

Institut für Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen



Professor für Controlling

<http://www.bwl.uni-hamburg.de/rut>

Prof. Dr. C.-Chr. Freidank

**Business Reporting
and Controlling**

Sommersemester 2020

Empfehlungen für das digitale Studium:

Es wird empfohlen, dem Eigenstudium im ersten Teil des Semesters „**Unternehmensbewertung und Due Diligence**“ (entspricht ca. sieben Präsenzvorlesungen und drei Präsenzübungen) das auf einer separaten Datei gespeicherte Vorlesungsskript und die Inhalte der ersten drei Präsenzübungen zugrunde zu legen. Zudem kann ergänzend auf die ersten neun aufgezeichneten Präsenztermine der Vorlesung „Business Reporting and Consulting“ im SS 2015 bzw. 2014 zurückgegriffen werden, die wie folgt verfügbar sind:

- <https://lecture2go.uni-hamburg.de/l2go/-/get/1/4482>
- <https://lecture2go.uni-hamburg.de/l2go/-/get/1/4325>

Ferner wird empfohlen, dem Eigenstudium im zweiten Teil des Semesters „**Controlling als Führungsinstrument**“ (entspricht ca. sieben Präsenzvorlesungen und drei Präsenzübungen) die Inhalte der folgenden Literaturbeiträge und der letzten drei Präsenzübungen zugrunde zu legen. Es handelt sich um folgende Quellen:

- Freidank, C.-Chr.: Erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen. Konzepte und praktische Anwendungen von Corporate Governance und Reporting, Wiesbaden 2019, S. 204-273 und S. 393-416.
- Freidank, C.-Chr.: Auswirkungen der Digitalisierung auf Controlling und Reporting, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 14. Jg., 2019, S. 80-83 und S. 135-139.

Fragen zur Vorlesung können gestellt werden unter:

carl-christian.freidank@uni-hamburg.de

Fragen zur Übung können gestellt werden unter:

Willi.ceschinski@uni-hamburg.de

Gliederungsübersicht

Erster Teil: Unternehmensbewertung und Due Diligence

I. Einführung

- A. Grundlegendes
- B. Beziehungen zwischen Unternehmensbewertung und Due Diligence
- C. Objekte und Funktionen der Unternehmensbewertung
- D. Zentrale Methoden der Unternehmensbewertung im Überblick
- E. Zusammenfassung

II. Unternehmensbewertung

- A. Entwicklungslinien und Konzeptionen
 - 1. Objektive, subjektive und funktionale Werttheorie
 - 2. Entscheidungsunterstützung
- B. Mögliche Anlässe einer Unternehmensbewertung
- C. Aufbau und Ablauf einer Unternehmensbewertung
 - 1. Grundlegendes
 - 2. Unternehmen als Bewertungsobjekte
 - a. Systematisierung
 - b. Personenunternehmen
 - c. Körperschaftlich organisierte Unternehmen, rechtsfähige Stiftungen und Mischformen
 - d. Unternehmenszusammenschlüsse
 - 3. Zeitpunkt und Vorgehensweise
 - 4. Notwendige Informationen
 - 5. Berichterstattung
 - 6. Besonderheiten der controllingorientierten Unternehmensbewertung
- D. Relevante Wertkategorien
 - 1. Einzel- und Gesamtwert
 - 2. Börsen- und Marktpreis
 - 3. Liquidationswert
 - a. Grundlegendes
 - b. Exkurs: Relevanz des Liquidationswerts beim Eintritt von Unternehmenskrisen
 - 4. Reproduktionswert
 - a. Teil- und Vollwertkonzeption
 - b. Fallstudie
 - 5. Ertragswert
 - 6. Auf dem Cash Flow basierende Werte
 - 7. Good Will
 - 8. Zusammenfassung

E. Zentrale Methoden der Unternehmensbewertung

1. Ertragswertmethode

- a. Grundlegendes
- b. Ermittlung der finanziellen Überschüsse
 - b.a Rechnungslegungsanalyse
 - b.b Unternehmens- und Umweltanalyse
 - b.c Erfolgsplanung
 - (a) Allgemeines
 - (b) Planung des Zinsaufwands
 - (c) Planung der Ertragsteuern
 - (1) Grundlegendes
 - (2) Ertragsteuerbelastung auf Unternehmensebene
 - (3) Ertragsteuerbelastung auf Gesellschafterebene
 - (4) Besonderheiten bei Personengesellschaften
- c. Kalkulationszinssatz
- d. Fallstudie

2. Discounted Cash Flow-Methoden

- a. Überblick
- b. Free Cash Flow-Methode
 - b.a Aufbau und Einsatz
 - b.b Tax CAPM
 - b.c Fallstudie

3. Zusammenfassung

III. Due Diligence

- A. Begriffsbestimmung und Strukturierung
- B. Synergieeffekte und -potentiale
- C. Ergebnis

IV. Zusammenfassung

V. Literaturverzeichnis

Literaturhinweise zum Ersten Teil

- (1) **Arbeitskreis „Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.“**, Weiterentwicklung der Unternehmensberichterstattung, in: Der Betrieb, 69. Jg., 2016, S. 2130-2132.
- (2) **Arbeitskreis „Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.“**: Grundsätze für das Value Reporting, in: Der Betrieb, 55. Jg., 2002, S. 2337-2340.
- (3) **Arbeitskreis „Finanzierung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.“**: Wertorientierte Unternehmenssteuerung mit differenzierten Kapitalkosten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., 1996, S. 543-578.
- (4) **Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.“**: Freiwillige externe Berichterstattung über immaterielle Werte, in: Der Betrieb, 56. Jg., 2003, S. 1233-1237.
- (5) **Ballwieser, W./Hachmeister, D.**: Unternehmensbewertung. Prozess, Methoden und Probleme, 5. Aufl., Stuttgart 2016.
- (6) **Ballwieser, W./Kruschwitz, L./Löffler, A.**: Einkommensteuer und Unternehmensbewertung. Probleme mit der Steuerreform 2008, in: Die Wirtschaftsprüfung, 60. Jg., 2007, S. 765-769.
- (7) **Ballwieser, W./et al.**: Besonderheiten bei der Ermittlung des objektivierten Unternehmenswerts kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Die Wirtschaftsprüfung, 68. Jg., 2014, S. 463-474.
- (8) **Balz, U./Bordemann, H.-G.**: Ermittlung von Eigenkapitalkosten zur Unternehmensbewertung mittelständischer Unternehmen mit Hilfe des CAPM, in: Finanz Betrieb, 9. Jg., 2007, S. 737-743.
- (9) **Bassemir, M./Gebhardt, G./Leyh, S.**: Der Basiszinssatz in der Praxis der Unternehmensbewertung: Quantifizierung eines systematischen Bewertungsfehlers, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 64. Jg., 2012, S. 655-678.
- (10) **Behringer, S.**: Cash-flow und Unternehmensbeurteilung. Berechnungen und Anwendungsfelder für die Finanzanalyse, 10. Aufl., Berlin 2010
- (11) **Behringer, S.**: Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe. Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen, 5. Aufl., Berlin 2012.
- (12) **Berens, W./Brauner, H.U./Strauch, J./Knauer, T. (Hrsg.)**: Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 7. Aufl., Stuttgart 2013
- (13) **Bertl, R./Kasapovic, B./Patloch-Kofler, M.**: Der Liquidationswert als Bewertungsuntergrenze, in: Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen, 28. Jg., 2018, S. 94-100.
- (14) **Bethmann, I./Mammen, A./Sassen, R.**: Steuerökonomische Analyse grenzüberschreitender Verschmelzungsvorgänge von Kapitalgesellschaften im Rahmen von MBA-Transaktionen, in: Die Unternehmensbesteuerung, 5. Jg., 2012, S. 544-550.
- (15) **Blohm, H./Lüder, K./Schaefer, C.**: Investition, 10. Aufl., München 2012.
- (16) **Brösel, G.**: Eine Systematisierung der Nebenfunktionen der funktionalen Unternehmensbewertungstheorie, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 58. Jg., 2006, S. 128-143.
- (17) **Ceschinski, W./Buhleier, C./Freidank, C.-Chr.**: Qualität des Corporate-Governance-Reporting der DAX-Unternehmen. Konzeption und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 12. Jg., 2017, S. 230-237.

