

# Auf einen Blick

---

<b>Über den Autor</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
<b>Teil I: Das Unternehmen und die Materialwirtschaft</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel 1:</b> Das Unternehmen und seine Umwelt.....	29
<b>Kapitel 2:</b> Die Materialwirtschaft.....	45
<b>Teil II: Produktion und Marketing</b> .....	<b>61</b>
<b>Kapitel 3:</b> Die Produktion.....	63
<b>Kapitel 4:</b> Das Marketing.....	85
<b>Teil III: Finanzierung und Investition</b> .....	<b>117</b>
<b>Kapitel 5:</b> Die Finanzierung.....	119
<b>Kapitel 6:</b> Die Investitionsrechnung.....	145
<b>Teil IV: Management des Unternehmens</b> .....	<b>165</b>
<b>Kapitel 7:</b> Die Unternehmensführung.....	167
<b>Kapitel 8:</b> Die Unternehmensorganisation.....	187
<b>Kapitel 9:</b> Die Personalwirtschaft.....	205
<b>Teil V: Externes und internes Rechnungswesen</b> .....	<b>223</b>
<b>Kapitel 10:</b> Grundlagen des Rechnungswesens.....	225
<b>Kapitel 11:</b> Der Geschäftsbericht.....	235
<b>Kapitel 12:</b> Kostenrechnung und Controlling.....	273
<b>Teil VI: Der Top-Ten-Teil</b> .....	<b>309</b>
<b>Kapitel 13:</b> Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten.....	311
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>319</b>



# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
Über dieses Buch.....	21
Konventionen in diesem Buch.....	22
Törichte Annahmen über den Leser.....	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist.....	23
Teil I: Das Unternehmen und die Materialwirtschaft.....	23
Teil II: Produktion und Marketing.....	23
Teil III: Finanzierung und Investition.....	24
Teil IV: Management des Unternehmens.....	24
Teil V: Externes und internes Rechnungswesen.....	25
Teil VI: Der Top-Ten-Teil.....	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden.....	25
Wie es weitergeht.....	26

<b>TEIL I</b>	
<b>DAS UNTERNEHMEN UND DIE</b>	
<b>MATERIALWIRTSCHAFT</b> .....	<b>27</b>

<b>Kapitel 1</b>	
<b>Das Unternehmen und seine Umwelt</b> .....	<b>29</b>
Güter und Bedürfnisse.....	29
Haushalte und Unternehmen.....	30
Die Unternehmensfunktionen.....	31
Betrieblicher Güterprozess.....	31
Weitere Unternehmensfunktionen.....	31
Das ökonomische Prinzip.....	32
Das Unternehmensumfeld.....	33
Die Unternehmensformen.....	33
Unternehmensformen nach der Größe.....	33
Unternehmensformen nach der Rechtsform.....	34
Unternehmensformen nach der Branche.....	36
Die Unternehmenszusammenschlüsse.....	37
Die Standortwahl.....	38

## 12 Inhaltsverzeichnis

Die Unternehmensziele.....	39
Arten von Unternehmenszielen.....	39
Zielbeziehungen.....	40
Ziele »SMART« formulieren.....	41
Wichtige Kennzahlen eines Unternehmens.....	41
Produktivität.....	41
Wirtschaftlichkeit.....	42
Rentabilität.....	42

