

# Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	15
<b>1 Von Betrieben und Unternehmen .....</b>	<b>19</b>
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
<b>2 Marketing – Die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt .....</b>	<b>55</b>
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

<b>3</b>	<b>Der leistungswirtschaftliche Prozess</b>	<b>73</b>
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
<b>4</b>	<b>Personalmanagement – die Potenziale der Mitarbeitenden gezielt einsetzen</b>	<b>93</b>
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
<b>5</b>	<b>Investitionen und ihre Beurteilung</b>	<b>107</b>
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
<b>6</b>	<b>Die Finanzierung von Unternehmen .....</b>	<b>135</b>
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
<b>7</b>	<b>Betriebliches Rechnungswesen – das Unternehmen in Zahlen .....</b>	<b>155</b>
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
<b>8</b>	<b>Digitalisierung in Unternehmen .....</b>	<b>165</b>
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

<b>9</b>	<b>Kostenrechnung: Abbilden sachzielbezogener Vorgänge</b>	<b>175</b>
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
<b>10</b>	<b>Der Jahresabschluss und die wichtigsten Kennzahlen</b>	<b>189</b>
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
<b>11</b>	<b>Motivation mit Sinn: Das individuelle Ikigai</b>	<b>209</b>
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

---

<b>12</b>	<b>Das Unternehmen im ständigen Wandel: Organisationsentwicklung</b>	<b>217</b>
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
<b>13</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>231</b>
	Stichwortverzeichnis	233
	Die Autoren	243

