

BWL C I: Unternehmensführung

Grundlagen:

Perspektivenvergleich:

- **Shareholder** sieht den Zweck einer Firma darin, **maximalen Reichtum für die Inhaber zu erwirtschaften (Wertmaximierung für die Inhaber „Shareholder-Value“)**. Problem: Einfluss von Management und Geschäftsentscheidungen meist undurchsichtig und indirekt → Ersatzkriterien
- **Stakeholder** sieht die Firma als **Vereinigung von Interessensgruppen** und will einen **Nettonutzen** für alle Interessensgruppen schaffen und maximieren (*Stakeholder-Ansatz*). Problem: Meist schwierig, da **verschiedene Ziele (=Modelle)** und **verschiedene Stakeholder-Gruppierungen**. Kein eindeutig richtiges Stakeholder-Modell

Strategien

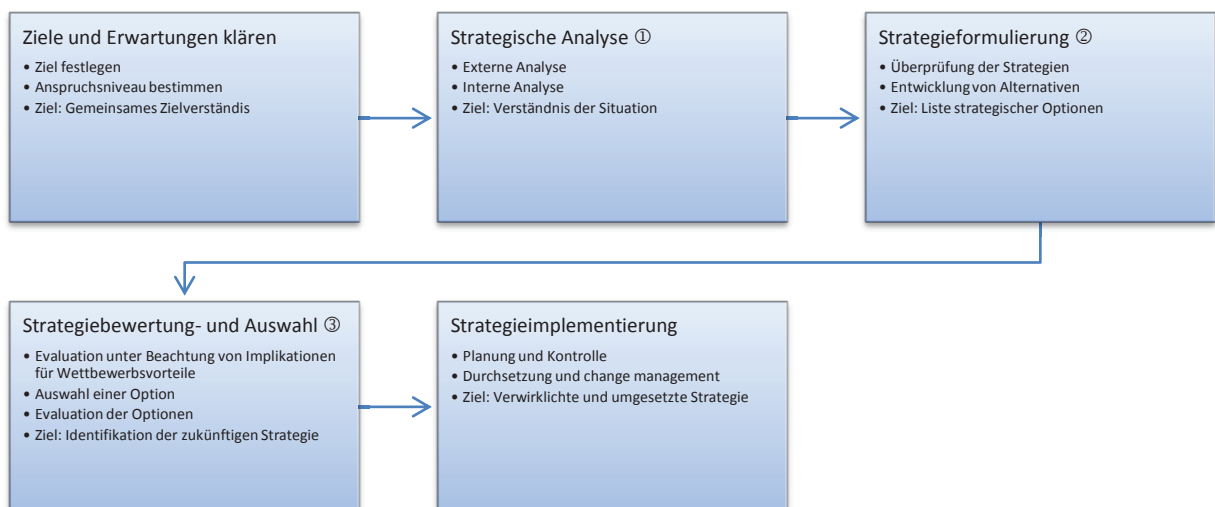
- Strategie als Plan (vorausschauend) ↔ Strategie als Muster (geschichtsorientiert)
- Strategie als Position (marktorientiert) ↔ Strategie als Perspektive (unternehmensorientiert)
- Strategie als Trick („Schachzug“, Austricksen von Mitbewerbern)

Ebenen des Strategischen Managements:

Unternehmensstrategie ↔ Wettbewerbsstrategie ↔ Funktionale Strategien

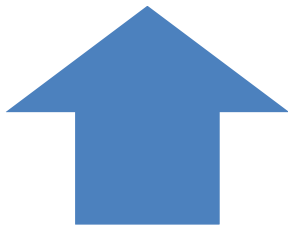
- Unternehmensebene: Unternehmensstrategie where to compete zum Gesamtunternehmerischen Erfolg
- Geschäftsfeldebene: Wettbewerbsstrategie how to compete zum Erfolg einzelner Geschäftsfelder

Idealtypischer Prozess des strategischen Managements:



① SWOT-Analyse

Stärken & Schwächen (intern), Chancen & Gefahren (extern)



Ziele extern:

