



Auf einen Blick

Über die Autoren	25
Einführung	27
Teil I: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre	33
Kapitel 1: Womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst	35
Kapitel 2: Das Unternehmen und seine Umwelt	45
Kapitel 3: Unternehmensziele – Erfolg und woran er sich bemisst	73
Teil II: Materialbeschaffung, Produktion und Marketing	99
Kapitel 4: Produktentwicklung und -planung	101
Kapitel 5: Beschaffung – Material, Teile, Dienstleistungen einkaufen	149
Kapitel 6: Produktionsprozess und Distributionslogistik	179
Kapitel 7: Marketing – Konzept und Informationsgrundlagen	225
Kapitel 8: Strategisches Marketing	245
Kapitel 9: Der Marketingmix – die Umsetzung des Marketings	271
Teil III: Finanzierung und Investition	311
Kapitel 10: Grundlagen der Finanzierung	313
Kapitel 11: Finanzierungsinstrumente	335
Kapitel 12: Finanzplanung und Finanzanalyse	369
Kapitel 13: Grundlagen der Investitionsrechnung und statische Methoden	403
Kapitel 14: Dynamische Investitionsrechnung	425
Kapitel 15: Investitionsprogrammentscheidungen und Investitionsrechnung unter Unsicherheit	455
Teil IV: Unternehmensführung, Organisation und Personal	479
Kapitel 16: Unternehmensführung – Aufgabe von Top-Managern	481
Kapitel 17: Strategisches Management – Unternehmensführung mit Perspektive	509
Kapitel 18: Organisation – darauf lässt sich aufbauen	541
Kapitel 19: Der Wandel von Organisationen	565
Kapitel 20: Gegenwart und Zukunft der Personalfunktion	595
Kapitel 21: Mitarbeiterbezogene Personalarbeit	625
Teil V: Externes und internes Rechnungswesen	653
Kapitel 22: Grundlagen des Rechnungswesens	655
Kapitel 23: Aufbau der Bilanz und Bewertungsvorschriften	683
Kapitel 24: Bilanzieren und die GuV erstellen	707
Kapitel 25: Konzernabschluss und Bilanzpolitik	749
Kapitel 26: Eingordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung	773



8 Auf einen Blick

Kapitel 27: Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	809
Kapitel 28: Plankosten- und Leistungsrechnungen	853
Kapitel 29: Controlling und Balanced Scorecard	889
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	915
Kapitel 30: Zehn wichtige Begriffe der BWL.....	917
Literaturhinweise und -empfehlungen	927
Abbildungsverzeichnis	931
Stichwortverzeichnis	935



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.....	39
Unterteilung nach der Interessenkoordination.....	41
Aufgabe zu Kapitel 1	42
Lösung der Aufgabe zu Kapitel 1	42
 Kapitel 2	
Das Unternehmen und seine Umwelt	45
Das Unternehmen stellt sich vor.....	46
Bedürfnisbefriedigung, die Aufgabe des Wirtschaftens	46
Haushalte und Unternehmen.....	47
Von nichts kommt nichts – die Produktionsfaktoren.....	48
Funktionsbereiche – die inneren »Organe« eines Unternehmens	49
Unternehmen ist nicht gleich Unternehmen.....	53
Unternehmen nach Größe	53
Unternehmen nach Rechtsform.....	55
Unternehmen nach Branchen	61
Die Unternehmensumwelt.....	62
Die Angebotskette: Lieferanten und Kunden.....	63
Das Konzept der Anspruchsgruppen (Stakeholder)	63





10 Inhaltsverzeichnis

Der Arbeitsmarkt.....	64
Der Finanzmarkt.....	65
Der Staat.....	66
KI im Unternehmen – worüber reden wir genau?.....	67
Aufgaben zu Kapitel 2.....	71
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 2.....	71

Kapitel 3

Unternehmensziele – Erfolg und woran er sich bemisst..... 73

Arten von Unternehmenszielen.....	73
Das ökonomische Prinzip – Grundlage wirtschaftlichen Denkens.....	74
Langfristige Gewinnmaximierung – der Klassiker unter den Zielen.....	76
Hauptsache, der Kurs stimmt – Shareholder-Value-Maximierung.....	78
Das Unternehmen ist für alle da – Stakeholder-Ansatz.....	80
Zielbeziehungen und Zielformulierung.....	81
Komplementär, konkurrierend und hierarchisch – Zielbeziehungen.....	81
Ziele SMART formulieren.....	83
Kennzahlen und ihre Funktion.....	85
Wichtige Kennzahlen im Überblick.....	86
Aufgaben zu Kapitel 3.....	95
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 3.....	97



