

LERNEN EINFACH GEMACHT



4. Auflage

# BWL

für  
**dummies**<sup>®</sup>



Unternehmen  
organisieren und führen

Kapital beschaffen  
und sinnvoll einsetzen

Vom Materialkauf bis zum  
erfolgreich vermarkteten  
Produkt

**Tobias Amely**  
**Thomas Krickhahn**

# BWL für Dummies

## Schummelseite

---

### **DER BUSINESSPLAN**

Der Wirtschafts- beziehungsweise Businessplan dient insbesondere der Vorstellung eines Geschäftskonzepts für ein neues, aber noch nicht bestehendes, Unternehmen. Er ist gleichzeitig ein Planungs- und Steuerungsinstrument für die Gründungsphase des Unternehmens. Außerdem soll er potenzielle Investoren und Kreditgeber über das Unternehmen informieren und überzeugen. Der Businessplan steht somit am Beginn eines jeden Unternehmens und stellt eine Zusammenfassung des gesamten unternehmerischen Vorhabens dar. Mit dieser Schummelseite zum Businessplan können wir Ihnen deshalb gleichsam auch schon viele wichtige betriebswirtschaftliche Aspekte und Inhalte dieses Buches auf einen Blick präsentieren. Der Businessplan sollte dementsprechend Angaben zu folgenden Gesichtspunkten enthalten:

**Eine zusammenfassende Darstellung des Inhalts am Anfang.** Mit dieser einleitenden Zusammenfassung (auch »Management Summary« genannt), die möglichst nicht länger als drei Seiten sein sollte, geben Sie dem schnellen Leser einen Überblick über die wichtigsten Aspekte der beabsichtigten Unternehmensgründung. Dabei ist es entscheidend, in aller Kürze das Interesse der Leser (potenzielle Kreditgeber, Investoren) an dem Vorhaben zu wecken. Die Geschäftsidee, der Kundennutzen, die Umsetzung und Finanzierung ebenso wie die Chancen gehören unbedingt kurz, klar, verständlich und auf den Punkt gebracht dargestellt.

**Das Produkt beziehungsweise die bereitzustellende Leistung.** Im Vordergrund der Beschreibung des Produkts sollte die zugrunde liegende Idee und Besonderheit stehen. Es sollte deutlich werden, inwiefern sich Ihr Vorhaben von der Konkurrenz abhebt und welche Vorteile Sie Ihren Kunden damit bieten können.

**Das Team.** Sie müssen die potenziellen Kreditgeber und Investoren unbedingt davon überzeugen, dass für das Unternehmen das geeignete Personal zur Verfügung steht. Das Personal gilt es mit seinen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten in Beziehung auf die anstehenden Aufgaben prägnant vorzustellen. Achten Sie dabei unbedingt darauf, dass auch alle für die Umsetzung Ihres Vorhabens benötigten Anforderungen durch das Team optimal abgedeckt und erfüllt werden können. Heben Sie die diesbezüglichen Referenzen Ihrer Teammitglieder hervor.

**Der Wettbewerb und der Markt.** Die Produkte, die Sie mit Ihrem Unternehmen bereitstellen wollen, müssen sich im Markt und Wettbewerb durchsetzen können. Es muss für sie überhaupt erst einmal ein Markt geben. Beschreiben Sie den Markt und grenzen Sie Ihre Kunden ab. Sagen Sie, wer Ihre Produkte kaufen soll und warum die Kunden Ihre Produkte und nicht jene der Konkurrenz kaufen werden. Stellen Sie die Potenziale Ihres Vorhabens klar dar. Für einen Investor oder Kreditgeber ist es dabei natürlich von besonderem Interesse, wie viele zahlungsfähige Kunden das Produkt voraussichtlich kaufen wollen, wie groß der Umsatz sein wird, welchen Marktanteil Sie mit Ihren Produkten erreichen können und welche Entwicklungen und Kapazitäten auf den Zielmärkten vorzufinden sind.

Vertrieb und Marketing. Die Adressaten Ihres Wirtschaftsplans müssen Sie auch in Kenntnis über Ihre Verkaufs- und Marketingstrategien setzen. Dazu gehört die Darlegung der Preis- und Produktpolitik ebenso wie die Gestaltung der Betriebs- und Absatzwege. Machen Sie deutlich, welche Kundengruppen Sie genau ansprechen wollen und welche Verkaufs- und Fördermaßnahmen dabei zum Einsatz kommen sollen. Verdeutlichen Sie, wie Sie die Kunden für sich gewinnen werden. Beschreiben Sie, auf welchen Vertriebswegen Sie die Produkte zu den Kunden bringen und wie Sie den Absatz organisieren wollen.

**Das Geschäftssystem.** Ein besonders wichtiger Aspekt für die Interessenten an Ihrem Unternehmen ist natürlich auch die organisatorische Konkretisierung des Vorhabens, das heißt, welche Rechtsform und welche(r) Standort(e) vorgesehen sind. Natürlich müssen Sie die Adressaten des Wirtschaftsplans auch darüber informieren, welche Aufgaben, Tätigkeiten und Funktionen Ihr Unternehmen zur Bereitstellung der Leistungen selbst übernehmen und durchführen wird. Legen Sie dar, welche Aufgaben dabei von welchen Partnern übernommen werden. Es kommt ferner darauf an, deutlich zu machen, wie Sie das Unternehmen organisieren und strukturieren beziehungsweise welche Gliederungen, Abteilungen und Funktionsbereiche Sie schaffen wollen. Mit anderen Worten geht es um die Vermittlung von Information darüber, welche Struktur das Unternehmen erhalten und wie die Zuständigkeit, Kompetenz und Verantwortung verteilt werden soll.