- (18) **Ceschinski, W./Buhleier, C./Freidank, C.-Chr.:** Qualität des Corporate-Governance-Reporting der DAX-Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung für den Berichtszeitraum 2017, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 13. Jg., 2018, S. 230-237.
- (19) **Ceschinski, W./Buhleier, C./Freidank, C.-Chr.:** Qualität des Corporate-Governance-Reporting der DAX-Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung für den Berichtszeitraum 2018, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 14. Jg., 2019, S. 278-284.
- (20) **Creutzmann, A./Heuer, A.:** Der Risikozuschlag beim vereinfachten Ertragswertverfahren, in: Der Betrieb, 63. Jg., 2010, S. 1301-1307.
- (21) **Dausend, F./Schmitt, D.:** Abgeltungssteuern und die Zukunft des IDW S 1. Konsequenzen der Unternehmenssteuerreform für die Unternehmensbewertung, in: Finanz Betrieb, 9. Jg., 2007, S. 287-292.
- (22) **Dierkes, S./Schäfer, U.:** DCF-Verfahren und wertorientierte Kennzahlen, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 27. Jg., 2015, S. 19-25.
- (23) **Drukarczyk, J./Schüler, A.:** Unternehmensbewertung, 7. Aufl., München 2016.
- (24) **Esser, I./Gebhardt, C.:** Grundsätze zur Bewertung von Immobilien. Eine Einführung in den neuen Bewertungsstandard IDW ES 10, in: Die Wirtschaftsprüfung, 66. Jg., 2013, S. 268-274.
- (25) **Franken, L./Schulte, J./ Bruner, A./Dörschell, A.:** Kapitalkosten und Multiplikationen für die Unternehmensbewertung, Düsseldorf 2016.
- (26) **Fink, D.:** Strategische Unternehmensberatung, München 2009.
- (27) **Fischer, T. M./Wenzel, J.:** Value Reporting, in: Der Betrieb, 62. Jg., 2002, S. 327-332.
- (28) **Fischer-Winkelmann, W. F./Busch, K.:** Die praktische Anwendung der verschiedenen Unternehmensbewertungsverfahren, in: Finanz Betrieb, 9. Jg., 2009, S. 635-653 und S. 715-726.
- (29) **Fleischer, H.:** Unternehmensbewertung bei aktienrechtlichen Abfindungsansprüchen: Bestandsaufnahme und Reformperspektiven im Lichte der Rechtsvergleichung, in: Die Aktiengesellschaft, 59. Jg., 2014, S. 97-114.
- (30) **Franken, L./Schulte, J./ Bruner, A./Dörschell, A.:** Kapitalkosten und Multiplikationen für die Unternehmensbewertung, Düsseldorf 2016.
- (31) **Franken, L./Schulte, J./Rowoldt, M.:** Bewertung von KMU und übertragbarer Ertragskraft: ein Anwendungsbeispiel, in: Die Wirtschaftsprüfung, 70. Jg., 2017, S. 38-48.
- (32) **Freidank, C.-Chr.:** Unternehmensüberwachung. Die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Kontrolle, Prüfung und Aufsicht, München 2012.
- (33) **Freidank, C.-Chr.:** Neue Ansätze im Rahmen der Steuerbilanzplanung von Kapitalgesellschaften, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 68. Jg., 2016, S. 439-455.
- (34) **Freidank, C.-Chr.:** Erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen. Konzepte und praktische Anwendungen von Corporate Governance und Reporting, Wiesbaden 2019.
- (35) **Freidank, C.-Chr.:** Corporate Governance als Untersuchungsobjekt der Due Diligence. Konzeptionelle Grundlagen der Due Diligence und Soll-Normen der Corporate Governance, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 13. Jg., 2018, S. 245-249.
- (36) **Freidank, C.-Chr.:** Corporate Governance als Untersuchungsobjekt der Due Diligence. Werttreiber der Corporate und Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 14. Jg., 2019, S. 5-12.
- (37) **Freidank, C.-Chr.:** Aufbau und Einsatz einer Synergetic Due Diligence, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 14. Jg. 2019, S. 197-207.

