



PRÜFEN

www.kiehl.de

 Online-Buch inklusive

Bundle | Ernst

Die Prüfung der Betriebswirte nach dem Berufsbildungsgesetz

LESEPROBE

 **Klimaneutral**
Druckprodukt
ClimatePartner.com/16605-2106-1001

kiehl

Leseprobe entnommen aus „Die Prüfung der Betriebswirte nach dem Berufsbildungsgesetz“
ISBN 978-3-470-10751-6

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2022
www.kiehl.de

Kiehl ist eine Marke des NWB Verlags

Alle Rechte vorbehalten.

Die Prüfung der Betriebswirte nach dem Berufsbildungsgesetz

Von
Dipl.-Kfm. Georg Bundle
Dipl.-Betriebsw. Yvonne Ernst

Vorwort

Sie halten dieses Buch in ihren Händen, weil Sie sich für die höchste **IHK-Aufstiegsfortbildung**, zum geprüften Betriebswirt/zur geprüften Betriebswirtin, entschieden haben. Mit dieser beruflichen Höherqualifizierung können Sie den Abschluss auf **Master-Niveau nach dem DQR Level 7** (deutscher Qualifikationsrahmen) erlangen. Nach dem Berufsbildungsgesetz (GepBetrWFV) ist der Rahmenlehrplan in fünf Handlungsfelder gegliedert. Durch die grundlegende Überarbeitung des **Rahmenlehrplans 2020** sind die Inhalte noch handlungsorientierter und strategiebezogener geworden.

Geprüfte Betriebswirte können in **nahezu allen Wirtschaftsbereichen** leitende Positionen übernehmen:

- ▶ Sie planen, organisieren und steuern betriebliche Prozesse.
- ▶ Sie unterstützen Unternehmen im Rahmen der Organisationsentwicklung.
- ▶ Sie wirken in verschiedenen Funktionsbereichen, wie Marketing, Personal, Finanzen oder Controlling mit.
- ▶ Sie übernehmen Führungsaufgaben durch ihre praxisnahe Ausbildung.
- ▶ Sie wagen den Schritt in die Selbstständigkeit.

Dieses Buch soll Sie während ihrer Vorbereitungszeit begleiten und Sie gezielt für ihre Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer trainieren. Analog zum Rahmenlehrplan ist das Buch in fünf Handlungsfelder gegliedert. Die Inhalte aller Handlungsfelder werden in **Frage-Antwort-Form** erläutert und mit **Fall- und Praxisbeispielen, Übungsaufgaben** und zahlreichen **Querverweisen** ergänzt. **Grafiken, Tabellen** und **Schaubilder** erleichtern die Aufnahme des Lernstoffes und helfen beim Verinnerlichen der Themen.

Durch das Bearbeiten der **Musterklausuren** im Übungsteil des Titels können Sie ihre Kenntnisse unter realen Prüfungsbedingungen testen und mit den Lösungshinweisen abgleichen. Hinweise **zum Aufbau und Ablauf der Prüfung** sowie wertvolle Tipps zur Erstellung ihrer **Projektarbeit** finden Sie ebenfalls im Übungsteil.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Lernen und ein zufriedenstellendes Prüfungsergebnis.

Yvonne Ernst

Georg Bundle

Bad Blankenburg und Nürnberg, im Januar 2022

Benutzungshinweise

Diese Symbole erleichtern Ihnen die Arbeit mit diesem Buch:



TIPP

Hier finden Sie nützliche Hinweise zum Thema.



MERKE

Das X macht auf wichtige Merksätze oder Definitionen aufmerksam.



ACHTUNG

Das Ausrufezeichen steht für Beachtenswertes, wie z. B. Fehler, die immer wieder vorkommen, typische Stolpersteine oder wichtige Ausnahmen.



INFO

Hier erhalten Sie nützliche Zusatz- und Hintergrundinformationen zum Thema.



RECHTSGRUNDLAGEN

Das Paragrafenzeichen verweist auf rechtliche Grundlagen, wie z. B. Gesetzestexte.



MEDIEN

Das Maus-Symbol weist Sie auf andere Medien hin. Sie finden hier Hinweise z. B. auf Download-Möglichkeiten von Zusatzmaterialien, auf Audio-Medien oder auf die Website von Kiehl.

Feedbackhinweis

Kein Produkt ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden könnte. Ihre Meinung ist uns wichtig. Was gefällt Ihnen gut? Was können wir in Ihren Augen verbessern? Bitte schreiben Sie einfach eine E-Mail an: feedback@kiehl.de

Vorwort	5
Benutzungshinweise	6
1. Unternehmensspezifische Strategiefelder erkennen und ausgestalten	13
1.1 Eine von ethischen Grundsätzen geprägte Unternehmenspolitik formulieren	13
1.1.1 Komponenten des strategischen Managements	14
1.1.1.1 Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenspolitik	14
1.1.1.2 Zusammenhang zwischen Ethik und Ökonomie	17
1.1.1.3 Komponenten eines strategischen Managements	29
1.1.2 Strategien auf Grundlage von vorliegenden Analyseergebnissen	32
1.1.2.1 Strategische Analysen	32
1.1.2.2 Operative Analyse	42
1.1.3 Integration der Strategie	52
1.1.3.1 Strategiearten	52
1.1.3.2 Implementierung der Strategien	59
1.1.4 Normatives und strategisches Controlling	64
1.1.5 Risikomanagement	70
1.2 Aus dem Unternehmensleitbild Unternehmensziele ableiten	78
1.2.1 Einflussfaktoren auf die Zielbildung	78
1.2.2 Zielhierarchien	80
1.3 Maßstäbe und Standards als strategisches Element für ein integriertes Managementsystem festlegen	83
1.3.1 Entwicklung Managementsysteme	83
1.3.2 Bestandteile eines integrierten Managements im Unternehmen	86
1.3.3 Verpflichtende und optionale Normen und Standards	90
1.4 Trends erkennen und in der Unternehmensstrategie berücksichtigen	94
1.4.1 Trendsignale im Makro- und Mikroumfeld	94
1.4.2 Auswirkung auf die Unternehmensstrategie	102
1.5 Formen der Marktforschung anwenden und Marktanalysen entsprechend den Gegebenheiten des Unternehmens entwickeln, durchführen und die Ergebnisse nutzen	114
1.5.1 Konkreter Informationsbedarf im Rahmen der Marktforschung	114
1.5.2 Prognosetechniken	123
1.6 Compliance Management	127
1.6.1 Entstehung einer Compliance Kultur	127
1.6.2 Verhaltenskodex und Corporate Governance	131

1.7 Aus der Unternehmensstrategie abgeleitetes Personalmanagement ausgestalten	133
1.7.1 Personalstrategie als Teil der Unternehmensstrategie	133
1.7.2 Wechselwirkungen mit anderen Strategiefeldern	139
1.7.3 Operatives Personalmanagement	142
1.7.4 Einbindung des strategischen Personalcontrollings in das Controlling	156
1.8 Logistik als unterstützendes Element in der Unternehmensstrategie berücksichtigen	162
1.8.1 Stellung der Logistik als strategischer Erfolgsfaktor im Unternehmen	162
2. Normenbestimmte und finanzwirtschaftliche Rahmenbedin- gungen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie bewerten	169
2.1 Strategien auf Auslandsmärkten	169
2.1.1 Kulturelle, rechtliche und wirtschaftliche Besonderheiten	170
2.1.2 Konsequenzen für die operative Umsetzung	178
2.2 Grundlegende Entscheidungen	178
2.2.1 Strategische Entscheidung zur Rechtsform	179
2.2.2 Strategische Standortentscheidung	182
2.2.3 Unternehmenszusammenschlüsse	184
2.3 Finanzierung und Liquidität	185
2.3.1 Finanzwirtschaftliche Zielkonflikte	185
2.3.2 Chancen und Risiken auf Finanzmärkten	188
2.3.3 Finanzierungsarten nach strategischer Zielsetzung und Markt- gegebenheiten	190
2.3.4 Investitions- und Liquiditätsplanung	204
2.3.4.1 Grundlagen	204
2.3.4.2 Kapitalbedarfsrechnung (statisch)	208
2.3.4.3 Der Finanzplan	211
2.3.4.4 Dynamische Liquiditätsplanung	212
2.3.4.5 Möglichkeiten der Investitionsentscheidungen	214
2.3.4.6 Cashflow Rechnung	231
2.3.5 Investitionscontrolling	233
2.3.6 Maßnahmen der Risikobegrenzung	234
2.4 Gestaltung des Jahresabschlusses	239
2.4.1 Jahresabschluss nach Handelsrecht inkl. Lagebericht	239
2.4.2 Jahresabschluss nach Steuerrecht	265
2.4.3 Jahresabschluss nach IAS/IFRS	269
2.4.4 Konzernrechnung nach HGB und IFRS	272