- Umweltfaktoren verstehen
- Verstehen des Einflusses der Industriestruktur auf den eigenen Wettbewerb
- Verstehen von Kundenwünschen/-bedürfnissen
- Möglichkeiten identifizieren zur Anpassung an o.g. Faktoren
- Identifikation Erfolgsfaktoren

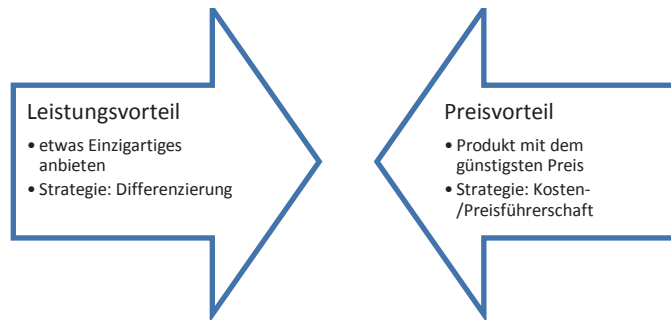


Ziele intern:

- Verstehen der Wertschöpfungskette des Unternehmens
- Kennen von Quellen unverwechselbarer Kompetenzen
- Verstehen, wie Kompetenzen im Wettbewerb ausgeschöpft werden können

② Formulierung alternativer Wettbewerbsstrategien

Ausgangspunkt: Problem des Wettbewerbsvergleichs:

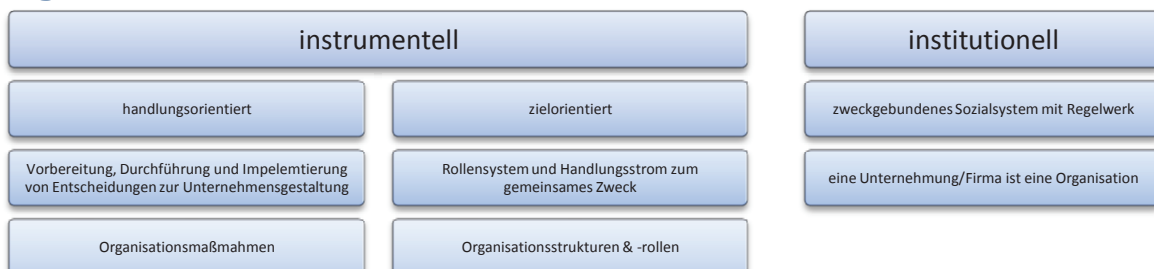


Produkt / Markt	Gegenwärtig	Neu
Gegenwärtig	Marktdurchdringung	Expansion, Marktentwicklung
Neu	Innovation, Produktentwicklung	Diversifikation

③ Strategiebewertung:

- Finanzielle Bewertung: Übersetzung in finanzielle Implikationen
- Strategische Bewertung: Ermittlung einer integrierten Bewertung aus Strategieperspektive (Ausmaß, Nachhaltigkeit und Verwendbarkeit des Wettbewerbsvorteils ← abwägen)
- Umsetzbarkeit in der Praxis
- Strategische Alternativen

Organisation:



Langfristige Wertorientierung einer Organisation:

- Effektivität: Grundsätzliche Wirksamkeit und Eignung (Stimmigkeit)
- Effizienz:
 - Anreizkompatibilität
 - Anforderungskompatibilität
 - Koordinations-effizienz

Stellhebel:

Arbeitsteilung & Gliederung: Funktional vs. Divisional (Produkteigenständig)

Bei entsprechender Wahl von Gliederungskriterien entstehen Subsysteme mit weitgehend eigenem Erfolgsmaßstab: Divisionen verbessern Anreizkompatibilität

Funktional	Divisional
Gute Koordination, Ressourcennutzung, hoher Kontrollgrad, aber Rigidität, schlechte Zurechenbarkeit usw.	Gute Zurechenbarkeit, Erfolg, Kundennähe, aber Dopplung zentraler Ressourcen → Eigenleben

