

Inhaltsverzeichnis

Einführung	15
1 Von Betrieben und Unternehmen	19
1.1 Was ist eigentlich Betriebswirtschaftslehre?	19
1.2 Die Organisation von Unternehmen	21
1.2.1 Einzelfallentscheidung oder generelle Regelung?	21
1.2.2 Welche Hierarchie herrscht im Unternehmen?	22
1.2.3 Typische Organisationsformen	23
1.2.4 Handlungsabläufe organisieren	24
1.2.5 Welche Ziele sind mit einer guten Ablauforganisation verbunden?	24
1.3 Rechtsformen von Unternehmen	26
1.3.1 Grundlegendes	26
1.3.2 Kriterien für die Wahl einer Rechtsform	27
1.3.3 Einzelunternehmen	29
1.3.4 Personengesellschaften	29
1.3.5 Kapitalgesellschaften	32
1.3.6 Genossenschaften	35
1.4 Unternehmensführung	36
1.4.1 Der Managementzyklus – von der Planung zur Kontrolle	37
1.4.2 Die Führung von Mitarbeitenden im Unternehmen	41
1.4.3 Management by ... – Moderne Managementmethoden	46
1.4.4 Von Benchmarking bis Kreativitätstechniken	48
2 Marketing – Die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt	55
2.1 Wie sich Produkte unterscheiden	56
2.1.1 Was kennzeichnet Konsumgüter?	56
2.1.2 Was kennzeichnet Investitionsgüter?	56
2.1.3 Was kennzeichnet Dienstleistungen?	57
2.2 Die Entwicklung eines Marketingkonzeptes	58
2.2.1 Die Ausgangssituation am Markt	58
2.2.2 Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens	59
2.2.3 Formulierung der Marketingziele	59
2.2.4 Formulierung der Marketingstrategie	60
2.3 Die operativen Marketinginstrumente	62
2.3.1 Produktpolitik – das Produkt arrangieren	62
2.3.2 Konditionenpolitik – die Preise anpacken	64
2.3.3 Distributionspolitik – die Absatzwege gestalten	66
2.3.4 Franchising – ein spezieller Absatzweg	67
2.3.5 Kommunikationspolitik – die Sprache der Käufer finden	68

3	Der leistungswirtschaftliche Prozess	73
3.1	Die Produktionsfaktoren: Was wird zum Produzieren benötigt?	73
3.2	Welche Produkte gibt es?	75
3.3	Die Planung der Produktion	76
3.3.1	Die Programmplanung	76
3.3.2	Die Fertigungsplanung	79
3.4	Materialwirtschaft: Wie kommt man an die Sachen ran?	83
3.4.1	Die Einstellung von Arbeitskräften	83
3.4.2	Was ist bei der Bereitstellung der Betriebsmittel zu beachten?	84
3.5	Werkstoffe: Wie werden sie besorgt?	85
3.5.1	Ermittlung des Materialbedarfs	86
3.5.2	Materialbestandsplanung	87
3.5.3	Die Planung der Bestellmengen	88
3.5.4	Aufgaben der Logistik	89
3.5.5	Bereiche der Logistik	90
4	Personalmanagement – die Potenziale der Mitarbeitenden gezielt einsetzen	93
4.1	Mitarbeitende mit klassischen Anreizen motivieren	94
4.1.1	Monetäre Anreize	94
4.1.2	Nichtmonetäre Anreize	95
4.2	Die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen	96
4.3	Der Arbeitsvertrag	97
4.4	Personalmanagement von den Mitarbeitenden her denken: Personalmarketing	98
4.4.1	Moderne Personalbeschaffung: Digital Recruiting	99
4.4.2	Aktiv nach geeigneten Bewerbern suchen: Active Sourcing	99
4.4.3	Das Unternehmen bewirbt sich: Reverse Recruiting	100
4.4.4	Wer eignet sich am besten? Die Personalauswahl	100
4.5	Fähigkeiten fördern: Die Personalentwicklung	102
4.6	Das Arbeitsverhältnis beenden: Personalfreisetzung	103
4.6.1	Die interne Personalfreisetzung	103
4.6.2	Die externe Personalfreisetzung	104
5	Investitionen und ihre Beurteilung	107
5.1	Warum investiert man?	107
5.1.1	Grundlegendes	107
5.1.2	Investition und Finanzierung – ein untrennbarer Zusammenhang	111
5.1.3	Das Zielsystem der Investitionen	112
5.1.4	Was sind die häufigsten Fehler bei der Planung von Investitionen?	116
5.1.5	Welche Investitionsentscheidungen sind zu treffen?	117
5.1.6	Begrenzungen der Investitionshöhe	118
5.2	Methoden zur Beurteilung von Investitionen	121
5.2.1	Qualitative Verfahren	121