2.4.5 Strategische Maßnahmen	273
2.4.6 Unterschiede der Unternehmensbewertungen	274
2.5 Auswirkungen steuerlicher Regularien auf die Unternehmensstrategie	275
2.5.1 Rechtsformabhängige Komponenten der Besteuerung	276
2.5.2 Steuerliche Belastungen je nach Unternehmensstandort	281
2.5.3 Doppelbesteuerungsabkommen	283
2.5.4 Steuerliche Bemessungsgrundlage je nach Rechtsform	284
2.5.5 Rechtsformwahl nach Steuerbelastungsvergleich	286
2.5.6 Finanzierungsalternativen in Abhängigkeit der steuerlichen Bemessungsgrundlage	288
2.6 Controlling für strategische Entscheidungen	291
2.6.1 Kennzahlen	293
2.6.2 Maßnahmen aus Kennzahlen	304
2.6.3 Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung	308
2.6.4 Budgetierungsmethoden	323
3. Nationale und internationale Leistungsprozesse organisieren	325
3.1 Marketingstrategien und Marketinginstrumente entsprechend den Anforderungen nationaler und internationaler Märkte entwickeln und einsetzen	325
3.1.1 Einflussfaktoren auf das strategische Marketing	326
3.1.2 Strategien für B2C- und B2B-Märkte	338
3.1.3 Instrumente Marktprognosen im Marketingmanagement	345
3.1.4 Marketingmixinstrumente	347
3.1.5 Markenstrategie und Positionierung in ausgewählten nationalen und internationalen Märkten	369
3.1.6 Vertriebsstrategien für internationale Märkte	374
3.2 Möglichkeiten der Finanzierung internationaler Geschäfte analysieren und passende Finanzierungsinstrumente einsetzen	385
3.2.1 Finanzierung in internationalen Geschäften	385
3.3 Leistungsprozesse unter Beachtung der Einflüsse der nationalen und internationalen Märkte gestalten und organisieren	397
3.3.1 Beschaffungsprozesse unter strategischen Gesichtspunkten	397
3.4 Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf das Unternehmen	408
3.4.1 Technologische Entwicklungen und deren Relevanz für das Unternehmen	409
3.4.2 Aktuelle Unternehmungsprozesse in Bezug auf die technologischen Entwicklungen analysieren	414

3.4.3 Optimierungsmöglichkeiten bewerten	417
3.4.4 Umsetzungskonzepte vorschlagen	417
3.5 Qualitatives und quantitatives Personalmanagement sowie Personalführung gestalten	422
3.5.1 Personalmanagement und Personalführung als Teil der strategischen Unternehmensführung	422
3.5.2 Ethische Aspekte des Personalmanagements im nationalen und internationalen Umfeld	423
3.5.3 Personalführungskonzepte	425
3.6 Im Rahmen des Projektmanagements Projekte planen, steuern und kontrollieren	436
3.6.1 Auf die Projektorganisation ausgerichtete Modelle und Instrumente der Projektplanung	436
4. Unternehmensorganisation zur Sicherstellung der Leistungs- und Unternehmensprozesse unter Berücksichtigung der strategischen Vorgaben gestalten	453
4.1 Beschlussvorlagen für strukturelle Entscheidungen, insbesondere hinsichtlich des Standortes, vorbereiten	453
4.1.1 Bestehende Unternehmensstrategie berücksichtigen	453
4.1.2 Rahmenbedingungen für strukturelle Entscheidungen beurteilen	458
4.1.3 Ableiten von Handlungsempfehlungen	467
4.2 Maßnahmen der strategischen Personalressourcen- und Nachfolgeplanung steuern	470
4.2.1 Einflussfaktoren auf die strategische Personalressourcenplanung auf nationaler und internationaler Ebene	470
4.2.2 Handlungsempfehlungen aus der Analyse der Einflussfaktoren ableiten	476
4.2.3 Strategische Personalressourcenplanung steuern	479
4.2.4 Notwendigkeit der Unternehmensnachfolgeplanung	481
4.3 Ausrichtung der Unternehmensorganisation an die Grundsätze einer verantwortungsvollen, transparenten und auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes orientierten Unternehmensführung sicherstellen	485
4.3.1 Kompatibilität der Unternehmensstrategie zur Compliance und zur Corporate Governance sicherstellen	485
4.3.2 Relevanz nationaler und EU-Regelungen bewerten	487
4.3.3 Relevanz internationaler Regelungen bewerten	490

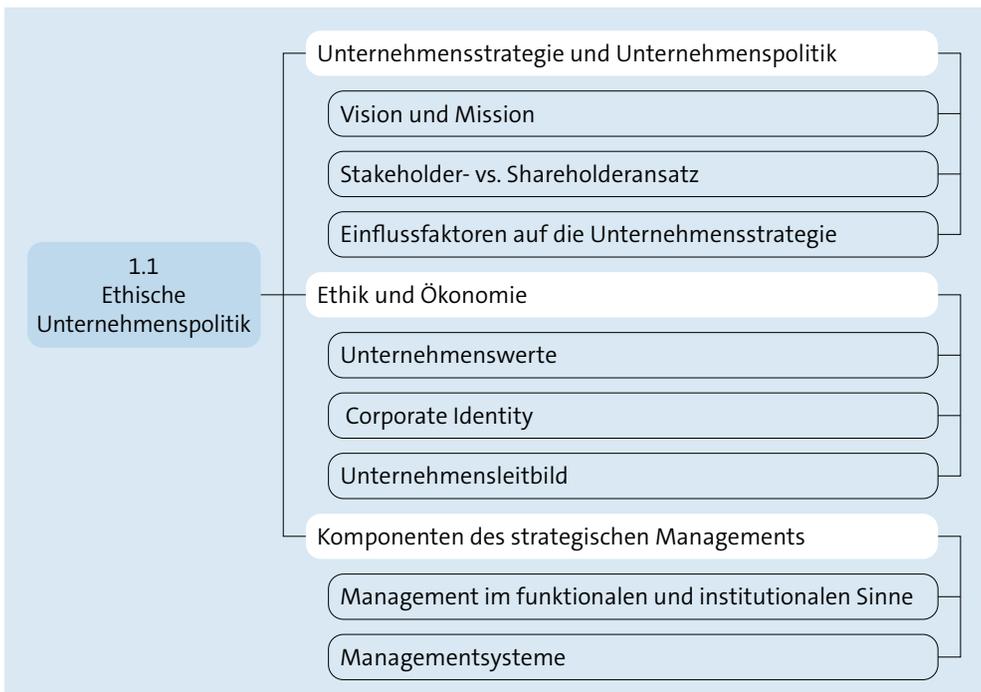
4.4 Organisationsentwicklung unter besonderer Berücksichtigung interkultureller und ethischer Aspekte ausrichten und überwachen	490
4.4.1 Einflüsse interkultureller Fragestellungen auf die Organisationsentwicklung	490
4.4.2 Einflüsse unternehmensspezifischer ethischer Aspekte auf die Organisationsentwicklung	498
4.4.3 Konsequenzen für die Organisationsentwicklung	502
5. Planung, Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen wahrnehmen	505
5.1 Integrierte Managementsysteme ausgerichtet an den strategischen Vorgaben implementieren und weiterentwickeln	505
5.1.1 Ziele und Nutzen integrierter Managementsysteme	506
5.1.2 Unternehmensspezifische Managementkonzepte	510
5.1.2.1 Qualitätsmanagement DIN EN ISO 9001ff	510
5.1.2.2 Umweltmanagement DIN EN ISO 14001ff und EMAS III	518
5.1.2.3 Gesundheits- und Arbeitsschutzmanagement DIN EN ISO 45001ff	523
5.1.3 Integrationsgrad der vorhandenen Managementsysteme beurteilen	527
5.1.4 Methoden und Instrumente zur Integration einzelner Managementsysteme	528
5.1.5 Controlling der Integration	532
5.2 Strategisches Controlling gestalten, überwachen und weiterentwickeln	535
5.2.1 Unternehmensspezifische Perspektiven des Zielsystems entwickeln	535
5.2.2 Risiko- und Chancenmanagement als Bestandteil des strategischen Controllings	537
5.2.3 Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen des Risiko- und Chancenmanagements	538
5.3 Informationssysteme an technologischen Entwicklungen ausrichten	542
5.3.1 Ziele und Aufgaben der unternehmensspezifischen Informationssysteme	542
5.3.2 Bestandsaufnahme der vorhandenen Informationssysteme	544
5.3.3 Interne und externe Anforderungen an zukünftige Systeme	545
5.3.4 Veränderungen der relevanten technologischen Umwelt beachten	545
5.4 Personalmanagement gestalten, überwachen und weiterentwickeln	546
5.4.1 Personalmanagement entsprechend dem Wertesystem des Unternehmens umsetzen	546
5.4.2 Personalcontrolling	548

5.5 Prozess eines an ethischen Aspekten ausgerichteten Wertemanagements	
überwachen	551
5.5.1 Organisation des Wertemanagementsystems	551
5.5.2 Instrumente des Wertemanagementsystems	553
5.5.3 Funktionsfähigkeit des Wertemanagementsystems	562
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	565
Vorgaben der Prüfungsordnung	565
Lern- und Arbeitstechniken	573
Musterprüfungen	581
Musterprüfung 1	581
Musterprüfung 2	587
Musterprüfung 3	592
Lösungen	597
Literaturverzeichnis	615
Stichwortverzeichnis	617

1. Unternehmensspezifische Strategiefelder erkennen und ausgestalten



1.1 Eine von ethischen Grundsätzen geprägte Unternehmenspolitik formulieren



1.1.1 Komponenten des strategischen Managements

1.1.1.1 Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenspolitik

01. Was macht Unternehmen erfolgreich?

Um im Wettbewerb, auch international, zu bestehen bedarf es einiger grundlegender Erfolgsfaktoren im Unternehmen. Die Basis erfolgreicher Unternehmen stellt das Management, auch **dispositiver Faktor** genannt, dar. Die Unternehmensleitung organisiert und lenkt die **elementaren Produktionsfaktoren**.