TEIL II

MATERIALBESCHAFFUNG, PRODUKTION UND MARKETING 99



Kapitel 4

Produktentwicklung und -planung..... 101

Produktentstehung und -entwicklung.....	101
Entwicklungsschritte eines Produkts.....	101
Produktidee, -verbesserung und -veränderung.....	103
Produktplanung.....	104
Produktentwicklung.....	104
Technische Machbarkeit.....	112
Produktkalkulation.....	113
Die Produktion planen.....	114
Produktionsprogrammplanung.....	116
Mengenplanung.....	123
Beschaffungsplanung.....	139
Kapazitäten- und Terminplanung.....	142
Produktionsvorbereitung und -steuerung.....	145
Aufgaben zu Kapitel 4.....	146
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 4.....	147



Inhaltsverzeichnis 11

Kapitel 5**Beschaffung – Material, Teile, Dienstleistungen einkaufen ... 149**

Bedarf und Budget klären.....	151
Die optimale Bestellmenge berechnen.....	151
Die Lagergüter in Kategorien einteilen.....	154
Bestellpunktverfahren im Lager anwenden.....	157
Bestellrhythmusverfahren im Lager anwenden.....	157
Ziele und Zielkonflikte in der Beschaffung.....	158
Strategische Entscheidung für Eigenherstellung oder Fremdbezug.....	159
Eine Vorauswahl der Lieferanten treffen.....	160
Die Beziehung zu Lieferanten klassifizieren.....	161
Angebote von Lieferanten einholen.....	161
Eine Ausschreibung erstellen und den Lieferanten zustellen.....	163
Angebote einholen und vergleichen.....	164
Die formale Angebotsprüfung.....	164
Kriterien für die Angebotsbewertung.....	165
Bewertung der Angebote: Das Scoring-Modell.....	166
Verhandlungen mit den Lieferanten führen.....	172
Der traditionelle Weg bei Lieferantenverhandlungen.....	172
Der kooperative Weg einer Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferant.....	173
Material, Teile und Dienstleistungen bestellen.....	174
Die XYZ-Analyse: Klassifizierung nach Häufigkeit des Bedarfs.....	174
Multiple versus single sourcing.....	176
Local versus global sourcing.....	176
Aufgabe zu Kapitel 5.....	176
Lösung der Aufgabe zu Kapitel 5.....	177

Kapitel 6**Produktionsprozess und Distributionslogistik..... 179**

Der Produktionsprozess.....	179
Basisentscheidungen im Produktionsprozess.....	180
Basistypen von Produktionsprozessen.....	181
Produktions- und Kostenfunktionen.....	184
Die Produktion steuern.....	188
Beseitigung von Störungen und Instandhaltung.....	192
Anlieferung von Teilen und Material.....	194
KVP: Prozess der kontinuierlichen Verbesserung.....	195
Den Abschluss der Produktion melden.....	200
Distributionslogistik – der Weg von der Produktion zum Kunden.....	201
Zwischenlagerung fertiger Produkte.....	203
Lagerung und Bereitstellung.....	205
Transport, Umschlag und Verteilung.....	210
Auslieferung an den Kunden.....	218
Aufgaben zu Kapitel 6.....	222
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 6.....	222

12 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 7

Marketing – Konzept und Informationsgrundlagen 225

Marketing – was ist das überhaupt?	225
Marketing: Warum es wichtig für Ihr Unternehmen ist	226
Die vier Ankerpunkte des Marketings.....	226
Definition und Stellung des Marketings im Unternehmen	230
Schritt für Schritt: Der Aufbau einer Marketingkonzeption.....	231
Marktforschung: Den Markt untersuchen.....	236
Wozu Marktforschung nötig ist	236
Wie Marktforschung abläuft	236
Aufgaben zu Kapitel 7.....	241
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 7.....	241