**Der Umsetzungsplan.** Hier geht es in erster Linie darum, wie Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens vorstellen. Es gilt, den zeitlichen Ablauf der Erledigung der zentralen Aufgaben und die wichtigsten Meilensteine aufzuzeigen. Was soll bis wann, von wem, an welchem Ort, wie erledigt und an wen bereitgestellt werden? Machen Sie einen Mehrjahresplan, aus dem die wichtigsten Etappen bis zur Gründung des Unternehmens und darüber hinaus einsichtig werden. Elemente dieses Plans sollten die geplanten Investitionen, das Personal, die Beschaffung, Produktion, die Preispolitik und der Absatz sein. Entscheidend bei der Darlegung der Planung dieser Abläufe ist, dass der Leser Ihres Businessplans überzeugt ist, dass die Gesamtplanung realistisch und die einzelnen Teile stimmig und im geplanten Zeitrahmen durchführbar sind.

**Chancen und Risiken.** Geben Sie ein realistisches Szenario der möglichen künftigen Geschäftsentwicklung ab. Neben den Chancen sollten Sie ebenfalls eine realistische Erfassung und Einschätzung der Risiken liefern. Die Erörterung der Risiken kann dazu beitragen, dass die potenziellen Investoren und Kreditgeber die Seriosität Ihres Vorhabens erkennen und Vertrauen in Ihr Vorhaben gewinnen. Noch wirksamer ist dieser Effekt, wenn Sie für bestimmte Eventualitäten oder Probleme auch Alternativen beziehungsweise einen Plan B vorgesehen haben. Eine völlige »Blauäugigkeit« sollte man Ihnen jedenfalls nicht vorwerfen können.

**Die Finanzierungsplanung.** Machen Sie transparent, wie groß der finanzielle Bedarf für den Aufbau des geplanten Unternehmens und dessen anschließenden Betrieb und Entwicklung sein wird. Sie müssen zeigen, wie viele Mittel Sie wann wofür benötigen werden und wie, das heißt in welchem Zeitraum, Sie die laufenden Ausgaben decken wollen. Die Finanzplanung muss natürlich auch Angaben über die Finanzierungsquellen (Einnahmen, Kredite, Eigenkapital etc.) enthalten. Die Angaben und Daten für die Finanzplanung können Sie unter anderem aus den Ausgangsdaten zur Unternehmensgründung, den Bilanzen, der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Investitions- und Cash Flow-Rechnung beziehen. Achten Sie in jedem Fall darauf, dass Sie die Finanzierung gut absichern und eher vorsichtig kalkulieren, denn Hasardeuren vertraut man sein Geld in der Regel nicht so gerne an.



**Tobias Amely und Thomas Krickhahn**

**BWL**

**für  
dummies®**

**4. aktualisierte Auflage**

**WILEY**  
WILEY-VCH GmbH

## **BWL für Dummies**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

4. Auflage 2021

© 2021 WILEY-VCH GmbH, Weinheim

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen vorbehalten. Kein Teil dieses Buch darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo, and related trademarks and trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries. Used by permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich dann auch um eingetragene Warenzeichen oder

sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln,  
wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet.  
Dennoch übernehmen Autoren und Verlag für die  
Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen  
sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Coverfoto: © apinan/[stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

Korrektur: Geesche Kieckbusch, Hamburg

Print ISBN: 978-3-527-71782-8

ePub ISBN: 978-3-527-83470-9

# Über die Autoren

---

**Tobias Amely** studierte Betriebswirtschaftslehre in Münster. Dort promovierte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzierung. Berufserfahrung sammelte er bei der Westdeutschen Landesbank und als Abteilungsdirektor beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband in Bonn. Seit 1998 ist er Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Finanzwirtschaft an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Als Dozent ist er außerhalb der Hochschule seit vielen Jahren in Unternehmen und Akademien im Bereich der wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung von (Nachwuchs-)Führungskräften tätig. Neben traditionellen Lehrgesprächen vermittelt er unternehmerisches Denken und Handeln nach dem Motto »Learning Business by doing Business« durch die Durchführung von Unternehmensplanspielen. Er ist Autor mehrerer Bücher, Studienbriefe, Lexika und Aufsätze zu verschiedensten Themen der Betriebswirtschaftslehre.

**Thomas Krickhahn** hat Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert und an der philosophischen Fakultät der Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg promoviert (1995). Er hat eine mehrjährige Erfahrung im Bereich der empirischen Wirtschaftsforschung als Forschungsassistent und wissenschaftlicher Gutachter. Auch als Dozent ist er unter anderem in den Bereichen Volkswirtschaftslehre, quantitative Methoden und Betriebswirtschaftslehre (an Weiterbildungseinrichtungen, Fachhochschulen und Universitäten) langjährig tätig. Er ist Autor mehrerer Publikationen im Bereich der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung. Zurzeit ist er als

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für  
Methoden empirischer Sozialforschung und  
Wirtschaftsethik an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg  
tätig.

