



**Tobias Amely**

# **BWL kompakt**

**dummies<sup>®</sup>**

Koautor bei Kapitel 13: Thomas Krickhahn

**WILEY**  
WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor .....</b>	<b>7</b>
<b>Einführung .....</b>	<b>21</b>
Über dieses Buch .....	21
Konventionen in diesem Buch .....	22
Törichte Annahmen über den Leser .....	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	22
Teil I: Das Unternehmen und die Materialwirtschaft .....	23
Teil II: Produktion und Marketing .....	23
Teil III: Finanzierung und Investition .....	23
Teil IV: Management des Unternehmens .....	24
Teil V: Externes und internes Rechnungswesen .....	24
Teil VI: Der Top-Ten-Teil .....	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden .....	25
Wie es weitergeht .....	25
<b>TEIL I</b>	
<b>DAS UNTERNEHMEN UND DIE MATERIALWIRTSCHAFT .....</b>	<b>27</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Das Unternehmen und seine Umwelt .....</b>	<b>29</b>
Güter und Bedürfnisse .....	29
Haushalte und Unternehmen .....	30
Die Unternehmensfunktionen .....	31
Betrieblicher Güterprozess .....	31
Weitere Unternehmensfunktionen .....	31
Das ökonomische Prinzip .....	32
Das Unternehmensumfeld .....	33
Die Unternehmensformen .....	33
Unternehmensformen nach der Größe .....	33
Unternehmensformen nach der Rechtsform .....	34
Unternehmensformen nach der Branche .....	36
Die Unternehmenszusammenschlüsse .....	37
Die Standortwahl .....	38

Die Unternehmensziele .....	39
Arten von Unternehmenszielen.....	39
Zielbeziehungen .....	40
Ziele »SMART« formulieren .....	41
Wichtige Kennzahlen eines Unternehmens.....	41
Produktivität.....	41
Wirtschaftlichkeit .....	42
Rentabilität .....	42

## Kapitel 2

### Die Materialwirtschaft.....

### 45

Die Aufgaben der Materialwirtschaft .....	45
Die Materialanalyse.....	47
Die ABC-Analyse .....	47
Die XYZ-Analyse.....	47
Die Kombination aus ABC- und XYZ-Analyse .....	48
Die Wertanalyse.....	48
Make-or-Buy-Entscheidungen.....	48
Die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenauswahl ...	49
Die Analyse des Beschaffungsmarktes.....	49
Die Lieferantenauswahl.....	50
Die Materialbeschaffung.....	51
Die Bedarfsfeststellung .....	51
Ermittlung des Nettobedarfs .....	52
Materialtransport und -logistik .....	53
Die Materiallagerung .....	54
Die Lagerarten .....	54
Die Lagerbestandsformen .....	55
Die Ermittlung des Materialverbrauchs .....	55
Die Bereitstellungsprinzipien .....	56
Das Bestellverfahren.....	57
Die Lagerverwaltungsstrategien.....	57
Die Beschaffungskostenoptimierung .....	57
Die Materialentsorgung .....	59
Kennzahlen der Materialwirtschaft.....	59
Lieferbereitschaftsgrad .....	59
Lagerumschlagshäufigkeit .....	59
Durchschnittliche Lagerdauer .....	60
Lagerbestand in Prozent des Umsatzes.....	60

<b>TEIL II</b>	
<b>PRODUKTION UND MARKETING.....</b>	<b>61</b>
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Die Produktion .....</b>	<b>63</b>
Die Grundbegriffe der Produktion .....	63
Die Produktionsziele.....	63
Die Produktionsformen.....	64
Die Produktions- und Kostenfunktionen.....	66
Die Produktionsfunktionen .....	67
Die Kostenfunktionen.....	69
Die Analyse ausgewählter Produktions- und Kostenfunktionen.....	73
Die Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A .....	73
Die Produktions- und Kostenfunktion vom Typ B .....	76
Produktionsplanung und -steuerung .....	77
Produktionsprogrammplanung ohne Engpass.....	78
Produktionsprogrammplanung mit Engpass.....	79
Kennzahlen zur Produktionsplanung und -steuerung....	81
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Das Marketing.....</b>	<b>83</b>
Der Marketingbegriff .....	83
Der Marketingmanagementprozess .....	84
Markt- und Umweltanalyse .....	84
Bestimmung der Marketingziele .....	86
Festlegung der Marketingstrategie .....	86
Einsatz der Instrumente des Marketingmix .....	87
Marketingcontrolling.....	88
Die Marktforschung .....	88
Ablauf der Marktforschung .....	88
Methoden der Marktforschung .....	89
Typische Anwendungsgebiete der Marktforschung.....	91
Die Produktpolitik.....	91
Produktbeibehaltung .....	92
Produktveränderung.....	92
Produktdiversifikation .....	93
Produktinnovation.....	93
Produkteliminierung .....	94