## Kapitel 2

<b>Die Materialwirtschaft.....</b>	<b>45</b>
Die Aufgaben der Materialwirtschaft.....	45
Die Materialanalyse.....	47
Die ABC-Analyse.....	47
Die XYZ-Analyse.....	47
Die Kombination aus ABC- und XYZ-Analyse.....	48
Die Wertanalyse.....	48
Make-or-Buy-Entscheidungen.....	48
Die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenauswahl.....	49
Die Analyse des Beschaffungsmarktes.....	49
Die Lieferantenauswahl.....	50
Die Materialbeschaffung.....	51
Die Bedarfsfeststellung.....	51
Ermittlung des Nettobedarfs.....	52
Materialtransport und -logistik.....	53
Die Materiallagerung.....	54
Die Lagerarten.....	54
Die Lagerbestandsformen.....	55
Die Ermittlung des Materialverbrauchs.....	55
Die Bereitstellungsprinzipien.....	56
Das Bestellverfahren.....	57
Die Lagerverwaltungsstrategien.....	57
Die Beschaffungskostenoptimierung.....	57
Die Materialentsorgung.....	59
Kennzahlen der Materialwirtschaft.....	59
Lieferbereitschaftsgrad.....	59
Lagerumschlagshäufigkeit.....	59
Durchschnittliche Lagerdauer.....	60
Lagerbestand in Prozent des Umsatzes.....	60

## TEIL II PRODUKTION UND MARKETING ..... 61

### Kapitel 3 Die Produktion ..... 63

Die Grundbegriffe der Produktion .....	63
Die Produktionsziele .....	63
Die Produktionsformen .....	64
Die Produktions- und Kostenfunktionen.....	66
Die Produktionsfunktionen .....	67
Die Kostenfunktionen.....	69
Die Analyse ausgewählter Produktions- und Kostenfunktionen.....	73
Die Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A.....	73
Die Produktions- und Kostenfunktion vom Typ B.....	76
Produktionsplanung und -steuerung .....	77
Produktionsprogrammplanung ohne Engpass.....	78
Produktionsprogrammplanung mit Engpass .....	80
Kennzahlen zur Produktionsplanung und -steuerung.....	82

### Kapitel 4 Das Marketing ..... 85

Der Marketingbegriff.....	85
Der Marketingmanagementprozess.....	86
Markt- und Umweltanalyse .....	86
Bestimmung der Marketingziele .....	88
Festlegung der Marketingstrategie .....	88
Einsatz der Instrumente des Marketingmix .....	89
Marketingcontrolling .....	90
Die Marktforschung .....	90
Ablauf der Marktforschung .....	90
Methoden der Marktforschung.....	91
Typische Anwendungsgebiete der Marktforschung.....	93
Die Produktpolitik.....	93
Produktbeibehaltung.....	94
Produktveränderung .....	94
Produktdiversifikation .....	95
Produktinnovation.....	95
Produkteliminierung.....	96

## 14 Inhaltsverzeichnis

Programm- und Sortimentspolitik.....	96
Verpackungs- und Markenpolitik.....	97
Kundendienstpolitik.....	97
Produktlebenszyklus.....	98
Die Preispolitik.....	99
Klassische Preistheorie.....	99
Praxisorientierte Preisbestimmung.....	102
Preispolitische Strategien.....	104
Rabattpolitik.....	104
Liefer- und Zahlungsbedingungen.....	105
Die Kommunikationspolitik.....	105
Die Werbung.....	106
Die Verkaufsförderung.....	108
Das Direktmarketing.....	109
Das Sponsoring.....	109
Die Öffentlichkeitsarbeit.....	109
Weitere Kommunikationsinstrumente.....	110
Die Distributionspolitik.....	110
Auswahl des Absatzkanals.....	111
Minimierung der Logistikkosten bei gegebener Lieferzuverlässigkeit.....	113
Der Marketingmix.....	114

## TEIL III FINANZIERUNG UND INVESTITION..... 117

### Kapitel 5 Die Finanzierung..... 119

Grundlagen der Finanzierung.....	119
Gründe für den Finanzierungsbedarf eines Unternehmens.....	119
Die vier Möglichkeiten der Finanzierung.....	120
Die Finanzplanung.....	121
Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	122
Ermittlung des Liquiditätsbedarfs durch einen Finanzplan.....	124
Die Außenfinanzierung.....	125
Die Eigenfinanzierung.....	126
Die Fremdfinanzierung.....	130
Die Innenfinanzierung.....	134
Offene und stille Selbstfinanzierung.....	136
Finanzierung aus Rückstellungen.....	137

