

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	9
Einführung	15
Teil 1: Der Übergang vom operativen zum strategischen Controlling.	17
1. Wohin sich Controlling entwickelt.	18
1.1 Engpaßorientierung des Controlling	18
1.2 Zukunfts-Ausrichtung	21
1.3 feed-forward-Denken.	23
2. Das operative (praktizierte) Controlling	25
2.1 Planung und Zielsetzung	26
2.2 Berichtswesen und Analyse	27
2.3 Gegensteuerung.	30
3. Das Strategische (neu entstehende) Controlling.	31
3.1 Umdenkprozeß	33
3.2 Rezeptur/Stückliste.	34
3.3 Gebrauchsanweisung zur Einführung.	35
4. Die Verzahnung zwischen operativem und strategischem Controlling	37
4.1 Organisatorische Verknüpfung: Wer ist zuständig?	39
4.2 Feed-forward: Was muß man heute tun?..	40
4.3 Realisierung: Ist die Strategie machbar?	41
4.4 Filter: Ist die Einhaltung des strategischen Konzeptes gesichert?	41
Teil 2: Die 10 Bausteine des strategischen Controlling	43
1. Strategische Bilanz	43
1.1 Der taktische Minimumfaktor (Engpaß).	43
1.2 Objekte betriebswirtschaftlicher Planung und Steuerung.	46
1.3 Wie man veränderte Abhängigkeiten erkennt	47
1.4 Stufenplan zur Erstellung einer strategischen Bilanz	49
1.5 Die Probe, ob der richtige Engpaß gefunden wurde.	51
1.6. Das Handling mit der strategischen Bilanz.	55
2. Potentialanalyse	56
2.1 Die Ausgangsanalyse in der strategischen Planung	57
2.2 Die ad-hoc-Stärken-Schwächen-Analyse	58
2.3 Die Schlüsselfaktoren	58
2.4 Die Durchführung der Potentialanalyse.	60
2.5 Auswertung und Nutzung der Potentialanalyse.	61

2.6	Vorsteuergrößen der Potentiale	64
2.7	Analogie: Parameter zur Potentialnutzung	65
3.	Zielsetzung	67
3.1	Quantitative Ziele	68
3.2	Qualitative Ziele (Leitbild)	71
3.3	Gesellschaftspolitische Ziele	73
3.4	Visualisierung der Zielsetzung	75
3.5	Strategische Lücke.	76
4.	Wachstumskonzept	77
4.1	Quantitatives und qualitatives Wachstum	79
4.2	Diversifikationsstrategie	80
4.3	Konzentration.	82
4.4	Akquisitionentscheidungen	83
4.5	Wachstumsschwellen	84
4.6	Wachstumsentscheidung	86
5.	Strategische Gewinn- und Verlustrechnung	89
5.1	Erstellung der Produkt-Matrix.	89
5.2	Produktpositionen und -strategien.	92
5.3	Interpretation der Produkt-Matrix.	96
5.4	Der Wettbewerb als Spiegel für eigene Strategien.	99
5.5	Erweiterte Anwendung der Produkt-Matrix.	102
6.	Portfolio-Management	102
6.1	Wettbewerbsposition	103
6.2	Branchenattraktivität	106
6.3	Positionsbewertung in der Portfolio-Matrix.	107
6.4	Interpretation und Ableitung von Strategien.	109
6.5	Die Portfolio-Matrix als Firmen-Matrix	110
7.	Organisations-Überprüfung	111
7.1	Boston-Effekt: aktive Entschlackung	112
7.2	Motivation durch Dezentralisierung.	113
7.3	Problemlösungs- statt Funktionsorientierung	116
7.4	Zielgruppenorientierung statt regionaler Organisationsform	118
7.5	Strategische Geschäftseinheiten anstatt Rechtsformen	118
7.6	Organisatorischer Ausgleich von Durchführung und Innovation	119
7.7	Selbstbesinnung auf das Wesentliche	121
8.	Strategien-Struktur	122
8.1	Basis-Strategie: Wachsen	123
8.2	Basis-Strategie: Ernten/Aussteigen	124
8.3	Basis-Strategie: Halten.	124
8.4	Konkretisierung der Strategie	125
8.5	Strategien als Alternativ-Betrachtung	126
8.6	Funktions-Strategien.	126
9.	Operationalisierung der Strategien.	127
9.1	Die Ausgangslage	128
9.2	Mittelfrist-Strategie	128