Kapitel 8

Strategisches Marketing..... 245

Aufgabe des strategischen Marketings.....	245
Die Strategie als Orientierungsrahmen.....	246
Der Ablauf Ihrer Strategieplanung	247
Strategische Analyse	248
Analyse von Kunden und Absatzmarkt.....	249
Analyse Ihrer Wettbewerber.....	252
Analyse Ihres Unternehmens	254
Analyse Ihres Marktumfelds.....	254
Strategische Ziele.....	255
Die Bedeutung von Marketingzielen	255
Arten von Marketingzielen.....	255
Die Marketingstrategie	256
Aufgabenfelder Ihrer Strategieplanung.....	256
Marktfeldstrategie: Woher Ihr Umsatz kommt	257
Geografische Marktdefinition: Wo Sie tätig sind	258
Marktabdeckungsstrategie: Wer Ihre Kunden sind	259
Wettbewerbsvorteilsstrategie: Warum Kunden bei Ihnen kaufen.....	260
Markenstrategie: Der Leitstern Ihres Marketingmixes	263
Umsetzung, Implementierung und Kontrolle Ihrer Marketingstrategie.....	267
Aufgaben zu Kapitel 8.....	268
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 8.....	268

Kapitel 9

Der Marketingmix – die Umsetzung des Marketings..... 271

Produktpolitik: Was Sie Ihren Kunden anbieten	272
Produkte als »Herz« Ihres Marketings	272
Produktqualität: Wie Sie »gute« Produkte gestalten.....	274
Ihre Marketingentscheidungen im Produktlebenszyklus	278
Preispolitik: Was Sie vom Kunden haben möchten	280
Preispolitische Analyse: Kunden, Kosten, Konkurrenz	281
Preisstrategien: Ihr langfristiges Preiskalkül	282

Inhaltsverzeichnis 13

Vertriebspolitik: Wie Ihr Produkt zum Kunden kommt	286
Aufgaben und Ziele der Vertriebspolitik: Den Weg zum Kunden finden	286
Akquisitorischer Vertrieb: Wie Sie Ihr Vertriebssystem gestalten und managen	287
Physischer Vertrieb: Ihr Produkt geht auf Reisen	291
Der Handel: Vertrieb zwischen Partnerschaft und Konflikt	292
Kommunikationspolitik: Was Sie Ihren Kunden erzählen	293
Marketingkommunikation: Wozu sie gut ist	294
Ablauf Ihrer Kommunikationsplanung: Schritt für Schritt in den Kundenkopf	295
Instrumente der Marketingkommunikation: Viel mehr als nur bunte Werbung	301
Aufgaben zu Kapitel 9	307
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 9	308

TEIL III**FINANZIERUNG UND INVESTITION 311****Kapitel 10****Grundlagen der Finanzierung 313**

Güterwirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Prozesse	313
Der Güterstrom: Beschaffung, Produktion und Absatz	313
Der Geldstrom: Ein- und Auszahlungen	314
Wie Güter- und Geldströme zusammenhängen	314
Der Datenstrom: Moderne Finanzierung ist datengetrieben	315
Warum jedes Unternehmen Finanzmittel benötigt	315
Begriff der Finanzierung	316
Finanzwirtschaftliche Ziele	317
Rentabilität: Wie gut der Gewinn wirklich ist	317
Sicherheit: Die finanzwirtschaftlichen Risiken beherrschen	318
Liquidität: Immer schön zahlungsfähig bleiben	318
Unabhängigkeit: Den Einfluss der Kapitalgeber im Auge behalten	320
Nachhaltigkeit: Die Erwartungen der Kapitalgeber erfüllen	321
Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht: Eine Herkulesaufgabe	321
Finanzmärkte und Finanzintermediäre	323
Arten von Finanzmärkten	324
Systematisierung der Finanzierungsformen	325
Außen- und Innenfinanzierung: Woher kommt das Geld?	325
Eigen- und Fremdfinanzierung: Wer sind die Kapitalgeber?	327
Kurz-, mittel- und langfristige Finanzierung: Wie lange sich finanzieren? ...	328
Anlass der Finanzierung: Es gibt viele Gründe	329
Die Finanzierungsformen im Zusammenhang	329
Zusammenfassung: Hin und Her mit dem Geld	330
Aufgaben zu Kapitel 10	331
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 10	332

