



Auf einen Blick

Über die Autoren	25
Teil I: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre	33
Kapitel 1: Womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst	35
Kapitel 2: Das Unternehmen und seine Umwelt	43
Kapitel 3: Unternehmensziele – Erfolg und woran er sich bemisst	69
Teil II: Materialbeschaffung, Produktion und Marketing	95
Kapitel 4: Produktentwicklung und -planung	97
Kapitel 5: Beschaffung – Material, Teile, Dienstleistungen einkaufen	141
Kapitel 6: Produktionsprozess und Distributionslogistik	169
Kapitel 7: Marketing – Konzept und Informationsgrundlagen	213
Kapitel 8: Strategisches Marketing	231
Kapitel 9: Der Marketingmix – die Umsetzung des Marketings	257
Teil III: Finanzierung und Investition	295
Kapitel 10: Grundlagen der Finanzierung	297
Kapitel 11: Finanzierungsinstrumente	317
Kapitel 12: Finanzplanung und Finanzanalyse	349
Kapitel 13: Grundlagen der Investitionsrechnung und statische Methoden	379
Kapitel 14: Dynamische Investitionsrechnung	401
Kapitel 15: Investitionsprogrammentscheidungen und Investitionsrechnung unter Unsicherheit	431
Teil IV: Unternehmensführung, Organisation und Personal	455
Kapitel 16: Unternehmensführung – Aufgabe von Top-Managern	457
Kapitel 17: Strategisches Management – Unternehmensführung mit Perspektive	485
Kapitel 18: Organisation – darauf lässt sich aufbauen	517
Kapitel 19: Der Wandel von Organisationen	541
Kapitel 20: Gegenwart und Zukunft der Personalfunktion	567
Kapitel 21: Mitarbeiterbezogene Personalarbeit	597
Teil V: Externes und internes Rechnungswesen	625
Kapitel 22: Grundlagen des Rechnungswesens	627
Kapitel 23: Aufbau der Bilanz und Bewertungsvorschriften	653
Kapitel 24: Bilanzieren und die GuV erstellen	677
Kapitel 25: Konzernabschluss und Bilanzpolitik	717
Kapitel 26: Eingeeordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung	741
Kapitel 27: Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	777
Kapitel 28: Plankosten- und Leistungsrechnungen	819
Kapitel 29: Controlling und Balanced Scorecard	855





8 Auf einen Blick

Teil VI: Der Top-Ten-Teil	881
Kapitel 30: Zehn wichtige Begriffe der BWL.....	883
Literaturhinweise und -empfehlungen	893
Stichwortverzeichnis	897





Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	25
Einführung	27
Über dieses Buch	27
Konventionen in diesem Buch	28
Törichte Annahmen über den Leser	29
Wie dieses Buch aufgebaut ist	29
Teil I: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre	29
Teil II: Materialbeschaffung, Produktion und Marketing	30
Teil III: Finanzierung und Investition	30
Teil IV: Unternehmensführung, Organisation und Personal	30
Teil V: Externes und internes Rechnungswesen	31
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	31
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	31
Wie es weitergeht	32
TEIL I	
EINFÜHRUNG IN DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE	33
Kapitel 1	
Womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst	35
Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	35
Einordnung der Betriebswirtschaftslehre	36
Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	37
Unterteilung nach der Spezialisierung	37
Unterteilung nach der wissenschaftlichen Grundauffassung	38
Unterteilung nach der Interessenkoordination	40
Aufgabe zu Kapitel 1	42
Lösung der Aufgabe zu Kapitel 1	42
Kapitel 2	
Das Unternehmen und seine Umwelt	43
Das Unternehmen stellt sich vor	44
Bedürfnisbefriedigung, die Aufgabe des Wirtschaftens	44
Haushalte und Unternehmen	45
Von nichts kommt nichts – die Produktionsfaktoren	46
Funktionsbereiche – die inneren »Organe« eines Unternehmens	47
Unternehmen ist nicht gleich Unternehmen	51
Unternehmen nach Größe	51
Unternehmen nach Rechtsform	52
Unternehmen nach Branchen	59