9.3	Wettbewerb	128
9.4	Überführung in die operative Planung	130
9.5	Die operative Planung von Erträgen und Kosten	130
9.6	Die operative Planung von Einnahmen und Ausgaben	132
10.	Steuerung und Kontrolle	133
10.1	Checkpunkte und Checklisten	134
10.2	Prüfung der Projektreife	136
10.3	Prüfung der Konzeptionsreife	136
10.4	Prüfung der Realisierungsreife	137
10.5	Bewertung und Konsequenzen	137
Teil 3:	Gebrauchsanweisung	139
1.	Start	139
1.1	Sammeln Sie Argumentations-Munition für Strategisches Denken.	140
1.2	Trennen Sie strategische Geschäftseinheiten	140
1.3	Sichern Sie die Koalition für Strategie.	142
1.4	Bereiten Sie den Weg zum strategischen Management vor	142
1.5	Stellen Sie das Planungsteam zusammen	144
1.6	Bereiten Sie die Einstiegssitzung vor	145
1.7	Visualisieren Sie das Ergebnis der Sitzung	146
1.8	Machen Sie die strategische Bilanz.	146
1.9	Lassen Sie über „Weitermachen“ entscheiden	148
1.10	Sichern Sie die Mindestbedingungen	148
2.	Analyse	150
2.1	Bereiten Sie die Analyse-Sitzung vor	150
2.2	Erstellen Sie die Tagesordnung und geben Sie sie nicht heraus	151
2.3	Vermeiden Sie zuviele Informationen als input	152
2.4	Visualisieren Sie das Ziel der Sitzung.	152
2.5	Beginnen Sie mit der Potentialanalyse	152
2.6	Präzisieren Sie die Unternehmungszielsetzung.	154
2.7	Überprüfen Sie Ihr Wachstumskonzept	154
2.8	Entwickeln Sie Produkt-Markt-Strategien	155
2.9	Schaffen Sie die Brücke zur Mittelfristplanung	158
2.10	Ziehen Sie das Fazit aus der Analyse-Sitzung	159
3.	Alternativenprüfung	160
3.1	Beurteilen Sie, ob eine Alternativen-Sitzung notwendig ist	160
3.2	Ermitteln Sie die Hauptprobleme, die gelöst werden müssen.	161
3.3	Konfrontieren Sie Gruppenlösungen gegeneinander	163
3.4	Verwenden Sie Kreativitätstechniken	153
3.5	Suchen Sie Analogien	164
3.6	Analysieren Sie das Gegenteil	164
3.7	Setzen Sie die Portfolio-Matrix ein	164
3.8	Verknüpfen Sie Lösungsansätze mit Wünschen	166
3.9	Prüfen Sie Konsequenzen und Wahrscheinlichkeit.	167
3.10	Simulieren Sie die Entscheidung	167

4.	Konzeption	168
4.1	Planen Sie den Mindestinhalt.	168
4.2	Beginnen Sie mit Ausgangslage und Zielsetzung	168
4.3	Legen Sie die Produkt-Markt-Strategie fest	170
4.4	Fixieren Sie die Innovations-Strategie	170
4.5	Formulieren Sie die Investitions-Strategie	170
4.6	Überdenken Sie die Organisations-Strategie.	171
4.7	Entscheiden Sie über die Personal-Strategie.	171
4.8	Checken Sie die Beschaffungs-Strategie.	171
4.9	Quantifizieren Sie die Cash-Strategie.	172
4.10	Sichern Sie die operative Umsetzung.	172
5.	Umsetzung	172
5.1	Planen Sie Maßnahmen und Projekte kontrollierbar	173
5.2	Legen Sie Kontrollpunkte fest.	174
5.3	Integrieren Sie die strategische Planung in das Planungssystem	174
5.4	Sorgen Sie für die Kommunikation	176
5.5	Unterstützen Sie Anfangserfolge	177
5.6	Sichern Sie die Realisierung.	178
5.7	Verabschieden Sie einen Kontrollplan.	179
5.8	Organisieren Sie die Überprüfung der strategischen Planung	180
5.9	Aktivieren Sie strategisches Management.	181
5.10	Glauben Sie an den Erfolg.	181
Teil 4:	Selbstprüfung: Unser Reifegrad im Strategischen Controlling	183
1.	Einstieg	183
2.	Controlling-Bedingungen.	184
3.	Strategie-Bedingungen.	189
4.	Prozeß-Bedingungen	193
5.	Die eigene Situation	198
Teil 5:	Vom strategischen Controlling zur ganzheitlichen Unternehmensführung	200
1.	Strategisches Management – der Weg in die Sackgasse?.	200
2.	Der Entwicklungsprozeß zur ganzheitlichen Betrachtung	203
3.	Das Ende der Gegensätze	205
Teil 6:	Arbeitsmaterial	207
1.	Formulare	207
2.	Literaturverzeichnis.	223
3.	Sachregister.	228