Ein Unternehmen erfolgreich zu führen und Mitarbeiter und Kunden nachhaltig zu begeistern erfordert neben klaren Zielen und Strategien vor allem ehrliche Werte und Authentizität. Auf deren Basis kombiniert der dispositive Faktor die elementaren Produktionsfaktoren und bindet sie in organisationale Strukturen und Prozesse ein (**Faktorkombination**). Im Rahmen der technologischen Entwicklung werden Produktionsfaktoren auch gegeneinander ersetzt, z. B. der Produktionsfaktor menschliche Arbeit gegen Maschine (**Faktorsubstitution**).



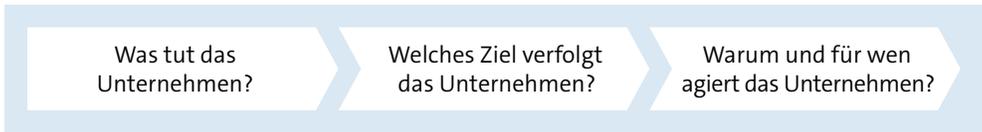
MERKE

Neben den Produktionsfaktoren der Betriebswirtschaftslehre sind auch die Produktionsfaktoren der Volkswirtschaftslehre relevant. Hier unterscheidet man Arbeit, Boden und Kapital.

02. Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Vision und Mission?

Ein Auto für die breite Masse, so lautete die Vision von *Henry Ford* und er bündelte alle Anstrengungen, um dieses Ziel zu erreichen. Er optimierte Produktionsverfahren, verdoppelte die Löhne seiner Mitarbeiter und verkürzte Produktionszeiten durch Fließbandarbeit und Serienproduktion. Eine starke Vision (Bild von der Zukunft) ist fern, aber erreichbar und gibt die langfristige Marschrichtung des Unternehmens vor – das **Vision Statement**. Sie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen in Zukunft stehen will und welche Schwerpunkte definiert sind. Dabei soll eine Unternehmensvision herausfordernd aber realistisch sein.

Die Vision beantwortet folgende Fragen:



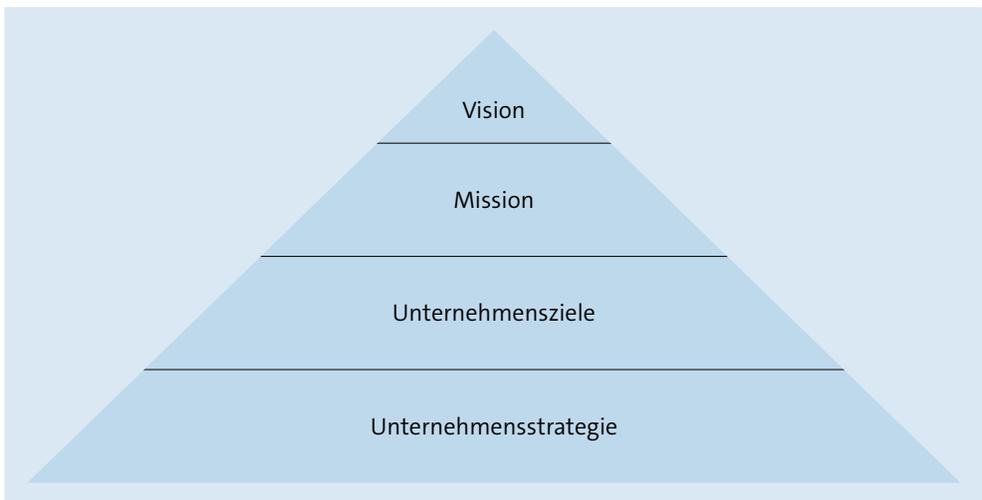
Die Mission ist die Umsetzung der Vision und verkörpert mit starken Werten das **Mission Statement** des Unternehmens. Sie zeigt neben dem gesellschaftlichen Nutzen auch die Kernkompetenzen des Unternehmens und nimmt Bezug auf dessen Produkte und Leistungen. Die Vision beschreibt daher das Ziel des Unternehmens in der Zukunft (Warum, Was und für Wen), die Mission stellt die tägliche Umsetzung in der Gegenwart (Wie) dar. Auf Basis von Vision und Mission werden Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie abgeleitet.

03. Was ist eine Unternehmensstrategie?

Der Begriff Strategie kommt aus dem altgriechischen und bedeutet „der Heerführer“. Bezogen auf den Unternehmensalltag geht es darum in Wettbewerbsvorteilen zu denken. Wie will sich ein Unternehmen am Markt aufstellen und wahrgenommen werden.

Merkmale einer Strategie können wie folgt zusammengefasst werden:

- ▶ langfristige Ausrichtung des Unternehmens
- ▶ in Worten formuliert
- ▶ dient der Verwirklichung langfristiger Ziele und setzt Vision und Mission um.



Die strategischen Ziele werden durch die Unternehmensführung (Management) verfolgt und umgesetzt.

04. Welche Einflussfaktoren wirken auf die Unternehmensführung?

Unternehmensführung ist bezeichnet als die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens. Management ist ein anglo-amerikanischer Begriff, der meist synonym verwendet wird. Managemententscheidungen können nicht losgelöst von internen und externen Einflussfaktoren getroffen werden.

Beispielhaft können folgende Faktoren einen Einfluss auf die Unternehmensführung haben:

Interne Einflussfaktoren	Externe Einflussfaktoren
Werte und Normen, ethische Grundsätze	Kunden und Öffentlichkeit
Persönlichkeit der Geschäftsführung	Ökologische Aspekte
Bedürfnisse der Mitarbeiter	Politische und technologische Veränderungen
Ressourcen des Unternehmens	Marktsituation und Krisen
Zielsetzung des Unternehmens	Lieferanten
Know-how	Wettbewerber

05. Worin liegt der Unterschied zwischen Stakeholder- und Shareholderansatz?

Stakeholder und Shareholder haben einen großen Einfluss auf die Unternehmensführung, zeichnen sich jedoch durch unterschiedliche Bedürfnisse aus. Als Shareholder bezeichnet man Inhaber, Aktionäre und Anteilseigner des Unternehmens. Als Stakeholder werden daneben alle weiteren Interessensgruppen bezeichnet wie Kunden, Lieferanten oder Banken. Die Zielsetzung beider Gruppen unterscheidet sich wesentlich. Shareholder haben vor allem ein finanzielles Interesse am Unternehmen, in Form von Verzinsung des eingesetzten Kapitals und Ausschüttung hoher Dividenden und kann quantitativ gemessen werden (**Shareholder Value**).

Die Gruppe der Stakeholder verfolgt vielseitige Interessen und richtet sich nicht ausschließlich auf die Interessen der Anteilseigner aus. Bedürfnisse von Mitarbeitern, Lieferanten oder der Öffentlichkeit werden bei der strategischen Zielsetzung berücksichtigt und stellt eine qualitative Größe dar (**Stakeholder Value**).



INFO

Weitere Informationen zu den Themen **strategische Analysen** und **Balanced Scorecard** siehe ausführlich in [» 1.1.2.1 Frage 08](#).

06. Woraus leitet sich die Unternehmenspolitik ab?

Die Unternehmenspolitik setzt sich mit den Wertvorstellungen und Bedürfnissen der Share- und Stakeholder auseinander und zielt auf einen Ausgleich der Interessen ab. Dabei stellt die Unternehmenspolitik Leitlinien und Handlungsgrundsätze für Mitarbeiter und Führungskräfte im Umgang miteinander und externen Anspruchsgruppen auf.

Aspekte der Unternehmenspolitik sind u. a.:

- ▶ Prozessorientierung
- ▶ Markt- und Kundenorientierung
- ▶ Mitarbeiterorientierung
- ▶ Umweltorientierung
- ▶ Qualitätsorientierung.

Dargestellt werden unternehmenspolitische Grundsätze im Unternehmensleitbild und der Corporate Identity des Unternehmens.