10 Inhaltsverzeichnis

Die Unternehmensumwelt.....	60
Die Angebotskette: Lieferanten und Kunden.....	60
Das Konzept der Anspruchsgruppen (Stakeholder).....	61
Der Arbeitsmarkt.....	62
Der Finanzmarkt.....	63
Der Staat.....	64
Aufgaben zu Kapitel 2.....	65
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 2.....	66

Kapitel 3

Unternehmensziele – Erfolg und woran er sich bemisst..... 69

Arten von Unternehmenszielen.....	69
Das ökonomische Prinzip – Grundlage wirtschaftlichen Denkens.....	70
Langfristige Gewinnmaximierung – der Klassiker unter den Zielen.....	72
Hauptsache, der Kurs stimmt – Shareholder-Value-Maximierung.....	74
Das Unternehmen ist für alle da – Stakeholder-Ansatz.....	76
Zielbeziehungen und Zielformulierung.....	77
Komplementär, konkurrierend und hierarchisch – Zielbeziehungen.....	77
Ziele SMART formulieren.....	79
Kennzahlen und ihre Funktion.....	81
Wichtige Kennzahlen im Überblick.....	82
Aufgaben zu Kapitel 3.....	90
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 3.....	92



TEIL II

MATERIALBESCHAFFUNG, PRODUKTION UND MARKETING 95

Kapitel 4

Produktentwicklung und -planung..... 97

Produktentstehung und -entwicklung.....	97
Entwicklungsschritte eines Produkts.....	97
Produktidee, -verbesserung und -veränderung.....	99
Produktplanung.....	100
Produktentwicklung.....	100
Technische Machbarkeit.....	107
Produktkalkulation.....	107
Die Produktion planen.....	109
Produktionsprogrammplanung.....	109
Mengenplanung.....	117
Beschaffungsplanung.....	133
Kapazitäten- und Terminplanung.....	135
Produktionsvorbereitung und -steuerung.....	139
Aufgaben zu Kapitel 4.....	139
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 4.....	140



Inhaltsverzeichnis 11

Kapitel 5 Beschaffung – Material, Teile, Dienstleistungen einkaufen... 141

Bedarf und Budget klären.....	143
Die optimale Bestellmenge berechnen.....	143
Die Lagergüter in Kategorien einteilen.....	146
Bestellpunktverfahren im Lager anwenden.....	149
Bestellrhythmusverfahren im Lager anwenden.....	149
Ziele und Zielkonflikte in der Beschaffung.....	150
Strategische Entscheidung für Eigenherstellung oder Fremdbezug.....	151
Eine Vorauswahl der Lieferanten treffen.....	152
Die Beziehung zu Lieferanten klassifizieren.....	152
Angebote von Lieferanten einholen.....	153
Eine Ausschreibung erstellen und den Lieferanten zustellen.....	155
Angebote einholen und vergleichen.....	156
Die formale Angebotsprüfung.....	156
Kriterien für die Angebotsbewertung.....	157
Bewertung der Angebote: Das Scoring-Modell.....	158
Verhandlungen mit den Lieferanten führen.....	163
Der traditionelle Weg bei Lieferantenverhandlungen.....	163
Der kooperative Weg einer Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferant.....	164
Material, Teile und Dienstleistungen bestellen.....	165
Die XYZ-Analyse: Klassifizierung nach Häufigkeit des Bedarfs.....	165
Multiple versus single sourcing.....	166
Local versus global sourcing.....	167
Aufgabe zu Kapitel 5.....	167
Lösung der Aufgabe zu Kapitel 5.....	167

Kapitel 6 Produktionsprozess und Distributionslogistik..... 169

Der Produktionsprozess.....	169
Basisentscheidungen im Produktionsprozess.....	170
Basistypen von Produktionsprozessen.....	171
Produktions- und Kostenfunktionen.....	174
Die Produktion steuern.....	177
Beseitigung von Störungen und Instandhaltung.....	182
Anlieferung von Teilen und Material.....	183
KVP: Prozess der kontinuierlichen Verbesserung.....	185
Den Abschluss der Produktion melden.....	190
Distributionslogistik – der Weg von der Produktion zum Kunden.....	191
Zwischenlagerung fertiger Produkte.....	192
Lagerung und Bereitstellung.....	195
Transport, Umschlag und Verteilung.....	199
Auslieferung an den Kunden.....	207
Aufgaben zu Kapitel 6.....	210
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 6.....	210



