

Auf einen Blick

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

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	7
Einführung	19
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
TEIL I	
DIE GRUNDLAGEN – VOM BESCHAFFEN, HERSTELLEN UND VERKAUFEN	25
Kapitel 1	
Das Unternehmen stellt sich vor	27
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

Der Gewinn liegt im Einkauf: Die Materialwirtschaft	57
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

Jetzt kann es losgehen: Die Produktion	83
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

Marketing: Rund um den Absatz	105
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

Stichwortverzeichnis	455
---------------------------------------	------------