

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
Bilanzenarten	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