

Inhaltsverzeichnis

Einführung	19
Über dieses Buch	19
Begriffe, die in diesem Buch verwendet werden	20
Konventionen in diesem Buch	20
Törichte Annahmen über den Leser	20
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	27
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	39
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	59
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	70
Die Beschaffung optimieren	73
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	83
Produktionsziele setzen	85
Produktionsformen	86
Ein gespanntes Verhältnis – Produktion und Kosten	91
Input und Output – die Produktionsfunktion	92
Nichts gibt es umsonst: Kostenfunktionen	97
Kostenanalyse anhand des Ertragsgesetzes	99

Kapitel 4**Marketing: Rund um den Absatz****105**

Marketing: Alles auf den Markt ausrichten	105
Bedeutung des Marketing-Management	106
Den Absatzmarkt kennen	106
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	113
Gestaltung des Produktangebotes: Produktpolitik	116
Kriterien für ein Produktprogramm	117
Produktlebenszyklus	118
Produktpolitische Gestaltungsmaßnahmen	119
Produkt-Portfolio-Analyse	121

Die Konditionen: Gute Preise und mehr	123
Preis-Leistungs-Verhältnis und Nachfrageverhalten	123
Preis-Absatz-Funktion: Den richtigen Preis bestimmen	124
Die Erlösfunktion: Den Erlös ermitteln	124
Die Gewinnfunktion: Den Gewinn ermitteln	127
Preis-Nachfrageelastizitäten und Marktformen	129
Preisstrategien	131
Kommunizieren und Kunden gewinnen	132
Grundlagen der Kommunikation: Das Kommunikationsmodell	133
Die Werbung	134
Die Verkaufsförderung	136
Das Direktmarketing	136
Das Sponsoring	136
Die Öffentlichkeitsarbeit	137
Der Weg zum Kunden: Distributionspolitik	139
Den passenden Absatzkanal wählen	140
Logistik	142
Die Mischung macht's: Der Marketingmix	145

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	152
Den Kapitalbedarf ermitteln	153
Einen Finanzplan erstellen	156
Finanzierungsmöglichkeiten	159
Geld von anderen: Die Außenfinanzierung	159
Sich selbst finanzieren: Die Innenfinanzierung	169
Moderne Finanzierungsinstrumente: Leasing und Factoring	175
Leasing	175
Factoring	176
Weitere Vorteile von Leasing und Factoring	177
Worauf man bei der Finanzierung achten muss	178
Die Banken erfreuen: Wichtige Regeln und Kennzahlen	178
Die Bedeutung von Basel II und Basel III	182
Die Kapitalkosten gering halten	184
Finanzierungsrisiken im Griff haben	187

Kapitel 6**Investition: Das Kapital sinnvoll einsetzen****193**

Einige Grundlagen zur Investition	193
Investitionsarten	193
Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses	195
Methoden der Investitionsrechnung im Überblick	196
Einfach Rechnen: Die statische Investitionsrechnung	197
Kostenvergleichsrechnung	197
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	216
Kann man in die Zukunft schauen?	216
Korrekturverfahren in der Investitionsrechnung	217
Sensitivitätsanalyse in der Investitionsrechnung	217
Risikoanalyse in der Investitionsrechnung	219
Sich für eine Investitionsrechnungsmethode entscheiden	220
Bedeutung der klassischen Investitionsrechnung	220
Qualitative Kriterien einbeziehen: Nutzwertanalyse	220

Teil III**Unternehmen organisieren und führen****223****Kapitel 7****Das Management****225**

Was es heißt zu managen	225
Eigentümer vs. Manager	226
Funktionen des Managements	226
Die Managementaufgaben	228
Planen	228
Entscheiden	233
Aufgaben übertragen/delegieren	240
Kontrollieren	242
Kultur und Führung im Unternehmen	243
Die Unternehmenskultur	243
Die Führung im Unternehmen	248

Mit Strategie zum Erfolg	253
Aufgaben des strategischen Managements	253
Auf dem Weg zum Ziel: Unternehmensstrategien	254
Worauf der Erfolg beruht: Erfolgsfaktoren	255
Qualitätsmanagement:	
Die Organisation aus Sicht der Kunden sehen	257
Qualität managen: Eine Führungsaufgabe	258
Der Regelkreis des Qualitätsmanagements	262
Das Unternehmen nachhaltig führen	263
Wirtschaftliche, soziale und ökologische Verantwortung	264
Gesetzliche Bestimmungen und Regelwerke	266
Wirtschafts- und Unternehmensethik	267

Kapitel 8

Alles muss seine Ordnung haben: Die Organisation **269**

Zweck und Aufgaben der Organisation	269
Organisation und Delegation	270
Organisation und Arbeitsteilung	270
Weitere Aufgaben und Funktionen der Organisation	271
Das Unternehmen als Organisation	272
Elemente der Organisation	274
Aufgaben	274
Organisationseinheiten	275
Verbindungen und Beziehungen	277
Die Organisation gestalten	278
Die Aufbauorganisation	278
Organisationsformen	286
Die Ablauforganisation	294
Nicht geplant! Die informelle Organisation	296
Die Organisation verändern	298
Auf dem Pfad zur Veränderung –	
Veränderungsprozesse einleiten	298
Den Weg gemeinsam gehen –	
Organisationsentwicklung richtig gemacht	300
Der radikale Neustart: Business Reengineering	302

