

# Contents

Preface.....	V
Contents.....	VI
<b>1 From strategy to company value.....</b>	<b>1</b>
1.1 Task.....	2
1.1.1 Targets of this chapter .....	2
1.1.2 The tasks of strategic management .....	2
1.2 Strategic management .....	4
1.2.1 Phase 1: strategic analysis .....	4
1.2.2 Phase 2: strategic choice.....	6
1.2.3 Phase 3 and 4: implementation and controlling .....	8
1.3 The business plan .....	9
1.3.1 Objectives of business planning.....	9
1.3.2 Planning process .....	10
1.4 Case study: 3-year business plan for a young IT company .....	11
1.4.1 The company („look inside“).....	11
1.4.2 Market analysis (“look outside“) .....	13
1.4.3 Competition analysis (“look outside“) .....	14
1.4.4 Status quo forecast (“look forward“).....	14
1.4.5 Improvement measures (“determine the direction“) .....	15
1.4.6 Business planning (“define objectives and organize success“).....	16
1.5 Company value.....	30
1.5.1 DCF gross method.....	30
1.5.2 Example of a company appraisal .....	33
1.6 Test your understanding .....	36
<b>2 Marketing management.....</b>	<b>37</b>
2.1 Task.....	38
2.1.1 Aim of the chapter .....	38
2.1.2 Tasks and tools.....	39
2.1.2.1 Tasks.....	39
2.1.2.2 Tools .....	39
2.2 Marketing management process and organization .....	40
2.2.1 Marketing management process.....	40
2.2.2 Marketing organization.....	42
2.3 Marketing research.....	43
2.3.1 Definition .....	43
2.3.2 Explanation of marketing research.....	44
2.3.3 Market segmentation .....	44
2.3.4 Data .....	45
2.3.5 Marketing research methods.....	46
2.3.5.1 Secondary research, also known as desk research .....	46
2.3.5.2 Primary research, also known as field research .....	46
2.3.6 Customer behavior.....	47
2.4 Product policy .....	47

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VI
<b>1 Von der Strategie zum Unternehmenswert .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aufgabenstellung .....	2
1.1.1 Zielsetzung diese Kapitels .....	2
1.1.2 Die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung und -planung .....	2
1.2 Strategische Unternehmensführung .....	4
1.2.1 Phase 1: Strategische Analyse .....	4
1.2.2 Phase 2: Strategische Auswahl .....	6
1.2.3 Phase 3 und 4: Strategische Umsetzung und Controlling .....	8
1.3 Unternehmensplan .....	9
1.3.1 Ziele der Unternehmensplanung .....	9
1.3.2 Planungsprozess .....	10
1.4 Fallstudie: Unternehmensplan über 3 Jahre für ein junges IT-Unter- nehmen .....	11
1.4.1 Das Unternehmen („Blick nach innen“) .....	11
1.4.2 Marktanalyse („Blick nach außen“) .....	13
1.4.3 Wettbewerbsanalyse („Blick nach außen“) .....	14
1.4.4 Status-quo-Prognose („Blick nach vorn“) .....	14
1.4.5 Verbesserungsmaßnahmen („Bestimme die Richtung“) .....	15
1.4.6 Unternehmensplanung („Definiere Ziele und organisiere den Erfolg“) .....	16
1.5 Unternehmenswert .....	30
1.5.1 Brutto-DCF-Verfahren .....	30
1.5.2 Beispiel einer Unternehmensbewertung .....	33
1.6 Testen Sie Ihr Verständnis .....	36
<b>2 Marketingmanagement .....</b>	<b>37</b>
2.1 Aufgabenstellung .....	38
2.1.1 Ziel des Kapitels .....	38
2.1.2 Aufgaben und Werkzeuge .....	39
2.1.2.1 Aufgaben .....	39
2.1.2.2 Werkzeuge .....	39
2.2 Marketingmanagementprozess und -organisation .....	40
2.2.1 Marketingmanagementprozess .....	40
2.2.2 Marketingorganisation .....	42
2.3 Marketingforschung .....	43
2.3.1 Definition .....	43
2.3.2 Erläuterung von Marketingforschung .....	44
2.3.3 Marktsegmentierung .....	44
2.3.4 Daten .....	45
2.3.5 Methoden der Marketingforschung .....	46
2.3.5.1 Sekundärforschung, auch Desk Research genannt .....	46
2.3.5.2 Primärforschung, auch als Field Research bezeichnet .....	46
2.3.6 Verbraucherverhalten .....	47
2.4 Produktpolitik .....	47