INFO

Weitere Informationen zu den Themen **Unternehmensleitbild** und **Corporate Identity** siehe ausführlich in [» 1.1.1.2 Fragen 11 und 16.](#)

1.1.1.2 Zusammenhang zwischen Ethik und Ökonomie

01. Was ist Ethik?

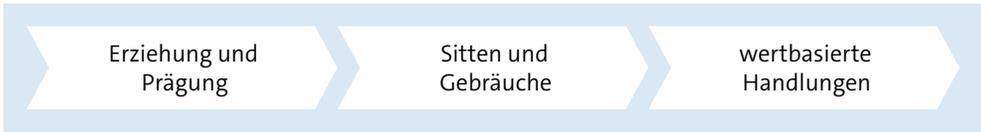
Ethik ist kein rein wirtschaftlicher Begriff, sondern kommt ursprünglich aus der Philosophie (griech. Ethos) und beschäftigt sich mit der Frage nach moralischen Werten und Normen zum Wohl der Gesellschaft.

Als ethisch wird definiert, was in der Gesellschaft als „schicklich und gut“ verstanden wird:

- ▶ ethisches Verhalten wird durch Erziehung und Sozialisation geprägt
- ▶ Ethik spiegelt sich in Sitten, Gewohnheiten und Bräuchen einer Gesellschaft wider
- ▶ Ethik gibt die Richtung für wertbasierte Handlungen vor.

Unsere Gesellschaftsordnung und unser Rechtssystem sind auf ethischen Werten aufgebaut, dennoch geht die ethische Beurteilung in eine andere Richtung als die Recht-

liche. Ethik fragt nicht nach legal oder illegal, sondern zielt auf die Einsicht des Individuums.



02. Was ist Moral?

Moral (lat. mores) umfasst das Normensystem und den Verhaltenskodex erwachsener Menschen im Rahmen ethischer Werte und Normen. Moralisch handelt, wer sozial **erwünschtes Verhalten** zeigt und dieses Handeln als gut und richtig verinnerlicht hat. Moral drückt sich neben dem Wissen auch im Empfinden, in Form des Gewissens, aus. Die Moral ist beeinflusst durch:

- ▶ die Gemeinschaft
- ▶ den Kulturkreis
- ▶ ethnische oder religiöse Gruppen
- ▶ dem Charakter und der Persönlichkeit des Einzelnen.

03. Welche Rolle spielt die Ethik im Unternehmen?

Unternehmensethik beschäftigt sich als Teil der Wirtschaftsethik mit ethischen Pflichten und Tugenden, die das Unternehmen betreffen. Ethische Verhaltensweisen betreffen dabei neben dem Management des Unternehmens auch alle darunterliegenden Ebenen. Unternehmen werden als aktiver Teil der Gesellschaft wahrgenommen und tragen daher gesellschaftliche Verantwortung.

Ethische Grundlagen beeinflussen das Image des Unternehmens und zeigen sich im:

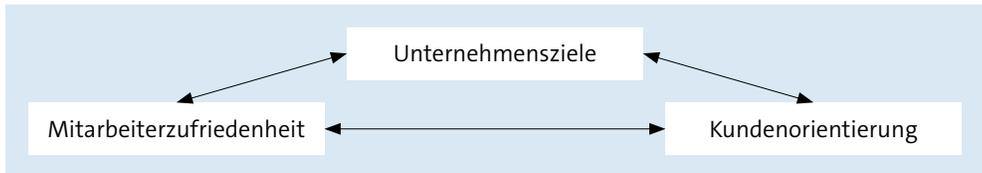
- ▶ Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und der Öffentlichkeit
- ▶ der Art und Weise des Gewinnstrebens
- ▶ den gelebten Werten und getroffenen Entscheidungen.

Ehrlich gelebte ethische Ideale bieten ein authentisches Unternehmensbild und schaffen Vertrauen.

04. Ethik und Ökonomie

Noch bis in die 90er Jahre herrschte der Mythos, dass sich Ethik und Ökonomie gegenseitig ausschließen. Gewinnstreben und ethisches Verhalten waren nach damaliger

Meinung nicht vereinbar. Skandale wie überzogene Bonuszahlungen, Bilanzfälschungen und ungerechte Einkommensverteilung gingen durch die Presse. Die moderne Unternehmensführung stellt ethisches Verhalten nicht nur als gesellschaftspolitisches Modell außer Frage, sondern erbringt den Beweis, dass langfristiges Gewinnstreben mit ethischen Aspekten vereinbar sind. Die ethische Ausrichtung des Unternehmens muss drei Dinge in Einklang bringen:



05. Welche unternehmensethischen Theorien sind bedeutsam?

Unternehmensethische Grundsatztheorien sind zahlreich, auszugswise sollen genannt werden:

Integrative Unternehmensethik nach *Peter Ulrich*:

- ▶ das Wirtschaften ist auf die Sicherung der menschlichen Lebensgrundlage auszurichten
- ▶ Gewinnstreben soll moralisch begrenzt sein.

Beziehungsethik (Governanceethik) nach *Josef Wieland*:

- ▶ moralische Grundwerte der Gesellschaft müssen sich im Unternehmen widerspiegeln
- ▶ wirtschaftliche Transaktionen, Verträge und Beziehungen unterliegen ethischen Werten.

Ökonomische Unternehmensethik nach *Karl Hohmann*:

- ▶ Betrachtung der ethischen Grundlagen im Gesamtsystem des Unternehmens
- ▶ Schaffung ethischer Rahmenbedingungen (normativer Ansatz).

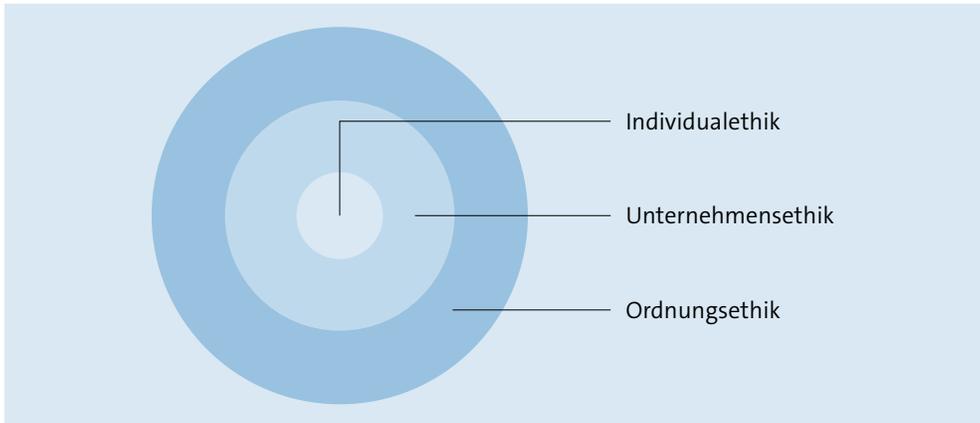
Entscheidungsethik nach *Hartmut Kreikebaum*:

- ▶ persönliche Werte und ethische Leitlinien des Unternehmens sollen die Grundlage von Unternehmensentscheidungen im Spannungsfeld von Effizienz und Moral sein.

Dialogethik nach *Horst Steinmann*:

- ▶ Argumentation und Konfliktlösung durch Kommunikation und Konsensbemühung.

06. Welche Ebenen der Wirtschaftsethik gibt es?



Die Individuethik bezieht sich auf die ethische Verantwortung des Einzelnen durch Reflexion der Handlungen durch Gewissen und Moral (Mikroebene).

Die Unternehmensethik (Mesoebene) bezieht sich auf ethische Werte und Normen der Firma.

Die Ordnungsethik bezieht sich auf die gesamte Wirtschaft (Makroebene).

07. Welche ethischen Aspekte verfolgen Unternehmen?

Ethische Grundsätze im Unternehmen fördern Unternehmensstrukturen und Prozesse. Dabei müssen ethische Grundsätze für alle Partner der Wertschöpfungskette gelten. Instrumente zur Förderung erwünschten Verhaltens sind Unternehmenskodizes, Leitbilder und die Einführung eines Wertemanagement.

Beispiele

Mögliche ethische Grundsätze im Unternehmen:

- ▶ gegenseitige Achtung und Respekt
- ▶ Umweltschutz und Umweltbewusstsein
- ▶ Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung
- ▶ Fairness und Chancengleichheit
- ▶ offene und transparente Kommunikation
- ▶ Humanorientierung und Partizipation.

