

# Auf einen Blick

<b>Über die Autoren</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
<b>Teil I: Die Grundlagen – Vom Beschaffen, Herstellen und Verkaufen</b> .....	<b>25</b>
<b>Kapitel 1:</b> Das Unternehmen stellt sich vor .....	27
<b>Kapitel 2:</b> Der Gewinn liegt im Einkauf: Die Materialwirtschaft. ....	57
<b>Kapitel 3:</b> Jetzt kann es losgehen: Die Produktion. ....	83
<b>Kapitel 4:</b> Marketing: Rund um den Absatz .....	105
<b>Teil II: Das liebe Geld – Investieren und finanzieren</b> .....	<b>149</b>
<b>Kapitel 5:</b> Finanzierung – wie sich das Unternehmen das notwendige Kapital beschaffen kann .....	151
<b>Kapitel 6:</b> Investition: Das Kapital sinnvoll einsetzen .....	193
<b>Teil III: Unternehmen organisieren und führen</b> .....	<b>223</b>
<b>Kapitel 7:</b> Das Management .....	225
<b>Kapitel 8:</b> Alles muss seine Ordnung haben: Die Organisation. ....	271
<b>Kapitel 9:</b> Grundlagen des Personalmanagements .....	307
<b>Teil IV: Mit Zahlen steuern: Das Rechnungswesen</b> .....	<b>341</b>
<b>Kapitel 10:</b> Grundlagen des Rechnungswesens. ....	343
<b>Kapitel 11:</b> Den Geschäftsbericht lesen und verstehen .....	357
<b>Kapitel 12:</b> Mit Zahlen steuern: Kostenrechnung und Controlling .....	399
<b>Teil V: Der Top-Ten-Teil</b> .....	<b>441</b>
<b>Kapitel 13:</b> Vorsicht Falle! Zehn Fallen für Betriebswirtschaftler. ....	443
<b>Kapitel 14:</b> Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten .....	447
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>455</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über die Autoren</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
Über dieses Buch .....	19
Begriffe, die in diesem Buch verwendet werden .....	20
Konventionen in diesem Buch .....	20
Törichte Annahmen über den Leser .....	21
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	21
Teil I: Die Grundlagen – Vom Beschaffen, Herstellen und Verkaufen .....	21
Teil II: Das liebe Geld – Investieren und finanzieren .....	21
Teil III: Unternehmen organisieren und führen .....	22
Teil IV: Mit Zahlen steuern: Das Rechnungswesen .....	22
Teil V: Der Top-Ten-Teil .....	23
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden .....	23
Wie es weitergeht .....	24
<b>TEIL I</b>	
<b>DIE GRUNDLAGEN – VOM BESCHAFFEN, HERSTELLEN UND VERKAUFEN</b> .....	<b>25</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Das Unternehmen stellt sich vor</b> .....	<b>27</b>
Aufgaben, Funktionen und Umfeld der Betriebe .....	27
Das Wesentliche zuerst: Güter und Bedürfnisse .....	28
Die Träger der Wirtschaft: Haushalte und Unternehmen .....	30
Der Überblick: Wie ein Unternehmen funktioniert .....	32
Das Unternehmensumfeld .....	34
Unternehmensformen .....	38
Unternehmen nach Größe und Branche .....	38
Die richtige Wahl: Gründung und Rechtsform von Unternehmen .....	40
Gemeinsam ist man (manchmal) stärker: Verbindungen .....	44
Die Heimat des Unternehmens: Die Standortwahl .....	47
Wohin die Reise geht: Die Unternehmensziele .....	50
Zielvorgaben als Steuerungsfunktion .....	50
Zielinhalte und Zielbeziehungen .....	51
Wer die Ziele bestimmt .....	53
Zielsetzung richtig gemacht .....	54

## Kapitel 2

<b>Der Gewinn liegt im Einkauf: Die Materialwirtschaft</b> .....	<b>57</b>
Die Aufgaben der Materialwirtschaft .....	57
Instrumente der Beschaffung .....	59
Was gebraucht wird: Die Materialanalyse .....	60
Die Entscheidung: Make or Buy? .....	63
Der Beschaffungsmarkt wird erkundet. ....	65
Die Pflege der Lieferanten .....	69
Das Material wird beschafft. ....	70
Der Ausgangspunkt: Die Bedarfsfeststellung .....	71
Die Beschaffung optimieren. ....	74
Logistik: Wie das Material zum Einsatzort kommt .....	77
Perspektiven in der Materialwirtschaft .....	81

