

Auf einen Blick

Über den Autor	7
Einführung	21
Teil I: Das Unternehmen und die Materialwirtschaft	27
Kapitel 1: Das Unternehmen und seine Umwelt.....	29
Kapitel 2: Die Materialwirtschaft.....	45
Teil II: Produktion und Marketing	61
Kapitel 3: Die Produktion.....	63
Kapitel 4: Das Marketing.....	83
Teil III: Finanzierung und Investition	115
Kapitel 5: Die Finanzierung.....	117
Kapitel 6: Die Investitionsrechnung.....	143
Teil IV: Management des Unternehmens	163
Kapitel 7: Die Unternehmensführung.....	165
Kapitel 8: Die Unternehmensorganisation.....	185
Kapitel 9: Die Personalwirtschaft.....	201
Teil V: Externes und internes Rechnungswesen..	219
Kapitel 10: Grundlagen des Rechnungswesens.....	221
Kapitel 11: Der Geschäftsbericht.....	231
Kapitel 12: Kostenrechnung und Controlling.....	269
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	305
Kapitel 13: Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten.....	307
Stichwortverzeichnis	315





Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
Einführung	21
Über dieses Buch	21
Konventionen in diesem Buch	22
Törichte Annahmen über den Leser	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist	22
Teil I: Das Unternehmen und die Materialwirtschaft	23
Teil II: Produktion und Marketing	23
Teil III: Finanzierung und Investition	23
Teil IV: Management des Unternehmens	24
Teil V: Externes und internes Rechnungswesen	24
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Wie es weitergeht	25
TEIL I	
DAS UNTERNEHMEN UND DIE	
MATERIALWIRTSCHAFT	27
Kapitel 1	
Das Unternehmen und seine Umwelt	29
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

Die Materialwirtschaft	45
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

Inhaltsverzeichnis 13

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	79
Kennzahlen zur Produktionsplanung und -steuerung	81
Kapitel 4	
Das Marketing	83
Der Marketingbegriff	83
Der Marketingmanagementprozess	84
Markt- und Umweltanalyse	84
Bestimmung der Marketingziele	86
Festlegung der Marketingstrategie	86
Einsatz der Instrumente des Marketingmix	87
Marketingcontrolling	88
Die Marktforschung	88
Ablauf der Marktforschung	88
Methoden der Marktforschung	89
Typische Anwendungsgebiete der Marktforschung	91
Die Produktpolitik	91
Produktbeibehaltung	92
Produktveränderung	92
Produktdiversifikation	93
Produktinnovation	93
Produkteliminierung	94

14 Inhaltsverzeichnis

Programm- und Sortimentspolitik	94
Verpackungs- und Markenpolitik.....	95
Kundendienstpolitik.....	95
Produktlebenszyklus	96
Die Preispolitik.....	97
Klassische Preistheorie	97
Praxisorientierte Preisbestimmung.....	100
Preispolitische Strategien.....	102
Rabattpolitik	102
Liefer- und Zahlungsbedingungen.....	103
Die Kommunikationspolitik.....	103
Die Werbung.....	104
Die Verkaufsförderung.....	106
Das Direktmarketing	106
Das Sponsoring	107
Die Öffentlichkeitsarbeit.....	107
Weitere Kommunikationsinstrumente	108
Die Distributionspolitik.....	108
Auswahl des Absatzkanals	109
Minimierung der Logistikkosten bei gegebener Lieferzuverlässigkeit.....	111
Der Marketingmix.....	112

TEIL III FINANZIERUNG UND INVESTITION..... 115

Kapitel 5 Die Finanzierung..... 117

Grundlagen der Finanzierung.....	117
Gründe für den Finanzierungsbedarf eines Unternehmens.....	117
Die vier Möglichkeiten der Finanzierung.....	118
Die Finanzplanung	119
Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	120
Ermittlung des Liquiditätsbedarfs durch einen Finanzplan	122
Die Außenfinanzierung.....	123
Die Eigenfinanzierung.....	124
Die Fremdfinanzierung	128
Die Innenfinanzierung.....	132
Offene und stille Selbstfinanzierung.....	134
Finanzierung aus Rückstellungen	135

Inhaltsverzeichnis 15

Finanzierung aus Abschreibungen	135
Finanzierung aus anderen Vermögensumschichtungen .	136
Leasing und Factoring	137
Leasing	137
Factoring	138
Finanzierungsregeln	139
Goldene Finanzierungsregel	139
Goldene Bilanzregel	140
Die Kapitalkosten	140
Die Eigenkapitalkosten	140
Die Fremdkapitalkosten	141
Die Gesamtkapitalkosten	141

Kapitel 6

Die Investitionsrechnung..... 143

Grundlagen der Investitionsrechnung	143
Investitionsarten	143
Bedeutung von Investitionen	145
Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses	145
Methoden der Investitionsrechnung im Überblick	147
Die Verfahren der statischen Investitionsrechnung	147
Kostenvergleichsrechnung	148
Gewinnvergleichsrechnung	148
Rentabilitätsrechnung	149
Amortisationsrechnung	149
Bewertung der Verfahren der statischen Investitionsrechnung	150
Finanzmathematische Grundlagen der dynamischen Verfahren	150
Berechnung eines Barwertes	151
Bewertung eines Zahlungsstroms	151
Anwendung des Rentenbarwertfaktors	151
Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	152
Kapitalwertmethode	153
Annuitätenmethode	154
Interne Zinsfußmethode	155
Vollständiger Finanzplan (Vofi)	156
Investitionsrechnung unter Unsicherheit	158
Korrekturverfahren	159
Sensitivitätsanalyse	160
Risikoanalyse	160
Auswahl der richtigen Investitionsrechnungsmethode	162