- (38) **Freidank, C.-Chr.:** Bewertung kleiner und mittlerer Unternehmen zur Berechnung des Zuge-
winnausgleichs. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des deutschen Rechts-sytems,
in: Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen, 29. Jg., 2019, S. 68-78.
- (39) **Freidank, C.-Chr.:** Erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen. Konzepte und
praktische Anwendungen von Corporate Governance und Reporting, Wiesbaden 2019.
- (40) **Freidank, C.-Chr.:** Auswirkungen der Insolvenzkrise auf die Rechnungslegung und ihre Prü-
fung. Eine Untersuchung für bösennotierte Unternehmen unter Berücksichtigung des deutschen
Rechtssystems, in: Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen, 29. Jg., 2019, S. 405-413.
- (41) **Freidank, C.-Chr./Ceschinski, W.:** Konzeptionierung und Weiterentwicklung des Corporate
Governance Reporting, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 47. Jg., 2018, S. 12-18.
- (42) **Freidank, C.-Chr./Ceschinski, W.:** Unternehmensbewertung und Due Diligence, in: Wirt-
schaftswissenschaftliches Studium, 48. Jg., Heft 4 und Heft 5, 2019, S. 17-21 und S. 4-9.
- (43) **Freidank, C.-Chr./Hinze, A.-K.:** Corporate Governance Reporting versus Integreted Report-
ing, in: Controlling, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 16. Jg., 2014, S.
453-462.
- (44) **Freidank, C.-Chr./Winkler, R./Haider, O.:** Bedeutung von Sonderprüfungen im Rahmen un-
ternehmensbezogener Umstrukturierungsmaßnahmen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Stu-
dium, 44. Jg., 2015, S. 133-139.
- (45) **Freidank, C.-Chr./Müller, S./Velte, P. (Hrsg.):** Handbuch Integrated Reporting. Herausfor-
derung für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung, Berlin 2015.
- (46) **Freidank, C.-Chr./Lachnit, L./Tesch, J. (Hrsg.):** Vahlens Großes Auditing Lexikon, Mün-
chen 2007.
- (47) **Freidank, C.-Chr./Scheffler, E./Simon-Heckroth, E.:** Trennung des Lageberichts von übr-
igen Berichten, in: Die Wirtschaftsprüfung, 71. Jg., 2018, S. 683-692.
- (48) **Freidank, C.-Chr./Velte, P./Weber, S.C.:** Bilanzierungs- und Bewertungskonzeptionen, in: Die
Bilanz nach Handels- und Steuerrecht. Einzel- und Konzernabschluss nach HGB und IFRS, Hrsg.:
Brönner, H./Bareis, P./Hahn, K./Maurer, T./Poll, J./Schramm. U., 11. Aufl., Stuttgart 2016, S.
81-162.
- (49) **Görtz, B.:** Due Diligence als Schlüssel zum Erfolg von Mergers & Acquisition. Erfolgsfaktoren
von Due-Diligence-Untersuchungen, in: Wirtz, B.W. (Hrsg.) Handbuch Mergers & Acquisitions-
Management Wiesbaden 2006, S. 521-532.
- (50) **Grottel, B./Schmidt, S./Schubert, W. J./Störk, U. (Hrsg.):** Beck´scher Bilanz-Kommentar, 12.
Aufl., München 2020.
- (51) **Günther, T.:** Unternehmenswertorientiertes Controlling, München 1997.
- (52) **Hachmeister, D.:** Methoden der Unternehmensbewertung im Überblick, in: Zeitschrift für Con-
trolling und Management, 53. Jg., 2009, Sonderheft 1, S. 64-74.
- (53) **Hachmeister, D./Ruthard, F./Mager, C.:** Die Ermittlung des Risikozuschlages bei gesell-
schaftsrechtlichen Strukturmaßnahmen. Eine Auswertung von Bewertungsgutachten, in: Zeit-
schrift für betriebsliche Forschung, 67. Jg., 2015, S. 206-234.
- (54) **Henselmann, K.:** Die Berücksichtigung von Steuern in internationalen Standards zur Unterneh-
mensbewertung, in: Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2009, hrsg. von G. Seicht,
Wien 2009, S. 507-521.

- (55) **Hinze, A.-K./Freidank, C.-Chr.:** Kritische Analyse möglicher Ausgestaltungen der nichtfinanziellen Erklärungen vor dem Hintergrund der CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, 41. Jg., 2018, S. 1-31.
- (56) **Hommel, M./Pauly, D.:** Unternehmenssteuerreform 2008: Auswirkungen auf die Unternehmensbewertung, in: Betriebs-Berater, 62. Jg., 2007, S. 1155-1161.
- (57) **Hommel, M./Pauly, D./Schuster, Chr.:** Unternehmensbewertung und Unternehmenssteuerreform 2008. Eine gegenüberstellende Betrachtung der Reformmaßnahmen auf den Kapitalstruktur- und Ausschüttungsdifferenzeffekt, in: Finanz Betrieb, 10. Jg., 2008, S. 412-423.
- (58) **IDW (Hrsg.):** WP Handbuch 2002, 12. Aufl., Düsseldorf 2002.
- (59) **IDW (Hrsg.):** Unternehmensbewertung. Fragen und Antworten zur praktischen Anwendung des IDW-Standards: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S 1 i.d.F. 2008), in: IDW Fachnachrichten, Nr. 5/2012, S. 323-327.
- (60) **IDW (Hrsg.):** Fragen und Antworten zur praktischen Anwendung des IDW-Standards: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S 1 i.d.F. 2008), in: IDW Fachnachrichten, Nr. 5/2012, S. 323-327.
- (61) **IDW (Hrsg.):** Bewertung und Transaktionsberatung, Betriebswirtschaftliche Bewertung, Due Diligence, Fairness Opinions u.a., Düsseldorf 2018.
- (62) **IDW (Hrsg.),** WP Handbuch, Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung, 16. Aufl., Düsseldorf 2019.
- (63) **IDW (Hrsg.):** Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, IDW Standards, IDW Prüfungs- und IDW Rechnungslegungshinweise, Band I bis IV, Lose-blattsammlung, Stand: 72. Ergänzungslieferung November 2019, Düsseldorf.
- (64) **Jonas, M.:** Relevanz persönlicher Steuern? Mittelbare und unmittelbare Typisierung der Einkommensteuer in der Unternehmensbewertung, in: Die Wirtschaftsprüfung, 61. Jg., 2008, S. 826-833.
- (65) **Jonas, M.:** Die Bewertung mittelständischer Unternehmen. Vereinfachung und Abweichungen, in: Die Wirtschaftsprüfung, 64. Jg., 2011, S. 299-309.
- (66) **Kasperzack, R./Bastini, K.:** Unternehmensbewertung zum Liquidationswert. Gesellschaftsrechtliche Anlässe, Rechtsprechung und Bemessung, in: Wirtschaftsprüfung, 68. Jg., 2015, S. 285-293.
- (67) **Knauer, T./Herrmann, F./Wagner, S.:** Status quo der Due Diligence in Deutschland, in: Die Wirtschaftsprüfung, 70. Jg., 2017, S. 1274-1283.
- (68) **Köster, A./Siemer, G.:** Besonderheiten bei der Bewertung von Non-Profit-Unternehmen, in: Die Wirtschaftsprüfung, 67. Jg., 2013, S. 657-669.
- (69) **Krüger, D./Kalbfleisch, E.:** Due Diligence bei Kauf und Verkauf von Unternehmen, in: Deutsches Steuerrecht, 37. Jg., 1999, S. 174-180.
- (70) **Kruschwitz, L./Lodowicks, A./Löffler, A.:** Zur Bewertung insolvenzbedrohter Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 65. Jg., 2005, S. 221-236.
- (71) **Kuhner, C./Maltry, H.:** Unternehmensbewertung, 2. Aufl., Wiesbaden 2012.
- (72) **Kütting, K.:** Zur Bedeutung und Analyse von Verbundeffekten im Rahmen der Unternehmensbewertung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 33. Jg., 1981, S. 175-189.
- (73) **Löffler, C.:** Tax Due Diligence beim Unternehmenskauf, in: Die Wirtschaftsprüfung, 57. Jg., 2004, S. 576-583 und S. 625-638.