# Inhaltsverzeichnis

## Cover

## Titelblatt

## Impressum

## Über die Autoren

## Einführung

Über dieses Buch

Begriffe, die in diesem Buch verwendet werden

Konventionen in diesem Buch

Törichte Annahmen über den Leser

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Wie es weitergeht

## Teil I: Die Grundlagen - Vom Beschaffen, Herstellen und Verkaufen

### Kapitel 1: Das Unternehmen stellt sich vor

Aufgaben, Funktionen und Umfeld der Betriebe

Unternehmensformen

Wohin die Reise geht: Die Unternehmensziele

### Kapitel 2: Der Gewinn liegt im Einkauf: Die Materialwirtschaft

Die Aufgaben der Materialwirtschaft

Instrumente der Beschaffung

Das Material wird beschafft

Perspektiven in der Materialwirtschaft

### Kapitel 3: Jetzt kann es losgehen: Die Produktion

Grundlagen der Produktion

Ein gespanntes Verhältnis - Produktion und Kosten

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

Marketing: Alles auf den Markt ausrichten

Marktforschung: Die Erkundung des Kunden

Gestaltung des Produktangebotes: Produktpolitik

Die Konditionen: Gute Preise und mehr

Kommunizieren und Kunden gewinnen

Der Weg zum Kunden: Distributionspolitik

Die Mischung macht's: Der Marketingmix

## **Teil II: Das liebe Geld - Investieren und finanzieren**

### **Kapitel 5: Finanzierung - wie sich das Unternehmen das notwendige Kapital beschaffen kann**

Finanzierung: Warum und wie

Finanzplanung: Wie man Zahlungsunfähigkeit vermeidet

Finanzierungsmöglichkeiten

Moderne Finanzierungsinstrumente: Leasing und Factoring

Worauf man bei der Finanzierung achten muss

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

Einige Grundlagen zur Investition

Einfach Rechnen: Die statische Investitionsrechnung

Genauer Rechnen: Dynamische Investitionsrechnung

Wenn man nicht genau weiß, was passiert:

Investitionsrechnung unter Unsicherheit

Sich für eine Investitionsrechnungsmethode entscheiden

## **Teil III: Unternehmen organisieren und führen**

### **Kapitel 7: Das Management**

Was es heißt zu managen

Die Managementaufgaben

Kultur und Führung im Unternehmen

Mit Strategie zum Erfolg

Qualitätsmanagement: Die Organisation aus Sicht der Kunden sehen

Das Unternehmen nachhaltig führen

## **Kapitel 8: Alles muss seine Ordnung haben: Die Organisation**

Zweck und Aufgaben der Organisation

Das Unternehmen als Organisation

Elemente der Organisation

Die Organisation gestalten

Die Organisation verändern

## **Kapitel 9: Grundlagen des Personalmanagements**

Die Menschen im Unternehmen

Die Personalwirtschaft stellt sich vor

Der Personalbedarf

Personal beschaffen

Jedem nach seinen Fähigkeiten - wie die Mitarbeiter eingesetzt werden

Lernen ohne Ende - Personalentwicklung

Was den Mitarbeiter bewegt

Keine Bindung besteht ewig - Personalfreisetzung

## **Teil IV: Mit Zahlen steuern: Das Rechnungswesen**

### **Kapitel 10: Grundlagen des Rechnungswesens**

Aufgaben und Unterteilung des Rechnungswesens

Was keiner mag, aber wichtig ist: Die Grundbegriffe unterscheiden

### **Kapitel 11: Den Geschäftsbericht lesen und verstehen**

Grundlagen der Bilanzierung

Das Foto: Die Bilanz oder die zwei Seiten eines Unternehmens

Der Film: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder die zwei Seiten des Erfolgs

Erfolgsgrößen außerhalb der GuV: EBIT und EBITDA

Was sonst noch zum Geschäftsbericht gehört

Internationale Rechnungslegung: Der Sieg der Angelsachsen

## **Kapitel 12: Mit Zahlen steuern: Kostenrechnung und Controlling**

Die klassische Kostenrechnung

Verdiene ich etwas mit meinen Produkten: Die Deckungsbeitragsrechnung

Mit zukünftigen Kosten rechnen: Die Plankostenrechnung

Moderne Verfahren der Kostenrechnung

Controlling - viel mehr als nur Kontrolle

## **Teil V: Der Top-Ten-Teil**

### **Kapitel 13: Vorsicht Falle! Zehn Fallen für Betriebswirtschaftler**

Ein Kunde weniger, was macht das schon?