Wahl der Weisungsstruktur

Einliniensystem	Mehrliniensystem	Internes Netzwerk
Klare Verantwortlichkeiten, aber schwerfällig und starr	Zu aufwändige Koordination, extrem langsame Entscheidungen	Starker Wissensaustausch, hohe Flexibilität & Motivation, aber aufwändige Koordination
Ergänzung um Stäbe und direkte Kommunikation	Beschränkt auf Koordinationselemente	Einsatz in wissensintensiven Bereichen sinnvoll

Koordination & Formalisierung

Mechanisch	Organisch
<ul style="list-style-type: none"> - hoch spezialisierte Stellen - Regeln & Prozeduren - Klare Verantwortlichkeiten - Hierarchien - Objektives Belohnungssystem & Auswahlkriterien - Offiziell und unpersönlich 	<ul style="list-style-type: none"> - breit gefächerte Aufgaben - Wenig Regeln & Prozeduren - Unklare Verantwortlichkeiten - Diffuse Kommunikationsmöglichkeiten - Subjektives Belohnungssystem & Auswahlsystem - Informal und persönlich

Prinzipal-Agenten-Probleme

	Zeitlich stabile Attribute	Zeitlich labile Attribute
Vorvertragliches Opportunismus	<i>Hidden Characteristics:</i> Adverse Selektion	./.
Nachvertraglicher Opportunismus	<i>Hidden Intention</i> Holdup (=Langfristigkeit)	<i>Hidden Action</i> Moral Hazard (ohne Absicht)

Lösungsansätze

Holdup	Adverse Selektion	Moral Hazard
Vertikale Integration	Signalling (Offenlegung)	Kontrolle & Überprüfung
Langfristige Akzeptanzgarantie	Screening (Unterscheidung)	(Sanktionen)
Reputation	Self-Selektion (Ableitung)	Anreizverträge (Erfolgsorientiert)

BWL C: Zinsrechnung

Sei r der jeweilige Zinssatz; sei C_0 der Anlagebetrag

Mehrperiodische Verzinsung:

Endwert = $C_0 * (1 + r)^T$ bei T Perioden inkl. Zinseszinszahlungen

Barwert = $\frac{C_T}{(1+r)^T}$ zum Zeitpunkt T

Unterjährliche Verzinsung:

Endwert = $C_0 * \left(1 + \frac{r}{m}\right)^{m*T}$ bei m -maliger Verzinsung pro Periode für T Perioden

Stetige Verzinsung:

Endwert = $C_0 * e^{r*T}$

Mehrperiodische Zahlungsströme:

Barwert = $\sum_{k=1}^T \frac{C_k}{(1+r)^k}$

Endwert = $\sum_{k=1}^T C_k * (1+r)^{T-k}$

Kapitalwert:

Definition: Kapitalwert KW einer Investition ist die Summe der Barwerte (Zahlungen, die mit der Investition verbunden sind) abzüglich der Anfangsinvestition zur Initialisierungszahlung:

Kapitalwertmethode: Kapitalwert = Barwerte_{Zahlungen} – Anfangszahlung

Kapitalwertrate = $\frac{\sum \text{Barwerte}}{\text{Anfangszahlung}}$

Bewertung: Bei positivem Kapitalwert lohnt sich die Investition

Renten:

1. Ewige Rente

Periodische konstante Zahlung C für einen Zinssatz pro Periode r : Barwert = $\frac{C}{r}$

2. Endliche Rente:

Periodische konstante Zahlung für T Perioden: Barwert = $\frac{C}{r} * \left(1 - \frac{1}{(1+r)^T}\right)$

3. Ewige Rente mit konstantem Wachstum:

Mit Rate g konstant wachsende Zahlung C pro Periode: Barwert = $\frac{C}{r-g}$

4. Endliche Rente mit konstantem Wachstum

Zeithorizont von T Perioden: Barwert = $\frac{C}{r-g} * \left[1 - \left(\frac{1+g}{1+r} \right)^T \right]$

5. Effektiver Jahreszinssatz bei Skontierung

EJZ = $(1+z)^{\frac{365}{d}}$ wobei d = Anzahl der verzinnten Tage (!)

$$z = \frac{1}{1 - \text{Skontosatz}} - 1$$

Kapitalwertrate:

Problem: einzusetzendes Kapital knapp, es können nicht alle Projekte mit positivem Kapitalwert durchgeführt werden.