## Kapitel 3

<b>Jetzt kann es losgehen: Die Produktion</b> .....	<b>83</b>
Grundlagen der Produktion .....	83
Was es heißt zu produzieren .....	84
Produktionsziele setzen .....	85
Produktionsformen .....	87
Ein gespanntes Verhältnis – Produktion und Kosten .....	92
Input und Output – die Produktionsfunktion. ....	92
Nichts gibt es umsonst: Kostenfunktionen .....	98
Kostenanalyse anhand des Ertragsgesetzes .....	99

## Kapitel 4

<b>Marketing: Rund um den Absatz</b> .....	<b>105</b>
Marketing: Alles auf den Markt ausrichten .....	106
Bedeutung des Marketing-Managements .....	106
Den Absatzmarkt kennen .....	107
Auf die Beziehung mit den Kunden kommt es an: Customer Relationship Management .....	108
Marketingziele .....	109
Die Bedeutung des Marketingkonzepts .....	110
Marktforschung: Die Erkundung des Kunden .....	111
Marktforschung betreiben .....	112
Die Methoden der empirischen Marktforschung .....	114
Gestaltung des Produktangebotes: Produktpolitik. ....	117
Kriterien für ein Produktprogramm .....	117
Produktlebenszyklus .....	118
Produktpolitische Gestaltungsmaßnahmen .....	120
Produkt-Portfolio-Analyse. ....	121
Die Konditionen: Gute Preise und mehr .....	123
Preis-Leistungs-Verhältnis und Nachfrageverhalten .....	123
Preis-Absatz-Funktion: Den richtigen Preis bestimmen .....	126
Die Erlösfunktion: Den Erlös ermitteln .....	126

Die Gewinnfunktion: Den Gewinn ermitteln .....	128
Preis-Nachfrageelastizitäten und Marktformen .....	130
Preisstrategien .....	131
Kommunizieren und Kunden gewinnen .....	133
Grundlagen der Kommunikation: Das Kommunikationsmodell .....	134
Die Werbung .....	135
Die Verkaufsförderung .....	136
Das Direktmarketing .....	137
Das Sponsoring .....	137
Die Öffentlichkeitsarbeit .....	137
Der Weg zum Kunden: Distributionspolitik .....	139
Den passenden Absatzkanal wählen .....	141
Logistik .....	143
Die Mischung macht's: Der Marketingmix .....	146

## TEIL II

### **DAS LIEBE GELD – INVESTIEREN UND FINANZIEREN ..... 149**

#### **Kapitel 5**

#### **Finanzierung – wie sich das Unternehmen das notwendige Kapital beschaffen kann ..... 151**

Finanzierung: Warum und wie .....	151
Finanzplanung: Wie man Zahlungsunfähigkeit vermeidet .....	153
Den Kapitalbedarf ermitteln .....	153
Einen Finanzplan erstellen .....	157
Finanzierungsmöglichkeiten .....	159
Geld von anderen: Die Außenfinanzierung .....	160
Sich selbst finanzieren: Die Innenfinanzierung .....	170
Moderne Finanzierungsinstrumente: Leasing und Factoring .....	175
Leasing .....	176
Factoring .....	177
Weitere Vorteile von Leasing und Factoring .....	178
Worauf man bei der Finanzierung achten muss .....	178
Die Banken erfreuen: Wichtige Regeln und Kennzahlen .....	179
Die Kapitalkosten gering halten .....	184
Finanzierungsrisiken im Griff haben .....	187

#### **Kapitel 6**

#### **Investition: Das Kapital sinnvoll einsetzen ..... 193**

Einige Grundlagen zur Investition .....	193
Investitionsarten .....	194
Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses .....	195
Methoden der Investitionsrechnung im Überblick .....	197
Einfach Rechnen: Die statische Investitionsrechnung .....	197
Kostenvergleichsrechnung .....	198

## 14 Inhaltsverzeichnis

Gewinnvergleichsrechnung .....	200
Rentabilitätsrechnung .....	201
Amortisationsrechnung .....	202
Vor- und Nachteile der statischen Investitionsrechnung .....	202
Genauer Rechnen: Dynamische Investitionsrechnung .....	203
Jetzt wird es mathematisch: Die Grundlagen für die dynamische Investitionsrechnung legen .....	204
Methoden der dynamischen Investitionsrechnung .....	207
Wenn man nicht genau weiß, was passiert: Investitionsrechnung unter Unsicherheit .....	217
Kann man in die Zukunft schauen? .....	217
Korrekturverfahren in der Investitionsrechnung .....	217
Sensitivitätsanalyse in der Investitionsrechnung .....	218
Risikoanalyse in der Investitionsrechnung .....	219
Sich für eine Investitionsrechnungsmethode entscheiden .....	220
Bedeutung der klassischen Investitionsrechnung .....	221
Qualitative Kriterien einbeziehen: Scoring-Modelle .....	221