Neue Besen kehren gut

Die Fixkostenfalle

Guter Rat ist (nicht immer) teuer

Die Planbarkeitsfalle(n)

Die »Alle sitzen in einem Boot«-Falle

Die Liquiditätsfalle

Die Zahlengläubigkeit

Ökonomen handeln immer rational

Die Zinsfalle

### **Kapitel 14: Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten**

Produktionsfaktoren: Von nichts kommt nichts

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip

Soft Skills: Die Kompetenzen der Zukunft

Gewinn gemacht? Betriebsergebnis, Jahresüberschuss und Bilanzgewinn

[Bin ich besser als die anderen: Die Eigenkapitalrentabilität](#)

[Wann mir die Bank noch Geld gibt: Bonität und Rating](#)

[Der Cash Flow und seine Bedeutung](#)

[Ist eine Investition lohnend: Der Kapitalwert](#)

[Warum Sie Ihre Stakeholder kennen lernen sollten](#)

[Der Break-even-Point: Ein ganz besonderer Punkt](#)

## **Stichwortverzeichnis**

### **End User License Agreement**

# **Tabellenverzeichnis**

## **Kapitel 1**

[Tabelle 1.1: Unternehmen nach Branchen und Beschäftigtenanzahl in Deutschland 201...](#)

[Tabelle 1.2: Privatrechtliche Unternehmensformen und Konsequenzen](#)

[Tabelle 1.3: Scoring für die Standortwahl eines Unternehmens](#)

## **Kapitel 2**

[Tabelle 2.1: ABC-Analyse in der Materialwirtschaft](#)

[Tabelle 2.2: Kombination von ABC- und XYZ-Analyse](#)

## **Kapitel 3**

[Tabelle 3.1: Produktionsformen im Überblick](#)

## **Kapitel 4**

[Tabelle 4.1: Beispiele für die Wahl des Absatzkanals anhand von ausgew...](#)

## **Kapitel 5**

[Tabelle 5.1: Beispiel für einen Finanzplan](#)

[Tabelle 5.2: Unterscheidungsmerkmale von Eigenkapital und Fremdkapital](#)

## **Kapitel 7**

[Tabelle 7.1: Planungsansätze](#)

[Tabelle 7.2: Sie haben die Wahl: Die Führungsstile im Unternehmen](#)

[Tabelle 7.3: Führungsstile und ihre möglichen Folgen im Vergleich](#)

[Tabelle 7.4: Die 7-S-Erfolgsfaktoren nach Tom Peters und Robert Waterman](#)

## **Kapitel 9**

[Tabelle 9.1: Beispiele für arbeitsrelevante Bedürfnisse, Motive und Anreize](#)

[Tabelle 9.2: Die wichtigsten Bedingungen nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg](#)

## **Kapitel 11**

[Tabelle 11.1: Die wichtigsten Bilanzarten](#)

[Tabelle 11.2: Allgemeine Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung ...](#)

[Tabelle 11.3: Überblick über die Ansatzvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßige...](#)

[Tabelle 11.4: Bewertungsvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung u...](#)

[Tabelle 11.5: Pflichtangaben im Anhang](#)

[Tabelle 11.6: Pflichtangaben im Lagebericht](#)

[Tabelle 11.7: Unterschiede zwischen HGB, IFRS und US-GAAP im Überblick](#)

## **Kapitel 12**

[Tabelle 12.1: Beispiel für Abschreibungspläne](#)

[Tabelle 12.2: Verteilung der Gemeinkosten im Betriebsabrechnungsbogen](#)

[Tabelle 12.3: Innerbetriebliche Leistungsverrechnung im Betriebsabrechnungsbogen](#)

[Tabelle 12.4: Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze](#)

[Tabelle 12.5: Beispiel für eine Kostenkalkulation mithilfe der Zuschlagskalkulati...](#)

[Tabelle 12.6: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung \(alle Zahlen in 1.000 Euro\)](#)

[Tabelle 12.7: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung \(alle Zahlen in Millionen Euro...](#)

# Illustrationsverzeichnis

## Kapitel 1

[Abbildung 1.1: Das Haus des Unternehmens – Aufbau und Funktionsweisen](#)

[Abbildung 1.2: Deutsche Unternehmensrechtsformen](#)

## Kapitel 2

[Abbildung 2.1: Lagerbestandsformen im Überblick](#)

## Kapitel 3

[Abbildung 3.1: Die zentralen betrieblichen Leistungsprozesse](#)

[Abbildung 3.2: Qualitäts- und Kostenoptimierung als Produktionsziel](#)

[Abbildung 3.3: Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag; Ertragskurve einer Produktions...](#)

[Abbildung 3.4: Produktionsfunktionen und ihre Formen im Überblick](#)

[Abbildung 3.5: Die Kostenfunktionen des Ertragsgesetzes](#)

## Kapitel 4

[Abbildung 4.1: Die Ansoff-Matrix, auch Produkt-Markt-Matrix genannt](#)

[Abbildung 4.2: Produkt-Portfolio-Matrix](#)

[Abbildung 4.3: Sender-Empfänger-Schema nach Stuart Hall](#)

[Abbildung 4.4: Distributionspolitik im Überblick](#)

## Kapitel 5

[Abbildung 5.1: Güter- und Geldstrom eines Unternehmens](#)

[Abbildung 5.2: Finanzierungsmöglichkeiten eines Unternehmens](#)

[Abbildung 5.3: Überblick über die kurz- und mittelfristigen Finanzierungsformen](#)

## Kapitel 6

[Abbildung 6.1: Die Investitionsrechenverfahren im Überblick](#)

[Abbildung 6.2: Risikoprofil](#)

## Kapitel 7

[Abbildung 7.1: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur](#)

[Abbildung 7.2: Die Kriterien des EFQM-Modells](#)

[Abbildung 7.3: Der Regelkreis des Qualitätsmanagements](#)