Methode der Kapitalwertrate ist Lösung des Auswahlproblems: Kapitalwertrate = $\frac{\text{Barwertzahlungen}}{\text{Anfangszahlung}}$

Kernprinzipien der Finanzwirtschaft

1. **Primat der Zahlungen:** Für eine Entscheidung sind allein Zahlungen relevant
2. **Zeitwert des Geldes**
3. **Aggregation durch Märkte:** Wertpapiermärkte aggregieren Präferenzen und Informationen
4. **Abitragefreiheit**
5. **Ertrag vs. Risiko**

Amortiationsrechnung

Wann ist das Geld zurückgeflossen?

- nach Jahren?
- modifiziert mit Diskontierung

Interne Zinssatzmethode:

KW = 0 Arbitrage: $\frac{\text{Endwert}}{(1+r)^T} = \text{Barwert}$

Portefeuille-Theorie

Kapitalmarktklinie: Linie aller effizienten Portfolios

$$\mu_W(\sigma_W) = r + \frac{\mu_M - r}{\sigma_M} \cdot \sigma_W \text{ mit } \mu_M, \sigma_M : \text{ein effizientes Portfolio (geg.)}$$

Wertpapiermarktklinie Liste aller Portfolios

$$\mu_W(\beta) = r + \frac{\mu_M - r}{\text{cov}(\tilde{r}_M, \tilde{r}_M)} \cdot \text{cov}(\tilde{r}_M, \tilde{r}_j) = r + (\mu_M - r) \cdot \beta \text{ mit } \beta = \frac{\text{cov}(r_M, r_j)}{\sigma_M^2}$$

Durchschnittliche Kapitalrentabilität:

Die durchschnittliche Kapitalrentabilität ist definiert als Quotient aus

- dem durchschnittlichen Gewinn nach Steuern und Abschreibungen
- und dem durchschnittlich gebundenen angesetzten Kapital

$$DKR = \frac{DG}{DK} \text{ wobei } DK = \frac{\text{Kapital} + \text{Zurückgeflossenes Kapital}}{2}$$

BWL C: Controlling

Aufgaben eines Controllers (Tut 11):

1. Gestaltung des Vorgehens bei der Budgetierung

- a. **Entwurf** und **Auswahl** des adäquaten Budgetierungsverfahrens
 - i. Verfahren: *Bottom-Up*
 - ii. *Top-Down*
 - iii. *Gegenstromverfahren*

Beispiel: Planungsrelevantes Wissen des Top-Managements über alle Bereiche des Unternehmens umfangreich vorhanden → Top-Down

- b. Festlegung der für das Unternehmen **optimalen Budgetierungsmerkmale**, z.B. **Grad der Budgetierung, Masterbudgetierung** (Seite 31f.)

Beispiel: diese Detaillierung kann hoch sein, da die Geschäftsaktivitäten und Abteilungen des Unternehmens sehr überschaubar und damit gut planbar sind.

- c. **Aufstellung eines Budgetierungsfahrplans** zur zeitlichen und sachlichen Organisation des Budgetierungsprozesses (alles soll rechtzeitig ablaufen)

hier Beispiel:

- *August: grober Budgetierungsentwurf durch Top-Management*
- *September: untergeordnete Ebenen geben Konkretisierungen ab*
- *Oktober: Konkretisierungen zu Gesamtplan konsolidieren (Aufgabe des Controllers)*
- *November: Verabschiedung des endgültigen Budgets durch das Top-Management*

Anmerkung: Zur Organisation des Teilbudgets kann hier das **Masterbudget** verwendet werden

2. Vorbereitende Aufgaben

- a. Aufstellung von **Budgetierungsprämissen**

Beispiel: Vorgabe für Wechselkurse und Wirtschaftswachstum

- b. **Informationsversorgung des Managements**

Beispiel: mit Daten zur Kostenstruktur des Unternehmens

- c. **Gegenpartfunktion** (**Ergänzungs- und Begrenzungsaufgabe** zum Management bei Budgetaufstellung)