08. Wie kann sich ethisches Verhalten auf verschiedene Bezugsgruppen auswirken?

Bezugsgruppe	Beispiel
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transparenz ▶ offene Kommunikation ▶ gemeinsame Zielvereinbarungen ▶ Partizipation ▶ leistungsgerechte Entlohnung ▶ angemessene Führung
Anteilseigner und Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ verantwortungsvoller Einsatz der finanziellen Mittel ▶ Transparenz ▶ offenes Berichtswesen
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ kein Ausnutzen stärkerer Stellung innerhalb der Wertschöpfungskette ▶ faire Vertragsgestaltung
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▶ keine Ausnutzung der Marktstellung für Preisdiktat ▶ keine künstliche Verknappung des Angebots ▶ Produktlebenszyklen nicht durch mangelnde Qualität („Sollbruchstellen“) verkürzen
Öffentlichkeit und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Umweltschutz ▶ soziales Engagement ▶ Transparenz ▶ Förderung der Ausbildung ▶ Fortschritt durch Forschung und Entwicklung
Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> ▶ fairer Wettbewerb ▶ keine Diskriminierung

09. Was sind Werte in Unternehmen?

Als Werte werden Motive bezeichnet, die Entscheidungen des Menschen, bewusst oder unbewusst, beeinflussen. Werte sind zu einem großen Teil subjektiv und sollten für Unternehmen gemeinsam erarbeitet werden (Core Values) und „als unsichtbarer Motor“ die Handlungen vorantreiben. Werte wirken identitätsstiftend und betreffen viele Unternehmensbereiche:

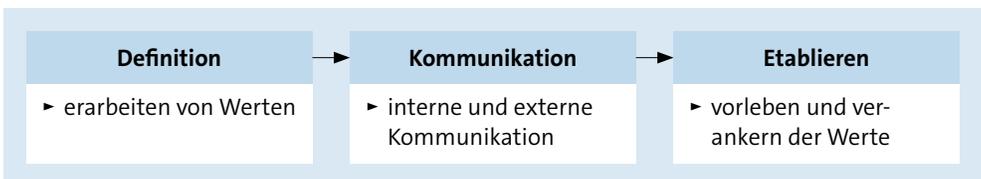
Bereiche	Beispiele für Werte
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Respekt ▶ Vertrauen ▶ Fairness ▶ Zuverlässigkeit

Bereiche	Beispiele für Werte
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zuverlässigkeit ▶ Respekt ▶ Verbindlichkeit ▶ Fairness
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Umweltbewusstsein ▶ Nachhaltigkeit ▶ Ressourcenschonung
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Qualitätsbewusstsein ▶ Verantwortung
Gesellschaft und Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engagement ▶ Ehrlichkeit
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovationen ▶ Nutzen ▶ Zuverlässigkeit ▶ Flexibilität

Werte geben allen Beteiligten Orientierung und bieten Entscheidungsgrundlagen bezogen auf Mitarbeiterauswahl und -führung, Umgang mit Geschäftspartnern und Kunden sowie das Setzen von Prioritäten. Starke Werte schaffen Identifikation, Stabilität und Glaubwürdigkeit.

10. Wie können Unternehmenswerte implementiert werden?

Unternehmenswerte zu erarbeiten und zu implementieren ist ein Prozess:



Mittels eines **Werteworkshops** mit Mitarbeitern und/oder externen Beratern werden authentische Werte erarbeitet. Instrumente wie Brainstorming, Mitarbeiter- oder Kundenworkshops kristallisieren dabei Schritt für Schritt einzigartige und erstrebenswerte Core Values heraus.

Im zweiten Schritt werden die Werte nach innen und außen kommuniziert und vorzugsweise im **Unternehmensleitbild** festgeschrieben. Schulungen, Meetings und Gespräche mit Stakeholdern sind effektive Instrumente der Kommunikation.

Ein erfolgreiches Implementieren der wertorientierten Ausrichtung des Unternehmens erfordert ein ständiges Vorleben der erarbeiteten **Leitlinien**. Ein regelmäßiges Feedback und das Einarbeiten in Beurteilungskataloge können ein Hilfsmittel darstellen, Werte zu verankern.

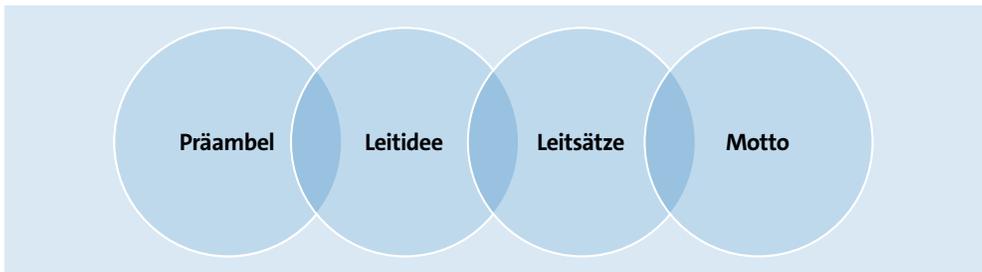
11. Welche Rolle spielt das Unternehmensleitbild im Rahmen der Unternehmensethik?

Das Unternehmensleitbild fixiert ethische Grundsätze und Werte in schriftlicher Form und formuliert langfristige Grundsätze, basierend auf moralischen Werten.

Das Unternehmensleitbild richtet sich an alle Stakeholder und beantwortet u. a. folgende Fragen:

- ▶ Was macht das Unternehmen?
- ▶ Wohin will das Unternehmen? (Mission, Vision)
- ▶ Wie will ein Unternehmen seine Ziele erreichen?
- ▶ Welchen Verhaltenskodex verfolgt das Unternehmen?
- ▶ Welche gesellschaftliche und ökologische Verantwortung hat das Unternehmen?
- ▶ Worin liegt der Nutzen der Produkte und Dienstleistungen?

12. Wie ist ein Unternehmensleitbild aufgebaut?



Die Präambel stellt den Anlass und den Stellenwert des Leitbildes dar. Die Leitidee kommuniziert den Nutzen des Unternehmens für Kunden und Gesellschaft. In den Leitsätzen wird die Leitidee konkretisiert und die Verhaltensgrundsätze und Leistungsfähigkeit dargestellt. Abgerundet wird das Leitbild häufig durch einen Slogan, der das Leitbild auf den Punkt bringt.

13. Welche Leitsätze kommen in Unternehmensleitbildern vor?

Bereiche	Verhaltensgrundsätze
Einstellung gegenüber Mitarbeitern	„Wir fördern die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter individuell und kollektiv.“ „Wir verstehen uns als Team.“
Einstellung gegenüber Lieferanten	„Wir pflegen eine offene und transparente Kommunikation mit unseren Partnern und gehen fair miteinander um.“
Einstellung gegenüber der Umwelt	„Wir stehen für Nachhaltigkeit und Umweltschutz.“
Einstellung gegenüber Führungskräften	„Wir vertrauen unseren Führungskräften und ihrer Vorbildfunktion.“
Einstellung gegenüber der Gesellschaft und der Öffentlichkeit	„Wir verstehen uns als Teil der Region und sind verbunden mit den Menschen.“
Einstellung gegenüber Kunden	„Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns.“ „Die Qualität unserer Produkte bringt unseren Kunden einen langfristigen Nutzen.“

14. Welche Merkmale hat ein Unternehmensleitbild?

Ein Unternehmensleitbild ist im Allgemeinen:

- ▶ langfristig ausgerichtet
- ▶ allgemein gültig
- ▶ realisierbar und widerspruchsfrei
- ▶ inhaltlich aufeinander abgestimmt.

15. Welche Funktionen hat das Unternehmensleitbild?

Leitbilder erfüllen zahlreiche Funktionen. Die **Orientierungsfunktion** klärt die Frage, wie unternehmerische Ziele erreicht werden sollen. Am Leitbild orientieren sich Kunden, Kooperationspartner, Lieferanten, Wettbewerber und Mitarbeiter. Die **Integrationsfunktion** bezieht sich auf die Verinnerlichung der Werte und Normen und spiegelt sich im Wir-Gefühl und der Corporate Identity wider. Die **Motivationsfunktion** zielt auf den Antrieb von Mitarbeitern und Kunden. Im Rahmen der **Koordinationsfunktion** soll die Zusammenarbeit und Kommunikation verschiedener Unternehmensfunktionen gesteuert werden. Dient das Leitbild als Grundlage zum Treffen von Entscheidungen, ist die **Entscheidungsfunktion** erfüllt. Im Rahmen der **Legitimationsfunktion** werden unternehmerische Entscheidungen eingeordnet.

Funktion	Beispiel
Orientierungsfunktion	Die Mitarbeiter handeln nach den Grundsätzen des Unternehmens. Werte und Normen stellen die Grundlage für die strategische Ausrichtung des Unternehmens dar.
Integrationsfunktion	Die Mitarbeiter fühlen sich als Teil des Teams und entwickeln ein „Wir-Gefühl“. Die Kommunikation ist offen und vertrauensvoll.
Motivationsfunktion	Mitarbeiter haben sinnvolle Arbeitsinhalte und verstehen sich als wertvoller Baustein bei der Zielerreichung.
Entscheidungsfunktion	Reklamation eines A-Kunden → Einstufung nach Dringlichkeit
Koordinationsfunktion	Abstimmung und Zusammenarbeit aller Bereiche. Beispiel: Außendienst und Innendienst arbeiten gemeinsam am CRM-System.
Legitimationsfunktion	Unternehmerische Entscheidungen werden auf Basis der Werte und Normen getroffen und legitimiert.

16. Wie kann das Unternehmensleitbild im Rahmen der Corporate Identity umgesetzt werden?

Die Corporate Identity bezeichnet eine unverwechselbare, einheitliche Unternehmensidentität welche positiv nach innen und nach außen wirken soll. In der Corporate Identity soll sich das Selbstverständnis des Unternehmens widerspiegeln und wirft daher folgende Fragen auf:

- ▶ Wie soll das Unternehmen wahrgenommen werden?
- ▶ Wie versteht sich das Unternehmen selbst?
- ▶ Wie wird das Unternehmen von außen wahrgenommen?
- ▶ Wie wird das Unternehmen von seinen Mitarbeitern wahrgenommen?