## **Kapitel 8**

[Abbildung 8.1: Aufgabenzuordnung durch Organisation](#)

[Abbildung 8.2: Organigramm für eine objekt- und verrichtungsorientierte Stellenbi...](#)

[Abbildung 8.3: Beispiel für eine Einlinienorganisation](#)

[Abbildung 8.4: Beispiel für eine Mehrlinienorganisation](#)

[Abbildung 8.5: Beispiel für eine Stablinienorganisation](#)

[Abbildung 8.6: Beispiel für eine Matrixorganisation](#)

[Abbildung 8.7: Ein Gantt-Diagramm für ein Team](#)

## **Kapitel 9**

[Abbildung 9.1: Inhalte, Ansatzpunkte und Aufgaben der Personalentwicklung](#)

## **Kapitel 10**

[Abbildung 10.1: Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens im Überblick](#)

[Abbildung 10.2: Teilgebiete des Rechnungswesens und ihre Grundbegriffe](#)

[Abbildung 10.3: Gegenüberstellung der Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswe...](#)

[Abbildung 10.4: Gegenüberstellung Ausgabe/Aufwand und Einnahme/Ertrag](#)

[Abbildung 10.5: Gegenüberstellung Aufwand/Kosten und Ertrag/Erlöse](#)

[Abbildung 10.6: Aufspaltung des Aufwands in Kosten und neutralen Aufwand](#)

[Abbildung 10.7: Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten](#)

## **Kapitel 11**

[Abbildung 11.1: Bilanzadressaten](#)

[Abbildung 11.2: Aufbau einer Bilanz](#)

[Abbildung 11.3: Aktivseite der Bilanz](#)

[Abbildung 11.4: Die Passivseite der Bilanz](#)

[Abbildung 11.5: Rückstellungen](#)

[Abbildung 11.6: Gewinn-und-Verlust-Rechnung im Überblick](#)

## **Kapitel 12**

[Abbildung 12.1: Variable und fixe Kosten im Vergleich](#)

[Abbildung 12.2: Gesamtkosten](#)

[Abbildung 12.3: Sprungfixe Kosten](#)

[Abbildung 12.4: Stufen der Kostenrechnung](#)

[Abbildung 12.5: Kostenarten im Überblick](#)

[Abbildung 12.6: Verteilung der Einzel- und Gemeinkosten auf die einzelnen Stufen ...](#)

[Abbildung 12.7: Arten der Teilkostenrechnung im Überblick](#)

[Abbildung 12.8: Starre Plankostenrechnung](#)

[Abbildung 12.9: Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis](#)

[Abbildung 12.10: Aufgaben und Funktionen des Controllings](#)

[Abbildung 12.11: Die Perspektiven der Balanced Scorecard](#)

# Einführung

---

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zu haben, ist nicht nur für jeden Inhaber einer Firma, für sämtliche Manager und Führungskräfte in einem Unternehmen oder für alle mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben in einem Unternehmen befassten Mitarbeiter von großem praktischem Wert. Ein Muss sind Grundkenntnisse über die Betriebswirtschaftslehre (BWL) aber auch für alle Studenten, die die BWL selbst oder aber Wirtschaftswissenschaften im Nebenfach studieren. Die betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse dürften darüber hinaus aber ebenso für alle diejenigen von Interesse sein, die einfach nur verstehen wollen, wie ein Unternehmen überhaupt funktioniert. Sei es, um bei aktuellen Wirtschaftsnachrichten mitsprechen zu können oder um im Bewerbungsgespräch nicht ganz ahnungslos dazustehen. Sie möchten also auch mitreden können? Mithilfe dieses Buches können Sie es ganz bestimmt!

## *Über dieses Buch*

Beim Stöbern in einer Buchhandlung oder auf der Suche nach einem Buch über Betriebswirtschaftslehre werden Sie sich sicherlich fragen beziehungsweise gefragt haben, warum sollte ich dieses Buch und nicht eines der vielen anderen Fachbücher, die es auch zum Thema gibt, lesen. Viele dieser Werke sind jedoch schon richtig dicke Wälzer. Die zu studieren, würde Sie viel Zeit kosten. Ein großer Teil dieser Bücher ist außerdem aus einer sehr akademischen, wissenschaftlichen Perspektive heraus verfasst worden und daher einem Nichtfachmann nicht gerade zu empfehlen. Falls doch, sind sie häufig speziell auf bestimmte Teile des Themenbereichs begrenzt oder

oft auch einfach viel zu umfangreich für den schnellen Einstieg.

Wollen Sie aber ein Buch haben, mit dem Sie sich in knapper, unkomplizierter und verständlicher Weise, aber dennoch kompakt, kompetent und umfassend, einen Einstieg in die Betriebswirtschaftslehre verschaffen können, dann gehören Sie zur Zielgruppe dieses Buches. Unsere idealen Leser sind Praktiker, Studenten und alle Leser, die sich einen leichten, schnellen Einstieg und Überblick in die Thematik verschaffen wollen. Das Buch kann aber gleichermaßen auch als Nachschlagewerk für den Praktiker und schnellen Leser mit vielen Praxisbeispielen dienen. Die einzelnen Kapitel können dabei unabhängig voneinander gelesen werden. Am Anfang von jedem Kapitel haben wir Ihnen außerdem noch einen Wegweiser über das gegeben, was Sie in dem jeweiligen Kapitel erwartet.