12 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 7

Marketing – Konzept und Informationsgrundlagen.....213

Marketing – was ist das überhaupt?.....	213
Marketing: Warum es wichtig für Ihr Unternehmen ist	214
Die vier Ankerpunkte des Marketings.....	214
Definition und Stellung des Marketings im Unternehmen	218
Schritt für Schritt: Der Aufbau einer Marketingkonzeption.....	219
Marktforschung: Den Markt untersuchen.....	223
Wozu Marktforschung nötig ist	223
Wie Marktforschung abläuft	224
Aufgaben zu Kapitel 7.....	228
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 7.....	228

Kapitel 8

Strategisches Marketing.....231

Aufgabe des strategischen Marketings.....	231
Die Strategie als Orientierungsrahmen.....	232
Der Ablauf Ihrer Strategieplanung	233
Strategische Analyse.....	234
Analyse von Kunden und Absatzmarkt.....	235
Analyse Ihrer Wettbewerber.....	238
Analyse Ihres Unternehmens.....	239
Analyse Ihres Marktumfelds.....	240
Strategische Ziele.....	240
Die Bedeutung von Marketingzielen.....	241
Arten von Marketingzielen.....	241
Die Marketingstrategie.....	242
Aufgabenfelder Ihrer Strategieplanung.....	242
Marktfeldstrategie: Woher Ihr Umsatz kommt.....	242
Geografische Marktdefinition: Wo Sie tätig sind.....	243
Marktabdeckungsstrategie: Wer Ihre Kunden sind.....	244
Wettbewerbsvorteilsstrategie: Warum Kunden bei Ihnen kaufen.....	245
Markenstrategie: Der Leitstern Ihres Marketingmixes.....	248
Umsetzung, Implementierung und Kontrolle Ihrer Marketingstrategie.....	252
Aufgaben zu Kapitel 8.....	253
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 8.....	253

Kapitel 9

Der Marketingmix – die Umsetzung des Marketings.....257

Produktpolitik: Was Sie Ihren Kunden anbieten.....	258
Produkte als »Herz« Ihres Marketings.....	258
Produktqualität: Wie Sie »gute« Produkte gestalten.....	259
Ihre Marketingentscheidungen im Produktlebenszyklus.....	263





Inhaltsverzeichnis 13

Preispolitik: Was Sie vom Kunden haben möchten	266
Preispolitische Analyse: Kunden, Kosten, Konkurrenz	267
Preisstrategien: Ihr langfristiges Preiskalkül	268
Vertriebspolitik: Wie Ihr Produkt zum Kunden kommt	271
Aufgaben und Ziele der Vertriebspolitik: Den Weg zum Kunden finden	272
Akquisitorischer Vertrieb: Wie Sie Ihr Vertriebssystem gestalten und managen.....	272
Physischer Vertrieb: Ihr Produkt geht auf Reisen	276
Der Handel: Vertrieb zwischen Partnerschaft und Konflikt.....	277
Kommunikationspolitik: Was Sie Ihren Kunden erzählen	279
Marketingkommunikation: Wozu sie gut ist.....	279
Ablauf Ihrer Kommunikationsplanung: Schritt für Schritt in den Kundenkopf.....	280
Instrumente der Marketingkommunikation: Viel mehr als nur bunte Werbung.....	285
Aufgaben zu Kapitel 9.....	291
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 9.....	291