2.4.1	Product strategies .....	47
2.4.2	Development of new products.....	48
2.4.2.1	Selecting new products and new product ideas .....	50
2.4.3	Product life cycle.....	52
2.4.4	Systematic analysis and planning of the product program .....	54
2.5	Distribution policy .....	54
2.5.1	Selecting sales channels .....	54
2.5.1.1	Indirect marketing.....	54
2.5.1.2	Direct marketing .....	55
2.5.2	Cost planning for direct marketing .....	55
2.5.2.1	Overheads, indirect costs of marketing .....	55
2.5.2.2	Travel costs .....	55
2.5.2.3	Direct, variable marketing costs .....	55
2.5.3	Optimizing the number of sales staff.....	56
2.5.4	Commercial representative .....	57
2.5.4.1	Commercial representative versus company salesperson: a comparison .....	57
2.5.5	Marketing logistics .....	58
2.5.5.1	Number of warehouse locations .....	58
2.5.5.2	Company's own or third-party warehouses .....	58
2.5.5.3	Transportation .....	58
2.5.5.4	Minimum order value .....	59
2.5.5.5	Packaging design.....	59
2.6	Price policy .....	59
2.6.1	How to set prices .....	60
2.6.2	Incomplete capacity take-up .....	61
2.7	Promotion mix.....	62
2.7.1	The communication process .....	62
2.7.2	Corporate identity.....	62
2.8	Selling solutions for problems (e.g. capital goods) .....	63
2.9	Test your understanding.....	64
<b>3</b>	<b>Supply management.....</b>	<b>65</b>
3.1	Task.....	66
3.1.1	Aims of this chapter .....	66
3.1.2	Tasks, aims and problems of supply management .....	66
3.1.2.1	Tasks.....	66
3.1.2.2	Aims and problems.....	67
3.1.2.3	Cost of procurement.....	68
3.2	The procurement process.....	68
3.2.1	The context .....	68
3.2.2	Division of work and workflow .....	69
3.3	Tools for cost optimization.....	69
3.3.1	Materials planning.....	69
3.3.2	ABC analysis.....	70
3.3.3	XYZ analysis .....	71
3.3.4	ABC analysis and XYZ analysis as prerequisites for just-in-time .....	71
3.3.5	Procurement market research.....	72
3.4	Procurement planning, time scheduling and disposition .....	72

2.4.1	Produktstrategien .....	47
2.4.2	Entwicklung eines neuen Produktes.....	48
2.4.2.1	Die Auswahl von neuen Produkten und neuen Produktideen.....	50
2.4.3	Produktlebenszyklus.....	52
2.4.4	Systematische Analyse und Planung des Produktprogramms .....	54
2.5	Distributionspolitik .....	54
2.5.1	Auswahl von Vertriebswegen .....	54
2.5.1.1	Indirekter Vertrieb .....	54
2.5.1.2	Direkter Vertrieb.....	55
2.5.2	Kostenplanung für den Direktvertrieb .....	55
2.5.2.1	Fixkosten, indirekte Kosten des Vertriebs.....	55
2.5.2.2	Reisekosten .....	55
2.5.2.3	Direkte, variable Kosten des Vertriebs.....	55
2.5.3	Optimierung der Verkäuferanzahl.....	56
2.5.4	Handelsvertreter.....	57
2.5.4.1	Vergleich zwischen Handelsvertreter und unter- nehmenseigenem Verkäufer.....	57
2.5.5	Marketinglogistik.....	58
2.5.5.1	Zahl der Lagerstandorte .....	58
2.5.5.2	Unternehmenseigene oder fremde Lager .....	58
2.5.5.3	Transport .....	58
2.5.5.4	Minimale Auftragsgröße.....	59
2.5.5.5	Packungsgestaltung .....	59
2.6	Preispolitik.....	59
2.6.1	Wie sind Preise festzulegen .....	60
2.6.2	Unvollständige Kapazitätsauslastung .....	61
2.7	Promotionsmix .....	62
2.7.1	Kommunikationsprozess .....	62
2.7.2	Corporate Identity .....	62
2.8	Verkauf von Lösungen für Probleme (z.B. für Investitionsgüter) .....	63
2.9	Prüfen Sie Ihr Verständnis .....	64
<b>3</b>	<b>Beschaffungsmanagement.....</b>	<b>65</b>
3.1	Aufgabenstellung .....	66
3.1.1	Gegenstand des Kapitels .....	66
3.1.2	Aufgaben, Ziele und Probleme des Beschaffungsmanagements .....	66
3.1.2.1	Aufgaben .....	66
3.1.2.2	Ziele und Probleme.....	67
3.1.2.3	Beschaffungskosten .....	68
3.2	Beschaffungsprozess.....	68
3.2.1	Zusammenhang .....	68
3.2.2	Arbeitsteilung und Arbeitsfluss .....	69
3.3	Werkzeuge zur Kostenoptimierung .....	69
3.3.1	Materialplanung.....	69
3.3.2	ABC-Analyse .....	70
3.3.3	XYZ-Analyse .....	71
3.3.4	ABC-Analyse und XYZ-Analyse als Voraussetzung für Just in Time .....	71
3.3.5	Beschaffungsmarktforschung .....	72
3.4	Beschaffungsplanung, Terminierung und Disposition .....	72