- (74) **Maiterth, R./Müller, H./Broekelschen, W.:** Anmerkungen zum typisierten Ertragsteuersatz des IDW in der objektivierten Unternehmensbewertung, in: Die Betriebswirtschaft, 68. Jg., 2008, S. 239-254.
- (75) **Matschke, M.J./Brösel, G.:** Unternehmensbewertung, Funktionen - Methoden - Grundsätze, 4. Aufl., Wiesbaden 2013.
- (76) **Möller, K./Scholz, C./Stein, V.:** Möglichkeiten und Mehrwert einer Berichterstattung über Human Capital, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 21. Jg., 2009, S. 512-518.
- (77) **Moxter, A.:** Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung, 2. Aufl., Wiesbaden 1983.
- (78) **Niedereichholz, C.:** Unternehmensberatung, Band 2: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung, 6. Aufl., München 2012.
- (79) **Niedereichholz, C.:** Unternehmensberatung, Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 5. Aufl., München 2010.
- (80) **Niedereichholz, C./Niedereichholz, J. (Hrsg.):** Das Beratungsunternehmen. Gründung, Aufbau und Strategie, Führung, Nachfolge, München 2012.
- (81) **Niedereichholz, C./Niedereichholz, J./Stauder, J. (Hrsg.):** Handbuch der Unternehmensberatung, Loseblattsammlung (Stand 2019), Berlin.
- (82) **Pawelzik, K. U.:** Die Entwicklung der Konzepte zur Unternehmensbewertung bei inflations- und thesaurierungsbedingtem Wachstum, in: Die Wirtschaftsprüfung, 63. Jg., 2010, S. 964-977.
- (83) **Peemöller, V. H. (Hrsg.):** Praxishandbuch der Unternehmensbewertung, 3. Aufl., Herne 2005.
- (84) **Picot, G. (Hrsg.):** Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration, 5. Aufl., Stuttgart 2012.
- (85) **Rappaport, A.:** Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Aufl., Stuttgart 1999.
- (86) **Ruthardt, F./Hachmeister, D.:** Unternehmensbewertung in den USA, in: Die Wirtschaftsprüfung, 68. Jg., 2014, S. 428-438.
- (87) **Ruthardt, F./Popp, M.:** Unternehmensbewertung im Spiegel der Rechtsprechung – Entwicklungen im Jahr 2018, in: Die Aktiengesellschaft, 64. Jg., 2019, S. 196-206.
- (88) **Schüler, A.:** Unternehmensbewertung mit Multiplikatoren, in: Die Wirtschaftsprüfung, 68. Jg., 2014, S. 1146-1158.
- (89) **Schüler, A.:** Unternehmensbewertung zu einem unterjährigen Stichtag, in: Die Wirtschaftsprüfung, 70. Jg., 2017, S. 1346-1353.
- (90) **Schultze, W./ Schultheiß, R.:** Wechselkurse in der Unternehmensbewertung, in: Die Wirtschaftsprüfung, 70. Jg., 2017, S. 1478-1483.
- (91) **Schüppen, M.:** Alternativen der Kaufpreisstrukturierung und ihre Umsetzung im Unternehmenskaufvertrag, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 62. Jg., 2010, S. 412- 426.
- (92) **Seppelfricke, P.:** Handbuch Aktien- und Unternehmensbewertung. Bewertungsverfahren, Unternehmensanalyse, Erfolgsprognose, 4. Aufl., Stuttgart 2012.
- (93) **Sharpe, W.:** Capital Asset prices. A Theorie of Market Equilibrium under Conditions of Risk, in: Journal of Finance, Vol. 19, 1964, S. 425-442.
- (94) **Vogler, O.:** Das Fama-French-Modell: Eine Alternative zum CAPM – auch in Deutschland, in: Finanz Betrieb, 11. Jg., 2009, S. 133-138.

- (95) **Wagner, F. W.:** Unterschiedliche Wirkungen bewertungsbedingter und transaktionsbedingter Ertragssteuern auf Abfindungs- und Ausgleichsansprüche, in: Die Wirtschaftsprüfung, 61.Jg., 2008, S. 834-840.
- (96) **Wagner, F. W.:** Der Liquidationswert als Untergrenze betriebswirtschaftlicher Unternehmensbewertung?, in: Die Wirtschaftsprüfung, 69. Jg. 2016, S. 862-869.
- (97) **Wegmann, J./Koch, W.:** Due Diligence - Unternehmensanalyse durch externe Gutachter, in: Deutsches Steuerrecht, 38. Jg., 2000, S. 1027-1032.
- (98) **Zwirner, C./Mugler, J.:** Unternehmensbewertung nach BilMoG. Anpassungsnotwendigkeit, Lücke-Theorem, Steuerbemessung, Ausschüttungssperre, in: Der Betrieb, 64. Jg., 2011, S. 2559-2565.
- (99) **Zwinger, C./Zimny, G.;** Besonderheiten bei der Unternehmensbewertung zur Bestimmung von Ansprüchen im Familien- und Erbrecht (IDW ES 13), in: Betriebswirtschaft Wissen, Heft 2, 2016, S. 39-44.

Zweiter Teil: Controlling als Führungsinstrument

I. Grundlagen der Unternehmenssteuerung

- A. Unternehmenswertsteigerung als Ausgangspunkt
 - 1. Führungs- und Strategiekonzepte
 - 2. Unternehmenspolitik und Zielsystem
- B. Planung und Kontrolle als Führungsinstrumente

II. Aufbau- und Ablauforganisation des Controlling

- A. Begriffliche und konzeptionelle Einordnung
- B. Strukturierung des Controlling
- C. Controlling und Reporting
- D. Ausgewählte Controllinginstrumente
 - 1. Kennzahlen und Kennzahlensystemen
 - a. Grundlegendes
 - b. Wertorientierte Kennzahlen
 - b.a. Einführung
 - b.b. Weiterentwicklung
 - b.c. Fallstudie
 - c. Balanced Scorecard
 - b.d. Grundlegendes
 - b.e. Weiterentwicklungen
 - c. Kennzahlengestaltung im Rahmen der Rechnungslegungspolitik
 - c.a. Rechnungslegungspolitik und Management Reporting
 - c.b. Ziele und Instrumente
 - c.c. Voraussetzungen für den Modelleinsatz
 - c.d. Simultan- und Suzeessivmodelle
 - 2. Risikomanagement
 - a. Überblick
 - a.a. Rechtliche Rahmenbedingungen
 - a.b. Risikomanagement und Unternehmenspolitik
 - b. Ablauforganisation
 - b.a. Risikoidentifikation
 - b.b. Risikoanalyse
 - b.c. Risikobewertung
 - b.d. Risikosteuerung
 - b.e. Risikocontrolling und Risikoreporting
 - c. Zusammenfassung
- E. Auswirkungen der Digitalisierung auf Controlling und Reporting
 - 1. Zur Aktualisierung des Themas
 - 2. Digitalisierung auf der Grundlage des Hamburger Reporting Modells
 - 3. Schnittstelle I: Controlling und Risikomanagement
 - a. Struktur traditioneller IT-gestützter Lösungen
 - b. Geeignete Digitalisierungsinstrumente

4. Schnittstelle II: Verwaltungsorgane und Financial Accounting
 - a. Komplexität der rechnungslegungspolitischen Ziele und Instrumente
 - b. Informationstheoretische Lösungsmodelle
 - b.a. Renaissance der Expertensysteme
 - b.b. Digitale Transformationen
5. Zusammenfassung und Ausblick