14 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 11

Finanzierungsinstrumente 335

Die Außenfinanzierung	335
Die Eigenfinanzierung	336
Die Fremdfinanzierung	340
Die Innenfinanzierung	347
Wie die Innenfinanzierung funktioniert	348
Offene und stille Selbstfinanzierung	349
Finanzierung aus Rückstellungen	350
Finanzierung aus Abschreibungen	350
Finanzierung aus anderen Vermögensumschichtungen	351
Sonderinstrumente der Finanzierung	352
Das Factoring: Die Forderungen vorzeitig zu Geld machen	353
Das Leasing: Miete statt Kauf	359
Neue und alternative Finanzierungsformen	363
Crowdlending und Crowdinvesting	363
Private-Debt-Finanzierung	364
ESG-gebundene Finanzierungsformen	364
Tokenisierte Finanzierungsformen	365
Aufgaben zu Kapitel 11	365
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 11	366

Kapitel 12

Finanzplanung und Finanzanalyse 369

Die Finanzplanung	369
Ermittlung des Kapitalbedarfs	371
Ermittlung des Liquiditätsbedarfs durch einen Finanzplan	373
Wie die künstliche Intelligenz die Finanzplanung verändert	375
Finanzanalyse	375
Analyse der Vermögenslage: Ist das Vermögen richtig aufgebaut?	376
Analyse der Kapitalstruktur: Ist das Unternehmen ausgewogen finanziert?	378
Analyse der Liquidität: Ist das Unternehmen zahlungskräftig?	380
Analyse der Erfolgslage: Ist das Unternehmen profitabel?	388
Kennzahlensysteme: Kennzahlen miteinander verknüpfen	394
Probleme und Grenzen der Finanzanalyse: Vorsicht vor Fehlteilen!	396
Wie KI die Finanzanalyse verändert	397
Aufgaben zu Kapitel 12	397
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 12	399

Kapitel 13

Grundlagen der Investitionsrechnung und statische

Methoden 403

Investitionsbegriff und Investitionsarten	403
Definition des Investitionsbegriffs	404
Investitionsarten	404

Inhaltsverzeichnis 15

Bedeutung von Investitionen.....	405
Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses	406
Investitionsplanung	407
Investitionsentscheidung	408
Durchführung der Investition	408
Investitionskontrolle	408
Wozu man die Investitionsrechnung braucht	408
Methoden der Investitionsrechnung im Überblick	409
Methoden der statischen Investitionsrechnung	410
Kostenvergleichsrechnung: Wenn es nur auf die Kosten ankommt.....	410
Gewinnvergleichsrechnung: Wenn auch die Erlöse unterschiedlich sind ...	413
Rentabilitätsrechnung: Die Mindestrendite toppen	415
Amortisationsrechnung: Ab wann sich eine Investition lohnt.....	417
Vor- und Nachteile der statischen Investitionsrechnung	418
Aufgaben zu Kapitel 13	419
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 13	421

Kapitel 14

Dynamische Investitionsrechnung..... 425

Was bei der dynamischen Investitionsrechnung anders ist	425
Unterschiede zur statischen Investitionsrechnung	426
Der vollkommene Kapitalmarkt als zentrale Annahme	426
Finanzmathematische Grundlagen	427
Wie Sie einen Barwert und Endwert berechnen können	427
Wie Sie einen Zahlungsstrom bewerten können	429
Wie Sie den Rentenbarwertfaktor berechnen können	430
Welchen Zins Sie als Kalkulationszins nehmen können.....	431
Wie es weitergeht	431
Kapitalwertmethode: Wird ein Mehrwert erzielt?	432
Annuitätenmethode: Den Kapitalwert in Raten zerlegen	436
Die Interne-Zinsfuß-Methode	437
Vollständiger Finanzplan: Alle Zahlungen offenlegen.....	441
Bestimmung der optimalen Nutzungsdauer	445
Einmalige Durchführung der Investition	446
Einmalige Wiederholung der Investition	448
Mehrmalige Wiederholung der Investition.....	449
Aufgaben zu Kapitel 14	450
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 14	451

Kapitel 15

Investitionsprogrammentscheidungen und Investitionsrechnung unter Unsicherheit..... 455