3.4.1	Procurement planning .....	72
3.4.2	Time scheduling and materials disposition .....	73
3.4.2.1	Ascertaining required quantities .....	74
3.4.2.2	Determining optimal order quantities and dates in materials disposition .....	75
3.5	Purchase and delivery .....	78
3.5.1	Purchase .....	78
3.5.2	Goods receipt .....	78
3.5.3	Quality control .....	79
3.5.4	Invoice checking .....	79
3.6	Warehousing .....	79
3.6.1	Functions .....	79
3.6.2	Organization .....	80
3.6.2.1	Locations in different areas of responsibility .....	80
3.6.2.2	Workflow organization in warehousing .....	80
3.6.3	Storage costs .....	82
3.6.4	Materials accounting .....	82
3.7	Key indicators of supply management .....	83
3.7.1	Degree of readiness for delivery .....	83
3.7.2	Average inventory .....	83
3.7.3	Annual turnover of inventory .....	83
3.7.4	Average duration of storage .....	83
3.7.5	Indicator of materials management efficiency .....	83
3.7.6	Material overheads rate .....	83
3.7.7	Transport capacity take-up .....	84
3.7.8	Appraisal of suppliers .....	84
3.8	Computer support in supply management .....	84
3.8.1	Objectives .....	84
3.8.2	Preparing supply management for integrated computerization .....	85
3.9	Test your understanding .....	86
<b>4</b>	<b>Operations management .....</b>	<b>87</b>
4.1	Task .....	88
4.1.1	Aim of the chapter .....	88
4.1.2	Task and aims of operations management .....	88
4.2	Production resources, organization and process .....	89
4.2.1	Production resources .....	89
4.2.2	Organization of small- or medium-sized companies .....	89
4.2.3	Methods for reducing manufacturing costs .....	90
4.2.4	Organization of the manufacturing process .....	90
4.3	Basic manufacturing data .....	91
4.3.1	Technical drawings .....	91
4.3.2	Bill of materials .....	92
4.3.3	Routings .....	94
4.4	The Production program .....	96
4.4.1	Breadth and depth of the production program .....	96
4.4.2	Long-term production program .....	96
4.4.3	Short-term production program .....	97
4.5	Production order management .....	98
4.5.1	Production orders .....	98
4.5.2	Establishing the economic batch size .....	98

