

# Inhaltsverzeichnis

<b>Erstes Kapitel: Grundlagen der Unternehmensführung</b>	<b>15</b>
<b>A. Unternehmung und Unternehmensführung</b>	<b>15</b>
I. Kennzeichnung der Unternehmung	15
II. Die Unternehmensführung als Teil einer allgemeinen Führungslehre	16
III. Unternehmensführung und Betriebswirtschaftslehre	18
<b>B. Institutionale und funktionale Betrachtung der Unternehmensführung</b>	<b>19</b>
I. Die Leitungsorgane einer Unternehmung	19
1. Eigentümer und Unternehmensleitung	19
2. Die Unternehmensleitung bei Kapitalgesellschaften	20
3. Leitungsorgane, Führungskräfte und Führungsentscheidungen	21
II. Die Aufgabe der Unternehmensführung	23
1. Die Führung von Personen	23
2. Das System der Management-Funktionen	23
<b>C. Ein Führungssystem als Instrument zur zielgerichteten Unternehmensführung</b>	<b>25</b>
I. Die Notwendigkeit zur zukunftsorientierten Unternehmensführung	25
II. Die Unternehmensführung als kontinuierlicher Prozeß	26
III. Elemente eines Führungssystems	27
1. Zielbildung	27
2. Planung	27
2.1 Kennzeichnung der Planung	27
2.2 Phasen des Planungsprozesses	28
2.2.1 Problemanalyse	28
2.2.2 Alternativensuche	29

2.2.3	Prognose	29
2.2.4	Bewertung	30
2.2.5	Entscheidung	30
2.3	Aufbauprinzipien eines Planungssystems	31
2.3.1	Organisatorische Differenzierung	31
2.3.2	Zeithorizont der Planung	31
2.3.3	Ablauf der Planungsarbeiten	32
2.3.4	Koordination der Teilpläne	34
2.3.5	Methoden der Plananpassung	35
3.	Organisation und Durchsetzung	37
3.1	Aufbau- und Ablauforganisation	37
3.2	Strukturalternativen	38
3.2.1	Organisationsformen	38
3.2.2	Organisationsmodelle	39
3.2.2.1	Einliniensysteme	39
3.2.2.2	Mehrliniensysteme	41
3.2.3	Organisationsstruktur und Führungssystem	43
3.3	Durchsetzung als Führungsaufgabe	44
3.3.1	Motivation und Führungsstile	44
3.3.2	Führungsmodelle zur Unterstützung der Durchsetzung	50
3.3.2.1	Management by Exception	51
3.3.2.2	Management by Delegation	52
3.3.2.3	Management by Objectives	53
4.	Controlling	54
4.1	Phasen des Controlling	54
4.1.1	Ermittlung des Zielerreichungsgrades	54
4.1.2	Durchführung der Abweichungsanalyse	55
4.1.3	Entwicklung und Durchsetzung von Steuerungsmaßnahmen	56
4.1.4	Modifikation der Zielsetzung	56
4.2	Organisation des Controlling	57
4.2.1	Stellung des Controllers in der Hierarchie des Unternehmens	57
4.2.2	Controlling als Stabs- oder Linienaufgabe	58
4.2.3	Zentrales oder dezentrales Controlling	59
IV.	Strategische und operative Unternehmensführung in einem integrierten Führungssystem	60
1.	Abgrenzung zwischen strategischen und operativen Aufgabenstellungen	60
2.	Koordination zwischen strategischer und operativer Unternehmensführung	62

# Zweites Kapitel: Der Zielbildungsprozeß einer Unternehmung

66

<b>A.</b>	<b>Die Träger des Zielbildungsprozesses</b>	<b>66</b>
I.	Kennzeichnung der relevanten Entscheidungsträger	66
II.	Einflußfaktoren für die Bedeutung der Entscheidungsträger	67
1.	Die Rechtsform des Unternehmens	67
2.	Weitere Einflußfaktoren	69
<b>B.</b>	<b>Rahmenbedingungen des Zielbildungsprozesses</b>	<b>69</b>
I.	Unternehmensphilosophie	69
II.	Unternehmensethik	70
III.	Unternehmensleitbild	72
IV.	Unternehmenskultur	73
V.	Interdependenzen und Bedeutung für die Zielbildung	73
<b>C.</b>	<b>Bestimmung des Oberzielsystems</b>	<b>74</b>
I.	Die Phasen des Zielbildungsprozesses	74
1.	Intrapersonelle Zielbildung	74
2.	Der intragruppale Zielbildungsprozeß	75
3.	Der Zielbildungsprozeß zwischen den relevanten Gruppen von Entscheidungsträgern	76
II.	Das Oberzielsystem als Ergebnis des Zielbildungsprozesses	76
1.	Anzahl der Ziele	76
2.	Zielbeziehungen in einem Oberzielsystem	77
2.1	Haupt- und Nebenziele	77
2.2	Interdependenzrelationen	78
<b>D.</b>	<b>Die Entwicklung eines operationalen Zielsystems</b>	<b>80</b>
I.	Aufgaben eines operationalen Zielsystems im Rahmen der Unternehmensführung	80
II.	Möglichkeiten zur Festlegung eines operationalen Zielsystems	81
1.	Vorgabe durch die Träger des Oberzielsystems	81
2.	Zielvereinbarungen unter Mitwirkung weiterer Entscheidungsträger	81
<b>E.</b>	<b>Die Zielbildung als permanenter Prozeß</b>	<b>82</b>