Die Arbeit an diesem Buch hat uns Autoren viel Spaß gemacht und wir haben viel Erfahrung aus der beruflichen Praxis, aber auch aus unserer langjährigen Ausbildung und Lehre mit eingebracht. Natürlich haben wir für Sie dabei auch die Literatur zur Betriebswirtschaftslehre durchforstet. Die wichtigsten und gängigsten Ergebnisse bekommen Sie mit vielen praktischen Beispielen und Tipps, von uns auf den Punkt gebracht, in diesem Buch präsentiert. Neueste wissenschaftlich-akademische theoretische Diskussionen bleiben Ihnen jedoch erspart. Wir wollen mit diesem Buch ja keinen Nobelpreis gewinnen, sondern unsere Leser systematisch mit der Betriebswirtschaftslehre vertraut machen. Auch müssen Sie kein Mathematiker sein, um dieses Buch lesen zu können. Die Verwendung komplizierter mathematischer und statistischer Formeln werden Sie deshalb in diesem Buch vergeblich suchen. Ganz ohne Rechnungen und grundlegende Faustformeln

geht es jedoch auch nicht. Oder kennen Sie einen Kaufmann, der gar nicht rechnet? Begrenzung und Konzentration auf das Wesentliche sowie die Verständlichkeit der Inhalte sind für uns die leitenden Motive bei der Verfassung dieses Buches gewesen. Wie schon der Blick in das Inhaltsverzeichnis zeigt, brauchen Sie dennoch auf kein wichtiges Thema der Betriebswirtschaftslehre zu verzichten. Aber: Urteilen Sie selbst!



Sind Sie Dozent? Unter [www.wiley-vch.de/textbooks](http://www.wiley-vch.de/textbooks) können Sie alle Abbildungen aus diesem Buch kostenlos herunterladen und sie bei Ihren Lehrveranstaltungen verwenden.

## ***Begriffe, die in diesem Buch verwendet werden***

Suchen Sie lange akademische und theoretische Erörterungen von Definitionen? Dann legen Sie dieses Buch am besten gleich zur Seite. In den einzelnen Kapiteln werden wir Ihnen selbstverständlich aber die jeweils wichtigsten betriebswirtschaftlichen Konzepte verständlich und praxisnah vorstellen. Wichtige Begriffe sind dabei mit einem Symbol besonders gekennzeichnet und erläutert. Außerdem können Sie alle wichtigen Fachausdrücke und Begriffe mit dem Sach- und Stichwortverzeichnis schnell im Buch wiederfinden und nachlesen.

# ***Konventionen in diesem Buch***

Um sich schnell und gezielt über die Sie interessierenden Fragen zu informieren, können Sie direkt zu den einzelnen Kapiteln springen. Die Kapitel sind so verfasst, dass Sie Vorkenntnisse aus den anderen Kapiteln dazu nicht benötigen. Die zentralen Themen und Inhalte werden in den einzelnen Kapiteln jeweils zu Beginn im Überblick noch einmal kurz und knapp angeführt. Praktische Tipps, Hinweise, Fallstricke und wichtige Fachbegriffe werden durch gesonderte Symbole im Text markiert (deren Bedeutung erklären wir Ihnen aber gleich). Alle Begriffe, die wir Ihnen erklären, haben wir *kursiv* ausgezeichnet. Themen, die zwar hilfreich für das Verständnis des Inhalts sind, jedoch von dem schnellen Leser auch übergangen werden können, finden Sie in den grau hinterlegten Kästen. In graue Kästen haben wir aber auch umfangreichere Beispiele gepackt. Damit überlassen wir es Ihnen, ob Sie diese lesen oder nicht. Mithilfe des Stichwortverzeichnisses am Schluss des Buches können Sie alle Antworten auf Ihre Fragen zur Betriebswirtschaftslehre schnell jederzeit auffinden und nachlesen. So bekommen Sie den Stoff sozusagen auf dem Silbertablett in gut verdau- und genießbaren Häppchen präsentiert. Haben Sie schon Appetit bekommen?

## ***Törichte Annahmen über den Leser***

Besonders töricht wäre es, von unseren Lesern anzunehmen, dass sie, wenn sie unser Buch ... *für*

*Dummies* zur Betriebswirtschaftslehre lesen, ungebildet sein müssen und kaum bis drei zählen können. Wir sind ganz im Gegenteil der Meinung: Diese Menschen müssen ziemlich clever sein! Es ist doch schlau, wenn man als Einsteiger in ein noch nicht bekanntes Fachgebiet sich nicht durch irgendeinen hoch kompliziert geschriebenen dicken Wälzer quälen will, sondern zu einer Einführung greift, die sich auf das Wichtigste beschränkt und in verständlicher Weise auch einen Nichtfachmann schnell mit dem Stoff vertraut und ihn zum Experten macht. So etwas nennen Betriebswirte eine wirtschaftliche, eben rationale und clevere Vorgehensweise. Sie erreichen so Ihr Ziel, über die Betriebswirtschaftslehre Bescheid zu wissen, mit dem geringsten Aufwand. Das ist doch schlau und nicht dumm. Mit möglichst viel Aufwand das gesetzte Ziel erreichen, das wäre dumm. Finden Sie nicht auch?

