



Europäische  
Immobilien  
Akademie

staatlich anerkannte  
Fachschule des ivd



## FACHWIRT IMMOBILIENVERWALTUNG

Skript

Modul 6: Managementkompetenz Verwalter  
Teil IV – Unternehmenssteuerung/Controlling

## INHALT

<b>1</b>	<b>UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....</b>	<b>3</b>
1.1	Unternehmensziele .....	5
1.1.1	strategische Unternehmensziele .....	7
1.1.2	operative Unternehmensziele .....	12
1.2	Rechtsformen von Unternehmen.....	15
1.3	Organisationsformen.....	18
1.3.1	Aufbauorganisation .....	18
1.3.2	Ablauforganisation .....	25
1.4	Unternehmensfinanzierung .....	26
1.4.1	Eigen- und Fremdfinanzierung .....	28
1.4.2	Innen- und Außenfinanzierung.....	33
1.4.3	Wirtschaftsplanung.....	35
1.4.4	Investitionsplanung .....	36
1.4.5	Liquiditätsplanung .....	38
1.4.6	Rentabilitätsplanung.....	44
1.5	Rechnungslegung und Steuern.....	46
1.5.1	Jahresabschlüsse von Einzelunternehmen .....	52
1.5.2	Jahresabschlüsse von Kapitalgesellschaften .....	55
1.5.3	Unternehmenssteuern .....	68

<b>2</b>	<b>CONTROLLING .....</b>	<b>71</b>
2.1	Unternehmensplanung.....	77
2.1.1	Portfoliomethoden .....	81
2.1.2	SWOT-Analyse .....	103
2.2	Unternehmenssteuerung .....	107
2.2.1	Abrechnungsanalyse.....	109
2.2.2	Abweichungsanalyse .....	110
2.3	Kostenrechnung.....	111
2.4	Kontrollinstrumente .....	116
2.4.1	Revision als internes Kontrollinstrument .....	117
2.4.2	Betriebsvergleiche als externes Kontrollinstrument .....	121
	<b>QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>127</b>

# 1 UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Unternehmensführung bezeichnet in der Betriebswirtschaft die direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen, die sich aus übergeordneten Zielen des Unternehmens ableiten.

Zu den typischen Hauptführungsaufgaben des Managements gehören:

- die strategische Unternehmensplanung; Festlegung der langfristigen Rahmenkonzeption für die strategischen Geschäftsfelder.
- die Konzeption; Einführung und Pflege wesentlicher leistungsfähiger Systemstrukturen z.B. Planungs- und Kontrollsysteme, das Organisationssystem.

Gegenstand der Lehre von der Unternehmensführung ist die Gestaltung von Organisationen im Sinne von zweckgerichteten sozialen Systemen. Die Unternehmensführung kann institutional und funktional interpretiert werden.



Die Führung von Unternehmen im institutionalen Sinn entspricht einer Personengruppe, die eine Organisation führt, während im funktionalen Sinn der Begriff Unternehmensführung für die damit verbundenen Tätigkeiten und Aufgaben steht. Im funktionalen Sinn bedeutet Unternehmensführung die Beherrschung eines Prozesses bzw. eines Führungsprozesses. Ein Prozess zeichnet sich durch die Definition von Anfangs- und Endzustand aus.

Der Begriff der Unternehmensführung ist im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauchs ein synonyme Begriff für den englischen Begriff **Management**.

Unternehmensführung hat mit Wirksamkeit, Systematisierung, Professionalisierung, zielgerichteter Steuerung sowie effizientem und ökonomischem Handeln zu tun. Aufgabe eines Managers ist die Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von Maßnahmen zum Wohl des Zweckes des Unternehmens und aller daran Beteiligten unter Einsatz der ihm zur Verfügung stehenden betrieblichen Ressourcen.

Die Unternehmensführung lässt sich unter Tätigkeits-, Personal-, Organisations- und Prozessaspekten betrachten. Die gesetzlichen und anderen regulativen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung sind in der Corporate Governance festgehalten.

Als grundsätzliche Planungszeiträume werden die kurzfristige, mittelfristige oder langfristige Unternehmensplanung unterschieden. Die kurzfristige Planung umfasst ein Jahr oder weniger, die Mittelfristplanung bezieht sich in der Regel auf eine Zeitspanne von ein bis fünf Jahren, langfristige Planung umfasst einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren.

Strategische Führung ist entsprechend der zugrunde gelegten Führungsebene tendenziell langfristig ausgerichtet und kann wegen einer relativ großen Unbestimmtheit der verfügbaren Informationen lediglich die grobe Gesamtplanung des Unternehmens zum Inhalt haben. Sie stellt das Bindeglied zwischen der übergeordneten Unternehmensphilosophie und der nichtstrategischen Führung dar.



Während die Zielgröße der strategischen Unternehmensführung der Aufbau neuer Erfolgspotentiale sowie der Erhalt bestehender ist, steht die unmittelbare Erfolgserzielung mit Hilfe der bestehenden Erfolgsfaktoren und die Umsetzung der festgelegten Unternehmensstrategie im Mittelpunkt der operativen Unternehmensführung. Mit ihr erfolgt die kurzfristige Festlegung der Programme, Tätigkeiten und benötigten Mittel für die verschiedenen Bereiche im Detail. Die hiermit verbundene Zunahme der Exaktheit der zur Verfügung stehenden Informationen führt zu einer stärkeren Differenzierung der getätigten Pläne.