Investitionsprogrammentscheidungen	456
Die Kapitalwertrate (Profitability Index): Immer schön der Reihe nach!.....	456
Lineare Optimierung zur Investitionsprogrammplanung: Alles aus einem Guss!.....	458



16 Inhaltsverzeichnis

Korrekturverfahren: Zu- und Abschlüsse aus Vorsicht	460
Sensitivitätsanalyse: Kritische Werte bestimmen	462
Risikoanalyse: Ein Risikoprofil erstellen	464
Entscheidungsbaumverfahren: Entscheidungen sind immer möglich!	466
Scoring-Modelle: Wenn auch qualitative Kriterien eine Rolle spielen	470
Wie die KI die Investitionsrechnung grundlegend verändert	473
Prognose von Zahlungsströmen	474
Risikoanalyse	474
Entscheidungsunterstützung	475
Strategische Investitionsbewertung	475
Konsequenzen für die Rolle des Managements	475
Aufgaben zu Kapitel 15	476
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 15	477

TEIL IV UNTERNEHMENSFÜHRUNG, ORGANISATION UND PERSONAL.....479

Kapitel 16 Unternehmensführung – Aufgabe von Top-Managern 481

»Königsdisziplin« Unternehmensführung	482
Unternehmensführung – Aufgabe und Personengruppe zugleich	482
Unternehmensführung – Aufgabe für Top-Manager	482
Was Unternehmensführer erfolgreich macht	483
Führung – Weniger ist manchmal mehr!	486
Führungsfunktionen und -aufgaben	486
Führungsstile und Führungsmodelle	490
Situative Führung – nicht jeden immer gleich behandeln	493
Management-by-...-Techniken – Führung mit Prinzip	495
Unternehmenskultur – kaum zu greifen, aber wichtig	497
Kultur – Überleben durch Anpassung	497
Unternehmenskultur – die Persönlichkeit des Unternehmens	498
Unternehmenskultur – Wunderpille mit Nebenwirkungen	501
Kulturwandel – langwierig, aber machbar	503
Aufgaben zu Kapitel 16	506
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 16	507

Kapitel 17 Strategisches Management – Unternehmensführung mit Perspektive 509

Strategische Planung – Festlegung des langfristigen Kurses	510
Strategien – Wege zum langfristigen Erfolg	510
Markt- und Ressourcenansatz	511
Strategische Analyse – Kompass des strategischen Managements	515
Unternehmensanalyse – Was bin ich?	515
Markt- und Branchenanalyse	516
Umweltanalyse – PEST ist keine Krankheit	521



Inhaltsverzeichnis 17

Strategieentwicklung – mit Methode zum Ziel	523
Klein oder groß? – generische Strategien nach Porter	523
Wohin wachsen? – die Ansoff-Matrix	525
SWOT-Analyse – sich optimal an die Gegebenheiten anpassen	527
Von Sternen und Melkkühen – die Portfolio-Analyse	530
Strategieimplementierung – die PS auf die Straße bringen	535
Balanced Scorecard – von der Strategie zur Maßnahme	536
Nur Finanzkennzahlen helfen nicht – die vier Perspektiven	536
Aufgaben zu Kapitel 17	537
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 17	539

Kapitel 18**Organisation – darauf lässt sich aufbauen 541**

Begriff der Unternehmensorganisation	542
Aufgaben und Funktionen der Organisation	542
Organisatorische Herausforderungen – Keine Macht? Macht nix!	543
Auf und Ab – grundlegende Organisationsarten	547
Aufbau- und Ablauforganisation	547
Formale und informelle Organisation	548
Elemente einer Aufbauorganisation	549
Aufgabenanalyse und -synthese – von der Verrichtung zur Abteilung	549
Hierarchie und Organigramm – Ober sticht Unter	550
Formen der Aufbauorganisation	551
Funktionale Organisation – der Klassiker	551
Objektorientierte Organisation – hin zu mehr Marktorientierung	553
Matrixorganisation – Problem gelöst, neues Problem geschaffen	555
Gestaltung der Ablauforganisation	557
Prozess und Prozessorganisation	558
Gestaltung von Ablauforganisation	558
Aufgaben zu Kapitel 18	562
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 18	562

