

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>Vorwort</b> .....   | 9  |
| <b>A. Einführung</b> .....   | 11 |
| 1. Das Unternehmen als System.....                                 | 12 |
| 2. Unternehmensführung als Prozeß.....                             | 13 |
| 3. Unternehmenskultur und -politik.....                            | 14 |
| 3.1 Unternehmenskultur .....                                       | 14 |
| 3.2 Unternehmenspolitik.....                                       | 17 |
| Kontrollfragen .....   | 18 |
| <b>B. Grundlagen der Unternehmensführung</b> .....                 | 19 |
| 1. Zielsystem.....   | 20 |
| 2. Planungssystem .....  | 22 |
| 2.1 Zeitliche Gliederung .....                                     | 24 |
| 2.1.1 Strategische Planung .....                                   | 26 |
| 2.1.2 Mittelfristplanung .....                                     | 26 |
| 2.1.3 Budgetplanung .....  | 27 |
| 2.2 Sachliche Gliederung.....                                      | 28 |
| 2.2.1 Absatz- und Umsatzplanung.....                               | 30 |
| 2.2.2 Produktionsplanung .....                                     | 33 |
| 2.2.3 Beschaffungsplanung.....                                     | 34 |
| 2.2.4 Investitions- und Finanzplanung .....                        | 34 |
| 2.3 Psychodynamik des Planungsverhaltens .....                     | 35 |
| 3. Analyse und Prognose.....                                       | 41 |
| 3.1 Umweltanalyse .....  | 42 |
| 3.1.1 Analyse des gesellschaftlich-wirtschaftlichen Umfeldes ..... | 42 |
| 3.1.2 Analyse des Marktes und der Marktentwicklung.....            | 45 |
| 3.1.3 Branchenanalyse .....  | 46 |
| 3.1.3.1 Konkurrenzanalyse .....                                    | 48 |
| 3.1.3.2 Potentielle neue Anbieter .....                            | 51 |
| 3.1.3.3 Ersatzprodukte .....                                       | 53 |
| 3.1.3.4 Lieferanten .....  | 53 |
| 3.1.3.5 Abnehmer .....   | 54 |
| 3.2 Unternehmensanalyse.....                                       | 55 |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 3.2.1     | Beurteilung der bisherigen Strategie.....                             | 56        |
| 3.2.2     | Stärken/Schwächen- und Chancen/Risikanalyse.....                      | 56        |
| 3.2.3     | Strategische Kostenanalyse.....                                       | 60        |
| 3.3       | Prognoseverfahren .....   | 63        |
| 3.3.1     | Kurzfristige Verfahren .....  | 64        |
| 3.3.1.1   | Gleitender Durchschnitt.....  | 66        |
| 3.3.1.2   | Gewogener gleitender Durchschnitt und<br>exponentielles Glätten ..... | 69        |
| 3.3.1.3   | Multivariate Verfahren .....  | 71        |
| 3.3.2     | Langfristige Prognoseverfahren.....                                   | 72        |
| 3.3.2.1   | Delphi-Verfahren .....  | 73        |
| 3.3.2.2   | Szenario-Technik.....   | 77        |
| 3.3.2.3   | Lebenszyklusanalyse.....  | 86        |
|           | Kontrollfragen .....  | 87        |
| <b>C.</b> | <b>Klassische Ansätze der Unternehmensführung.....</b>                | <b>89</b> |
| 1.        | Strategische Unternehmensführung .....                                | 90        |
| 1.1       | Vision .....  | 92        |
| 1.2       | Strategische Grundsätze .....   | 93        |
| 1.2.1     | Allgemeine Grundsätze.....  | 94        |
| 1.2.2     | Empirische Strategieforschung: Das PIMS-Programm .....                | 97        |
| 1.3       | Entwicklung von Wettbewerbsstrategien.....                            | 104       |
| 1.3.1     | Kostenführerschaft.....   | 107       |
| 1.3.1.1   | Ziel und Voraussetzung.....   | 107       |
| 1.3.1.2   | Erfahrungskurve (EoS) .....   | 108       |
| 1.3.1.3   | Chancen und Risiken der Kostenführerschaft .....                      | 109       |
| 1.3.2     | Präferenzstrategie.....   | 110       |
| 1.3.2.1   | Differenzierungsstrategie .....                                       | 111       |
| 1.3.2.2   | Spezialisierung/Fokussierung .....                                    | 112       |
| 1.4       | Portfolios in der strategischen Planung .....                         | 113       |
| 1.4.1     | Marktwachstum-Relativer-Marktanteil-Portfolio .....                   | 113       |
| 1.4.2     | Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio.....                  | 120       |
| 1.4.3     | Wettbewerbsposition-Lebenszyklus-Portfolio .....                      | 124       |
| 1.5       | Shareholder Value Konzept .....                                       | 126       |
| 1.6       | Organisation .....  | 135       |
| 1.6.1     | „Structure-Follows-Strategy“-These .....                              | 136       |
| 1.6.2     | Bewertung verschiedener Organisationsstrukturen .....                 | 141       |
| 1.6.3     | Probleme der Implementierung .....                                    | 147       |
| 2.        | Operative Unternehmensführung .....                                   | 148       |
| 2.1       | Zielvereinbarungen .....  | 148       |
| 2.2       | Budgetierung.....   | 151       |
| 2.3       | Management by Objectives .....  | 152       |
| 2.4       | Projektmanagement .....   | 153       |