TEIL III FINANZIERUNG UND INVESTITION 295

Kapitel 10 Grundlagen der Finanzierung 297

Güterwirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Prozesse	297
Der Güterstrom: Beschaffung, Produktion und Absatz	297
Der Geldstrom: Ein- und Auszahlungen	298
Wie Güter- und Geldströme zusammenhängen	298
Warum jedes Unternehmen Finanzmittel benötigt.....	299
Begriff der Finanzierung.....	300
Finanzwirtschaftliche Ziele	300
Rentabilität: Wie gut der Gewinn wirklich ist	301
Sicherheit: Die finanzwirtschaftlichen Risiken beherrschen.....	301
Liquidität: Immer schön zahlungsfähig bleiben.....	302
Unabhängigkeit: Den Einfluss der Kapitalgeber im Auge behalten	303
Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht: Eine Herkulesaufgabe.....	304
Finanzmärkte und Finanzintermediäre	305
Arten von Finanzmärkten.....	306
Systematisierung der Finanzierungsformen	308
Außen- und Innenfinanzierung: Woher kommt das Geld?.....	308
Eigen- und Fremdfinanzierung: Wer sind die Kapitalgeber?.....	310
Kurz-, mittel- und langfristige Finanzierung: Wie lange sich finanzieren? ...	311
Anlass der Finanzierung: Es gibt viele Gründe	311
Die Finanzierungsformen im Zusammenhang	312
Zusammenfassung: Hin und Her mit dem Geld	313
Aufgaben zu Kapitel 10.....	314
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 10	315





14 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 11

Finanzierungsinstrumente 317

Die Außenfinanzierung	317
Die Eigenfinanzierung	318
Die Fremdfinanzierung	322
Die Innenfinanzierung	328
Wie die Innenfinanzierung funktioniert	329
Offene und stille Selbstfinanzierung	330
Finanzierung aus Rückstellungen	331
Finanzierung aus Abschreibungen	332
Finanzierung aus anderen Vermögensumschichtungen	332
Sonderinstrumente der Finanzierung	333
Das Factoring: Die Forderungen vorzeitig zu Geld machen	334
Das Leasing: Miete statt Kauf	339
Aufgaben zu Kapitel 11	343
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 11	345

Kapitel 12

Finanzplanung und Finanzanalyse 349

Die Finanzplanung	349
Ermittlung des Kapitalbedarfs	350
Ermittlung des Liquiditätsbedarfs durch einen Finanzplan	353
Finanzanalyse	354
Analyse der Vermögenslage: Ist das Vermögen richtig aufgebaut?	355
Analyse der Kapitalstruktur: Ist das Unternehmen ausgewogen finanziert?	357
Analyse der Liquidität: Ist das Unternehmen zahlungskräftig?	359
Analyse der Erfolgslage: Ist das Unternehmen profitabel?	366
Kennzahlensysteme: Kennzahlen miteinander verknüpfen	371
Probleme und Grenzen der Finanzanalyse: Vorsicht vor Fehlurteilen!	373
Aufgaben zu Kapitel 12	374
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 12	376

Kapitel 13

Grundlagen der Investitionsrechnung und statische Methoden 379

Investitionsbegriff und Investitionsarten	379
Definition des Investitionsbegriffs	380
Investitionsarten	380
Bedeutung von Investitionen	381
Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses	382
Investitionsplanung	382
Investitionsentscheidung	383
Durchführung der Investition	384
Investitionskontrolle	384





Inhaltsverzeichnis 15

Wozu man die Investitionsrechnung braucht	384
Methoden der Investitionsrechnung im Überblick	385
Methoden der statischen Investitionsrechnung	386
Kostenvergleichsrechnung: Wenn es nur auf die Kosten ankommt	386
Gewinnvergleichsrechnung: Wenn auch die Erlöse unterschiedlich sind ...	389
Rentabilitätsrechnung: Die Mindestrendite toppen	391
Amortisationsrechnung: Ab wann sich eine Investition lohnt	393
Vor- und Nachteile der statischen Investitionsrechnung	394
Aufgaben zu Kapitel 13	395
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 13	397

Kapitel 14

Dynamische Investitionsrechnung 401

Was bei der dynamischen Investitionsrechnung anders ist	401
Unterschiede zur statischen Investitionsrechnung	402
Der vollkommene Kapitalmarkt als zentrale Annahme	402
Finanzmathematische Grundlagen	403
Wie Sie einen Barwert und Endwert berechnen können	403
Wie Sie einen Zahlungsstrom bewerten können	405
Wie Sie den Rentenbarwertfaktor berechnen können	406
Welchen Zins Sie als Kalkulationszins nehmen können	407
Wie es weitergeht	407
Kapitalwertmethode: Wird ein Mehrwert erzielt?	408
Annuitätenmethode: Den Kapitalwert in Raten zerlegen	412
Die Interne-Zinsfuß-Methode	413
Vollständiger Finanzplan: Alle Zahlungen offenlegen	417
Bestimmung der optimalen Nutzungsdauer	421
Einmalige Durchführung der Investition	422
Einmalige Wiederholung der Investition	424
Mehrmalige Wiederholung der Investition	425
Aufgaben zu Kapitel 14	426
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 14	427

