

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	<b>13</b>
<b>1 Von Betrieben und Unternehmen</b>	<b>15</b>
1.1 Was ist eigentlich Betriebswirtschaftslehre?	15
1.2 Die Organisation von Unternehmen	18
1.2.1 Einzelfallentscheidung oder generelle Regelung?	18
1.2.2 Welche Hierarchie herrscht im Unternehmen?	19
1.2.3 Typische Organisationsformen	20
1.2.4 Handlungsabläufe organisieren	22
1.2.5 Welche Ziele sind mit einer guten Ablauforganisation verbunden?	23
1.3 Unternehmensführung	24
1.3.1 Der Managementzyklus – von der Planung zur Kontrolle	25
1.3.2 Die Mitarbeiterführung im Unternehmen	32
1.3.3 Management by ... – Moderne Managementmethoden	36
1.3.4 Von Benchmarking bis Kreativitätstechniken	39
<b>2 Marketing – Die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt</b>	<b>47</b>
2.1 Wie sich Produkte unterscheiden	48
2.1.1 Was kennzeichnet Konsumgüter?	48
2.1.2 Was kennzeichnet Investitionsgüter?	49
2.1.3 Was kennzeichnet Dienstleistungen?	49
2.2 Die Entwicklung eines Marketingkonzeptes	51
2.2.1 Die Ausgangssituation am Markt	51
2.2.2 Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens	52
2.2.3 Formulierung der Marketingziele	53
2.2.4 Formulierung der Marketingstrategie	53
2.3 Die operativen Marketinginstrumente	56
2.3.1 Produktpolitik – das Produkt arrangieren	57
2.3.2 Konditionenpolitik – die Preise anpacken	59
2.3.3 Distributionspolitik – die Absatzwege gestalten	61
2.3.4 Franchising – ein spezieller Absatzweg	63
2.3.5 Kommunikationspolitik – die Sprache der Käufer finden	64

## Inhaltsverzeichnis

<b>3</b>	<b>Der leistungswirtschaftliche Prozess</b>	<b>69</b>
3.1	Die Produktionsfaktoren: Was wird zum Produzieren benötigt?	70
3.2	Welche Produkte gibt es?	72
3.3	Die Planung der Produktion	73
3.3.1	Die Programmplanung	73
3.3.2	Die Fertigungsplanung	77
3.4	Materialwirtschaft: Wie kommt man an die Sachen ran?	82
3.4.1	Die Einstellung von Arbeitskräften	83
3.4.2	Was ist bei der Bereitstellung der Betriebsmittel zu beachten?	83
3.5	Werkstoffe: Wie werden sie besorgt?	86
3.5.1	Ermittlung des Materialbedarfs	86
3.5.2	Materialbestandsplanung	88
3.5.3	Die Planung der Bestellmengen	89
3.6	Logistik: Wie kommen die Waren an ihren Bestimmungsort?	90
3.6.1	Aufgaben der Logistik	91
3.6.2	Bereiche der Logistik	92
<b>4</b>	<b>Personalmanagement – die Potenziale der Mitarbeiter gezielt einsetzen</b>	<b>95</b>
4.1	Die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen	96
4.2	Der Arbeitsvertrag	98
4.3	Den Personalbedarf decken: Personalbeschaffung	100
4.3.1	Nachhaltig geeignete Arbeitskräfte gewinnen: das Personalmarketing	101
4.3.2	Personalbeschaffung 2.0: Social-Media-Recruiting	101
4.3.3	Wer eignet sich am besten? Die Personalauswahl	101
4.4	Mitarbeiter motivieren und entlohen	103
4.4.1	Monetäre Anreize	103
4.4.2	Nichtmonetäre Anreize	105
4.5	Fähigkeiten fördern: Die Personalentwicklung	106
4.6	Der europäische Qualifikationsrahmen	108
4.7	Das Arbeitsverhältnis beenden: Personalfreisetzung	109
4.7.1	Die interne Personalfreisetzung	109
4.7.2	Die externe Personalfreisetzung	110
<b>5</b>	<b>Investitionen und ihre Beurteilung</b>	<b>113</b>
5.1	Warum investiert man?	113
5.1.1	Grundlegendes	113
5.1.2	Investition und Finanzierung – ein untrennbarer Zusammenhang	119

