81
Abb. 26	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung mit Normalkosten . . . . .	83



Abb. 27	Grafische Darstellung des Unterbeschäftigungsfalls . . . . .	90
Abb. 28	Vorgehensweise der flexiblen Plankostenrechnung . . . . .	92
Abb. 29	Grundstruktur der Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	101
Abb. 30	Schema einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	104
Abb. 31	Vorgehensweise traditioneller Voll-Kostenrechnungssysteme . . . . .	109
Abb. 32	Beispielhafte Darstellung einer Hauptprozesskostenverdichtung . . . . .	115
Abb. 33	Typen der Handelskalkulation . . . . .	122
Abb. 34	Bestandteile des bilanziellen Gewinns . . . . .	128
Abb. 35	Schnittstellen von Kalkulation und Finanzbuchhaltung . . . . .	131
Abb. 36	Rechnungslegungsprinzipien Bilanzkontinuität Wirtschaftliche Betrachtungsweise . . . . .	137
Abb. 37	Bilanz der mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaft nach § 266 Abs. 1 Satz 2 HGB . . . . .	143
Abb. 38	Gewinn- und Verlustrechnung der großen Kapitalgesellschaft nach § 275 Abs. 2 und Abs. 3 HGB . . . . .	144
Abb. 39	Grundlegende Aufbaustruktur eines Anhangs . . . . .	145
Abb. 40	Aktivierungsfähigkeit nach Handel- und Steuerrecht . . . . .	150
Abb. 41	Entscheidungsstufen der Bilanzierung dem Grunde nach . . . . .	151
Abb. 42	Strukturierung der Schulden nach Handels- und Steuerrecht sowie nach IFRS . . . . .	155
Abb. 43	Passivierungsfähigkeit nach Handels- und Steuerrecht . . . . .	156
Abb. 44	Bewertungsmaßstäbe im Handelsrecht . . . . .	160
Abb. 45	Grundlegende Systematik der handelsrechtlichen Bewertungsvorschriften . . . . .	161
Abb. 46	Abstrakte Bewertungsmaßstäbe nach dem Rahmenkonzept der IFRS . . . . .	166
Abb. 47	Konkrete Bewertungsmaßstäbe nach IFRS . . . . .	169
Abb. 48	Stufenmodell der Fair Value-Ermittlung nach IFRS . . . . .	171
Abb. 49	Ermittlung des Neubewertungsbetrags nach IFRS . . . . .	174
Abb. 50	Prozess der Erstellung des Konzernabschlusses . . . . .	188
Abb. 51	Ausprägung der Integration von Unternehmen in den Konzernabschluss nach den Regelungen des HGB . . . . .	191
Abb. 52	Ausgangs-Bilanz zum 31.12. . . . . zur Kennziffernermittlung . . . . .	210
Abb. 53	Wesentliche Finanzierungsform . . . . .	212
Abb. 54	Aufbauorganisation des Risikomanagementsystems nach § 91 Abs. 2 AktG . . . . .	222
Abb. 55	Prozess des Risikomanagement . . . . .	222
Abb. 56	Darstellung eines Risikoprofils . . . . .	228
Abb. 57	Struktur eines IT-gestützten Risikomanagementsystems . . . . .	232
Abb. 58	Struktur des Unternehmenscontrolling . . . . .	238
Abb. 59	Unternehmens- und Controllingziele . . . . .	239
Abb. 60	Beispielhafte Darstellung eines Berichtsbaums . . . . .	241
Abb. 61	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der <i>Boston Consulting Group</i> . . . . .	244