Programm- und Sortimentspolitik .....	94
Verpackungs- und Markenpolitik.....	95
Kundendienstpolitik.....	95
Produktlebenszyklus .....	96
<b>Die Preispolitik.....</b>	<b>97</b>
Klassische Preistheorie .....	97
Praxisorientierte Preisbestimmung.....	100
Preispolitische Strategien.....	102
Rabattpolitik.....	102
Liefer- und Zahlungsbedingungen .....	103
<b>Die Kommunikationspolitik.....</b>	<b>103</b>
Die Werbung.....	104
Die Verkaufsförderung.....	106
Das Direktmarketing .....	106
Das Sponsoring .....	107
Die Öffentlichkeitsarbeit.....	107
Weitere Kommunikationsinstrumente .....	108
<b>Die Distributionspolitik.....</b>	<b>108</b>
Auswahl des Absatzkanals .....	109
Minimierung der Logistikkosten bei gegebener Lieferzuverlässigkeit.....	111
Der Marketingmix .....	112

## **TEIL III**

### **FINANZIERUNG UND INVESTITION..... 115**

<b>Kapitel 5</b>	
<b>Die Finanzierung .....</b>	<b>117</b>
Grundlagen der Finanzierung.....	117
Gründe für den Finanzierungsbedarf eines Unternehmens.....	117
Die vier Möglichkeiten der Finanzierung.....	118
Die Finanzplanung .....	119
Ermittlung des Kapitalbedarfs .....	120
Ermittlung des Liquiditätsbedarfs durch einen Finanzplan .....	122
Die Außenfinanzierung.....	123
Die Eigenfinanzierung.....	124
Die Fremdfinanzierung .....	128
Die Innenfinanzierung.....	132
Offene und stille Selbstfinanzierung.....	134
Finanzierung aus Rückstellungen .....	135

Finanzierung aus Abschreibungen.....	135
Finanzierung aus anderen Vermögensumschichtungen .....	136
Leasing und Factoring.....	137
Leasing .....	137
Factoring.....	138
Finanzierungsregeln .....	139
Goldene Finanzierungsregel .....	139
Goldene Bilanzregel.....	140
Die Kapitalkosten.....	140
Die Eigenkapitalkosten.....	140
Die Fremdkapitalkosten .....	141
Die Gesamtkapitalkosten.....	141

## Kapitel 6

### Die Investitionsrechnung.....

### 143

Grundlagen der Investitionsrechnung .....	143
Investitionsarten.....	143
Bedeutung von Investitionen .....	145
Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses .....	145
Methoden der Investitionsrechnung im Überblick .....	147
Die Verfahren der statischen Investitionsrechnung .....	147
Kostenvergleichsrechnung.....	148
Gewinnvergleichsrechnung .....	148
Rentabilitätsrechnung .....	149
Amortisationsrechnung.....	149
Bewertung der Verfahren der statischen Investitionsrechnung.....	150
Finanzmathematische Grundlagen der dynamischen Verfahren .....	150
Berechnung eines Barwertes .....	151
Bewertung eines Zahlungsstroms .....	151
Anwendung des Rentenbarwertfaktors .....	151
Dynamische Methoden der Investitionsrechnung .....	152
Kapitalwertmethode .....	153
Annuitätenmethode.....	154
Interne Zinsfußmethode .....	155
Vollständiger Finanzplan (Vofi).....	156
Investitionsrechnung unter Unsicherheit .....	158
Korrekturverfahren.....	159
Sensitivitätsanalyse .....	160
Risikoanalyse .....	160
Auswahl der richtigen Investitionsrechnungsmethode .....	162

<b>TEIL IV</b>	
<b>MANAGEMENT DES UNTERNEHMENS .....</b>	<b>163</b>
<b>Kapitel 7</b>	
<b>Die Unternehmensführung .....</b>	<b>165</b>
Die Führungsfunktionen und -aufgaben .....	165
Der Managementprozess im Überblick .....	165
Die Zielbildung .....	166
Die Planung .....	166
Die Entscheidung .....	168
Die Durchführung und Kontrolle .....	169
Die Informationsversorgung und Koordination .....	169
Die Unternehmenskultur .....	170
Die Führungsstile .....	171
Die strategische Unternehmensführung .....	172
Der Prozess der strategischen Planung .....	172
SWOT-Analyse .....	174
Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff .....	175
Wettbewerbsstrategien nach Porter .....	176
Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio .....	177
Erfolgsfaktoren .....	180
Qualitätsmanagement und unternehmerische	
Gesellschaftsverantwortung .....	182
Das Qualitätsmanagement .....	182
CSR: Nachhaltige Unternehmensführung .....	183
<b>Kapitel 8</b>	
<b>Die Unternehmensorganisation .....</b>	<b>185</b>
Die Grundlagen der Unternehmensorganisation .....	185
Aufgaben und Funktionen der Organisation .....	186
Das Organisationsgleichgewicht .....	186
Elemente der Organisation .....	187
Die Organisationsgestaltung .....	189
Aufbauorganisation .....	189
Organisationsformen .....	190
Ablauforganisation .....	196
Formale und informale Organisation .....	197
Managementtechniken .....	198
Die Organisationsentwicklung .....	199
Phasen von organisatorischen Veränderungsprozessen .....	199