Literaturhinweise zum Zweiten Teil

- (1) **Arbeitskreis Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.:** Chancen und Herausforderungen für die Effektivität und Effizienz des Rechnungswesens, in: Krause, S./Pellens, B. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 72/17, 2017, S. 300-317.
- (2) **Brühl, R.:** Controlling, 4. Aufl., München 2016
- (3) **Brynjolfsson, E./McAfee, A.:** The Second Machine Age, New York 2014.
- (4) **Buxmann, P./Schmidt, H. (Hrsg.):** Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg, Berlin 2018.
- (5) **Coopers & Lybrand (Hrsg.):** Unternehmensweites Risikomanagement, Frankfurt a.M. 1998.
- (6) **Davenport, T.H.:** Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities, Boston 2014.
- (7) **Ergün, I./Kreipl, M./Panzer, L.:** Einsatz des Controlling zur Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 8. Jg., 2013, S. 87-92.
- (8) **Erichsen, J.:** Balanced Scorecard, in: Praxis des Rechnungswesens, Gruppe 11, Heft 1, Februar 2000, S. 461-484.
- (9) **Freidank, C.-Chr. (Hrsg.):** Corporate Governance und Controlling, Heidelberg 2004.
- (10) **Freidank, C.-Chr.:** Kostenrechnung, 9. Aufl., München 2012.
- (11) **Freidank, C.-Chr.:** Entscheidungsmodelle der Rechnungslegungspolitik, 2. Aufl., Wiesbaden 2016.
- (12) **Freidank, C.-Chr.:** Erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen. Konzepte und praktische Anwendungen von Corporate Governance und Reporting, Wiesbaden 2019.
- (13) **Freidank, C.-Chr.:** Steuerung von Synergieeffekten mithilfe der Balanced Scorecard, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 48. Jg., Heft 7/8, 2019, S. 18-25.
- (14) **Freidank, C.-Chr.:** Auswirkungen der Digitalisierung auf Controlling und Reporting, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 14. Jg., 2019, S. 80-83 und S. 135-139.
- (15) **Freidank, C.-Chr./Ceschinski, W.:** Einflüsse der Langfristfertigung auf Rechnungslegung und Controlling, erscheint 2020 in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium.
- (16) **Freidank, C.-Chr./Hinze, A.-K.:** Integrated Balanced Scorecard zur Umsetzung einer integrierten Unternehmenssteuerung und -berichterstattung, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 16. Jg., 2014, S. 453-462.
- (17) **Freidank, C.-Chr./Mayer, E. (Hrsg.):** Controlling Konzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2003.
- (18) **Freidank, C.-Chr./Sassen, R.:** Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre durch das Steuercontrolling, in: Das Steuerrecht der Unternehmen, Hrsg.: Lüdecke, J./Mössner, J. M./Hummel, L., Freiburg i. B., 2013, S. 91-113.

- (19) **Freidank, C.-Chr./Schröder, M. H.:** Unternehmensfortführung versus Liquidation, in: Die Wirtschaftsprüfung, 69. Jg., 2016, S. 237-244.
- (20) **Freidank, C.-Chr./Velte, P.:** Einfluss der Corporate Governance auf die Weiterentwicklung von Controlling und Interne Revision, in: Corporate Governance und Interne Revision, Hrsg.: Freidank, C.-Chr./Peemöller, V. H., Berlin 2008, S. 711-745.
- (21) **Freidank, C.-Chr./Velte, P.:** Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik. Eine Einführung nach Handels- und Steuerrecht sowie IFRS in die Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik von Einzelunternehmen, Personenhandels- und Kapitalgesellschaften, 2. Aufl., München 2013.
- (22) **Freidank, C.-Chr./Schröder, M. H./Sassen, R.:** Ansatzpunkte für die Einbindung des Nachhaltigkeitscontrollings in das Integrated Reporting, in: Rechnungslegung und internationales Controlling, Hrsg.: Funk, W./Rosmanith, J., Wiesbaden 2017, S. 567-595.
- (23) **Gadatsch, A./Mayer, E.:** Masterkurs IT-Controlling, 5. Aufl., Wiesbaden 2014.
- (24) **Grönke, K./Heimel, J.:** Big Data im CFO-Bereich. Kompetenzanforderungen an den Controller, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 27. Jg., 2015, S. 242-248.
- (25) **Götze, U.:** Mehrperiodige Finanzierungsrechnung als Instrument des Finanzcontrollings, in: Controlling, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 24. Jg., 2012, S. 459-465.
- (26) **Hahn, D./Hungenberg, H.:** Puk. Planung und Kontrolle, 6. Aufl., Wiesbaden 2001.
- (27) **Hoberg, P./Wollersheim, J./Böhm, M./Krecmar, H.:** Cloud Computing. Überblick und Herausforderung für das Controlling, in: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 24. Jg., 2012, S. 294-300.
- (28) **Hostettler, S.:** Economic Value Added als neues Führungsinstrument, in: Schweizer Treuhänder, 69. Jg., 1995, S. 307-315.
- (29) **Hinterhuber, H. H.:** Strategische Unternehmensführung, 9. Aufl., Berlin 2015.
- (30) **Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M.:** Controlling, 15. Aufl., München 2013.
- (31) **IDW (Hrsg.):** Assurance. Vertrauensleistungen außerhalb der Abschlussprüfung, Düsseldorf 2017.
- (32) **IDW (Hrsg.):** Praxisleitfaden Governance, Risk and Compliance. Düsseldorf 2017.
- (33) **IIR-Revisionsstandart Nr. 2:** Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision, Hrsg.: Institut für Interne Revision, 36. Jg., 2001, S. 152-155.
- (34) **Kajüter, P.:** Risikomanagement im Konzern. Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne, München 2012.
- (35) **Kajüter, P.:** Umsetzung der europäischen CSR-Richtlinie in Deutschland. Implikationen für das Controlling, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 29. Jg., 2017, S. 52-58.
- (36) **Kaplan, R. S./Norton, D. P.:** The Balanced Scorecard, Boston 1996.
- (37) **Kieninger, M./Mehanna, W./Vocelka, A.:** Wie Big Data das Controlling verändert, in: Controlling, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 28. Jg., 2016, S. 241-247.
- (38) **Kunz, J.:** Anforderung an Mitarbeiter in Controlling und Rechnungswesen, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 26. Jg., 2014, S. 334-339.
- (39) **Lachnit, L./Müller, S.:** Unternehmenscontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden 2012.

- (40) **Lück, W.:** Elemente des Risikomanagements, in: Der Betrieb, 51. Jg., 1998a, S. 8-14.
- (41) **Lück, W.:** Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und ein Überwachungssystem, in: Der Betrieb, 51. Jg., 1998b, S. 1925-1930.
- (42) **Nimwegen, S./Sanne, S.:** Ganzheitliches Sanierungscontrolling als Voraussetzung für nachhaltige Unternehmenssanierung, in: Der Betrieb, 65. Jg., 2012, S. 1821-1825.
- (43) **Ossadnik, C.:** Controlling, 4. Aufl., München/Wien 2009.
- (44) **Reichmann, T./Kißler, M./Baumöl, U.:** Controlling mit Kennzahlen. Die systemgeschützte Controlling Konzeption, 9. Aufl., München 2017.
- (45) **Reichmann, T./Kißler, M.:** Finanzplanung und Finanzcontrolling unter Berücksichtigung von Ratingkriterien, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 24. Jg., 2012, S. 451-457.
- (46) **Schäfer, U./Weber, J.:** Digitalisierung ante portas. Die Veränderung des Controllings im Spiegel der dritten WHU-Zukunftsstudie, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 30. Jg., 2018, S. 42-48.
- (47) **Schäfer, U./Weber, J.:** Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern, in: Controlling & Management Review, Volume 60, Issue 6, 2016, S. 8-17.
- (48) **Seibert, J./Kunz, R.:** Die Entwicklung einer Balanced Scorecard mit Value-focused Thinking am Beispiel eines Medienunternehmens, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 28. Jg., 2016, S. 209-213.
- (49) **Schnupp, C./Fritze, A.-K.:** Herausforderungen bei der Anwendung von Kennzahlen im Rahmen der Unternehmenssteuerung, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 28. Jg., 2016, S. 274-278.
- (50) **Steffan, B./Anders, H.:** Sanierungscontrolling als Erfolgsfaktor für die Umsetzung des Sanierungskonzepts, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 62. Jg., 2010, S. 291-307.
- (51) **Strohn, L.:** Die Rolle des Aufsichtsrats beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz, in: Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht, 182. Jg., 2018, S. 371-377.
- (52) **Weber, J./Schäffer, U.:** Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1999, S. 731-746.