**Inhaltsverzeichnis 15**

Finanzierung aus Abschreibungen .....	138
Finanzierung aus anderen Vermögensumschichtungen.....	138
Leasing und Factoring .....	139
Leasing .....	140
Factoring .....	140
Finanzierungsregeln .....	141
Goldene Finanzierungsregel .....	141
Goldene Bilanzregel .....	142
Die Kapitalkosten .....	142
Die Eigenkapitalkosten .....	142
Die Fremdkapitalkosten .....	143
Die Gesamtkapitalkosten .....	143

**Kapitel 6****Die Investitionsrechnung..... 145**

Grundlagen der Investitionsrechnung .....	145
Investitionsarten .....	145
Bedeutung von Investitionen .....	147
Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses .....	147
Methoden der Investitionsrechnung im Überblick .....	149
Die Verfahren der statischen Investitionsrechnung .....	149
Kostenvergleichsrechnung .....	150
Gewinnvergleichsrechnung .....	150
Rentabilitätsrechnung .....	151
Amortisationsrechnung .....	151
Bewertung der Verfahren der statischen Investitionsrechnung .....	152
Finanzmathematische Grundlagen der dynamischen Verfahren .....	152
Berechnung eines Barwertes .....	153
Bewertung eines Zahlungsstroms .....	153
Anwendung des Rentenbarwertfaktors .....	153
Dynamische Methoden der Investitionsrechnung .....	154
Kapitalwertmethode .....	155
Annuitätenmethode .....	156
Interne Zinsfußmethode .....	157
Vollständiger Finanzplan (Vofi) .....	158
Investitionsrechnung unter Unsicherheit .....	160
Korrekturverfahren .....	161
Sensitivitätsanalyse .....	162
Risikoanalyse .....	162
Auswahl der richtigen Investitionsrechnungsmethode .....	164

## 16 Inhaltsverzeichnis

**TEIL IV  
MANAGEMENT DES UNTERNEHMENS ..... 165****Kapitel 7****Die Unternehmensführung ..... 167**

Die Führungsfunktionen und -aufgaben.....	167
Der Managementprozess im Überblick.....	167
Die Zielbildung.....	168
Die Planung.....	168
Die Entscheidung.....	170
Die Durchführung und Kontrolle.....	171
Die Informationsversorgung und Koordination.....	171
Die Unternehmenskultur.....	172
Die Führungsstile.....	173
Die strategische Unternehmensführung.....	174
Der Prozess der strategischen Planung.....	174
SWOT-Analyse.....	176
Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff.....	177
Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	178
Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio.....	179
Erfolgsfaktoren.....	182
Qualitätsmanagement und unternehmerische Gesellschaftsverantwortung.....	184
Das Qualitätsmanagement.....	184
CSR: Nachhaltige Unternehmensführung.....	185

**Kapitel 8****Die Unternehmensorganisation ..... 187**

Die Grundlagen der Unternehmensorganisation.....	187
Aufgaben und Funktionen der Organisation.....	188
Das Organisationsgleichgewicht.....	188
Elemente der Organisation.....	189
Die Organisationsgestaltung.....	191
Aufbauorganisation.....	191
Organisationsformen.....	192
Ablauforganisation.....	198
Formale und informale Organisation.....	199
Managementtechniken.....	200
Die Organisationsentwicklung.....	201
Phasen von organisatorischen Veränderungsprozessen.....	201



**Inhaltsverzeichnis 17**

Organisationsentwicklung.....	202
Business Reengineering.....	202

**Kapitel 9**

<b>Die Personalwirtschaft.....</b>	<b>205</b>
Die Aufgaben und Ziele der Personalwirtschaft.....	205
Aufgaben der Personalwirtschaft.....	206
Ziele der Personalwirtschaft.....	207
Die Personalplanung.....	207
Die Personalbedarfsplanung.....	207
Die Personalbeschaffungsplanung.....	210
Die Personaleinsatzplanung.....	212
Die Personalfreistellung.....	214
Die Personalentwicklung und -motivation.....	216
Die Personalentwicklung.....	216
Instrumente zur Motivation der Mitarbeiter.....	218