5.2.2	Investitionsrechnungsverfahren (quantitative Verfahren)	123
5.2.3	Verfahren der statischen Investitionsrechnung	124
5.2.4	Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung	127
5.2.5	Die Kapitalwertmethode	128
5.2.6	Die interne Zinsfußmethode	131
5.2.7	Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer	132
6	Die Finanzierung von Unternehmen	135
6.1	Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements	135
6.2	Die Finanzen managen	137
6.2.1	Wie viel Kapital braucht ein Unternehmen?	137
6.2.2	Welche Aufgaben hat die Finanzplanung?	138
6.3	Kapitalquellen und Finanzierungsformen	141
6.3.1	Grundlegende Einteilung	141
6.3.2	Eigen- und Fremdkapital	143
6.3.3	Innen- und Außenfinanzierung	146
6.4	Planung und Steuerung der Liquidität	149
6.5	Der Cashflow als Quelle der Liquidität	151
7	Betriebliches Rechnungswesen – das Unternehmen in Zahlen	155
7.1	Die Teilgebiete des Rechnungswesens	155
7.1.1	Die Buchführung	155
7.1.2	Statistik und Vergleichsrechnung	157
7.1.3	Die Planungsrechnung	158
7.2	Grundbegriffe des Rechnungswesens	158
7.2.1	Ein- und Auszahlungen	158
7.2.2	Einnahmen und Ausgaben	159
7.2.3	Ertrag und Aufwand	159
7.2.4	Leistung und Kosten	160
7.3	Controlling	161
7.3.1	Was versteht man unter Controlling?	161
7.3.2	Planung und Budgetierung	162
7.3.3	Kontrolle im Controlling	163
7.3.4	Informationsmanagement und Reporting	163
7.3.5	Die Balanced Scorecard als ein Instrument des strategischen Controllings	164
8	Digitalisierung in Unternehmen	165
8.1	Technische Basis – wesentliche Begriffe	165
8.2	Robotic Process Automation (RPA)	167
8.3	Advanced Analytics	168
8.4	Digitalisierung im Rechnungswesen	171
8.5	Fazit	172

9	Kostenrechnung: Abbilden sachzielbezogener Vorgänge	175
9.1	Welche Kostenkategorien gibt es?	176
9.2	Die Kostenartenrechnung	179
9.2.1	Materialkosten	180
9.2.2	Personalkosten	180
9.2.3	Kalkulatorische Kosten	180
9.3	Die Kostenstellenrechnung	181
9.4	Die Kostenträgerrechnung	183
9.4.1	Die Kostenträgerstückrechnung	183
9.4.2	Die Kostenträgerzeitrechnung	183
9.5	Die Plankostenrechnung	184
9.6	Die Deckungsbeitragsrechnung	185
9.7	Neuere Verfahren der Kostenrechnung	187
10	Der Jahresabschluss und die wichtigsten Kennzahlen	189
10.1	Was ist der handelsrechtliche Jahresabschluss?	189
10.2	Inhalt, Gliederung und Bewertung in der Bilanz	191
10.3	Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)	193
10.3.1	Gewinn, EBIT, EBITDA – die Aussagen der GuV	194
10.3.2	Jahresüberschuss	195
10.3.3	Earnings before Interest and Taxes (EBIT)	196
10.3.4	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (EBITDA)	197
10.4	Weitere Informationen des Jahresabschlusses und der Bilanzpolitik	199
10.4.1	Anhang und Lagebericht	199
10.4.2	Bilanzpolitik – Nutzung von Wahlrechten und Freiräumen	200
10.5	Für mehr Information: Die Jahresabschlussanalyse	201
10.5.1	Kennzahlen zur Bilanz	202
10.5.2	Renditekennzahlen	203
10.5.3	Die Bewegungsbilanz	204
10.6	Die Konzernrechnungslegung	206
10.7	Internationale Trends in der Rechnungslegung	206
11	Motivation mit Sinn: Das individuelle Ikigai	209
11.1	Die klassische Sicht auf Motivation: Extrinsische und intrinsische Motivation	209
11.2	Die Erweiterung der klassischen Sicht: Das individuelle Ikigai	209
11.2.1	Das Frankl'sche Menschenbild	210
11.2.2	Sinn- und Bedürfnisorientierung unterscheiden	212
11.2.3	Motivation genau betrachten 1: Die logofokale Motivation	213
11.2.4	Motivation genau betrachten 2: Das Frankl'sche Dreieck	214

12	Das Unternehmen im ständigen Wandel: Organisationsentwicklung	217
12.1	Gestaltung des organisatorischen Wandels	217
12.1.1	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	217
12.1.2	Der Wandel hat einen Namen: VUCA	219
12.1.3	Den Wandel annehmen	219
12.1.4	Wandel vom Kern aus gestalten: Organisationskultur	220
12.2	Purpose-driven Organisationen: Das organisationale Ikigai	222
12.2.1	Vom individuellen zum organisationalen Ikigai	222
12.2.2	Mehr als nur Gewinn: größere Zweckorientierung	222
12.2.3	Umsetzung des organisationalen Zwecks: Werte mit Leben füllen	224
12.2.4	Den ganzen Menschen erkennen: Logofokale Führung	226
12.2.5	Führung beginnt bei sich selbst: Intentionale Selbstführung	228
13	Literaturverzeichnis	231
	Stichwortverzeichnis	233
	Die Autoren	243