## ***Wie dieses Buch aufgebaut ist***

Auch wenn Sie sich in jedes Kapitel ohne Vorkenntnisse der vorherigen Abschnitte einlesen können, haben wir den Stoff dieses Buches für Sie doch so geordnet, dass Sie systematisch in die wichtigsten Abläufe und Aufgaben in einem Unternehmen eingeführt werden. Das Buch ist in fünf Teile gegliedert, die wir Ihnen jetzt vorstellen möchten.

### ***Teil I: Die Grundlagen - Vom Beschaffen, Herstellen und Verkaufen***

In diesem Teil stellen wir Ihnen das Wichtigste vor, was Sie von einem Unternehmen wissen müssen: Seine

Aufgaben, die zentralen Funktionen und der organisatorische Aufbau, aber auch die Umwelt und die Partner des Unternehmens werden vorgestellt. Der ganz schnelle Leser kann sich hier bereits in [Kapitel 1](#) einen guten Überblick über alle wichtigen Teile und Aspekte eines Betriebes verschaffen. In den nächsten Kapiteln geht es weiter mit den zentralen betrieblichen Abläufen: Nach dem Einkauf und der Lagerung der Einsatzstoffe ([Kapitel 2](#)) kommt die Produktion an die Reihe ([Kapitel 3](#)). Mit [Kapitel 4](#), in dem es um Absatz und den Kunden geht, schließt sich der Kreis. Sozusagen vom Anfang bis zum Ende begleiten wir Sie durch die betrieblichen Abläufe und weihen Sie in das A und O ein.

## ***Teil II: Das liebe Geld - Investieren und finanzieren***

Aller Anfang hat es in sich. Bevor Sie überhaupt etwas leisten, produzieren und dann verkaufen können, müssen Sie erst einmal dafür Vorsorge tragen, dass Sie überhaupt produzieren können. Hierzu benötigen Sie nämlich materielle Ressourcen (zum Beispiel Gebäude, Anlagen, Maschinen, Instrumente, Werk- und Betriebsstoffe und Energie) wie auch geistige Ressourcen (menschliches Know-how, Lizenzen, Patente etc.). Damit Sie die für die Leistungsbereitstellung benötigten Ressourcen beschaffen können, benötigen Sie finanzielle Mittel, auf gut Deutsch: Geld. Der Vorgang, der zur Beschaffung des Geldes führt, wird in der Betriebswirtschaftslehre Finanzierung genannt. Doch es gilt auch genau zu überlegen, wofür das zur Verfügung gestellte Geld am besten ausgegeben wird. Die Investitionsrechnung versucht zu helfen, die besten Investitionsobjekte ausfindig zu machen. In diesem Teil zeigen wir Ihnen also, was Sie bei der Finanzierung (in [Kapitel 5](#)) und Investition (in [Kapitel 6](#)) beachten

müssen, welche Arten und Formen der Investition und Finanzierung es gibt und mit welchen Instrumenten und Methoden Sie die Finanzierung und Investition optimal gestalten können.

### ***Teil III: Unternehmen organisieren und führen***

Damit ein Unternehmen auch seinen Zweck erfüllen und Leistungen erbringen und Produkte bereitstellen kann, bedarf es jedoch der Vorgabe von Zielen (zum Beispiel was, wie, durch wen, womit, wann und in welchen Mengen überhaupt produziert werden soll) sowie der Koordination, Organisation und Steuerung der betrieblichen Ressourcen auf diese Ziele hin. Diese Aufgabe übernimmt typischerweise die Unternehmensführung beziehungsweise das Management im Unternehmen. Was es genauer heißt, zu managen und wie das Management das Unternehmen zum Ziel führen kann, das zeigen wir Ihnen gleich zu Beginn dieses Teils in [Kapitel 7](#). Dem Zweck der koordinierten arbeitsteiligen Zielerreichung dient auch die Organisation des Unternehmens. Warum Organisation das kann und wozu sie im Einzelnen fähig ist, welche Organisationsformen es gibt und wie sie sich praktisch verändern und gestalten lassen, alles das möchten wir Ihnen in [Kapitel 8](#) aufzeigen.

Doch was wäre ein Unternehmen, Betrieb oder eine Organisation ohne Menschen? Die betrieblichen Leistungen und die Fähigkeit eines Unternehmens, im Wettbewerb bestehen zu können, hängen doch vielfach ganz eng mit der Motivation, der Kompetenz und der Qualifikation seines Personals zusammen. Wir müssen mit Ihnen in [Kapitel 9](#) daher auch unbedingt noch besprechen, wie das Personal festgestellt, beschafft, eingesetzt, fortgebildet, weiterentwickelt und nicht

zuletzt natürlich auch zum Handeln für die Unternehmensziele motiviert wird. Doch nichts bleibt wie es ist. Nicht nur die qualitativen, sondern auch die mengenmäßigen Anforderungen an das Personal sind einem ständigen Wandel unterlegen. Für den Fall einer Unterauslastung des Personals zeigen wir Ihnen Möglichkeiten, wie Sie Personal einsparen können, ohne einen einzigen Mitarbeiter kündigen zu müssen.

