

Contents

Preface.....	V
Contents.....	VI
1 From strategy to company value.....	1
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
2 Marketing management.....	37
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

1 Von der Strategie zum Unternehmenswert	1
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-Unternehmen	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
2 Marketingmanagement	37
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
 3 Supply management	 65
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
3	Beschaffungsmanagement.....	65
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
4	Operations management.....	87
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 Bestellzeitpunkte 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	Lagedauer (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
4	Produktionsmanagement	87
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
 5 Human resource management	 111
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, Pornschlegel)	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
 6 Financial management and investment planning	 118
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-Möglichkeits- 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
 5 Personalwirtschaft	 111
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, Pornschlegel).....	113
5.4.2 Ablauf der Budgetierung von Personalkosten (gemäß Kador, Pornschlegel)	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
 6 Finanzmanagement und Investitionsplanung.....	 118
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
7	Management of change	152
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
7 Gestaltung des Wandels	152
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
 8 Fundamentals of financial accounting.....	 178
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
 9 Management accounting	 183
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
 10 Controlling	 201
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
 Bibliography	 221
 Index.....	 227

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
8 Grundlagen der Finanzbuchhaltung.....	178
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
9 Kosten- und Leistungsrechnung.....	183
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
10 Controlling	201
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
Literaturverzeichnis.....	221
Stichwortverzeichnis	227