**TEIL V****EXTERNEN UND INTERNEN RECHNUNGSWESEN ..... 223****Kapitel 10**

<b>Grundlagen des Rechnungswesens.....</b>	<b>225</b>
Die Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens.....	225
Aufgaben des Rechnungswesens.....	225
Merkmale des externen Rechnungswesens.....	226
Merkmale des internen Rechnungswesens.....	227
Die Grundbegriffe des Rechnungswesens.....	228
Einzahlungen und Auszahlungen.....	228
Einnahmen und Ausgaben.....	229
Aufwendungen und Erträge.....	229
Kosten und Erlöse.....	230
Abgrenzung der Grundbegriffe im Rechnungswesen.....	230

**Kapitel 11**

<b>Der Geschäftsbericht.....</b>	<b>235</b>
Grundlagen der Bilanzierung.....	236
Buchführungs-, Abschluss- und Publizitätsvorschriften.....	236
Bilanzen.....	237
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB).....	238

## 18 Inhaltsverzeichnis

Die Bilanz.....	241
Die Aktivseite der Bilanz.....	242
Die Passivseite der Bilanz.....	248
Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung.....	253
Umsatz- und Gesamtkostenverfahren.....	254
Internationale Gewinngrößen: EBIT, EBITDA und NOPAT.....	255
EBIT.....	255
EBITDA.....	256
NOPAT.....	256
Die weiteren Bestandteile des Geschäftsberichts.....	257
Der Anhang.....	257
Der Lagebericht.....	259
Die Kapitalflussrechnung.....	260
Internationale Rechnungslegung.....	260
IFRS und US-GAAP als Normen internationaler Rechnungslegung.....	261
Unterschiede zwischen HGB, IFRS und US-GAAP.....	262
Die wichtigsten Kennzahlen der Bilanzanalyse.....	263
Kennzahlen zur Liquiditätsanalyse.....	263
Analyse der Kapitalstruktur.....	267
Rentabilitätsanalyse.....	268

## Kapitel 12 Kostenrechnung und Controlling..... 273

Die klassische Kostenrechnung.....	273
Kostenbegriffe.....	274
Berechnung der Kosten.....	276
Kostenverlaufsformen.....	276
Aufbau der Kostenrechnung.....	279
Die Kostenartenrechnung.....	280
Die Kostenstellenrechnung.....	285
Die Kostenträgerrechnung.....	287
Nutzen der Kostenrechnung.....	292
Kritikpunkte an der klassischen Kostenrechnung.....	292
Die Deckungsbeitragsrechnung.....	293
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	294
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	295
Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten.....	296
Die Plankostenrechnung.....	297
Starre Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis.....	297
Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung).....	299

**Inhaltsverzeichnis 19**

Moderne Verfahren der Kostenrechnung .....	301
Controlling.....	303
Instrumente des operativen Controllings.....	305
Instrumente des strategischen Controllings .....	306

**TEIL VI  
DER TOP-TEN-TEIL..... 309****Kapitel 13  
Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten..... 311**

Produktionsfaktoren: Von nichts kommt nichts.....	311
Das Wirtschaftlichkeitsprinzip .....	312
Soft Skills: Die Kompetenzen der Zukunft.....	312
Betriebsergebnis, Jahresüberschuss und Bilanzgewinn.....	313
Bin ich besser als die anderen? Die Eigenkapitalrentabilität.....	314
Wann mir die Bank noch Geld gibt: Bonität.....	314
Der Cashflow und seine Bedeutung.....	315
Ist eine Investition lohnend? Der Kapitalwert.....	316
Warum Sie Ihre Stakeholder kennenlernen sollten .....	316
Der Break-even-Point: Ein ganz besonderer Punkt.....	317

**Stichwortverzeichnis..... 319**