3.4.1	Beschaffungsplanung .....	72
3.4.2	Materialdisposition.....	73
3.4.2.1	Bestimmung der erforderlichen Mengen.....	74
3.4.2.2	Bestimmung optimaler Auftragsgrößen und Bestell- zeitpunkte in der Materialdisposition (Bestellrechnung).....	75
3.5	Einkauf und Lieferung .....	78
3.5.1	Einkauf .....	78
3.5.2	Materialannahme.....	78
3.5.3	Qualitätskontrolle.....	79
3.5.4	Rechnungsprüfung .....	79
3.6	Lagerhaltung .....	79
3.6.1	Funktionen.....	79
3.6.2	Organisation .....	80
3.6.2.1	Standorte in verschiedenen Verantwortungsbereichen .....	80
3.6.2.2	Ablauforganisation in der Lagerhaltung .....	80
3.6.3	Lagerkosten.....	82
3.6.4	Material-(Lager-)Buchhaltung .....	82
3.7	Wichtige Kennzahlen der Materialwirtschaft .....	83
3.7.1	Bedarfsservice (= Lieferbereitschaftsgrad).....	83
3.7.2	Durchschnittlicher Lagerbestand .....	83
3.7.3	Umschlagshäufigkeit .....	83
3.7.4	Lagerdauer (in Tagen).....	83
3.7.5	Kennzahl für die Effizienz der Materialwirtschaft .....	83
3.7.6	Materialgemeinkostensatz.....	83
3.7.7	Nutzungsgrad der Transportmittel .....	84
3.7.8	Termin-/Mengen-/Qualitätstreue des Lieferanten .....	84
3.8	Computerunterstützung im Beschaffungsmanagement .....	84
3.8.1	Ziele.....	84
3.8.2	Vorbereitung des Beschaffungsmanagements auf integrierten Computereinsatz .....	85
3.9	Testen Sie Ihr Verständnis.....	86
<b>4</b>	<b>Produktionsmanagement .....</b>	<b>87</b>
4.1	Aufgabenstellung .....	88
4.1.1	Gegenstand des Kapitels .....	88
4.1.2	Aufgaben und Ziele des Produktionsmanagements .....	88
4.2	Ressourcen, Organisation und Prozess der Produktion .....	89
4.2.1	Produktionsressourcen (bekannt als Produktionsfaktoren) .....	89
4.2.2	Organisation kleiner und mittlerer Unternehmen .....	89
4.2.3	Methoden zur Senkung der Herstellkosten.....	90
4.2.4	Organisation des Fertigungsprozesses .....	90
4.3	Basisdaten für die Fertigung .....	91
4.3.1	Technische Zeichnung .....	91
4.3.2	Stücklisten .....	92
4.3.3	Arbeitspläne .....	94
4.4	Das Produktionsprogramm .....	96
4.4.1	Breite und Tiefe des Produktionsprogramms .....	96
4.4.2	Langfristiges Produktionsprogramm .....	96
4.4.3	Kurzfristiges Produktionsprogramm .....	97
4.5	Fertigungs-Auftrags-Steuerung.....	98
4.5.1	Fertigungsaufträge .....	98
4.5.2	Ermittlung der wirtschaftlichen Losgrößen.....	98

4.5.3	Scheduling .....	100
4.5.4	Capacity planning .....	101
4.5.5	Shop floor management and control .....	101
4.6	Quality management .....	102
4.6.1	ISO 9000 .....	102
4.6.2	Total quality management (TQM) .....	103
4.6.3	Quality features .....	103
4.6.4	Different kinds of quality .....	104
4.6.5	Accepted quality level (AQL) .....	104
4.6.6	Quality costs .....	105
4.6.7	Tasks of quality management .....	105
4.6.8	Computer-aided quality assurance (CAQ) .....	106
4.6.9	Analysis of defect likelihood and effects .....	106
4.6.10	Statistical process control .....	106
4.7	The use of production planning and control (PPC) systems .....	106
4.7.1	The components of a PPC system .....	107
4.7.2	From MRP to MRP II .....	108
4.7.3	Simulation using PPC systems .....	109
4.7.4	Further C technologies .....	109
4.8	Test your understanding .....	110
<b>5</b>	<b>Human resource management .....</b>	<b>111</b>
5.1	Task .....	112
5.1.1	Aims of this chapter .....	112
5.1.2	Aims and tasks of a human resource management department .....	112
5.2	Organizing a human resource management department .....	112
5.3	Legal foundation .....	113
5.4	Personnel requirement planning and recruitment .....	113
5.4.1	The manpower planning sequence (according to Kador, Pornschnegel) .....	113
5.4.2	The personnel costs budgeting sequence (according to Kador, Pornschlegel) .....	114
5.4.3	Staff recruitment .....	114
5.5	Wage setting .....	115
5.5.1	Determinants of wage setting .....	115
5.6	Test your understanding .....	117
<b>6</b>	<b>Financial management and investment planning .....</b>	<b>118</b>
6.1	Task .....	119
6.1.1	Optimization of investment and liquidity .....	119
6.1.2	Features and functions of equity capital versus borrowed capital .....	119
6.2	Instruments of financial management .....	119
6.2.1	Obtaining borrowed capital .....	120
6.2.1.1	Characteristics of main forms of borrowed capital .....	120
6.2.1.2	Instruments for securing a loan .....	123
6.2.1.3	Credit investigation and surveillance .....	124
6.3	Main criteria of financial optimization .....	125
6.4	Financial planning .....	125
6.4.1	Capital requirement for financing fixed assets .....	126
6.4.2	Capital requirement for financing current assets .....	126