17. Welche Ziele hat eine Corporate Identity?

Die Oberziele der Corporate Identity können wie folgt benannt werden:

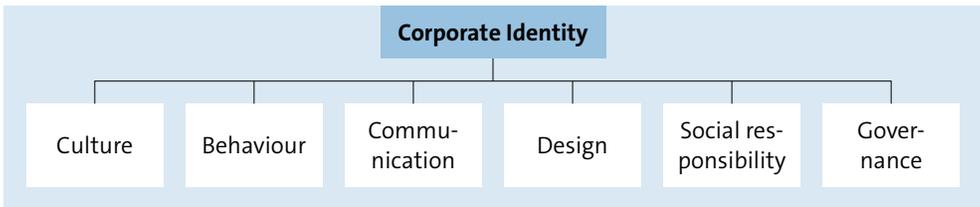
- ▶ Übereinstimmung von Eigen- und Fremdwahrnehmung
- ▶ Profilierung nach Innen und nach Außen
- ▶ Steuerung der Unternehmenskultur.

Dabei lassen sich weitere Teilziele unterscheiden, die nach innen bzw. nach außen gerichtet sind:

Innen	Außen
Produktivität und Leistung steigern	Kernkompetenzen darstellen
Wir-Gefühl erzeugen, Teamkompetenz	Image aufbauen und darstellen
Mitarbeiterpotenziale nutzen und Motivation	klare Orientierung und Kommunikation

18. Welche Bestandteile hat die Corporate Identity?

Die **Corporate Identity** besteht aus acht Säulen, die die unverwechselbare Unternehmensidentität, durch das Zusammenspiel der Bereiche, nach innen und außen spiegeln.



19. Was wird unter Corporate Culture verstanden?

Die Corporate Culture bezeichnet die gelebten Werte und Normen eines Unternehmens, welches sich im „Wir-Gefühl“ der Mitarbeiter und Führungskräfte ausdrückt und zur Identifikation mit dem Unternehmen beiträgt. Wertschätzende Führung und gemeinsame Einstellungen prägen das Verhalten jedes Mitarbeiters und steigern die Mitarbeiterzufriedenheit durch ein angenehmes Arbeitsklima.

Beispiel

Ein angstfreies Klima wird unterstützt durch einen wertschätzenden Umgang mit Fehlern und Konflikten. Eine etablierte Feedbackkultur, Familienfreundlichkeit oder gemeinsame Teamevents können Teil der Corporate Culture sein.

20. Was zeichnet Corporate Behaviour aus?

Corporate Behaviour ist Teil der Kommunikationspolitik im Unternehmen, nach denen sich sowohl das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften untereinander (Umgangston), als auch nach außen (Öffentlichkeit, Kunden und Lieferanten) spiegelt. Eine einheitliche Verhaltensweise Kunden gegenüber macht einschätzbar und trägt zur Kundenbindung bei.

Beispiel

Wie wird im Unternehmen mit Beschwerden umgegangen? Ein einheitliches Verständnis dafür, dass Kundenbeschwerden ein willkommenes Feedback sind, welches zur Verbesserung beiträgt, zieht einen wertschätzenden Umgang mit unzufriedenen Kunden nach sich.

21. Was beinhaltet Corporate Communication?

Eine einheitliche und transparente Unternehmenskommunikation ist gelebte Unternehmenskultur. Dabei zielen die Kommunikationsmaßnahmen zielgruppenorientiert nach innen (Mitarbeiter) und nach außen (Öffentlichkeitsarbeit, Werbung). In diesem Zusammenhang wird von **Corporate Language** gesprochen, einer unternehmensspezifischen Sprache, die sich vom Mitbewerber abhebt und als unverwechselbar wahrgenommen wird. Durch eine individuelle Note kann eine klare und verständliche Unternehmenssprache den Nerv der Zielgruppe treffen und das Image nachhaltig prägen.

Beispiel

Die interne Unternehmenskommunikation kann durch regelmäßige Meetings, Mitarbeiterzeitungen, Rundschreiben oder das Intranet realisiert werden. Die externe Kommunikation beinhaltet neben klassischen Werbemitteln vor allem die Presse- und Imagearbeit.

22. Welche Aspekte gehören zu Corporate Design?

Das visuelle Erscheinungsbild wird von der Öffentlichkeit stark wahrgenommen und stellt die nonverbale Kommunikation des Unternehmens dar. Die einheitliche visuelle Sprache wird ausgedrückt in einheitliche Gestaltungsrichtlinien (**Styleguide**) von:

- ▶ Firmenbroschüren, Briefvorlagen
- ▶ Logo, Farben, Markenzeichen
- ▶ Firmenkleidung und Transportmittel
- ▶ Gebäudestil und Ausstattung
- ▶ Farben usw.

Beispiel

Die Farbe Magenta ist als typisches Kennzeichen der Firma Telekom und rechtlich als Farbmarke für Waren und Dienstleistungen im Kommunikationsbereich geschützt (RAL – 4010).

23. Wofür steht die Corporate Social Responsibility im Unternehmen?

Der Beitrag eines Unternehmens, im Rahmen seiner wirtschaftlichen Entwicklung, unter Beachtung sozialer und ökologischer Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Gesellschaft, wird als Corporate Social Responsibility definiert. Ökonomisches Wachstum verbindet dabei Aspekte der **Nachhaltigkeit** und **sozialen Verantwortung** auf freiwilli-

ger Basis, über den gesetzlichen Rahmen hinaus. In diesen Bereich gehört das **Corporate Citizenship**, das ein Unternehmen als verantwortungsbewussten Teil der Gesellschaft definiert mit sozialem Engagement beispielsweise in Form von Spenden und Sponsoring. Im Rahmen der Globalisierung ist Corporate Social Responsibility ein Instrument zur Verminderung negativer Begleiterscheinungen und setzt neben den ökonomischen Zielen des magischen Vierecks vor allem die **Ziele des magischen Achtecks** des Stabilitätsgesetzes um (z. B. gerechte Einkommensverteilung, humane Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Ressourcensicherung).

Beispiel

Die „McDonald’s Kinderhilfe“ betreibt als gemeinnützige Organisation die „Ronald-McDonald-Häuser“ in denen Eltern und Geschwister, bei einem Klinikaufenthalt, in der Nähe des kranken Kindes bleiben können.

24. Welche Rolle spielt Corporate Governance?

Die Corporate Governance stellt die „geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze“ eines Unternehmens dar und kann als „Knigge für ein Unternehmen“ informellen Charakter haben (Weisungen und Absichtserklärungen) sowie zwingend bindend sein (Gesetze, Standards). Dabei umfasst das Konzept Regeln für die Führung sowie den Umgang mit Mitarbeitern und Öffentlichkeit mit dem Ziel eine gute Unternehmensführung zu gewährleisten. Als eine Art „Unternehmensverfassung“ ist der Begriff „Corporate Governance“ vom Begriff „**Compliance**“ zu unterscheiden, der sich vor allem durch die Einhaltung und Befolgung dieser Regeln definiert.

25. Wie unterstützt ein einheitliches Image die Wirkung der Corporate Identity?

Im weiteren Sinne kann das Corporate Image als Instrument der Corporate Identity genannt werden. Die Unternehmensidentität darf nicht losgelöst von der Unternehmensmarke (Brand) betrachtet werden. Das Bild des Unternehmens bezogen auf die Markenidentität (**Brand Identity**) wirkt auf die jeweilige Zielgruppe, soll unverwechselbar sein und sich vom Mitbewerber abheben.

26. Was ist die Unternehmensphilosophie?

Die Unternehmensphilosophie basiert auf den Einstellungen und Werten der Eigentümer gegenüber der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Menschen im Allgemeinen. Diese beeinflussen, als Teilaspekt, die Führung des Unternehmens im Bereich Menschenbild (Humanorientierung vs. Taylorismus) und die daraus resultierenden Führungsstile.



Weitere Informationen zum Thema **integriertes Wertemanagement** siehe ausführlich in Handlungsfeld >> 5.

1.1.1.3 Komponenten eines strategischen Managements

01. Was bedeutet Management?

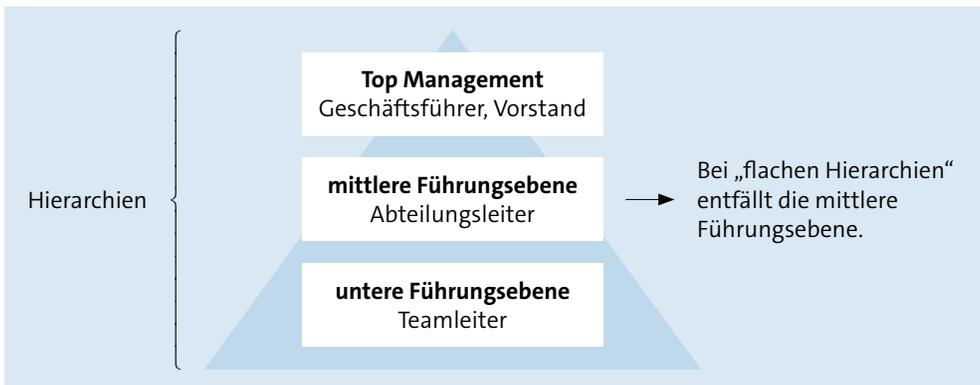
Die Bedeutung des Begriffs „**Management**“ kommt aus dem:

- ▶ (engl.) manage → handhaben, bewältigen, (lat.) manus → Hand + agere → führen und

bezeichnet die Leitung eines Unternehmens. Es werden dabei zwei Betrachtungsweisen unterschieden, Management im **institutionellen** und im **funktionalen Sinn**.