Kapitel 15

Investitionsprogrammentscheidungen und Investitionsrechnung unter Unsicherheit 431

Investitionsprogrammentscheidungen	432
Die Kapitalwertrate (Profitability Index): Immer schön der Reihe nach!	432
Das Dean-Modell: Wenn das Kapital immer teurer wird	434
Simultane Verfahren der Investitionsprogrammplanung: Alles aus einem Guss!	437
Korrekturverfahren: Zu- und Abschläge aus Vorsicht	439
Sensitivitätsanalyse: Kritische Werte bestimmen	441
Risikoanalyse: Ein Risikoprofil erstellen	443
Entscheidungsbaumverfahren: Entscheidungen sind immer möglich!	445





16 Inhaltsverzeichnis

Scoring-Modelle: Wenn auch qualitative Kriterien eine Rolle spielen	449
Aufgaben zu Kapitel 15	451
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 15	452

TEIL IV UNTERNEHMENSFÜHRUNG, ORGANISATION UND PERSONAL.....455

Kapitel 16 Unternehmensführung – Aufgabe von Top-Managern.....457

»Königsdisziplin« Unternehmensführung	458
Unternehmensführung – Aufgabe und Personengruppe zugleich.....	458
Unternehmensführung – Aufgabe für Top-Manager	458
Was Unternehmensführer erfolgreich macht	459
Führung – Weniger ist manchmal mehr!	462
Führungsfunktionen und -aufgaben	462
Führungsstile und Führungsmodelle	466
Situative Führung – nicht jeden immer gleich behandeln	469
Management-by-...-Techniken – Führung mit Prinzip.....	471
Unternehmenskultur – kaum zu greifen, aber wichtig	472
Kultur – Überleben durch Anpassung	473
Unternehmenskultur – die Persönlichkeit des Unternehmens.....	473
Unternehmenskultur – Wunderpille mit Nebenwirkungen	476
Kulturwandel – langwierig, aber machbar	479
Aufgaben zu Kapitel 16	482
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 16	482

Kapitel 17 Strategisches Management – Unternehmensführung mit Perspektive

Strategische Planung – Festlegung des langfristigen Kurses	486
Strategien – Wege zum langfristigen Erfolg.....	486
Markt- und Ressourcenansatz	487
Strategische Analyse – Kompass des strategischen Managements	490
Unternehmensanalyse – Was bin ich?	490
Markt- und Branchenanalyse	492
Umweltanalyse – PEST ist keine Krankheit.....	496
Strategieentwicklung – mit Methode zum Ziel.....	497
Klein oder groß? – generische Strategien nach Porter	497
Wohin wachsen? – die Ansoff-Matrix	499
SWOT-Analyse – sich optimal an die Gegebenheiten anpassen	501
Von Sternen und Melkkühen – die Portfolio-Analyse	505
Strategieimplementierung – die PS auf die Straße bringen.....	510
Balanced Scorecard – von der Strategie zur Maßnahme	510
Nur Finanzkennzahlen helfen nicht – die vier Perspektiven	511





Inhaltsverzeichnis 17

Aufgaben zu Kapitel 17	512
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 17	513

Kapitel 18 **Organisation – darauf lässt sich aufbauen 517**

Begriff der Unternehmensorganisation	518
Aufgaben und Funktionen der Organisation	518
Organisatorische Herausforderungen – Keine Macht? Macht nix!	519
Auf und Ab – grundlegende Organisationsarten	522
Aufbau- und Ablauforganisation	523
Formale und informelle Organisation	524
Elemente einer Aufbauorganisation	525
Aufgabenanalyse und -synthese – von der Verrichtung zur Abteilung	525
Hierarchie und Organigramm – Ober sticht Unter	526
Formen der Aufbauorganisation	527
Funktionale Organisation – der Klassiker	527
Objektorientierte Organisation – hin zu mehr Marktorientierung	529
Matrixorganisation – Problem gelöst, neues Problem geschaffen	531
Gestaltung der Ablauforganisation	533
Prozess und Prozessorganisation	533
Gestaltung von Ablauforganisation	534
Aufgaben zu Kapitel 18	537
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 18	538