## ***Teil IV: Mit Zahlen steuern: Das Rechnungswesen***

Informationen sind das Lebenselixier eines jeden Unternehmens. Um die richtigen betrieblichen Entscheidungen treffen zu können, werden zuverlässige Informationen benötigt. Die Daten dafür werden durch das Rechnungswesen bereitgestellt. Welche Aufgaben das betriebliche Rechnungswesen genau hat und wofür und für wen es sonst noch nützlich ist, das behandeln wir in [Kapitel 10](#). In [Kapitel 11](#) stellen wir Ihnen dann den Geschäftsbericht als Teil des externen Rechnungswesens vor. Das externe Rechnungswesen wird so genannt, weil es sich an Außenstehende wie zum Beispiel Investoren, Kunden, Behörden usw. wendet. Wenn Sie dieses Kapitel durchgelesen haben, werden Sie alles Wichtige über die Bilanz und die Gewinnund-Verlust-Rechnung wissen. Außerdem erfahren Sie, was sonst noch alles zum Geschäftsbericht eines Unternehmens gehört. Die Kostenrechnung und das Controlling, die wir in [Kapitel 12](#) behandeln, stellen vor allem wichtige Informationen für die Planung, Dokumentation und Kontrolle innerhalb des Unternehmens bereit. Welche Kosten wo im Betrieb für welche Leistungen anfallen und wie hoch der Verkaufspreis pro Stück mindestens sein muss, damit die Kosten gedeckt werden können, sind typische Fragen, die durch die Kostenrechnung beantwortet werden

können. Mit diesem Kapitel lernen Sie, wie Sie diese Fragen auch für Ihr Unternehmen souverän beantworten können. Schließlich möchten wir in diesem Kapitel auch mit dem Vorurteil aufräumen, dass Controlling gleichbedeutend mit Kontrolle ist. Natürlich muss auch Kontrolle sein, aber durch das Controlling werden in erster Linie wichtige Daten, Informationen und Kennzahlen, die den Erfolg des Unternehmens abbilden, bereitgestellt. Controlling hat die Aufgabe, mit Zahlen, Daten, Fakten dazu beizutragen, dass das Unternehmen auf Kurs in Richtung Unternehmensziele bleibt und sich nicht im Blindflug befindet.

### ***Teil V: Der Top-Ten-Teil***

Die Tradition der ... *für Dummies*-Bücher fortsetzend, möchten wir Sie mit unseren Top Ten in [Kapitel 13](#) auf einige Fallstricke, in die Sie selbst möglichst nicht geraten sollten, aufmerksam machen. Damit Sie in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten mitreden können, stellen wir Ihnen in [Kapitel 14](#) noch einmal wichtige Begriffe der Betriebswirtschaft vor, die Sie auf jeden Fall kennen sollten. Den Gewohnheiten der ... *für Dummies*-Bücher folgend haben wir Ihnen dazu natürlich auch gute Tipps für die betriebliche Praxis dazugegeben.

## ***Symbole, die in diesem Buch verwendet werden***

Mit den folgenden Symbolen möchten wir Ihnen gezielt einige nützliche Tipps und Informationen zur Betriebswirtschaftslehre geben:



Mit diesem Symbol möchten wir Sie auf wichtige oder interessante Aspekte aufmerksam machen oder bestimmte Punkte aus dem Text noch einmal hervorheben. Insbesondere auch praktische Tipps werden mit diesem Symbol im Text verknüpft.



Selbst in der auf Praxis zielenden Betriebswirtschaftslehre kommen Sie nicht ohne Theorien und Begriffe aus. Wichtige Fachbegriffe im Text sind mit diesem Symbol hervorgehoben. Wenn Sie diese Fachbegriffe kennen, kann Sie niemand mehr durch sein Fachchinesisch allein beeindrucken!



Oft ist es doch so, dass nur ein Beispiel einen Gedankengang richtig lebendig werden lassen kann. Deshalb haben wir viele Beispiele im Text gegeben und sie mit diesem Symbol gekennzeichnet.



Wie im richtigen Leben gibt es auch in der Betriebswirtschaft viele Gelegenheiten, um in ein Fettnäpfchen zu treten. Damit Ihnen das in der Praxis möglichst nicht passiert, haben wir für Sie entsprechende Warnschilder aufgestellt.

## ***Wie es weitergeht***

Mit diesem Buch erhalten Sie einen, wie wir meinen, optimalen Überblick über die Betriebswirtschaftslehre. Natürlich können wir mit diesem Buch nicht alle Details abdecken und in jede Nische hineinschauen, aber dafür gibt es ja auch die vielen anderen Bücher zur Betriebswirtschaftslehre. Alles, was Sie zum Einstieg in

die Praxis der Betriebswirtschaftslehre brauchen, das finden Sie jedoch hier: sei es über die Beschaffung von Material, die Produktion, den Absatz, die betriebliche Organisation, das Rechnungswesen, die Finanzierung und Investition, die Personalwirtschaft und das Controlling oder die Grundlagen des Managements. Sie müssen auf nichts verzichten. Mit anderen Worten: Alle wichtigen Themen sind in verständlicher Weise, garniert mit vielen Tipps und praktischen Beispielen, in diesem Buch behandelt. Nun sind Sie dran.

Viel Spaß und Erfolg mit unserem Buch wünschen Ihnen die Autoren.

## Teil I

# Die Grundlagen - Vom Beschaffen, Herstellen und Verkaufen