Vorbemerkung

Die Vorlesung **Business Reporting and Controlling** knüpft an die Vorlesungen des Bachelor- und Masterstudienganges in der Vertiefungsrichtung Wirtschaftsprüfung und Steuern an und befasst sich im **ersten Teil** mit **ausgewählten Problemen der Beratung und Begutachtung (Consulting)** unter besonderer Berücksichtigung der **Unternehmensbewertung** und der **Due Diligence**. Der Stoff soll auch für die **Praxis** verwertbar sein. Schließlich wird eine **Übung** angeboten, die auf die Vorlesung abgestimmt ist und hälftig den Bereich der Unternehmensbewertung und Beratung vertiefen soll.

Ausgangspunkt der Betrachtung wird hier der Wirtschaftsprüfer selbst, die Wirtschaftsprüfer-Gesellschaft oder das unternehmensinterne Controlling sein. Konkurrierende Sparten, wie z.B. Unternehmensberater, werden mit einbezogen. Die intensive Auseinandersetzung mit Fragen der Begutachtung, Beratung und Betreuung aus der Sicht des Wirtschaftsprüfers ergibt sich aus § 2 Abs. 2 und Abs. 3 WPO, die wie folgt lauten (vgl. auch § 2 Abs. 1 WPO):

- „(2) Wirtschaftsprüfer sind befugt, ihre Auftraggeber in **steuerrechtlichen Angelegenheiten** nach Maßgabe der bestehenden Vorschriften **zu beraten** und **zu vertreten**.
- (3) Wirtschaftsprüfer sind weiter befugt
 1. unter Berufung auf ihren Berufseid auf den Gebieten der **wirtschaftlichen Betriebsführung** als **Sachverständiger** aufzutreten;
 2. in **wirtschaftlichen Angelegenheiten** **zu beraten** und fremde Interessen zu wahren;
 3. zur **treuhänderischen Verwaltung**“.

Im Hinblick auf vereidigte Buchprüfer schränkt das Gesetz die Möglichkeiten zur Begutachtung, Beratung und Betreuung ein. So lautet § 129 Abs. 2 und Abs. 3 WPO wie folgt:

- „(2) Vereidigte Buchprüfer sind befugt, ihre Auftraggeber in **steuerlichen Angelegenheiten** nach Maßgabe der bestehenden Vorschriften **zu beraten** und **zu vertreten**. In Angelegenheiten, die das Abgabenrecht fremder Staaten betreffen, sind sie zur **geschäftsmäßigen Hilfe in Steuersachen** befugt; die entsprechenden Befugnisse Dritter bleiben unberührt.
- (3) Vereidigte Buchführer sind weiter befugt
 1. unter Berufung auf ihren Berufseid auf den Gebieten des **betrieblichen Rechnungswesens** als **Sachverständige** aufzutreten;
 2. in **wirtschaftlichen Angelegenheiten** **zu beraten** und fremde Interessen zu wahren;
 3. zur **treuhänderischen Verwaltung**“.

Im weiteren Verlauf stehen **nicht** die vielfältigen unmittelbaren **steuerrechtlichen Beratungen** im Mittelpunkt der Analyse; dies wird den Lehrstühlen für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre überlassen.

Der **zweite Teil** der Vorlesung ist dem **Controlling** und dem **Business Reporting** aus nationaler und internationaler Sicht gewidmet. Im Zweiten Teil der Übung werden ebenfalls Fälle zu diesen Themenbereichen angeboten.

Ergänzend zu dieser Vorlesung wird im Bereich des Methodenblocks zur Betriebswirtschaftslehre zudem die Vorlesung **„Controlling“** mit Übung im WS 2020/2021 angeboten, deren Inhalte sich auf das innerbetriebliche Rechnungswesen (Management oder Managerial Accounting), dem Aufbau und Einsatz von Kontroll- und Entscheidungsrechnungen sowie dem Kostenmanagement aus Sicht des operativen und strategischen Controlling beschäftigen.

Begriffliche Abgrenzungen und Konzeptionen

Prüfung ist jeder Prozess der Beschaffung und Verarbeitung von Informationen, der die Feststellung des **Grades der Sollentsprechung** eines bestimmten (Prüfungs-)Objekts bezweckt.

Für den Begriff Prüfung sind die folgenden **Eigenschaften** wesentlich:

1. Existenz eines **Prüfobjekts** als Gegenstand der Prüfung.
2. Existenz einer **Prüfinstanz** als Träger der Prüfung.
3. Existenz eines **Systems** von Sollgrößen (Normen) als Maßstab für die Prüfung.
4. Existenz einer **Menge von Messregeln** zur Beschaffung von Informationen über den Ist-Zustand des Prüfobjekts.
5. Existenz einer **Menge von Transformationsregeln** zur Umwandlung gemessener Soll-Ist-Abweichungen in ein Urteil über den Grad der Sollentsprechung.

Diese Merkmale sollen nun an dem **Beispiel der handelsrechtlichen Jahresabschlussprüfung** von Kapitalgesellschaften verdeutlicht werden:

1. **Prüfobjekte** sind der Jahresabschluss (Bilanz, GuV und Anhang), der Lagebericht und die Buchhaltung (§ 316 f. HGB).
2. Die Jahresabschlussprüfung ist eine **Vorbehaltsprüfung** der Wirtschaftsprüfer und WP-Gesellschaften (§ 319 Abs. 1 HGB).
3. Die handelsrechtliche Prüfung ist primär eine **Gesetzmäßigkeitsprüfung** (Maßstab: GoB und IFRS) und eine **Satzungsmäßigkeitsprüfung** (Maßstab: Satzung) (§ 317 Abs. 1 Satz 2 HGB).
4. Wir müssen hier auf dieselben Normen wie bei Punkt 3. zurückgreifen, denn man kann Ist- und Sollgrößen nur gegenüberstellen, wenn man **gleiche Maßstäbe** zugrunde legt.
5. Hier stellt man sich zunächst die Frage, welche Urteile bei der Jahresabschlussprüfung anstehen. Urteile äußern sich in den verschiedenen **Varianten des Bestätigungsvermerks** (§ 322 Abs. 1 und Abs. 4 HGB). Bei der Aufdeckung von Mängeln gibt es keine konkreten Transformationsgleichungen für ein Urteil. Es existieren zwar einige gesetzliche Vorschriften (z.B. Nichtigkeit des Jahresabschlusses § 256 AktG) und die Grundsätze ordnungsmäßiger Jahresabschlussprüfung, aber zum größten Teil vertraut man dem **Ermessen des Wirtschaftsprüfers**.