### TEIL III

## UNTERNEHMEN ORGANISIEREN UND FÜHREN ..... 223

### Kapitel 7

## Das Management ..... 225

Was es heißt zu managen .....	225
Eigentümer versus Manager .....	226
Funktionen des Managements .....	227
Die Managementaufgaben .....	228
Planen .....	228
Entscheiden .....	233
Aufgaben übertragen/delegieren .....	240
Kontrollieren .....	243
Kultur und Führung im Unternehmen .....	244
Die Unternehmenskultur .....	244
Die Führung im Unternehmen .....	249
Mit Strategie zum Erfolg .....	253
Aufgaben des strategischen Managements .....	254
Auf dem Weg zum Ziel: Unternehmensstrategien .....	255
Worauf der Erfolg beruht: Erfolgsfaktoren .....	256
Qualitätsmanagement: Die Organisation aus Sicht der Kunden sehen .....	259
Qualität managen: Eine Führungsaufgabe .....	259
Der Regelkreis des Qualitätsmanagements .....	263
Das Unternehmen nachhaltig führen .....	265
Wirtschaftliche, soziale und ökologische Verantwortung .....	265
Gesetzliche Bestimmungen und Regelwerke .....	268
Wirtschafts- und Unternehmensethik .....	269

**Kapitel 8****Alles muss seine Ordnung haben: Die Organisation..... 271**

Zweck und Aufgaben der Organisation .....	271
Organisation und Delegation .....	272
Organisation und Arbeitsteilung .....	272
Weitere Aufgaben und Funktionen der Organisation.....	273
Das Unternehmen als Organisation .....	274
Elemente der Organisation .....	276
Aufgaben.....	276
Organisationseinheiten.....	277
Verbindungen und Beziehungen.....	279
Die Organisation gestalten.....	280
Die Aufbauorganisation .....	280
Organisationsformen .....	288
Die Ablauforganisation .....	295
Nicht geplant! Die informelle Organisation .....	298
Die Organisation verändern.....	300
Auf dem Pfad zur Veränderung – Veränderungsprozesse einleiten .....	300
Den Weg gemeinsam gehen – Organisationsentwicklung richtig gemacht.....	302
Der radikale Neustart: Business Reengineering .....	304

**Kapitel 9****Grundlagen des Personalmanagements..... 307**

Die Menschen im Unternehmen.....	308
Die Personalwirtschaft stellt sich vor .....	308
Der Personalbedarf.....	310
Aufgabe der Personalbedarfsplanung .....	310
Bedarf ist nicht gleich Bedarf: Gründe und Formen des Personalbedarfs .....	310
Den Personalbedarf feststellen .....	312
Personal beschaffen .....	315
Formen und Wege der Personalbeschaffung .....	315
Das Personal wird ausgewählt.....	320
Jedem nach seinen Fähigkeiten – wie die Mitarbeiter eingesetzt werden .....	322
Aufgaben des Personaleinsatzes.....	322
Mitarbeiter einführen und einarbeiten.....	322
Die Arbeitsbedingungen gestalten .....	323
Lernen ohne Ende – Personalentwicklung.....	326
Bedeutung und Aufgabe der Personalentwicklung .....	326
Verfahren der Personalentwicklung .....	328
Was den Mitarbeiter bewegt .....	330
Motivation und Anreize.....	331
Grundlagen der Motivation .....	331

## 16 Inhaltsverzeichnis

Anreize für die Mitarbeiter im Unternehmen schaffen .....	333
Wie es zur Leistung kommt – verschiedene Theorien .....	333
Keine Bindung besteht ewig – Personalfreisetzung .....	337
Gründe für die Freistellung von Mitarbeitern .....	337
Möglichkeiten der Personalfreisetzung .....	339

## **TEIL IV MIT ZAHLEN STEuern: DAS RECHNUNGSWESEN ..... 341**

### **Kapitel 10 Grundlagen des Rechnungswesens ..... 343**

Aufgaben und Unterteilung des Rechnungswesens .....	343
Das externe Rechnungswesen: Damit die anderen Bescheid wissen .....	345
Das interne Rechnungswesen: Planung, Steuerung und Kontrolle .....	346
Was keiner mag, aber wichtig ist: Die Grundbegriffe unterscheiden .....	347
Einzahlungen und Auszahlungen .....	348
Einnahmen und Ausgaben .....	348
Aufwendungen und Erträge .....	349
Kosten und Erlöse .....	349
Abgrenzung der Grundbegriffe im Rechnungswesen .....	350
Auszahlung versus Ausgabe versus Aufwand versus Kosten .....	355