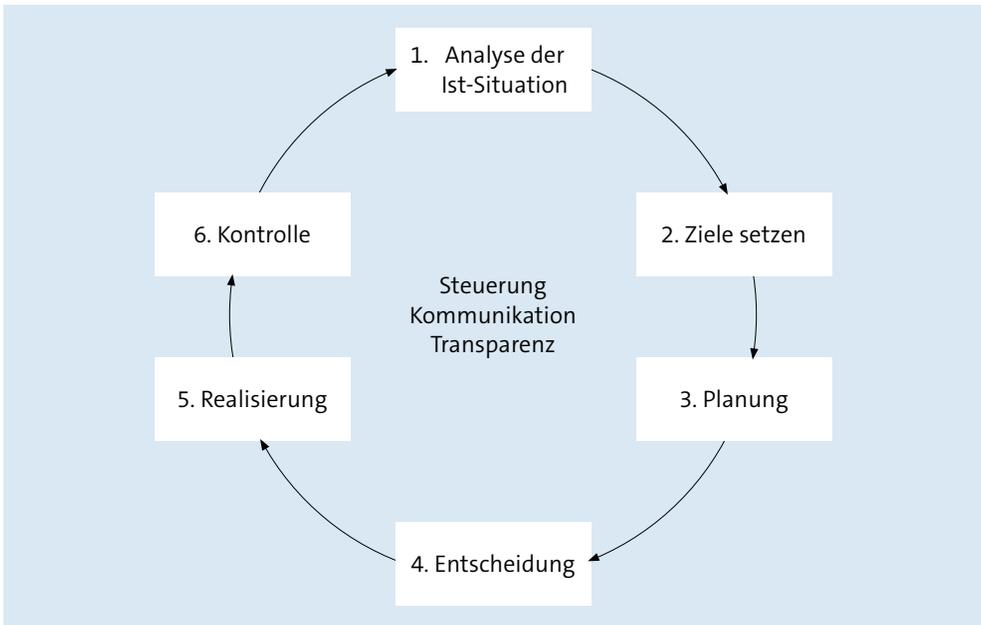
02. Was ist Management im institutionellen Sinne?

Als Management im institutionellen Sinne werden die Personen, die das Unternehmen führen (Geschäftsführung, Unternehmer, leitende Angestellte usw.) bezeichnet (vgl. Unternehmensorganisation).



03. Was ist Management im funktionalen Sinne?

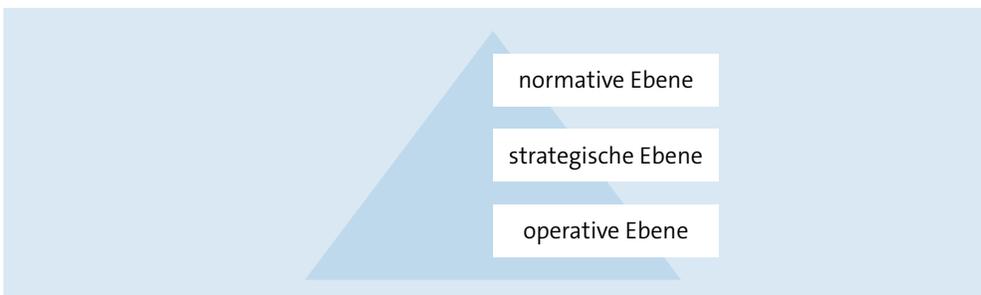
Unter Management im funktionalen Sinne, wird die Abfolge von Funktionen (Tätigkeiten) bezeichnet, dargestellt im Managementkreislauf.



04. Welche Aufgabe hat das Management?

Das Management eines Unternehmens integriert vielfältige, aufeinander aufbauende, Funktionen. Diese sind aus der Vision des Unternehmens abgeleitet und stellen eine Führungsaufgabe dar. Auf Grundlage strategischer Analysen werden Unternehmensziele definiert, die ökonomisch, ökologisch und sozial ausgerichtet sein können. Im nächsten Schritt werden die Ziele in konkrete Planungen umgesetzt. Hier werden langfristige (strategische), mittelfristige (taktische) und operative (kurzfristige) Planungen unterschieden. Um die Unternehmensstrategien zu konkretisieren, müssen erfolgsorientierte Entscheidungen getroffen und realisiert werden. Eine permanente Steuerung sowie regelmäßige Kontrollen des Erreichten sind dabei zwingend notwendig.

05. Welche Managementebenen werden unterschieden?



Symbole

6-D-Modell of National Culture	170
9-Feld-Matrix	37

A

ABC-Analyse	43
Ablauforganisation	103
Abschöpfungsstrategie	457, 542
Abschreibung	251 ff.
- , außerplanmäßige	253
- , degressive	252
- , geringwertige Wirtschaftsgüter	254
- , lineare	252
- , nach Leistungseinheiten	253
- , planmäßige	251
Absetzung für Abnutzung	265
Abzinsen	224
Agglomerationsfaktor	462
Aktiengesellschaft	181
Algorithmus	409
Amortisationsvergleichsrechnung	221
Annuitätenrechnung	227
Anschaffungskosten	249
Anschaffungsnebenkosten	208
Ansoff-Matrix	57
Asset Backed Securities	202
Aufbauorganisation	103
Augmented Reality	414
Außenfinanzierung	190 f.
Außenhandel	389, 394, 403
- , Dokument	403
- , Finanzierungsmöglichkeit	389
- , Garantien im	394
Außenhandelsgeschäft	395
- , Risiko	395

B

Balanced Scorecard	38, 234, 307
Bemessungsgrundlage	279
Benchmarking	40, 126, 347, 539
Beschaffung	397
Best Practice	539
Beurteilungsfehler	149
Bewertungsstetigkeit	249

Bewertungsvereinfachungsverfahren	254
Bewertungsvorschrift	246
Beyond Budgeting	324
Big Data	409
Bilanz	239 f.
Bilanzgewinn	261
Bilanzidentität	246
Bilanzierungs- und Bewertungswahlrecht	273
Blockchain	413
Blue-Ocean-Strategie	455
Bonitätsprüfung	234
Bonitätsrisiko	234
Brainstorming	234
Brutto-Netto-Personalbedarfs-Rechnung	479
Buchführungspflicht	240
- , nach Handelsrecht	240
- , nach Steuerrecht	240
Budgetierungsmethode	323
Bürgschaft	236

C

Cashflow	231, 297
Cashflow Umsatzrate	233
Code of Conduct	425
Compliance	127, 485
- , Code of Conduct	129
- , Corporate Governance Codex	127
Compliance Beauftragter	503
Compliance Kultur	486
Controlling	69, 292
- , normatives	69
- , operatives	69, 292
- , strategisches	69, 292
Corporate Governance	485 f.
Corporate Governance Kodex	424, 487
Corporate Identity	26
- , Corporate Behaviour	26
- , Corporate Citizenship	28
- , Corporate Communication	27
- , Corporate Culture	26
- , Corporate Design	27
- , Corporate Governance	28, 485 f.
- , Corporate Image	28
- , Corporate Social Responsibility	27, 500

D

Datenschutz	160, 420
-, DSGVO	161
Datenschutzbeauftragter	421
Datensicherung	420
Deckungsbeitragsrechnung	42
Deglomerationsfaktor	462
Delphi-Methode	306, 469
Desinvestitionsstrategie	542
Devisenkassageschäft	189
Devisenoptionsgeschäft	189
Differenzierungsstrategie	455
Dingliche Sicherheit	237
Diversifikationsstrategie	456
Dividendenpolitik	273
Dokumentenakkreditiv	391
Dokumenteninkasso	391
Doppelbesteuerungsabkommen	283
Due Diligence	174
Du-Pont-Schema	302
Durchschnittsbewertung	255
Dynamische Amortisationsrechnung	230
Dynamischer Verschuldungsgrad	298
Dynamisches Verfahren	223
-, Annuitätenmethode	223
-, dynamische Amortisationsrechnung	223
-, interner Zinsfuß	223
-, Kapitalwertmethode	223

E

Eigenfinanzierung	288
Eigentumsvorbehalt	237
Einkommensteuer	283
Einzelbewertung	247
Einzelunternehmen	179
EMAS III	520
Employer Branding	478
Entscheidung	453
-, strukturelle	453
Erfahrungskurve	541
Erinnerungswert	251
Ertragshoheit	279
Ertragswertmethode	274
Ethik	17
Europäische Aktiengesellschaft	181