Die Prüfung als **Beschaffung von Soll-Ist-Informationen** ist kein Selbstzweck, sondern notwendige Voraussetzung für die **Einleitung von Korrekturmaßnahmen**. Daher wird der Prüfungsbegriff oft auch auf den Kontrollbegriff ausgeweitet (Kontrolle => Abweichungsermittlung mit Abweichungskorrektur). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass der Abschlussprüfer nur die festgestellten Fehler benennen darf (Konstatierungsfunktion). Die Fehlerbeseitigung ist Aufgabe der gesetzlichen Vertreter des Unternehmens (Vorstand), die den Jahresabschluss und Lagebericht aufstellen (§ 264 HGB).

Zur Abgrenzung der **Begutachtung** von der Prüfung bieten sich **zwei Kriterien** an:

- Die Begutachtung hat **keine Überwachungsfunktion**, sondern dient der **Erklärung** bzw. der **Prognose**.
- Das Gutachten beurteilt nicht ein Istobjekt anhand eines Solls, d.h. anhand von Normen, sondern **erklärt** oder **prognostiziert** aufgrund von **allgemeinen Sätzen** (Theorien, Gesetzmäßigkeiten, eigene Auffassung des Gutachters).

Ein betriebswirtschaftliches Gutachten ist also eine **Meinungsäußerung** über betriebswirtschaftlich relevante Sachverhalte bzw. geplante, betriebswirtschaftlich relevante Handlungen, mit dem Ziel, durch Heranziehen von theoretischen Erkenntnissen die **Unternehmensleitung** bei der Ausübung ihrer Funktionen **zu unterstützen**. Wir wollen uns dieser Definition im Wesentlichen anschließen, weil sich die Begriffe Begutachtung und Prüfung damit relativ gut abgrenzen lassen.

Nun geht es darum, die **Beratung** im Hinblick auf **Begutachtung** und **Prüfung** abzugrenzen. Bera-

tung bedeutet Abgabe einer **Verhaltensempfehlung**, d.h. Aufzeigen mindestens einer Möglichkeit, eine gegebene und als unbefriedigend empfundene Ausgangssituation in eine bessere Situation zu überführen. Die Beratung setzt folglich das Vorhandensein eines **Missverhältnisses** zwischen dem **Gegebenen** und dem **Erreichbaren** auf der Seite des zu Beratenden voraus. Sie lässt sich als **Hilfe** bei der **Lösung** von Problemen charakterisieren, deren Inhalt eine Zustandsveränderung der Realität bildet.

Im Folgenden wollen wir die vorliegende Definition für unsere Zwecke in **mehrfacher Hinsicht** eingrenzen:

- Gegenstand unserer Überlegungen soll nur die **Hilfestellung** bei der Lösung **unternehmerischer Entscheidungsprobleme** sein. Beratung soll synonym mit dem engeren Begriff **Unternehmensberatung** verwendet werden.
- Beratungsvorgänge vollziehen sich sowohl innerhalb einer Unternehmung (**interne UB**) als auch zwischen Unternehmen und externen Beratern (**externe UB**). Beispiele für interne Unternehmensberatungen sind z.B. Stabsabteilungen, die Interne Revision oder das Controlling oder die Beratung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat. Für uns ist in dieser Vorlesung der **externe Bereich der Unternehmung** wichtig. Es handelt sich um das Tätigkeitsfeld des **Wirtschaftsprüfers** und die externe Beratung durch Personen, die dem Unternehmen **nicht angehören**.
- Die Beratung kann als Abgabe von Empfehlungen im Sinne einer **Entscheidungshilfe** (nicht die Vornahme einer Entscheidung selbst) definiert werden, wobei vom Istzustand und den jeweiligen unternehmerischen Zielsetzungen ausgegangen wird und **theoretische Erkenntnisse** und **Erfahrungswissen** herangezogen werden.

Bei einer Zusammenfassung und Gegenüberstellung der einzelnen Definitionen lassen sich folgende **Gemeinsamkeiten** herausarbeiten:

- **Prüfer, Begutachter** und **Berater** werden entsprechend eines **Auftrags** tätig.
- Die **Stellungnahmen** müssen **vertrauenswürdig** sein. Die Aussagen haben hinreichend nachprüfbar und klar begründet zu sein.
- **Prüfung, Begutachtung** und **Beratung** setzen eine Erfassung und Feststellung des **Ist-Objekts** voraus. Wenn diese Ist-Objekte zu komplex sind, ist eine vollständige Erfassung unmöglich. Daher sollte eine **aufgabenorientierte Auswahl** der interessierenden Merkmale getroffen werden.

Es gibt neben den Gemeinsamkeiten aber auch **Unterschiede** zwischen den Bereichen **Prüfung, Begutachtung** und **Beratung**:

- Die **Prüfung** ist ein Soll-Ist-Vergleich mit anschließender **Beurteilung**.
- Die **Begutachtung** ist eine **Meinungsäußerung** über betriebswirtschaftlich relevante Sachverhalte. Es handelt sich um eine **Erklärung** oder **Prognose** des vorgefundenen Ist-Zustandes aufgrund des Fachwissens des Gutachters, der häufig die Position eines **unparteiischen Externen** (Experten) einnimmt.
- Die **Beratung** ist eine Abgabe von **Handlungsempfehlungen** an die Unternehmung. Der Ist-Zustand wird analysiert, um bessere **Problemlösungen**, die sich an der unternehmerischen Zielsetzung ausrichten, zu finden.

Fazit: Der Versuch einer Abgrenzung ist im Einzelfall **nicht frei von Überschneidungen**. Für den Bereich der **Unternehmensbewertung** soll aber hier eine Zuordnung der Funktionen zu den Bereichen **Begutachtung** und **Beratung** vorgenommen werden. Wenn man die Aufgaben des Wirtschaftsprüfers den Begriffen **Prüfung, Begutachtung** und **Beratung** zuordnen will, so ist häufig eine **Verknüpfung** festzustellen. Beispielsweise muss bei der Abschlussprüfung neben dem **Soll-Ist-Vergleich** auch oft eine **Handlungsempfehlung** abgegeben werden, z.B. in der Form der **rechnungslegungspolitischen Beratung** oder der Beratung zur Vermeidung von **Unwirtschaftlichkeiten** sowie **doloser Handlungen**. Damit greifen Prüfung und Beratung stark ineinander, wo-

durch es häufig zu **Konfliktsituationen** kommt (vgl. z. B. § 319 Abs. 3 Nr. 3 HGB).