Kapitel 19 **Der Wandel von Organisationen 541**

Wandel – extern und intern ausgelöst	542
Extern bedingter Wandel – die Welt steht nicht still	542
Intern bedingter Wandel – auch Unternehmen kommen in die Pubertät	543
Alternative Organisationformen	545
Prozessorientierte Organisation – wichtig sind zufriedene Kunden	546
Netzwerkorganisation – im Verbund geht manches einfacher	547
Profit- und Servicecenter – die Unternehmen im Unternehmen	549
Organisatorischen Wandel bewältigen	551
Change Management – Management des Wandels	551
Lernende Organisation – auch Unternehmen lernen	558
Aufgaben zu Kapitel 19	562
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 19	564

Kapitel 20 **Gegenwart und Zukunft der Personalfunktion 567**

Das »große Gesamtbild« der Personalfunktion	568
Akteure bei der Personalarbeit	569
Personaler und ihre Aufgaben	570





18 Inhaltsverzeichnis

Personelle Wertschöpfung verstehen	572
Das personalstrategische Selbstverständnis	573
Der Stakeholder-Ansatz: Für wen die Personalfunktion da ist	574
Professionalisierung der Personalfunktion als Anspruch	579
Erfolge der Personalfunktion	582
Die Personalfunktion in der digitalen Arbeitswelt	584
Arbeit 4.0 in Zeiten der Industrie 4.0	585
Angesagt: In Dynamik denken	587
Über allem: Ethik und Verantwortung	589
Glaubwürdiges Ethikengagement	589
Corporate Social Responsibility: Soziale Verantwortung	591
Aufgaben zu Kapitel 20	592
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 20	593

Kapitel 21

Mitarbeiterbezogene Personalarbeit 597

Personalplanung: Den Personalbedarf bestimmen	599
Den quantitativen Bruttopersonalbedarf ermitteln	599
Den fortgeschriebenen Personalbestand berechnen	600
Das Ergebnis: Der Nettopersonalbedarf	600
Personalmarketing auf dem umkämpften Arbeitsmarkt	601
Personalbeschaffung: Wer die Auswahl hat, hat die Qual	602
Stellenausschreibung veröffentlichen	602
Bewerbungen sichten	603
Bewerbungsgespräche führen	603
Personaleinsatz: Die Integration ins Unternehmen	605
Vertragsgestaltung	605
Einstieg ins Unternehmen	606
Arbeitsort und Arbeitszeit	606
Personalfürsorge: Arbeits- und Gesundheitsschutz	608
Personalentlohnung: Ihre Aufgaben und ihr Instrumentarium	610
Personalführung: Motivation als Herausforderung	612
Transformationale Führung	612
Teamführung	614
Personalentwicklung: Immer am Ball bleiben	615
Personalfreisetzung: Wenn es dann doch zu Ende geht	616
Viele Gründe und Wege für eine Trennung	617
Arbeitszeugnis: Wahrheit und Klarheit	618
Hauptsache fair: Man sieht sich immer zweimal	619
Aufgaben zu Kapitel 21	622
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 21	622