Beispiel: Berücksichtigung von volkswirtschaftlichen Prognosen zur Plausibilitätsprüfung der Inhalte des Absatzbudgets

- d. **Abstimmung der Teilbudgets**

Beispiel: Produktionsbudget muss mit Absatz und Lagerbestandsbudget abgestimmt werden

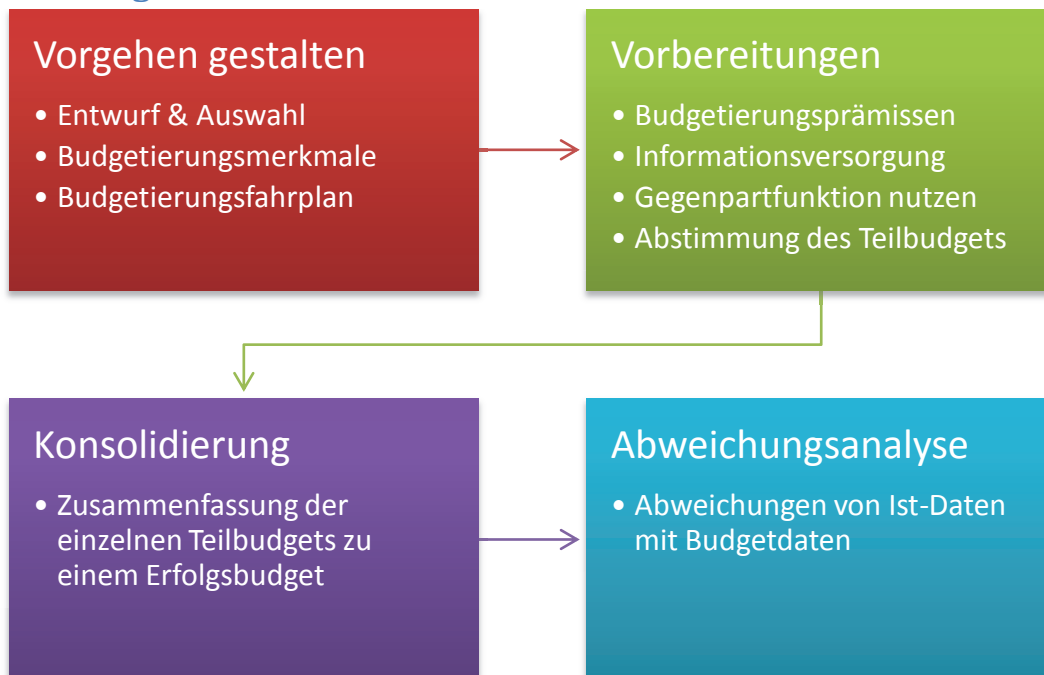
3. **Konsolidierung** der Teilbudgets zu einem **Gesamtplan**

Beispiel: nach dem Masterbudgetprozess: Zusammenfassung der einzelnen Teilbudgets zum Erfolgsbudget

4. **Abweichungsanalyse** der Budgets mit den Ist-Werten und Handlungsempfehlung gegen die Abweichungen (Kontrolle)

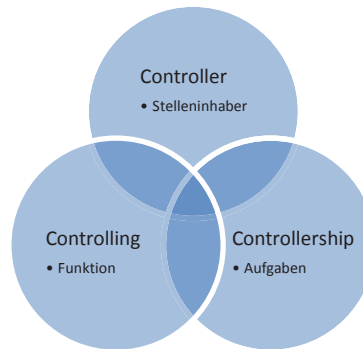
Beispiel: Während des nächsten Jahres: Erfassung der Abweichungen von Ist-Daten mit dem Budgetdaten. Bei Abweichungen kann der Controller sich vor Ort der Ursachenforschung annehmen.