4.5.3	Auftragsterminierung .....	100
4.5.4	Kapazitätsplanung .....	101
4.5.5	Werkstattsteuerung und -kontrolle .....	101
4.6	Qualitätsmanagement .....	102
4.6.1	ISO 9000 .....	102
4.6.2	Total Quality Management (TQM) .....	103
4.6.3	Qualitätsmerkmale .....	103
4.6.4	Unterschiedliche Arten von Qualität .....	104
4.6.5	Accepted Quality Level (AQL): .....	104
4.6.6	Qualitätskosten .....	105
4.6.7	Aufgaben des Qualitätsmanagements .....	105
4.6.8	CAQ - Computer Aided Quality Assurance .....	106
4.6.9	Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse .....	106
4.6.10	Statistische Prozesskontrolle .....	106
4.7	Einsatz von Produktions-Planungs- und Steuerungs- (PPS) Systemen .....	106
4.7.1	Module eines PPS Systems .....	107
4.7.2	Von MRP zu MRP II .....	108
4.7.3	Simulation mit PPS Systemen .....	109
4.7.4	Weitere C-Technologien .....	109
4.8	Testen Sie Ihr Verständnis .....	110
<b>5</b>	<b>Personalwirtschaft .....</b>	<b>111</b>
5.1	Aufgabenstellung .....	112
5.1.1	Gegenstand des Kapitels .....	112
5.1.2	Ziele und Aufgaben der Personalabteilung .....	112
5.2	Organisation der Personalabteilung .....	112
5.3	Gesetzliche Grundlagen .....	113
5.4	Planung des Personalbedarfs und Personalbeschaffung .....	113
5.4.1	Die Personalbedarfsplanung durchläuft folgende Schritte (gemäß Kador, Porschlegel) .....	113
5.4.2	Ablauf der Budgetierung von Personalkosten (gemäß Kador, Porschlegel) .....	114
5.4.3	Personalbeschaffung .....	114
5.5	Lohnfindung .....	115
5.5.1	Determinanten der betrieblichen Lohnfindung .....	115
5.6	Testen Sie Ihr Verständnis .....	117
<b>6</b>	<b>Finanzmanagement und Investitionsplanung .....</b>	<b>118</b>
6.1	Aufgabenstellung .....	119
6.1.1	Optimierung von Investition und Liquidität .....	119
6.1.2	Merkmale und Funktionen von Eigen- und Fremdkapital .....	119
6.2	Finanzierungsinstrumente .....	119
6.2.1	Fremdkapitalbeschaffung .....	120
6.2.1.1	Merkmale der wichtigsten Fremdkapitalarten .....	120
6.2.1.2	Instrumente der Kreditsicherung .....	123
6.2.1.3	Kreditprüfung und -überwachung .....	124
6.3	Hauptkriterien finanzpolitischer Optimierung .....	125
6.4	Finanzplanung .....	125
6.4.1	Kapitalbedarf zur Finanzierung des Anlagevermögens .....	126
6.4.2	Kapitalbedarf zur Finanzierung des Umlaufvermögens .....	126