# Drittes Kapitel: Strategische Unternehmensführung 84

<b>A.</b>	<b>Aufgaben und Ziele des strategischen Management</b>	<b>84</b>
<b>B.</b>	<b>Strategische Planung</b>	<b>85</b>
I.	Strategische Geschäftsfelder und strategische Geschäftseinheiten	85
1.	Außensegmentierung	86
2.	Innensegmentierung	87
II.	Kennzeichnung der Ausgangssituation	88
1.	Entwicklung der unternehmensrelevanten Umwelt	89
1.1	Ökonomische Umweltbedingungen	89
1.1.1	Gesamtwirtschaftliche Entwicklung	89
1.1.2	Ökonomische Entwicklung der unternehmensspezifischen Umwelt	90
1.2	Gesetzliche Umweltbedingungen	90
1.3	Technologische Umweltbedingungen	91
1.4	Sozio-kulturelle Umweltbedingungen	92
1.5	Ökologische Umweltbedingungen	92
2.	Unternehmensanalyse	93
2.1	Aufgabe der Unternehmensanalyse	93
2.2	Ressourcenanalyse	93
2.3	Stärken- und Schwächenanalyse	95
2.4	Marktpositionsanalyse	96
3.	Szenarien	96
III.	Ansätze zur Entwicklung von Handlungsalternativen	98
1.	Potential-Analyse	98
2.	Produktlebenskurve	100
3.	Substitutionszeitkurve	104
4.	GAP-Analyse	105
4.1	Grundmodell der GAP-Analyse	105
4.2	Strategische und operative Lücke	106
4.3	GAP-Analyse in Verbindung mit der Produkt-Markt-Matrix	107
5.	Erfahrungskurve	109
6.	Kosten- und Wertschöpfungsanalysen	111
7.	PIMS-Projekt	113

8.	Portfolio-Analyse	115
8.1	Grundlagen	116
8.2	Die Boston-Matrix als Basismodell der Portfolio-Analyse	117
8.3	Multifaktoren-Konzept	120
8.4	Lebenszyklus-Konzept	122
8.5	Produkterfolgs-Matrix	123
8.6	Ökologie-Portfolio	124
8.7	Zusammenfassende Betrachtung	126
IV.	Entscheidung über die strategische Planung	128
1.	Vorauswahl geeigneter Alternativenbündel	128
2.	Prognose der Auswirkungen beim Einsatz strategischer Maßnahmen	128
3.	Bewertung und Entscheidung	130
3.1	Entscheidung bei monistischer Zielsetzung	131
3.1.1	Entscheidung bei fehlenden Wahrscheinlichkeiten	131
3.1.2	Entscheidung bei vorliegenden Wahrscheinlichkeiten	132
3.2	Entscheidung bei multivariabler Zielsetzung	133
V.	Der strategische Plan als Ergebnis einer Planungsrunde	134
<b>C.</b>	<b><u>Implementierung der Strategie</u></b>	<b>136</b>
I.	Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Implementierung	136
II.	Strategische Personalwirtschaft	138
III.	Organisationsentwicklung im Rahmen des strategischen Management	140
<b>D.</b>	<b>Strategisches Controlling</b>	<b>142</b>
I.	Aufgaben des strategischen Controlling	142
II.	Koordination der Unternehmensstrategien	144
III.	Strategische Kontrolle	145
1.	Überblick über die Formen strategischer Kontrolle	145
2.	Kontrolle strategischer Maßnahmen	145
2.1	Prämissenkontrolle	145
2.2	Durchführungskontrolle	146
3.	Strategische Überwachung der Rahmenbedingungen	147
IV.	Strategische Abweichungsanalyse	150
V.	Anpassungsmaßnahmen im Rahmen der strategischen Führung	151