Kapitel 19**Der Wandel von Organisationen 565**

Wandel – extern und intern ausgelöst	566
Extern bedingter Wandel – die Welt steht nicht still	566
Intern bedingter Wandel – auch Unternehmen kommen in die Pubertät... ..	567
Alternative Organisationformen	569
Prozessorientierte Organisation – wichtig sind zufriedene Kunden	570
Netzwerkorganisation – im Verbund geht manches einfacher	571
Profit- und Servicecenter – die Unternehmen im Unternehmen	573
Agile Organisation – Gerade in Zeiten von KI im Trend	575
Organisatorischen Wandel bewältigen	577
Change Management – Management des Wandels	577
Lernende Organisation – auch Unternehmen lernen	586
Aufgaben zu Kapitel 19	590
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 19	592



18 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 20

Gegenwart und Zukunft der Personalfunktion.....595

Das »große Gesamtbild« der Personalfunktion.....	596
Akteure bei der Personalarbeit	597
Personaler und ihre Aufgaben	598
Personelle Wertschöpfung verstehen	600
Das personalstrategische Selbstverständnis	601
Der Stakeholder-Ansatz: Für wen die Personalfunktion da ist.....	603
Professionalisierung der Personalfunktion als Anspruch.....	607
Erfolge der Personalfunktion	611
Die Personalfunktion in der digitalen Arbeitswelt.....	613
Künstliche Intelligenz	614
Arbeit 5.0 in Zeiten der Industrie 5.0.....	614
Angesagt: In Dynamik denken	616
Über allem: Ethik und Verantwortung.....	618
Glaubwürdiges Ethikengagement	618
Corporate Social Responsibility: Soziale Verantwortung.....	621
Aufgaben zu Kapitel 20	622
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 20	622

Kapitel 21

Mitarbeiterbezogene Personalarbeit 625

Personalplanung: Den Personalbedarf bestimmen.....	627
Den quantitativen Bruttopersonalbedarf ermitteln	628
Den fortgeschriebenen Personalbestand berechnen	628
Das Ergebnis: Der Nettopersonalbedarf	629
Personalmarketing auf dem umkämpften Arbeitsmarkt.....	629
Personalbeschaffung: Wer die Auswahl hat, hat die Qual	630
Stellenausschreibung veröffentlichen	631
Bewerbungen sichten	631
Bewerbungsgespräche führen.....	632
Personaleinsatz: Die Integration ins Unternehmen.....	633
Vertragsgestaltung	633
Einstieg ins Unternehmen	634
Arbeitsort und Arbeitszeit	635
Personalfürsorge: Arbeits- und Gesundheitsschutz	636
Personalentlohnung: Ihre Aufgaben und ihr Instrumentarium	638
Personalführung: Motivation als Herausforderung	640
Transformationale Führung	641
Teamführung	642
Personalentwicklung: Immer am Ball bleiben	643
Personalfreisetzung: Wenn es dann doch zu Ende geht	645
Viele Gründe und Wege für eine Trennung	645
Arbeitszeugnis: Wahrheit und Klarheit	647
Hauptsache fair: Man sieht sich immer zweimal.....	648
Aufgaben zu Kapitel 21	650
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 21	651



Inhaltsverzeichnis 19

TEIL V

EXTERNES UND INTERNES RECHNUNGSWESEN 653

Kapitel 22

Grundlagen des Rechnungswesens 655

Warum es zwei Rechenwelten gibt	655
Internes und externes Rechnungswesen	655
Das betriebliche Rechnungswesen: Nicht aus-, sondern abgegrenzt.....	657
Von Erbsenählern und Buchhaltern.....	660
Die Aufgaben der Buchführung.....	661
Werkzeuge der Buchführung.....	661
Spielregeln der Buchführung.....	663
Gesetzliche Grundlagen der Buchführung.....	663
Das Handelsgesetzbuch: Das Grundgesetz des Kaufmanns	663
Nicht freiwillig und nicht für alle: Buchführungspflicht	664
Ordnen und aufheben: Aufbewahrungsfristen.....	665
Ordnung muss sein: Die ordnungsgemäße Buchführung.....	666
Wie KI das Rechnungswesen verändert.....	668
Das Prinzip der doppelten Buchführung	669
Die einfache Buchführung.....	669
Die doppelte Buchführung	669
Der Weg zum Buchungssatz.....	670
Über Belege, Bücher und Buchungen.....	675
Der große Unterschied: Belegarten	675
Die Aufwärmphase: Buchungsvorbereitung.....	676
Nach der Verbuchung	676
Auf und zu: Bestandskonten eröffnen und abschließen.....	677
Aufgaben zu Kapitel 22.....	681
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 22	681