6.4.3	Summary.....	128
6.4.4	Determining operating income and expenditure.....	129
6.4.4.1	Determining periodic receipts from operations .....	129
6.4.4.2	Determining periodic operating expenses .....	130
6.4.4.3	Cash flow planning.....	130
6.4.5	Methods of overcoming the uncertainty of expectations in financial planning .....	133
6.4.5.1	Rolling financial planning.....	133
6.4.5.2	Financial mobility.....	134
6.5	Planning and management of the investment process .....	135
6.5.1	The meaning and aim of investment.....	135
6.5.2	Types of investment.....	136
6.5.3	Common weaknesses in the investment process .....	136
6.5.4	Planning a single investment .....	137
6.5.4.1	Classical methods of economic analysis .....	138
6.5.4.2	Problems and criteria for practical use of static methods of economic analysis .....	138
6.5.4.3	Problems and criteria for practical use of dynamic methods of economic analysis .....	143
6.5.4.4	Risk analysis .....	149
6.6	Test your understanding.....	151
<b>7</b>	<b>Management of change .....</b>	<b>152</b>
7.1	Task.....	153
7.1.1	Challenges of radical change.....	153
7.1.2	Sources of corporate success.....	153
7.2	Crisis management.....	154
7.2.1	The crisis management team and its tasks .....	155
7.2.2	Causes of corporate crises .....	155
7.2.3	Stages of corporate crises .....	156
7.2.4	Tasks and problems of small and medium-sized businesses .....	157
7.2.5	Action plan .....	157
7.2.6	Decision-making .....	159
7.2.7	Enforcement of action plans.....	159
7.2.8	Strategies for small and medium-sized businesses .....	160
7.3	Lean and agile management .....	161
7.3.1	Lean thinking.....	161
7.3.2	The five lean principles .....	162
7.3.3	The 15 characteristics of lean management .....	163
7.3.4	Agile operations .....	165
7.4	Organization of corporate structures .....	167
7.4.1	Important terms of organization management.....	167
7.4.2	Structuring operations.....	169
7.4.3	Organization process.....	169
7.4.4	"Management by" concepts.....	170
7.5	Business process reengineering (BPR).....	171

6.4.3 Zusammenfassung .....	128
6.4.4 Ermittlung der Einnahmen und Ausgaben des Leistungsbereiches.....	129
6.4.4.1 Ermittlung der leistungsabhängigen Periodeneinnahmen .....	129
6.4.4.2 Ermittlung der leistungsabhängigen Periodenausgaben .....	130
6.4.4.3 Planung der Zahlungsbewegungen .....	130
6.4.5 Methoden zur Überwindung der Unsicherheit der Erwartungen in der Finanzplanung.....	133
6.4.5.1 Rollende Finanzplanung .....	133
6.4.5.2 Finanzielle Mobilität .....	134
6.5 Planung und Steuerung des Investitionsprozesses .....	135
6.5.1 Begriff und Zielsetzung der Investition.....	135
6.5.2 Investitionsarten .....	136
6.5.3 Übliche Schwächen im Investitionsprozess.....	136
6.5.4 Planung von Einzelinvestitionen.....	137
6.5.4.1 Überblick über die klassischen Verfahren der Investitionsrechnung.....	138
6.5.4.2 Probleme und Eignungsmerkmale statischer Verfahren der Investitionsrechnung.....	138
6.5.4.3 Probleme und Eignungsmerkmale dynamischer Verfahren der Investitionsrechnung.....	143
6.5.4.4 Risikoanalyse.....	149
6.6 Testen Sie Ihr Verständnis.....	151
<b>7 Gestaltung des Wandels.....</b>	<b>152</b>
7.1 Aufgabenstellung .....	153
7.1.1 Herausforderungen radikaler Veränderung .....	153
7.1.2 Wurzeln des Erfolges .....	153
7.2 Krisenmanagement.....	154
7.2.1 Krisenmanagementteam und seine Aufgabe.....	155
7.2.2 Ursachen von Unternehmenskrisen .....	155
7.2.3 Phasen von Unternehmenskrisen .....	156
7.2.4 Aufgaben und Probleme von kleinen und mittleren Unternehmen .....	157
7.2.5 Maßnahmenprogramm.....	157
7.2.6 Entscheidungsfindung .....	159
7.2.7 Durchsetzung von Maßnahmenprogrammen .....	159
7.2.8 Strategien für kleine und mittlere Unternehmen .....	160
7.3 Schlanke und agile Unternehmensführung .....	161
7.3.1 Das schlanke Denken.....	161
7.3.2 Die fünf Prinzipien schlanker Unternehmensführung .....	162
7.3.3 Die 15 Merkmale von schlanker Unternehmensführung.....	163
7.3.4 Agile Fertigung .....	165
7.4 Strukturorganisation .....	167
7.4.1 Wichtige Begriffe der Organisationsgestaltung.....	167
7.4.2 Arbeitsablauforganisation .....	169
7.4.3 Organisationsprozess.....	169
7.4.4 "Management by"-Konzepte .....	170
7.5 Reorganisation von Geschäftsprozessen Business Process Reengineering (BPR) .....	171