Zusammengefasst:



Aufgaben eines Controllers (Übersicht):

- Berichtswesen
- Sonstiges
- Kurz-/jahresbezogene/operative Planung
- Soll-Ist-Vergleiche/Abweichungsanalyse & Kostenüberwachung
- Budgetierung und Budgetkontrolle
- Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- Kostenrechnung/Kalkulation
- Projektorganisation/Sonderuntersuchungen
- Betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung
- Bilanzierung/Konzernbilanzierung
- Strategische Planung
- Finanzplanung, Beobachtung und Liquidität, Finanzierungsfragen
- EDV-Organisation
- Steuerung- & Führungsaufgaben
- Buchhaltung
- Mitgestaltung der Unternehmenspolitik & -ziele
- Steuerwesen



Konzeptionen:

- Informationsversorgungsfunktion
- erfolgszielbezogene Funktion
- Koordinationsfunktion
- **Rationalitätssicherung (Vorteile vs. Nachteile?)**

Aufgaben:

- Entlastungsaufgaben
- Ergänzungsaufgaben
- Begrenzungsaufgaben

Konzeptionen	Aufgaben	Planentstehung
<ul style="list-style-type: none"> • Informationsversorgungsfunktion • erfolgszielbezogene Funktion • Koordinationsfunktion • <u>Rationalitätssicherung (Vorteile vs. Nachteile?)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastungsaufgaben • Ergänzungsaufgaben • Begrenzungsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Bottom-Up • Top-Down • Gegenstromverfahren

Abweichungsanalyse:

K_P	K_{fP}	K_i	x_i	x_p
Plankosten	Fixe Plankosten	Ist-Kosten	Ist-Beschäftigung	Planbeschäftigung

KS_{vp}	KS_{verr}	K_{verr}	K_S
Kostanter variabler Kostensatz pro Beschäftigungseinheit	Planverrechnungssatz pro Beschäftigungseinheit	Verrechnete Plankosten	Sollkosten
$KS_{vp} = \frac{K_P - K_{fP}}{x_p}$	$KS_{verr} = \frac{K_P}{x_p}$	$K_{verr} = KS_{verr} \cdot x_i$	$K_S = KS_{vp} \cdot x_i + K_{fP}$

Beschäftigungsabweichung: $BA = K_S - K_{verr} = KS_{vp} \cdot x_i + K_{fP} - \frac{K_P}{x_p} = \frac{K_P - K_{fP}}{x_p} \cdot x_i + K_{fP} - \frac{K_P}{x_p}$

Preisverbrauchsabweichung: $PAVA = K_i - K_S$

Kennzahlen

- Umsatzrentabilität: $ROS = \frac{\text{Erfolg nach Steuern vor Zinsaufwand}}{\text{Umsatz}} = \frac{J\ddot{U}+ZA}{UE}$
- Eigenkapitalrentabilität: $ROE = \frac{\text{Erfolg nach ZA und S}}{EK} = \frac{J\ddot{U}}{EK}$
- Return on Capital Employed: $ROCE = \frac{\text{Operatives Ergebnis nach S vor ZA}}{\text{eingesetztes Kapital}} = \frac{J\ddot{U}+ZA}{EK+FS^*}$
*FS = Finanzschulden
- Gesamtkapitalrentabilität $ROA = \frac{\text{Erfolg nach S vor ZA}}{GK} = \frac{J\ddot{U}+ZA}{GK}$
- Return on Investment: $ROI = \frac{\text{Erfolg vor ZA nach S}}{GK} = \frac{J\ddot{U}+ZA}{GK}$
- Alternativer ROI: $ROI_{alt} = \frac{\text{Erfolg nach ZA und S}}{GK} = \frac{J\ddot{U}}{GK}$
- Kapitalumschlagshäufigkeit $KU = \frac{UE}{GK}$ wobei $ROI = KU \cdot ROS$

Wertorientierte Kennzahlen:

- Weighted Average Cost of Capital: $WACC = \frac{EK}{EK+FS} \cdot k_e + \frac{FS}{EK+FS} \cdot k_f \cdot (1 - s)$
- $NOPAT = J\ddot{U} + ZA \cdot (1 - s)$
- Economic Value Added $EVA = NOPAT - WACC \cdot (EK + FS)$