TEIL V	
EXTERNES UND INTERNES RECHNUNGSWESEN	625
Kapitel 22	
Grundlagen des Rechnungswesens	627
Warum es zwei Rechenwelten gibt	627
Internes und externes Rechnungswesen	627
Das betriebliche Rechnungswesen: Nicht aus-, sondern abgegrenzt.....	629
Von Erbsenzählern und Buchhaltern.....	632
Die Aufgaben der Buchführung.....	633
Werkzeuge der Buchführung.....	633
Spielregeln der Buchführung.....	635
Gesetzliche Grundlagen der Buchführung	635
Das Handelsgesetzbuch: Das Grundgesetz des Kaufmanns	635
Nicht freiwillig und nicht für alle: Buchführungspflicht	636
Ordnen und aufheben: Aufbewahrungsfristen.....	637
Ordnung muss sein: Die ordnungsgemäße Buchführung.....	638
Das Prinzip der doppelten Buchführung	640
Die einfache Buchführung.....	640
Die doppelte Buchführung	640
Der Weg zum Buchungssatz.....	641
Über Belege, Bücher und Buchungen.....	646
Der große Unterschied: Belegarten	646
Die Aufwärmphase: Buchungsvorbereitung.....	647
Nach der Verbuchung	647
Auf und zu: Bestandskonten eröffnen und abschließen.....	648
Aufgaben zu Kapitel 22	651
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 22	652
Kapitel 23	
Aufbau der Bilanz und Bewertungsvorschriften.....	653
Warum Bilanzpolitik gemacht wird	653
Rahmen und Bedingungen der Bilanz	655
Vielfältig: Bilanzarten	655
Sinn und Zweck der Bilanz.....	656
Die rechtlichen Grundlagen der Bilanz	658
Der Aufbau der Bilanz.....	659
Und nun: Vorhang auf für die Bilanz.....	667
HGB, EStG und IFRS und ihre Bewertungsvorschriften	668
Maßgeblich: Handels- und Steuerbilanz.....	668
Der kleine Unterschied und das Maßgeblichkeitsprinzip.....	670
Internationale Rechnungslegungsvorschriften: IFRS und US-GAAP.....	671
Aufgaben zu Kapitel 23	675
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 23	675



20 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 24

Bilanzieren und die GuV erstellen..... 677

Aktiv bilanzieren: Anlage- und Umlaufvermögen.....	677
Abschreibungen.....	679
Alles nach Plan: Planmäßige Abschreibungen.....	680
Dauerhafte Wertminderung oder nicht.....	683
Weder zum Lesen noch zum Spiegeln: Der Anlagespiegel.....	684
Bilanzierung des Umlaufvermögens.....	686
Bewertung von Vorräten.....	686
Sammelbewertung von Vorräten.....	687
Her damit: Forderungen.....	690
Passiv bilanzieren.....	691
Alles meins: Das Eigenkapital.....	691
Ungewiss: Rückstellungen.....	694
Haste mal 'nen Euro: Verbindlichkeiten.....	695
Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung.....	698
Die Vorschriften für die Erfolgsrechnung.....	699
Qual der Wahl: Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren.....	701
Jetzt geht's los: Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren.....	703
Zum Vergleich: Das Gesamtkostenverfahren.....	712
Aufgaben zu Kapitel 24.....	716
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 24.....	716

Kapitel 25

Konzernabschluss und Bilanzpolitik..... 717

Gründerzeit: Der Konzern.....	717
Konsolidiert: Der Konzernabschluss.....	718
Die Zwischenergebniseliminierung.....	728
Anhang und Lagebericht.....	729
Jetzt wird es interessant: Der Anhang.....	730
Der Lagebericht.....	734
Aufgehübscht: Bilanzpolitik.....	735
Ins rechte Bild gerückt.....	735
Der Rahmen: Möglichkeiten der Bilanzpolitik.....	736
Aufgaben zu Kapitel 25.....	738
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 25.....	739

Kapitel 26

Eingeordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung..... 741

Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen.....	741
Die Rolle der Kosten- und Leistungsrechnung im Rechnungswesen.....	742
Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung.....	743
Dokumentations- und Publikationsaufgabe.....	743
Planung und Steuerung.....	744
Manipulation – Verhaltenssteuerung.....	745
Wirtschaftlichkeitskontrolle.....	746





Inhaltsverzeichnis 21

Acht Schlüsselbegriffe	747
Nur Bares ist Wahres: Ein- und Auszahlungen	747
Geldvermögen: Einnahmen und Ausgaben	749
Ertrag und Aufwand: Willkommen in der Buchhaltung	751
Jetzt geht die Party richtig los: Kosten und Leistungen	756
Kostenbegriffe und Kostenrechnungssysteme	762
Die unterschiedlichen Kostenbegriffe	762
Überblick über die Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	772
Aufgaben zu Kapitel 26	774
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 26	774