Kapitel 9

Grundlagen des Personalmanagements **305**

Die Menschen im Unternehmen	306
Die Personalwirtschaft stellt sich vor	306
Der Personalbedarf	307
Aufgabe der Personalbedarfsplanung	308
Bedarf ist nicht gleich Bedarf:	

Gründe und Formen des Personalbedarfs	308
Den Personalbedarf feststellen	310
Personal beschaffen	313
Formen und Wege der Personalbeschaffung	313
Das Personal wird ausgewählt	317
Jedem nach seinen Fähigkeiten – wie die Mitarbeiter eingesetzt werden	319
Aufgaben des Personaleinsatzes	319
Mitarbeiter einführen und einarbeiten	320
Die Arbeitsbedingungen gestalten	321
Lernen ohne Ende – Personalentwicklung	323
Bedeutung und Aufgabe der Personalentwicklung	323
Verfahren der Personalentwicklung	326
Was den Mitarbeiter bewegt	328
Motivation und Anreize	328
Grundlagen der Motivation	329
Anreize für die Mitarbeiter im Unternehmen schaffen	330
Wie es zur Leistung kommt – verschiedene Theorien	331
Keine Bindung besteht ewig – Personalfreisetzung	334
Gründe für die Freistellung von Mitarbeitern	334
Möglichkeiten der Personalfreisetzung	336

Teil IV

Mit Zahlen steuern:

Das Rechnungswesen

339

Kapitel 10

Grundlagen des Rechnungswesens

341

Aufgaben und Unterteilung des Rechnungswesens	341
Das externe Rechnungswesen:	
Damit die anderen Bescheid wissen	343
Das interne Rechnungswesen:	
Planung, Steuerung und Kontrolle	344
Was keiner mag, aber wichtig ist:	
Die Grundbegriffe unterscheiden	345
Einzahlungen und Auszahlungen	346
Einnahmen und Ausgaben	346
Aufwendungen und Erträge	346
Kosten und Erlöse	347
Abgrenzung der Grundbegriffe im Rechnungswesen	347
Auszahlung versus Ausgabe versus Aufwand versus Kosten	353

Kapitel 11
Den Geschäftsbericht lesen und verstehen
355

Grundlagen der Bilanzierung	355
Aufgaben und Funktionen des Jahresabschlusses	356
Externe und interne Bilanzadressaten	357
Rechtliche Grundlagen: Damit alles seine Ordnung hat	358
Bilanzarten	359
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung: Vorsichtig ist der Kaufmann!	360
Das Foto: Die Bilanz oder die zwei Seiten eines Unternehmens	364
Die Aktivseite der Bilanz: Wie ist das Kapital angelegt	365
Die Passivseite: Woher kommt das Kapital?	371
Der Film: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder die zwei Seiten des Erfolgs	379
Sie haben die Wahl: Umsatz- oder Gesamtkostenverfahren	380
Es stehen sich gegenüber: Aufwendungen und Erträge	381
Erfolgsgrößen außerhalb der GuV: EBIT und EBITDA	386
Was sonst noch zum Geschäftsbericht gehört	387
Der Anhang: Wer es genauer wissen will	387
Der Lagebericht: Wie geht es weiter?	389
Den Fluss des Geldes nachvollziehen: Die Kapitalflussrechnung	390
Internationale Rechnungslegung:	
Der Sieg der Angelsachsen	392
IAS/IFRS/US-GAAP: Diese Abkürzungen sollten Sie kennen	393
Auswirkungen der internationalen Regeln für deutsche Unternehmen	395

Kapitel 12
Mit Zahlen steuern: Kostenrechnung und Controlling
397

Die klassische Kostenrechnung	398
Kostenbegriffe in der Kostenrechnung	399
Welche Kosten habe ich: Die Kostenartenrechnung	404
Wohin mit den Gemeinkosten: Die Kostenstellenrechnung	408
Was kosten meine Produkte: Die Kostenträgerrechnung	413
Was an der klassischen Kostenrechnung kritisch ist	417
Verdiene ich etwas mit meinen Produkten:	
Die Deckungsbeitragsrechnung	419
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	419
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	420
Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten	423
Mit zukünftigen Kosten rechnen: Die Plankostenrechnung	423
Starre Plankostenrechnung: Mit Vollkosten kalkulieren	424

Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis:	
Ohne fixe Kosten kalkulieren	425
Moderne Verfahren der Kostenrechnung	426
Ansatzpunkte der modernen Kostenrechnung	427
Methoden und Instrumente der modernen Kostenrechnung	428
Controlling – viel mehr als nur Kontrolle	431
Aufgaben und Funktionen des Controllings	431
Instrumente des operativen Controllings	432
Instrumente des strategischen Controllings	435
Teil V	
Der Top-Ten-Teil	439
Kapitel 13	
Vorsicht Falle! Zehn Fallen für Betriebswirtschaftler	441
Ein Kunde weniger, was macht das schon?	441
Neue Besen kehren gut	441
Die Fixkostenfalle	442
Guter Rat ist (nicht immer) teuer	442
Die Planbarkeitsfalle(n)	443
Die »Alle sitzen in einem Boot«-Falle	443
Die Liquiditätsfalle	443
Die Zahlengläubigkeit	444
Ökonomen handeln immer rational	444
Die Zinsfalle	444
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
Habe ich 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	450
Der Cash Flow und seine Bedeutung	451
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