5.1.3	Das Zielsystem der Investitionen	121
5.1.4	Was sind die häufigsten Fehler bei der Planung von Investitionen?	125
5.1.5	Welche Investitionsentscheidungen sind zu treffen?	127
5.1.6	Begrenzungen der Investitionshöhe	128
5.2	Methoden zur Beurteilung von Investitionen	132
5.2.1	Qualitative Verfahren	132
5.2.2	Investitionsrechnungsverfahren (quantitative Verfahren)	135
5.2.3	Verfahren der statischen Investitionsrechnung	137
5.2.4	Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung	140
5.2.5	Die Kapitalwertmethode	141
5.2.6	Die interne Zinsfußmethode	144
5.2.7	Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer	146
<b>6</b>	<b>Die Finanzierung von Unternehmen</b>	<b>151</b>
6.1	Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements	151
6.2	Die Finanzen managen	154
6.2.1	Wie viel Kapital braucht ein Unternehmen?	154
6.2.2	Welche Aufgaben hat die Finanzplanung?	156
6.3	Kapitalquellen und Finanzierungsformen	160
6.3.1	Grundlegende Einteilung	160
6.3.2	Eigen- und Fremdkapital	162
6.3.3	Innen- und Außenfinanzierung	165
6.4	Planung und Steuerung der Liquidität	170
6.5	Der Cashflow als Quelle der Liquidität	172
<b>7</b>	<b>Betriebliches Rechnungswesen – das Unternehmen in Zahlen</b>	<b>177</b>
7.1	Die Teilgebiete des Rechnungswesens	178
7.1.1	Die Buchführung	178
7.1.2	Statistik und Vergleichsrechnung	180
7.1.3	Die Planungsrechnung	180
7.2	Grundbegriffe des Rechnungswesens	181
7.2.1	Ein- und Auszahlungen	181
7.2.2	Einnahmen und Ausgaben	181
7.2.3	Ertrag und Aufwand	182
7.2.4	Leistung und Kosten	183

## Inhaltsverzeichnis

7.3	Controlling	185
7.3.1	Was versteht man unter Controlling?	185
7.3.2	Planung und Budgetierung	186
7.3.3	Kontrolle im Controlling	187
7.3.4	Informationsmanagement und Reporting	188
7.3.5	Die Balanced Scorecard als ein Instrument des strategischen Controllings	188
<b>8</b>	<b>Kostenrechnung: Abbilden sachzielbezogener Vorgänge</b>	<b>191</b>
8.1	Welche Kostenkategorien gibt es?	192
8.2	Die Kostenartenrechnung	197
8.2.1	Materialkosten	197
8.2.2	Personalkosten	198
8.2.3	Kalkulatorische Kosten	198
8.3	Die Kostenstellenrechnung	199
8.4	Die Kostenträgerrechnung	201
8.4.1	Die Kostenträgerstückrechnung	202
8.4.2	Die Kostenträgerzeitrechnung	202
8.5	Die Plankostenrechnung	203
8.6	Die Deckungsbeitragsrechnung	204
8.7	Neuere Verfahren der Kostenrechnung	207
<b>9</b>	<b>Der Jahresabschluss und die wichtigsten Kennzahlen</b>	<b>209</b>
9.1	Was ist der handelsrechtliche Jahresabschluss?	209
9.2	Inhalt, Gliederung und Bewertung in der Bilanz	212
9.3	Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	215
9.3.1	Gewinn, EBIT, EBITDA – die Aussagen der GuV	216
9.3.2	Jahresüberschuss	217
9.3.3	Earnings before Interest and Taxes (EBIT)	218
9.3.4	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (EBITDA)	219
9.4	Weitere Informationen des Jahresabschlusses und der Bilanzpolitik	222
9.4.1	Anhang und Lagebericht	222
9.4.2	Bilanzpolitik – das Nutzen von Wahlrechten und Freiräumen	223
9.5	Für mehr Information: Die Jahresabschlussanalyse	224
9.5.1	Kennzahlen zur Bilanz	225
9.5.2	Renditekennzahlen	228
9.5.3	Die Bewegungsbilanz	229

9.6	Die Konzernrechnungslegung	231
9.7	Internationale Trends in der Rechnungslegung	232
<b>10</b>	<b>Das Unternehmen im Wandel: Organisationsentwicklung</b>	<b>235</b>
10.1	Gestaltung des organisatorischen Wandels	235
10.1.1	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	235
10.1.2	Den Wandel annehmen	237
10.2	Die Komplexität bewältigen	239
10.2.1	Komplexe Aufgaben als Herausforderung	239
10.2.2	Die Methode des Vernetzten Denkens	239
<b>Abbildungsverzeichnis</b>		<b>245</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>247</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>249</b>
<b>Die Autoren</b>		<b>259</b>