|   |            |
|---|------------|
| 2.4.1 Aufbauorganisation .....  | 154        |
| 2.4.2 Ablauforganisation .....  | 156        |
| Kontrollfragen .....  | 160        |
| <b>D. Neuere Ansätze der Unternehmensführung .....</b>  | <b>163</b> |
| 1. Lean Management .....  | 164        |
| 1.1 Taylorismus und Lean Management .....   | 164        |
| 1.1.1 Wesentliche Erkenntnisse der MIT-Studie .....   | 166        |
| 1.1.2 Gegenüberstellung der schlanken Unternehmensführung<br>mit der tayloristischen Konzeption ..... | 166        |
| 1.1.2.1 Entwicklung - Simultaneous Engineering .....  | 167        |
| 1.1.2.2 Beschaffung .....   | 170        |
| 1.1.2.3 Produktion .....  | 172        |
| 1.1.2.4 Absatz .....  | 174        |
| 1.2 Total Quality Management (TQM)-Ansatz .....   | 175        |
| 1.2.1 Qualität als strategischer Wettbewerbsfaktor .....  | 176        |
| 1.2.2 Qualitätszirkel .....   | 177        |
| 1.2.2.1 Organisation .....  | 177        |
| 1.2.2.2 Implementierung .....   | 179        |
| 1.2.3 ISO 9000 als Qualitätsnorm .....  | 181        |
| 1.2.3.1 Gründe für die Zertifizierung .....   | 181        |
| 1.2.3.2 Prüfungsprozeß .....  | 183        |
| 1.3 Kaizen .....  | 184        |
| 1.3.1 Vorgehensweise .....  | 184        |
| 1.3.2 Kaizen und Innovation .....   | 187        |
| 1.4 Wertanalyse (Value Engineering, Funktionsanalyse) .....   | 188        |
| 1.4.1 Organisation der Wertanalyse .....  | 188        |
| 1.4.2 Phasen der Wertanalyse .....  | 189        |
| 1.4.2.1 Informationsgewinnungsphase .....   | 190        |
| 1.4.2.2 Kreative Phase .....  | 190        |
| 1.4.2.3 Bewertungsphase .....   | 191        |
| 1.4.2.4 Vorschlagsphase .....   | 193        |
| 2. Ökologieorientierte Unternehmensführung .....  | 193        |
| 2.1 Gründe .....  | 193        |
| 2.2 Ökologieorientierte Unternehmensführung<br>in den Phasen des Unternehmensprozesses .....          | 196        |
| 2.3 Ökologieorientiertes Controlling .....  | 197        |
| 2.3.1 Erfassung ökologischer Größen .....   | 198        |
| 2.3.2 Ökologieorientierte Investitionsentscheidungen .....  | 199        |
| 2.3.3 Ökologieorientierte Bereichssteuerung .....   | 200        |
| 2.4 Öko-Audit .....   | 201        |

|  |            |
|--|------------|
| 3. Unternehmensführung in chaotischen Märkten.....   | 203        |
| 3.1 Strategische Allianz .....                       | 204        |
| 3.2 Interne Anpassungsmaßnahmen .....                | 209        |
| 3.2.1 Kernkompetenzen .....                          | 209        |
| 3.2.2 Business Reengineering .....                   | 213        |
| 3.2.3 Fraktale Organisation .....                    | 215        |
| 3.2.4 Lernende Unternehmen.....                      | 216        |
| Kontrollfragen .....                                 | 217        |
| <b>E. Controlling .....</b>                          | <b>219</b> |
| 1. Informationsbeschaffung und -aufbereitung .....   | 220        |
| 1.1 Probleme der Informationsverarbeitung .....      | 221        |
| 1.2 Prozeß der Informationsverarbeitung .....        | 223        |
| 1.2.1 Ermittlung des Informationsbedarfs .....       | 224        |
| 1.2.2 Informationsbeschaffung und -aufarbeitung..... | 226        |
| 1.2.3 Informationsspeicherung und -weitergabe .....  | 230        |
| 1.3 Anforderungen an ein Informationssystem.....     | 233        |
| 2. Kontrolle .....                                   | 234        |
| 2.1 Kontrollinstrumente .....                        | 234        |
| 2.2 Kontrollinhalte .....                            | 242        |
| 2.3 Maßnahmen .....                                  | 243        |
| 3. Koordination .....                                | 245        |
| Kontrollfragen .....                                 | 246        |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>                    | <b>247</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis.....</b>                     | <b>253</b> |