7.5.1	The idea of BPR .....	171
7.5.2	Elements and effects of BPR .....	172
7.5.3	The essential factor: change management .....	172
7.5.4	The stages of BPR .....	173
7.5.5	The key method: benchmarking .....	176
7.5.6	BPR using tools .....	176
7.6	Test your understanding .....	177
<b>8</b>	<b>Fundamentals of financial accounting.....</b>	<b>178</b>
8.1	Task.....	178
8.2	Basic principles of bookkeeping .....	179
8.3	Double-entry bookkeeping .....	180
8.4	Preparing the balance sheet .....	181
8.5	Test your understanding .....	182
<b>9</b>	<b>Management accounting .....</b>	<b>183</b>
9.1	Task.....	183
9.1.1	The aim of this chapter .....	183
9.1.2	Task of management accounting .....	184
9.2	Classical cost accounting system.....	184
9.2.1	Cost type accounting .....	184
9.2.2	Cost center accounting .....	188
9.2.3	Product cost accounting / calculation of cost per unit.....	192
9.3	Modern management accounting systems .....	195
9.3.1	Learning curve.....	195
9.3.2	Multi-step marginal costing .....	196
9.3.3	Relative direct costing according to Riebel .....	196
9.3.4	Activity-based costing .....	197
9.4	Test your understanding .....	200
<b>10</b>	<b>Controlling .....</b>	<b>201</b>
10.1	Task.....	202
10.2	Strategic and operational controlling/planning .....	203
10.2.1	Strategic planning .....	203
10.2.2	Operational planning .....	206
10.3	Monitoring .....	210
10.4	Variance analysis .....	211
10.5	Early warning systems .....	212
10.6	DuPont ratio system of financial control .....	214
10.7	Reporting .....	217
10.8	Test your understanding .....	220
	<b>Bibliography .....</b>	<b>221</b>
	<b>Index.....</b>	<b>227</b>

7.5.1 Die Idee des BPR .....	171
7.5.2 Elemente und Effekte von BPR.....	172
7.5.3 Das Wesentliche: Änderung des Führungsstils .....	172
7.5.4 Die Schritte von BPR .....	173
7.5.5 Die Schlüsselmethode: „Benchmarking“ .....	176
7.5.6 BPR mit Einsatz von Werkzeugen .....	176
7.6 Testen Sie Ihr Verständnis .....	177
<b>8 Grundlagen der Finanzbuchhaltung.....</b>	<b>178</b>
8.1 Aufgabenstellung .....	178
8.2 Grundlegende Prinzipien der Buchhaltung .....	179
8.3 Doppelte Buchhaltung .....	180
8.4 Vorarbeiten zur Bilanzierung .....	181
8.5 Testen Sie Ihr Verständnis .....	182
<b>9 Kosten- und Leistungsrechnung.....</b>	<b>183</b>
9.1 Aufgabenstellung .....	183
9.1.1 Ziele dieses Kapitels .....	183
9.1.2 Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung .....	184
9.2 System der klassischen Kosten- und Leistungsrechnung .....	184
9.2.1 Kostenartenrechnung .....	184
9.2.2 Kostenstellenrechnung .....	188
9.2.3 Kostenträgerrechnung / Kalkulation der Kosten je Einheit.....	192
9.3 Moderne Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung .....	195
9.3.1 Lernkurve.....	195
9.3.2 Mehrstufige Grenzkostenrechnung .....	196
9.3.3 Relatives Direct Costing nach Riebel .....	196
9.3.4 Prozesskostenrechnung .....	197
9.4 Testen Sie Ihr Verständnis .....	200
<b>10Controlling .....</b>	<b>201</b>
10.1 Aufgabenstellung .....	202
10.2 Strategisches und operatives Controlling/Planung .....	203
10.2.1 Strategische Planung.....	203
10.2.2 Operative Planung .....	206
10.3 Überwachung .....	210
10.4 Abweichungsanalyse.....	211
10.5 Frühwarnungssysteme .....	212
10.6 DuPont Kennzahlensystem der Finanzsteuerung .....	214
10.7 Berichtswesen.....	217
10.8 Prüfen Sie Ihr Verständnis.....	220
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>221</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>227</b>