Kapitel 23

Aufbau der Bilanz und Bewertungsvorschriften..... 683

Warum Bilanzpolitik gemacht wird	683
Rahmen und Bedingungen der Bilanz	685
Vielfältig: Bilanzarten	685
Sinn und Zweck der Bilanz.....	686
Die rechtlichen Grundlagen der Bilanz	688
Der Aufbau der Bilanz.....	689
Und nun: Vorhang auf für die Bilanz.....	698
HGB, EStG und IFRS und ihre Bewertungsvorschriften	698
Maßgeblich: Handels- und Steuerbilanz.....	699
Der kleine Unterschied und das Maßgeblichkeitsprinzip.....	700
Internationale Rechnungslegungsvorschriften: IFRS und US-GAAP.....	702
Aufgaben zu Kapitel 23.....	705
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 23	705

20 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 24

Bilanzieren und die GuV erstellen.....707

Aktiv bilanzieren: Anlage- und Umlaufvermögen.....	707
Abschreibungen.....	709
Alles nach Plan: Planmäßige Abschreibungen.....	710
Dauerhafte Wertminderung oder nicht.....	713
Weder zum Lesen noch zum Spiegeln: Der Anlagespiegel.....	714
Bilanzierung des Umlaufvermögens.....	716
Bewertung von Vorräten.....	716
Sammelbewertung von Vorräten.....	717
Her damit: Forderungen.....	720
Passiv bilanzieren.....	721
Alles meins: Das Eigenkapital.....	721
Ungewiss: Rückstellungen.....	724
Haste mal 'nen Euro: Verbindlichkeiten.....	725
Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung.....	728
Die Vorschriften für die Erfolgsrechnung.....	729
Qual der Wahl: Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren.....	731
Jetzt geht's los: Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren.....	733
Zum Vergleich: Das Gesamtkostenverfahren.....	742
Aufgaben zu Kapitel 24.....	746
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 24.....	747

Kapitel 25

Konzernabschluss und Bilanzpolitik.....749

Gründerzeit: Der Konzern.....	749
Konsolidiert: Der Konzernabschluss.....	750
Die Zwischenergebniseliminierung.....	760
Anhang und Lagebericht.....	761
Jetzt wird es interessant: Der Anhang.....	762
Der Lagebericht.....	766
Aufgehübscht: Bilanzpolitik.....	767
Ins rechte Bild gerückt.....	767
Der Rahmen: Möglichkeiten der Bilanzpolitik.....	768
Aufgaben zu Kapitel 25.....	770
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 25.....	771

Kapitel 26

Eingeordnet – die Kosten- und Leistungsrechnung.....773

Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen.....	773
Die Rolle der Kosten- und Leistungsrechnung im Rechnungswesen.....	774
Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung.....	775
Dokumentations- und Publikationsaufgabe.....	775
Planung und Steuerung.....	776
Manipulation – Verhaltenssteuerung.....	777
Wirtschaftlichkeitskontrolle.....	778

Inhaltsverzeichnis 21

Acht Schlüsselbegriffe	779
Nur Bares ist Wahres: Ein- und Auszahlungen	779
Geldvermögen: Einnahmen und Ausgaben	781
Ertrag und Aufwand: Willkommen in der Buchhaltung	783
Jetzt geht die Party richtig los: Kosten und Leistungen	788
Kostenbegriffe und Kostenrechnungssysteme	794
Die unterschiedlichen Kostenbegriffe	794
Überblick über die Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	804
Aufgaben zu Kapitel 26	806
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 26	806