Organisationsentwicklung.....	199
Business Reengineering .....	200
<b>Kapitel 9 Die Personalwirtschaft.....</b>	<b>201</b>
Die Aufgaben und Ziele der Personalwirtschaft.....	201
Aufgaben der Personalwirtschaft .....	202
Ziele der Personalwirtschaft .....	203
Die Personalplanung .....	203
Die Personalbedarfsplanung .....	203
Die Personalbeschaffungsplanung .....	206
Die Personaleinsatzplanung .....	208
Die Personalfreistellung .....	210
Die Personalentwicklung und -motivation .....	212
Die Personalentwicklung .....	212
Instrumente zur Motivation der Mitarbeiter .....	214
<b>TEIL V EXTERNES UND INTERNES RECHNUNGWESEN ...</b>	<b>219</b>
<b>Kapitel 10 Grundlagen des Rechnungswesens.....</b>	<b>221</b>
Die Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens.....	221
Aufgaben des Rechnungswesens .....	221
Merkmale des externen Rechnungswesens.....	222
Merkmale des internen Rechnungswesens .....	223
Die Grundbegriffe des Rechnungswesens .....	224
Einzahlungen und Auszahlungen .....	224
Einnahmen und Ausgaben .....	225
Aufwendungen und Erträge .....	225
Kosten und Erlöse .....	226
Abgrenzung der Grundbegriffe im Rechnungswesen....	226
<b>Kapitel 11 Der Geschäftsbericht.....</b>	<b>231</b>
Grundlagen der Bilanzierung .....	231
Buchführungs-, Abschluss- und Publizitätsvorschriften..	232
Bilanzarten.....	233
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB).....	234

Die Bilanz .....	237
Die Aktivseite der Bilanz.....	238
Die Passivseite der Bilanz .....	244
Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung.....	249
Umsatz- und Gesamtkostenverfahren .....	250
Internationale Gewinngrößen: EBIT, EBITDA und NOPAT.....	251
EBIT.....	251
EBITDA.....	252
NOPAT .....	252
Die weiteren Bestandteile des Geschäftsberichts.....	253
Der Anhang.....	253
Der Lagebericht.....	255
Die Kapitalflussrechnung.....	256
Internationale Rechnungslegung .....	256
IFRS und US-GAAP als Normen internationaler Rechnungslegung.....	257
Unterschiede zwischen HGB, IFRS und US-GAAP .....	257
Die wichtigsten Kennzahlen der Bilanzanalyse.....	259
Kennzahlen zur Liquiditätsanalyse.....	259
Analyse der Kapitalstruktur.....	263
Rentabilitätsanalyse.....	264

## Kapitel 12 Kostenrechnung und Controlling..... **269**

Die klassische Kostenrechnung.....	269
Kostenbegriffe .....	270
Berechnung der Kosten.....	272
Kostenverlaufsformen.....	272
Aufbau der Kostenrechnung.....	275
Die Kostenartenrechnung.....	276
Die Kostenstellenrechnung .....	281
Die Kostenträgerrechnung .....	283
Nutzen der Kostenrechnung.....	288
Kritikpunkte an der klassischen Kostenrechnung .....	288
Die Deckungsbeitragsrechnung.....	289
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	290
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	291
Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten...	292
Die Plankostenrechnung.....	293
Starre Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis.....	293
Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung) .....	295

Moderne Verfahren der Kostenrechnung.....	297
Controlling .....	299
Instrumente des operativen Controllings.....	300
Instrumente des strategischen Controllings.....	301
<b>TEIL VI</b>	
<b>DER TOP-TEN-TEIL.....</b>	<b>305</b>
<b>Kapitel 13</b>	
<b>Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten.....</b>	<b>307</b>
Produktionsfaktoren: Von nichts kommt nichts.....	307
Das Wirtschaftlichkeitsprinzip.....	308
Soft Skills: Die Kompetenzen der Zukunft.....	308
Betriebsergebnis, Jahresüberschuss und Bilanzgewinn.....	309
Bin ich besser als die anderen? Die Eigenkapitalrentabilität...	310
Wann mir die Bank noch Geld gibt: Bonität.....	310
Der Cashflow und seine Bedeutung.....	311
Ist eine Investition lohnend? Der Kapitalwert .....	312
Warum Sie Ihre Stakeholder kennenzulernen sollten.....	312
Der Break-even-Point: Ein ganz besonderer Punkt .....	313
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>315</b>