16 Inhaltsverzeichnis

TEIL IV	
MANAGEMENT DES UNTERNEHMENS	163
Kapitel 7	
Die Unternehmensführung	165
Die Führungsfunktionen und -aufgaben	165
Der Managementprozess im Überblick	165
Die Zielbildung	166
Die Planung	166
Die Entscheidung	168
Die Durchführung und Kontrolle	169
Die Informationsversorgung und Koordination	169
Die Unternehmenskultur	170
Die Führungsstile	171
Die strategische Unternehmensführung	172
Der Prozess der strategischen Planung	172
SWOT-Analyse	174
Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff	175
Wettbewerbsstrategien nach Porter	176
Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	177
Erfolgsfaktoren	180
Qualitätsmanagement und unternehmerische Gesellschaftsverantwortung	182
Das Qualitätsmanagement	182
CSR: Nachhaltige Unternehmensführung	183
Kapitel 8	
Die Unternehmensorganisation	185
Die Grundlagen der Unternehmensorganisation	185
Aufgaben und Funktionen der Organisation	186
Das Organisationsgleichgewicht	186
Elemente der Organisation	187
Die Organisationsgestaltung	189
Aufbauorganisation	189
Organisationsformen	190
Ablauforganisation	196
Formale und informale Organisation	197
Managementtechniken	198
Die Organisationsentwicklung	199
Phasen von organisatorischen Veränderungsprozessen	199



Inhaltsverzeichnis 17

Organisationsentwicklung.....	199
Business Reengineering.....	200

Kapitel 9	
Die Personalwirtschaft.....	201
Die Aufgaben und Ziele der Personalwirtschaft.....	201
Aufgaben der Personalwirtschaft.....	202
Ziele der Personalwirtschaft.....	203
Die Personalplanung.....	203
Die Personalbedarfsplanung.....	203
Die Personalbeschaffungsplanung.....	206
Die Personaleinsatzplanung.....	208
Die Personalfreistellung.....	210
Die Personalentwicklung und -motivation.....	212
Die Personalentwicklung.....	212
Instrumente zur Motivation der Mitarbeiter.....	214

TEIL V EXTERNES UND INTERNES RECHNUNGSWESEN... 219

Kapitel 10	
Grundlagen des Rechnungswesens.....	221
Die Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens.....	221
Aufgaben des Rechnungswesens.....	221
Merkmale des externen Rechnungswesens.....	222
Merkmale des internen Rechnungswesens.....	223
Die Grundbegriffe des Rechnungswesens.....	224
Einzahlungen und Auszahlungen.....	224
Einnahmen und Ausgaben.....	225
Aufwendungen und Erträge.....	225
Kosten und Erlöse.....	226
Abgrenzung der Grundbegriffe im Rechnungswesen.....	226

Kapitel 11	
Der Geschäftsbericht.....	231
Grundlagen der Bilanzierung.....	231
Buchführungs-, Abschluss- und Publizitätsvorschriften..	232
Bilanzarten.....	233
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB).....	234



18 Inhaltsverzeichnis

Die Bilanz.....	237
Die Aktivseite der Bilanz.....	238
Die Passivseite der Bilanz.....	244
Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung.....	249
Umsatz- und Gesamtkostenverfahren.....	250
Internationale Gewinngrößen: EBIT, EBITDA und NOPAT.....	251
EBIT.....	251
EBITDA.....	252
NOPAT.....	252
Die weiteren Bestandteile des Geschäftsberichts.....	253
Der Anhang.....	253
Der Lagebericht.....	255
Die Kapitalflussrechnung.....	256
Internationale Rechnungslegung.....	256
IFRS und US-GAAP als Normen internationaler Rechnungslegung.....	257
Unterschiede zwischen HGB, IFRS und US-GAAP.....	257
Die wichtigsten Kennzahlen der Bilanzanalyse.....	259
Kennzahlen zur Liquiditätsanalyse.....	259
Analyse der Kapitalstruktur.....	263
Rentabilitätsanalyse.....	264

Kapitel 12 **Kostenrechnung und Controlling..... 269**

Die klassische Kostenrechnung.....	269
Kostenbegriffe.....	270
Berechnung der Kosten.....	272
Kostenverlaufsformen.....	272
Aufbau der Kostenrechnung.....	275
Die Kostenartenrechnung.....	276
Die Kostenstellenrechnung.....	281
Die Kostenträgerrechnung.....	283
Nutzen der Kostenrechnung.....	288
Kritikpunkte an der klassischen Kostenrechnung.....	288
Die Deckungsbeitragsrechnung.....	289
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	290
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	291
Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten...	292
Die Plankostenrechnung.....	293
Starre Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis.....	293
Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung).....	295



Inhaltsverzeichnis 19

Moderne Verfahren der Kostenrechnung	297
Controlling	299
Instrumente des operativen Controllings	300
Instrumente des strategischen Controllings	301

TEIL VI DER TOP-TEN-TEIL 305

Kapitel 13 Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten 307

Produktionsfaktoren: Von nichts kommt nichts	307
Das Wirtschaftlichkeitsprinzip	308
Soft Skills: Die Kompetenzen der Zukunft	308
Betriebsergebnis, Jahresüberschuss und Bilanzgewinn	309
Bin ich besser als die anderen? Die Eigenkapitalrentabilität ...	310
Wann mir die Bank noch Geld gibt: Bonität	310
Der Cashflow und seine Bedeutung	311
Ist eine Investition lohnend? Der Kapitalwert	312
Warum Sie Ihre Stakeholder kennenlernen sollten	312
Der Break-even-Point: Ein ganz besonderer Punkt	313

Stichwortverzeichnis 315