Kapitel 27

Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung 809

Der Kontenplan, Heimat der Kostenarten	809
Ortsbezeichnungen – der Kostenstellenplan	810
Gliederungsmöglichkeiten für die Kostenstellenbildung	810
Tipps für die Kostenstellenbildung	810
Kostenträger definieren	811
Die Kosten- und Leistungsartenrechnung	812
Aufgaben und Grundsätze der Kosten- und Leistungsartenrechnung	812
Kosten und Leistungen detailliert oder nur wertmäßig erfassen	812
Mammutaufgabe – Kosten richtig erfassen	813
Die Materialkosten erfassen	813
Auch das noch: Leistungen erfassen	821
Verteilen – die Kostenstellenrechnung	822
Aufgaben der Kostenstellenrechnung	822
Kostenstellen klassifizieren leicht gemacht	823
BAB-Routenplaner – der Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	824
Verwirrende Vielfalt – Verfahren zur Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	826
Die Gemeinkostenzuschlagssätze ermitteln	835
Knallhart kalkuliert – die Kostenträgerstückrechnung	836
Prinzipien der Kostenverteilung	837
Ganz einfach – die Divisionskalkulation	838
In Serie gehen mit der Zuschlagskalkulation	841
Bei Automatisierung gefragt – die Maschinensatzkalkulation	844
Die Kalkulation von Kuppelprodukten	847
Die Kostenträgerzeitrechnung	848
Abgrenzung – der erste Schritt vom Unternehmens- zum Betriebsergebnis	849
Erfolgsrechnung mit dem Gesamtkostenverfahren	849
Erfolgsrechnung mit dem Umsatzkostenverfahren	850
Aufgaben zu Kapitel 27	850
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 27	851

22 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 28

Plankosten- und Leistungsrechnungen 853

Kosten- und Leistungsrechnung als Planungswerkzeug	853
Planen mit Prognose- und Standardkosten	854
Die Kosten planen	855
Starr oder flexibel? Die Plankostenrechnung	856
So funktioniert die starre Plankostenrechnung	856
Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	860
Teilsicht – Direct Costing oder die Grenzplankostenrechnung	868
Garantiert proportional – die Grenzplankostenrechnung	868
Die Kostenplanung in der Grenzplankostenrechnung	869
Die Kostenträgerrechnung mit Teilkosten	871
Kosten- und Erlöskontrolle und Abweichungsanalyse	872
Break-even-Analysen, Preispolitik und Portfolioentscheidungen	873
Mehrstufig – die Fixkostendeckungsrechnung	875
Aufteilung der Fixkosten nach der Zurechenbarkeit	876
Erfolgsrechnung in der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	876
Retrograd und progressiv kalkulieren	877
ABC ganz anders – die Prozesskostenrechnung	879
Der Zeitpuls fliegt, die Kostenrechnung rennt hinterher	880
Hohe Gemeinkostenanteile	880
Die Kostenprozessrechnung	882
Auf der Suche nach den Kostentreibern	883
Auswirkungen auf die Kostenträgerrechnung	885
Aufgaben zu Kapitel 28	887
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 28	887

Kapitel 29

Controlling und Balanced Scorecard 889

Die Aufgaben des Controllings	889
Controllingtools und Datenquellen	892
Erbsenzählerklischees	893
Gut geplant ist halb gewonnen	894
Ziellos = planlos	895
Jetzt wird geplant	896
Planung ist gut – Kontrolle ist besser	898
Wird das Ist im Soll sein?	899
Balanced Scorecard	900
Auswahl der Perspektiven	900
Umsetzung in Kennzahlen	901
Aufbau einer Balanced Scorecard	905
Begrenzte Haltbarkeit	913
Aufgaben zu Kapitel 29	913
Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 29	913

Inhaltsverzeichnis 23

TEIL VI	
DER TOP-TEN-TEIL.....	915
Kapitel 30	
Zehn wichtige Begriffe der BWL	917
Das ökonomische Prinzip – Grundlage des Wirtschaftens	917
Die optimale Bestellmenge für Teile und Material in der Beschaffung	918
Marken – Bilder im Kopf, Geld in der Kasse	919
Der Cashflow und seine Bedeutung	920
Der Kapitalwert – Ist eine Investition lohnend?	921
Strategien – Wege zur Umsetzung von Visionen	921
Aufbau- und Ablauforganisation	922
Commitment – die positive Identifikation mit dem Unternehmen	923
Fast Close – Jahresabschluss schneller fertig!	924
Value Based Management – Werttreiber identifizieren	924
Literaturhinweise und -empfehlungen	927
Abbildungsverzeichnis.....	931
Stichwortverzeichnis	935