Kapitel 27

Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung 777

Der Kontenplan, Heimat der Kostenarten	777
Ortsbezeichnungen – der Kostenstellenplan	778
Gliederungsmöglichkeiten für die Kostenstellenbildung	778
Tipps für die Kostenstellenbildung	778
Kostenträger definieren	779
Die Kosten- und Leistungsartenrechnung	780
Aufgaben und Grundsätze der Kosten- und Leistungsartenrechnung	780
Kosten und Leistungen detailliert oder nur wertmäßig erfassen	780
Mammutaufgabe – Kosten richtig erfassen	781
Die Materialkosten erfassen	781
Auch das noch: Leistungen erfassen	789
Verteilen – die Kostenstellenrechnung	790
Aufgaben der Kostenstellenrechnung	790
Kostenstellen klassifizieren leicht gemacht	791
BAB-Routenplaner – der Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	792
Verwirrende Vielfalt – Verfahren zur Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	794
Die Gemeinkostenzuschlagssätze ermitteln	803
Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung	804
Prinzipien der Kostenverteilung	804
Ganz einfach – die Divisionskalkulation	805
In Serie gehen mit der Zuschlagskalkulation	808
Bei Automatisierung gefragt – die Maschinensatzkalkulation	812
Die Kalkulation von Kuppelprodukten	814
Die Kostenträgerzeitrechnung	816
Abgrenzung – der erste Schritt vom Unternehmens- zum Betriebsergebnis	816
Erfolgsrechnung mit dem Gesamtkostenverfahren	817
Erfolgsrechnung mit dem Umsatzkostenverfahren	817
Aufgaben zu Kapitel 27	818
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 27	818





22 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 28

Plankosten- und Leistungsrechnungen 819

Kosten- und Leistungsrechnung als Planungswerkzeug	819
Planen mit Prognose- und Standardkosten	820
Die Kosten planen	821
Starr oder flexibel? Die Plankostenrechnung	822
So funktioniert die starre Plankostenrechnung	822
Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	826
Teilsicht – Direct Costing oder die Grenzplankostenrechnung	834
Garantiert proportional – die Grenzplankostenrechnung	834
Die Kostenplanung in der Grenzplankostenrechnung	835
Die Kostenträgerrechnung mit Teilkosten	837
Kosten- und Erlöskontrolle und Abweichungsanalyse	838
Break-even-Analysen, Preispolitik und Portfolioentscheidungen	839
Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung	841
Aufteilung der Fixkosten nach der Zurechenbarkeit	842
Erfolgsrechnung in der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	842
Retrograd und progressiv kalkulieren	843
ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung	845
Der Zeitpuls fliegt, die Kostenrechnung rennt hinterher	846
Hohe Gemeinkostenanteile	846
Die Kostenprozessrechnung	847
Auf der Suche nach den Kostentreibern	849
Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung	850
Aufgaben zu Kapitel 28	852
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 28	852

Kapitel 29

Controlling und Balanced Scorecard 855

Die Aufgaben des Controllings	855
Controllingtools und Datenquellen	858
Erbsenzählerklischees	859
Gut geplant ist halb gewonnen	860
Ziellos = planlos	860
Jetzt wird geplant	861
Planung ist gut – Kontrolle ist besser	863
Wird das Ist im Soll sein?	865
Balanced Scorecard	865
Auswahl der Perspektiven	866
Umsetzung in Kennzahlen	867
Aufbau einer Balanced Scorecard	871
Begrenzte Haltbarkeit	879
Aufgaben zu Kapitel 29	879
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 29	879



Inhaltsverzeichnis 23

TEIL VI	
DER TOP-TEN-TEIL.....	881
Kapitel 30	
Zehn wichtige Begriffe der BWL	883
Das ökonomische Prinzip – Grundlage des Wirtschaftens.....	883
Die optimale Bestellmenge für Teile und Material in der Beschaffung	884
Marken – Bilder im Kopf, Geld in der Kasse.....	885
Der Cashflow und seine Bedeutung.....	886
Der Kapitalwert – Ist eine Investition lohnend?.....	887
Strategien – Wege zur Umsetzung von Visionen	887
Aufbau- und Ablauforganisation.....	888
Commitment – die positive Identifikation mit dem Unternehmen.....	889
Fast Close – Jahresabschluss schneller fertig!.....	890
Value Based Management – Werttreiber identifizieren	890
Literaturhinweise und -empfehlungen	893
Stichwortverzeichnis.....	897