<b>Viertes Kapitel: Operative</b>	
<b>Unternehmensführung</b>	<b>153</b>
<b>A. Aufgaben und Ziele des operativen Management</b>	<b>153</b>
<b>B. Operative Unternehmensplanung</b>	<b>155</b>
I. Handlungsalternativen zur Realisierung von Erfolgspotentialen	155
1. Ansätze zur Optimierung des operativen Marketing-Mixes	155
1.1 Instrumente des operativen Marketing	155
1.2 Maßnahmen im Bereich der Produktpolitik	156
1.3 Maßnahmen im Bereich der Distributionspolitik	157
1.4 Maßnahmen im Bereich der Preis- und Konditionenpolitik	158
1.5 Maßnahmen im Bereich der Kommunikationspolitik	160
1.6 Entscheidung für ein operatives Marketing-Mix	162
2. Ansätze zur Optimierung der Leistungserstellungs-Prozesse	163
2.1 Kapazitäts- und Programmplanung	163
2.2 Ablaufplanung	164
II. Budgeterstellung	165
1. Organisation des Budgetierungsprozesses	165
1.1 Vorgabe von Planungszielen	165
1.2 Zielvereinbarung auf der Basis eines umfassenden Führungssystems	166
2. Vorgehensweise bei der Budgetierung	169
2.1 Budgetierung der Leistung und der Einzelkosten	170
2.2 Budgetierung der Gemeinkosten	171
2.2.1 Fortschreibung des Budgets	171
2.2.2 Zero-Base-Budgeting	172
2.2.3 Budgetierung auf der Grundlage der Prozeßkostenrechnung	174
3. Anforderungen an ein Budget als Grundlage zielgerichteter operativer Unternehmensführung	176
3.1 Gliederung nach Verantwortungsbereichen	176
3.2 Gliederung nach Produkten	177
3.3 Zerlegung in kurzfristige Planabschnitte	180
3.4 Flexibilität des Budgets	181
4. Grundsätze der Budgetierung	183

<b>C.</b>	<b>Organisation und Durchsetzung der operativen Maßnahmen</b>	<b>184</b>
I.	Organisatorische Maßnahmen	184
II.	Durchsetzung der operativen Maßnahmen	185
<b>D.</b>	<b>Operatives Controlling</b>	<b>187</b>
I.	Instrumente zur Überprüfung des Zielerfüllungsgrades	187
1.	Aussagefähiges Rechnungswesen	188
1.1	Hinreichende Aufgliederung der Erfolgskomponenten	188
1.2	Monatliche und quartalsweise Erfolgsrechnung	188
1.3	Kennzahlensysteme	189
1.3.1	Einsatzmöglichkeiten eines Kennzahlensystems im Controlling	189
1.3.2	Das DuPont-Kennzahlensystem	190
1.3.3	Das ZVEI-Kennzahlensystem	191
1.3.4	Das PuK-Kennzahlensystem	192
1.3.5	Das RL-Kennzahlensystem	193
2.	Gewinnschwellen-Analyse	194
2.1	Einproduktunternehmung	194
2.2	Mehrproduktunternehmung	196
3.	Weitere Informationsquellen	198
3.1	Berichte	198
3.2	Gespräche und Konferenzen	199
II.	Abweichungsanalyse	200
1.	Ursachen der Zielabweichung	200
2.	Produktbezogene Analyse	205
2.1	Analyse des Beitrags einzelner Produkte	205
2.2	Analyse der Produktstruktur	213
3.	Funktionsbezogene Analyse	215
3.1	Materialwirtschaft	216
3.2	Leistungserstellung	217
3.3	Absatz	219
3.4	Verwaltung	220
4.	Regionenbezogene Analyse	221
5.	Finanz-Controlling	222

<b>III.</b>	<b>Prognose der Auswirkungen auf das Budgetziel</b>	<b>223</b>
<b>IV.</b>	<b>Entwicklung und Durchsetzung von Anpassungsmaßnahmen</b>	<b>224</b>
<b>1.</b>	<b>Einordnung der Gegensteuerung in den Prozeß der operativen Unternehmensführung</b>	<b>224</b>
<b>2.</b>	<b>Maßnahmen zur Beseitigung der Abweichungsursache</b>	<b>225</b>
<b>3.</b>	<b>Anpassung durch andere Erfolgspotentiale</b>	<b>226</b>
<b>4.</b>	<b>Anpassungsmaßnahmen im Bereich der Liquiditätspolitik</b>	<b>227</b>
<b>V.</b>	<b>Modifikation von Budgetzielen - Anpassungsanpassung</b>	<b>228</b>

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>231</b>
-----------------------------	------------

<b>Sachregister</b>	<b>238</b>
---------------------	------------