Die **Betreuung** entstammt dem Bereich der Beratung. Sie setzt aber ein noch stärkeres **Vertrauensverhältnis** voraus. So wird der Betreuer im Schrifttum auch als ein durch ein besonderes Vertrauensverhältnis ausgezeichnete Berater definiert. Ein **Spezialgebiet der Betreuung** ist die **Treuhandische Verwaltung**, die neben dem besonderen Vertrauen die **Existenz von Vermögenswerten**, die sachverständig zu verwalten sind, voraussetzt.

Am Ende der terminologischen Analyse ist die Frage zu beantworten, welche **Bedeutung** eine solche Begriffsabgrenzung hat. So können Wirtschaftsprüfer nach Maßgabe ihrer gesetzlichen Aufgabe alle vier genannten Funktionen ausüben (d.h. Prüfung, Begutachtung, Beratung und Betreuung). Aus diesem Grund war eine Begriffsbestimmung notwendig. Außerdem ist festzuhalten, dass alle vier Begriffe **zielorientierten Charakter** tragen, diese Ziele aber unterschiedlich sind:

- **Prüfungen** dienen dem **Anteilseigner-, Gläubiger- und Investorenschutz** (d.h. des Kapitalmarktes).
- **Begutachtungen** sind primär **auftraggeberbezogen**. Ziel ist ein vertrauenswürdige, verkehrsfähige Gutachten.
- **Beratungen** sind **parteienbezogen**, ebenso Betreuungen.

Daneben dient eine solche Begriffsklärung aber auch der Abgrenzung von Untersuchungsbereichen und insbesondere einer **erleichterten Kommunikation** in Wissenschaft und Praxis.

Abschließend gilt es, den Begriff „**Business Reporting**“ zu klären, der auch im Titel der Vorlesung steht. Gerade bei großen Publikumsgesellschaften ist die Rechnungslegung primär auf eine **unternehmenswertsteigernde Publizitätspolitik** ausgelegt, die durch eine kontinuierliche Intensivierung der Kommunikationsbeziehung zwischen Unternehmensleitung und Investoren vor dem Hintergrund der erfolgreichen Umsetzung einer **Investor Relations-Strategie** geprägt ist. Neben den **Investor Relations** wird in der jüngsten Vergangenheit verstärkt auf die **Creditor Relations** hingewiesen, die das Beziehungsmanagement zwischen der Unternehmensleitung und den Kreditgebern umfasst. Im Schrifttum wird der (Konzern)-Abschluss auch als Visitenkarte des Unternehmens klassifiziert, der einen zentralen Stellenwert in der Öffentlichkeitsarbeit einnimmt, wobei die Publizitätspolitik auch häufig darauf abzielt, die spezifische Unternehmenskultur bzw. die **Corporate Identity** den Adressaten der Rechnungslegung transparent zu machen.

Das Management besitzt die Möglichkeit, durch eine zielorientierte Steuerung der Informationsmittel die Adressaten zu Reaktionen zu bewegen, die vorteilhaft für das Unternehmen sind. Dabei kann eine **offensive bzw. aktive Offenlegungspolitik** betrieben werden, die von einer Verbesserung der nach außen gerichteten Unternehmensdarstellung durch freiwillige Zusatzinformationen geprägt ist. Die entgegengesetzte Strategie wird als **defensive bzw. passive Offenlegungspolitik** bezeichnet und beinhaltet einen »Hang zur Verschwiegenheit«, weil das Management den Interessengruppen des Jahresabschlusses bewusst wesentliche entscheidungsrelevante Informationen zur Beurteilung der tatsächlichen wirtschaftlichen Lage vorenthält.

Die unter dem Hang zur Offenheit bezeichnete Publikumsstrategie entspricht dem Konzept des **Value Reporting**, dessen Inhalt vereinfachend mit dem Satz »Tue Gutes für die Aktionäre und rede darüber« umschrieben werden kann. Darüber hinaus wird im Schrifttum auf die wachsende Bedeutung der **Internetpublizität** und der **Digitalisierung** als Gestaltungsinstrumente zur Verbesserung der Investor Relations hingewiesen. Die zunehmende Anwendung kapitalmarktorientierter Unternehmensführungskonzepte ist das Grundmotiv für eine freiwillige Publikation von Informationen seitens der Unternehmensführung, die z.T. weit über die traditionelle Finanzberichterstattung hinausgehen. Das wesentliche Ziel des Value Reporting stellt die **Verringerung der Wertlücke (Value Gap)** dar, die sich aufgrund der **asymmetrischen Informationsvermittlung** und der mangelnden Kapitalmarkteffizienz zwischen der Unternehmensleitung und den Eigenkapitalgebern gebildet hat. Ihre Reduzierung soll durch die strikte Befolgung des **Management Approach** herbeigeführt

werden. Demnach werden die externen Abschlussadressaten mit den gleichen Informationen ausgestattet wie das Management für die interne Unternehmenssteuerung.

Das **Value Reporting** stellt über die Pflichtberichterstattung **hinausgehende** bewertungsrelevante Informationen bereit, um den Analysten der Rechnungslegung eine verbesserte Einschätzung des Unternehmenswerts zu ermöglichen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen jene Informationen, die aus Sicht des Unternehmens Einfluss auf die Höhe des Unternehmenswerts haben. Im Schrifttum wird in diesem Zusammenhang der Wandel der Berichterstattung von einem vergangenheitsorientierten **Financial Accounting** zu einem umfassenden zukunftsbezogenen **Business Reporting** diskutiert. So setzt sich das Business Reporting nach neueren betriebswirtschaftlichen Auffassungen aus dem Financial Accounting und dem Value Reporting zusammen.

Die folgende Abbildung zeigt elementare Funktionsbereiche des Value Reporting und Beispiele für die Vermittlung wertsteigernder Informationen, die vom Financial Accounting in dieser Form nicht geliefert werden. Diese Informationen spielen auch im Rahmen von Unternehmensakquisitionen bzw. Unternehmensbewertungen (Due Diligence) eine zentrale Rolle (Performance Measurement).

Funktionsbereiche	Beispiele für wertsteigernde Informationen
Forschung und Entwicklung (Innovation Capital)	<ul style="list-style-type: none"> - Forschungs- und Entwicklungs-ausgaben - selbst entwickelte, angemeldete Patente - Neuproduktate
Personal (Human Capital)	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterqualifikation - Mitarbeiterzufriedenheit - Weiterbildung - Fehlzeiten - Altersstruktur
Beschaffung (Supplier Capital)	<ul style="list-style-type: none"> - Schlüssellieferanten - Zahl erhaltener Lizenzen (zur Produktion innovativer Erzeugnisse)
Finanzen (Investor Capital)	<ul style="list-style-type: none"> - Aktionärsstruktur (in-, ausländische, private, institutionelle Investoren) - Bedeutung bei Analysen (z.B. Ratingergebnisse)
Produktion/Dienstleistungen (Process Capital)	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessqualität - Produktqualität - Dienstleistungsqualität - Qualitätsmanagement
Absatz (Customer Capital)	<ul style="list-style-type: none"> - Marktanteil - Markenreporting - Kundenzufriedenheit - Kundenqualität - Kundenbindungsdauer

Abb.: Mögliche Struktur eines Value Reporting