### **Kapitel 11 Den Geschäftsbericht lesen und verstehen ..... 357**

Grundlagen der Bilanzierung .....	358
Aufgaben und Funktionen des Jahresabschlusses .....	358
Externe und interne Bilanzadressaten .....	359
Rechtliche Grundlagen: Damit alles seine Ordnung hat .....	361
Bilanzarten .....	362
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung: Vorsichtig ist der Kaufmann! .....	363
Das Foto: Die Bilanz oder die zwei Seiten eines Unternehmens .....	367
Die Aktivseite der Bilanz: Wie ist das Kapital angelegt .....	368
Die Passivseite: Woher kommt das Kapital? .....	374
Der Film: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder die zwei Seiten des Erfolgs .....	382
Sie haben die Wahl: Umsatz- oder Gesamtkostenverfahren .....	383
Es stehen sich gegenüber: Aufwendungen und Erträge .....	384
Erfolgsgrößen außerhalb der GuV: EBIT und EBITDA .....	388
Was sonst noch zum Geschäftsbericht gehört .....	389
Der Anhang: Wer es genauer wissen will .....	390
Der Lagebericht: Wie geht es weiter? .....	391
Den Fluss des Geldes nachvollziehen: Die Kapitalflussrechnung .....	392
Internationale Rechnungslegung: Der Sieg der Angelsachsen .....	394
IAS/IFRS/US-GAAP: Diese Abkürzungen sollten Sie kennen .....	395
Auswirkungen der internationalen Regeln für deutsche Unternehmen ...	396

**Kapitel 12****Mit Zahlen steuern: Kostenrechnung und Controlling ..... 399**

Die klassische Kostenrechnung.....	400
Kostenbegriffe in der Kostenrechnung.....	401
Welche Kosten habe ich: Die Kostenartenrechnung.....	406
Wohin mit den Gemeinkosten: Die Kostenstellenrechnung.....	410
Was kosten meine Produkte: Die Kostenträgerrechnung.....	415
Was an der klassischen Kostenrechnung kritisch ist.....	419
Verdiene ich etwas mit meinen Produkten: Die Deckungsbeitragsrechnung ...	420
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	421
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	422
Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten.....	425
Mit zukünftigen Kosten rechnen: Die Plankostenrechnung.....	425
Starre Plankostenrechnung: Mit Vollkosten kalkulieren.....	426
Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis: Ohne fixe Kosten kalkulieren.....	427
Moderne Verfahren der Kostenrechnung.....	428
Ansatzpunkte der modernen Kostenrechnung.....	429
Methoden und Instrumente der modernen Kostenrechnung.....	430
Controlling – viel mehr als nur Kontrolle.....	433
Aufgaben und Funktionen des Controllings.....	433
Instrumente des operativen Controllings.....	434
Instrumente des strategischen Controllings.....	437

**TEIL V****DER TOP-TEN-TEIL ..... 441****Kapitel 13****Vorsicht Falle! Zehn Fallen für Betriebswirtschaftler ..... 443**

Ein Kunde weniger, was macht das schon?.....	443
Neue Besen kehren gut.....	443
Die Fixkostenfalle.....	444
Guter Rat ist (nicht immer) teuer.....	444
Die Planbarkeitsfalle(n).....	444
Die »Alle sitzen in einem Boot«-Falle.....	445
Die Liquiditätsfalle.....	445
Die Zahlengläubigkeit.....	445
Ökonomen handeln immer rational.....	446
Die Zinsfalle.....	446

**Kapitel 14****Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten ..... 447**

Produktionsfaktoren: Von nichts kommt nichts.....	447
Das Wirtschaftlichkeitsprinzip.....	448
Soft Skills: Die Kompetenzen der Zukunft.....	448

## 18 Inhaltsverzeichnis

Gewinn gemacht? Betriebsergebnis, Jahresüberschuss und Bilanzgewinn . . . . .	449
Bin ich besser als die anderen: Die Eigenkapitalrentabilität . . . . .	450
Wann mir die Bank noch Geld gibt: Bonität und Rating . . . . .	451
Der Cash Flow und seine Bedeutung . . . . .	452
Ist eine Investition lohnend: Der Kapitalwert . . . . .	452
Warum Sie Ihre Stakeholder kennen lernen sollten. . . . .	453
Der Break-even-Point: Ein ganz besonderer Punkt . . . . .	454

<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>455</b>
---------------------------------------	------------