F

Factoring	201
Fifo	258
Finance Leasing	201
Financial Futures	189
Financial Leasing	290
Finanzierung	185, 386
-, aus Abschreibungen	192
-, aus Rückstellungen	193
Finanzierungsalternative	288
Finanzierungsart	190
Finanzierungsplanung	206
Finanzplan	211
Fremdfinanzierung	191, 193
Frühwarnsystem	304
Führungsinstrument	434
-, Mitarbeitergespräch	434
Führungsmittel	431
Führungsstil	148, 428 f.
-, dreidimensionaler	429
-, eindimensionaler	429
-, zweidimensionaler	429
Fünf-Kräfte-Modell	41

G

G20/OECD-Grundsätze	490
Genussschein	204
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	180
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	180
Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich	488
Gewerbesteuer	282
Gewinnrücklage	260
Gewinn- und Verlustrechnung	239
Gewinnvergleichsrechnung	219
Gläubigerschutz	244
Global Compact	501, 522
Going-Concern	246
Grunderwerbsteuer	282
Grundpfandrecht	237
-, Grundschuld	237
-, Hypothek	237
Grundsteuer	282

H

Handelsbrauch	177
Handelsgewerbe	241
Handlungskompetenz	150
Hedgegeschäft	189
Hochpreisstrategie	457
Hofstede, Geert	170
Humanisierung der Arbeitswelt	471

I

IAS	245, 269
IFRS	245, 269
INCOTERMS	177
Industrie 4.0	412
Inflation	99
Infrastruktur	458
- , soziale	459
- , technische	458
Innenfinanzierung	190 f.
Integriertes Managementsystem	86, 507
Interkulturelle Integration	496
- , Hofstede, Geert	496
- , Trompenaars, Fons	496
Interkulturelle Veränderung	495
- , Widerstand	495
Internationales Privatrecht	175
Interner Zinsfuß	228
Internet der Dinge	412
Investition	205
Investitionsabzugsbetrag	266
Investitionscontrolling	233
Investitionsentscheidung	214
Investitionsplanung	204, 206
Investitionsstrategie	542
Ishikawa-Diagramm	234

J

Jahresabschluss	239, 265
- , nach Handelsrecht	239
- , nach Steuerrecht	265
Jahresüberschuss	260

K

Kapital	259
- , gezeichnetes	259
Kapitalbedarfsrechnung	208
Kapitalerhöhung	198, 200
- , aus Gesellschaftsmitteln	200
- , bedingte	198
- , genehmigte	198
- , ordentliche	198
Kapitalrücklage	259
Kapitalstrukturregel	295
Kapitalwertmethode	225
Kartell	373
Kaufmann	241
Kennzahlen	293
Kennzahlenmethode	480
Kennzahlensystem	302
Kommanditgesellschaft	180
Kommunikation	
- , interkulturelle	173
Konjunkturpolitik	478
Konstitutive Entscheidung	458
Konzernabschluss	272
Kostenführerschaft	455
Kostenvergleichsrechnung	216
Kreativitätstechnik	449
- , Brainstorming	449
- , Brainwriting 6-3-5	449
- , Ishikawa-Diagramm	450
- , Mindmapping	449
- , Morphologischer Kasten	449
Kreditsubstitut	200
Kreislaufwirtschaftsgesetz	522
Kritische Menge	218
Künstliche Intelligenz	412

L

Latente Steuern	266
Leverage Effekt	300
Lifo	257
Liquidität	186, 296
Liquiditätsrisiko	235
Logistik	162
Lohmann-Ruchti-Effekt	192

M

Magisches Viereck	386
Management	29
Management-by-Technik	147, 425
Markenpolitik	369
Marketingplan	332
Marketingziel	332
Marktdurchdringungsstrategie	456
Marktentwicklungsstrategie	456
Marktforschung	114, 399
- , Primärforschung	118
- , Sekundärforschung	118
Metaentscheidung	458
Mezzanine Finanzierung	202
Mezzanine Kapital	261 f.
Moderation	450
Motivationstheorie	426

N

Nachhaltigkeitsbericht	562
Nennwert	198
Netting	189
Niedrigpreisstrategie	457
Nischenstrategie	455
Nutzwertanalyse	214, 468

O

Offene Handelsgesellschaft	180
Öffentlich-rechtliche Abgabe	277
Ökologiemanagement	551
- , Ökobilanz	534
Operate Leasing	201, 290
Optionsanleihen	200
Organigramm	104
- , agile Unternehmensstruktur	113
- , funktionales System	105
- , Funktionsmeistersystem	108
- , Matrixorganisation	107
- , Spartenorganisation	107
- , Stabliniensystem	106
- , Tensororganisation	108

Organisation	337
- , agile	337
Organisationsentwicklung	109, 141, 490

P

PDCA-Zyklus	91, 514
Penetrationsstrategie	353, 457
Periodenabgrenzung	248
Personalbeurteilung	149
Personalführung	422
Personalkosten	471
Personalmanagement	422
Personalressourcenplanung	471, 479
- , Brutto-Netto-Personalbedarfs-Rechnung	479
- , Kennzahlenmethode	479
- , Schätzmethode	479
- , Stellenplanmethode	479
Pfandrecht	238
Place	347
Plankostenrechnung	308
Portfolio-Analyse	234
Preisstrategie	454, 457
Premium- oder Hochpreisstrategie	353
Price	347
Product	347
Produktentwicklungsstrategie	456
Produktivitätskennzahl	298
Produktlebenszyklus	39
Produktlebenszyklusmodell	540
Produkt-Marktmatrix-Strategie	456
Produkt-Markt-Strategie	454
Projekt	440
Promotion	347
Promotion- oder Niedrigpreisstrategie	353
Public Corporate Governance Kodizes	489

Q

Qualitätsmanagement	510
Qualitätsmanagementsystem	
- , EFQM	517
- , Qualitätsmanagementbeauftragter	517
Quantencomputer	414

R

Rechnungslegungsstandard	243
Rechtsform	179, 276
Red-Ocean-Strategie	456
Rentabilität	186
Rentabilitätskennzahl	299
Rentabilitätsvergleichsrechnung	220
Risiko	188
- , Finanzmarkt	188
Risikoaggregation	538
Risikomanagement	70, 413, 538
Robotik	411
Rückstellung	262, 268

S

Sale and Lease back	193
Schätzmethode	479
Schuldscheindarlehen:	200
Segmentierung	58
Selbstfinanzierung	191
Shareholder Value	486
Sicherheit	187
Sicherungsabtretung	238
Sicherungsmaßnahme	419
Sicherungsübereignung	238
Skimming- oder Abschöpfungsstrategie	353
Sozialbericht	563
Stakeholder Value	486
Standortentscheidung	182, 453
- , Standortfaktor	182
Standortwahl	458 ff.
- , innerbetriebliche	460
- , interlokale	460
- , internationale	459
- , lokale	460
Statisches Verfahren	216
- , Amortisationsvergleichsrechnung	216
- , Gewinnvergleichsrechnung	216
- , Kostenvergleichsrechnung	216
- , Rentabilitätsvergleichsrechnung	216
Stellenplanmethode	480
Steuer	277
- , direkte	278
- , indirekte	278

Steuerbelastungsvergleich	286
Steuerobjekt	278
Steuerschuldner	278
Steuersubjekt	278
Steuerträger	278
Stichtagsbewertung	249
Stille Beteiligung	203
Strategie	15, 275
- , steuerliche	275
Strukturwandel	466
Substanzwertmethode	274
SWOT-Analyse	234
SWOT-Matrix	540
Szenario-Technik	307
Szenario-Trichter	35

T

Teilkostenrechnung	312
--------------------	-----

U

Umsatzsteuer	283
Umweltbeauftragter	520
Umweltmanagement	518
Unabhängigkeit	187
UNCITRAL	175
UN-Kaufrecht	176
Unternehmensbewertung	274
Unternehmensleitbild	23
Unternehmensnachfolge	481
Unternehmensorganisation	453, 485
Unternehmensprozess	453
Unternehmensstrategie	453 f.
Unternehmenszusammenschluss	184
Unternehmergeinschaft	181

V

Virtual Reality	414
Vollkostenrechnung	312
Vorsichtsprinzip	244, 247

W

Wahlrechte	245
Wandelanleihe	203
Wertaufholung	248
Wettbewerbsmatrix	54
Wettbewerbsstrategie	454 f.
Wissensmanagement	140
Working Capital	297
WTO	384 f.
-, GATS	385
-, GATT	385
-, TRIMS	385
-, TRIPS	385

Z

Zahlungsbilanz	99
Zeitmanagement	448
-, ABC-Analyse	448
-, ALPEN-Methode	448
-, Pareto-Prinzip	448
Zero Base Budgeting	324
Zielkonflikt	185
-, finanzwirtschaftlicher	185
Zinsrisiko	235
Zinsvariable Anleihen	200