Abb. 62	Struktur des Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystems	248
Abb. 63	Definitionen des Cash Flow	252
Abb. 64	Bestandteile und Entscheidungsbereiche des Economic Value Added (EVA)	258
Abb. 65	Konzept der Balanced Scorecard	265
Abb. 66	Beispiele für Ursache-Wirkungs-Ketten	267
Abb. 67	Konzept der Integrated Balanced Scorecard	269
Abb. 68	Beispiele für Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen den Kapitaldimensionen	271
Abb. 69	Systematisierung der Abweichungsursachen	275
Abb. 70	Ablauf eines Planungs-, Steuerung- und Kontrollprozesses	276
Abb. 71	24. Beispiel zur Simultanplanung des optimalen Produktionsprogramms	288
Abb. 72	25. Beispiel zur simultanen Verkaufssteuerung	292
Abb. 73	Analyse des Optimaltableaus	300
Abb. 74	Deckungspunkt- und Deckungsbeitragsdiagramm	305
Abb. 75	Erfolgsplanungen in Zweiproduktunternehmen	309
Abb. 76	Erfolgsplanungen beim Vorliegen mehrerer Engpässe	312
Abb. 77	Grafische Darstellung der Deckungspunktanalyse bei globaler Fixkostenbetrachtung	315
Abb. 78	Simultane Verkaufssteuerung mit Fremdbezugsalternative	333
Abb. 79	Prozess der Zielkostenfindung nach dem Market-into-Company-Konzept	336
Abb. 80	Verknüpfung von Produktkomponenten und harten Funktionen	348
Abb. 81	Struktur eines Value Control Chart	351
Abb. 82	Lage der Zielkostenpunkte für die harten Funktionen	352
Abb. 83	Methoden des Kostenmanagement	354
Abb. 84	Kostenfestlegung und Kostenentstehung	357
Abb. 85	Struktur einer Logistikkette	363
Abb. 86	Zusammenhänge zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Kapitalflussrechnung	394
Abb. 87	Gliederung des rechnungslegungspolitischen Instrumentariums	405
Abb. 88	Gliederungssystematik von Wahlrechten und Ermessensspielräumen	406
Abb. 89	Ablaufdiagramm im Falle sequenzieller rechnungslegungspolitischer Entscheidungsprozesse	409
Abb. 90	Ausgangsbilanz für die rechnungslegungspolitische Gestaltung	411
Abb. 91	Transformation auf der Basis von Programmgruppe 4	414
Abb. 92	Transformation auf der Basis von Programmgruppe 15	416
Abb. 93	Ablaufdiagramm zur Ermittlung des zieloptimalen Jahresabschlusses	419
Abb. 94	Ausgangsbilanz für die Jahresabschlussoptimierung zum 31.12. ...	432
Abb. 95	Erfolgsspaltung der Gewinn- und Verlustrechnung nach § 275 Abs. 2 HGB	449

Abb. 96	Schritte zur Ermittlung ansatzfähiger bzw. ansatzpflichtiger latenter Steuern bei Gesamtdifferenzbetrachtung nach § 274 Abs. 1 Satz 1 und 2 HGB	454
Abb. 97	Struktur eines Steuer-Controlling-Konzepts Steuerplanung Steuerkontrolle Steuerverwaltung	461
Abb. 98	Doppelstöckiges Principal Agent-Modell im dualistischen System der Unternehmensverfassung	494
Abb. 99	Bestandteile des unternehmerischen Überwachungssystems	499
Abb. 100	Struktur des Überwachungssystems von Aktiengesellschaften	504
Abb. 101	Komponenten der Erwartungslücke (Expectation Gap)	507
Abb. 102	Struktur eines umfassenden unternehmerischen Überwachungssystems	513
Abb. 103	Revisionsprozesse im Rahmen der Ablauforganisation	518
Abb. 104	Wahl und Bestellung des Abschlussprüfers bei einer AG	540
Abb. 105	Aufstellungs-, Prüfungs-, Einberufungs- und Offenlegungszeiträume bei der AG	545
Abb. 106	Ablauf der Aufstellung, Prüfung, Billigung und Feststellung des Jahresabschlusses bei der AG	548
Abb. 107	Nationale Haftungsregelungen für die Abschlussprüfung	556
Abb. 108	Systematisierung wichtiger Prüfungsmethoden	559
Abb. 109	Prüfungsprozess als Phasenschema	563
Abb. 110	Checkliste zur Prüfung des Lageberichts	583
Abb. 111	Systematisierung von Unregelmäßigkeiten und ihrer Konsequenzen für die Abschlussprüfung	585
Abb. 112	Prüfungsumfang des Risikomanagementsystems im Rahmen der Abschlussprüfung	587
Abb. 113	Konzeptionelle Grundlagen und Entstehungsursachen latenter Steuern im Konzernabschluss (KA)	605
Abb. 114	Ablauf des Enforcement für den Fall der Kooperation mit der Prüfstelle [Fall 1a)] und für den Fall der Verweigerung [Fall 1b) und 2)]	612
Abb. 115	Systematisierung wichtiger Sonderprüfungen	615
Abb. 116	Struktur der Prüferbilanzen sowie der Mehr- und Wenigerrechnung im Jahr $t = 6$ Prüferbilanz	632
Abb. 117	Principal Agent-Beziehungen des Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft	666
Abb. 118	Perspektiven einer Aufsichtsrats-Scorecard	673
Abb. 119	Prüfungshandlungen der Internen Revision im Hinblick auf das Haftungsmanagementsystem	685
Abb. 120	Beispiel für einen Aufgabenkatalog zur Haftungsidentifikation	686
Abb. 121	Beispiel für eine Liste mit Zustimmungsvorbehalten	688
Abb. 122	Beispiel für einen Fragebogen zur Selbstevaluation des Aufsichtsrats	690