

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	IX
1 Zieldefinition und Basis-Analyse	1
1.1 Zielvorstellung und Zieldefinition	1
1.2 Eine notwendige Rückschau in die Vergangenheit	6
1.3 Kein Produkt lebt ewig	13
1.4 Gewinn aus Erfahrung	23
1.5 Was macht der Wettbewerb?	32
2 Mittelfristige Entwicklungsplanung	41
2.1 PIMS - Preise, Rohgewinne und Marktanteile	41
2.2 Stars, Cash Cows und Dogs: Die Portfolio-Analyse	62
2.3 Die Marktqualität: Status und Prognose	70
2.3.1 Marktwachstum	73
2.3.2 Relative Marktqualität	76
2.3.3 Struktur und Stabilität der Nachfrage	78
2.3.4 Kapazitätsauslastung	79
2.3.5 Lohnkosten und Standorte	81
2.3.6 Materialkosten	82
2.3.7 Öffentliche Einflüsse	84
2.3.8 Struktur des Wettbewerbs	86
2.3.9 Unternehmensverbände	89
2.3.10 Eintrittsbarrieren	90
2.4 Die Stärke im Markt: Status und Entwicklungspläne	91
2.4.1 Marktposition	93
2.4.2 Liquiditätsposition	97
2.4.3 Ertragskontinuität	99
2.4.4 Ansehen des Produkts	101
2.4.5 Ansehen im Markt	102
2.4.6 Öffentliches Ansehen	104
2.4.7 Ansehen des Managements	106
2.4.8 Relative Kostenposition	107
2.4.9 Zugang zu Innovationen	110
2.4.10 Synergiepotential	112
2.5 Die Zukunft gestalten	114

3 Systematische Organisationsentwicklung	127
3.1 Welche Funktionen braucht ein Unternehmen wirklich?	127
3.2 Leitlinien und Arbeitsplatzbeschreibungen	137
3.3 Grundsätze für die Planung einer Zielorganisation	146
3.3.1 Wie die Prioritäten setzen?	146
3.3.2 Funktionen und Positionen trennen	148
3.3.3 Linie von Stab trennen	149
3.3.4 Führungsebenen minimieren	149
3.3.5 Nichts institutionalisieren	156
3.3.6 Kompetenzen klar abgrenzen	157
3.3.7 Stabsarbeit optimieren	158
3.3.8 Klare Strukturen entwerfen	162
3.3.9 Volldelegation	165
3.3.10 Noch flexibler durch neue Medien	169
3.4 Einige weitere Praxis-Aspekte	170
4 Führung und Entwicklung der Mitarbeiter	177
4.1 Wie findet die Führungskraft zum idealen Führungsstil?	177
4.2 Wie motiviert die Führungskraft zu höherer Leistung?	187
4.3 Wie kommuniziert und vereinbart die Führungskraft Ziele?	194
4.4 Wie optimiert die Führungskraft die Weiterbildung?	201
5 Controlling: Feinststeuerung und Kurskorrektur	205
5.1 Ein motivierendes Budget entwickeln	205
5.2 Weniger, aber sinnvolle Berichte	213
5.3 Planabweichungen zeitnah analysieren	222
5.4 Kurs rechtzeitig korrigieren	231
Literaturhinweise	234
Stichwortverzeichnis	241

Verzeichnis der Abbildungen (Abb.) und Tabellen (Tab.)¹⁾

Abschnitt 1:

- Tab. 1.1-1: Strategische Eckwerte aus den fünf letzten Gewinn- und Verlustrechnungen
- Tab. 1.1-2: Kennziffern der Eckwerte aus Tab. 1.1-1:
- Tab. 1.1-3: Kennziffern der Zieldefinition
- Tab. 1.1-4: Eckwerte der G+V-Pläne
- Abb. 1.2-1: Entwicklung des Gewinns vor Steuern in den zurückliegenden fünf Jahren
- Abb. 1.2-2: Entwicklung des Gewinns vor Steuern in den zurückliegenden fünf Jahren pro Produkt
- Tab. 1.2-1: Strategische Eckwerte aus den zurückliegenden Gewinn- und Verlustrechnungen, Auflösung nach Produkten
- Abb. 1.3-1: Typischer Verlauf eines Produktlebens
- Tab. 1.4-1: Richtwerte für Degressionsfaktoren bei Stückkosten in verschiedenen Wirtschaftszweigen
- Abb. 1.4-1: Die 70%-Erfahrungskurve
- Tab. 1.4-2: Das Kostensenkungspotential der 70%-Erfahrungskurve
- Abb. 1.4-2: Verlauf der 80%-Erfahrungskurve bei konstanter Steigerung der jährlichen Produktion
- Tab. 1.5-1: Entwicklung marktrelevanter Daten des Produkts C in den Jahren j-3 und j-2
- Tab. 1.5-2: Entwicklung marktrelevanter Daten des Produkts C im Jahr j-1
- Tab. 1.5-3: Veränderung der relativen Marktanteile des Unternehmens *U* gegenüber seinen Wettbewerbern *W1...W4* im Jahr j-1

Abschnitt 2:

- Tab. 2.1-1: Prognose der marktrelevanten Daten des Produkts C im Jahr J (passives Marketing)
- Tab. 2.1-2: Entwicklungsprognose für Produkt C im Jahr J+1 (passives Marketing)
- Tab. 2.1-3: Aufgelaufene Rohgewinne der beiden Hauptwettbewerber aus Produkt C

1) Die Numerierung der Tab. und Abb. folgt dem dekadischen Prinzip. Die erste Ziffer links vom Trennstrich bezieht sich auf die Nummer des Abschnitts, die zweite auf die Nummer des Kapitels innerhalb dieses Abschnitts. Rechts vom Trennstrich steht die laufende Nummer der Abb. beziehungsweise Tab. innerhalb des so bezeichneten Kapitels.

- Abb. 2.1-1: Die P&E-Produkte in der Neun-Felder-Matrix: Tatsächliche Bewegung der Produkte A und B
- Abb. 2.1-2: So hätten die P&E-Produkte geplant werden müssen: Bewegungen der Produkte unter der Voraussetzung mittelfristiger Entwicklungsprogramme
- Abb. 2.1-3: Verlust der Marktführerschaft durch passives Marketing: Entwicklung der relevanten Daten des Unternehmens U in den Jahren $j-3$ bis $j+1$
- Abb. 2.1-4: Optimierung der Investitionsrendite durch aktives Marketing: Entwicklung der relevanten Daten des Unternehmens U' in den Jahren $j-3$ bis $j+1$
- Tab. 2.1-4: Entwicklung des Produkts C im Jahr J-2 (aktives Marketing)
- Tab. 2.1-5: Entwicklung des Produkts C im Jahr J-1 (aktives Marketing)
- Tab. 2.1-6: Prognose der Entwicklung für Produkt C im Jahr J (aktives Marketing)
- Tab. 2.1-7: Prognose der Entwicklung für Produkt C im Jahr J+1 (aktives Marketing)
- Abb. 2.1-5: Erfahrungskurve und Preisschirm
- Abb. 2.2-1: Portfolio-Analyse: Die Vier-Felder-Matrix zur schnellen Abschätzung der strategischen Position eines Produkts
- Abb. 2.2-2: Portfolio-Analyse: Wanderung des Produkts C des Unternehmens U in den Jahren $j-3$ bis $j+1$ unter zwei Szenarien
- Abb. 2.2-3: Die Neun-Felder-Matrix zur Bestimmung der Ausgangsposition eines Produkts in der Unternehmensplanung
- Tab. 2.2-1: Die Grundstrategien der 9-Felder-Matrix (Schematische Übersicht)
- Abb. 2.3-1: Bewertung des Marktwachstums als Kriterium der Marktqualität
- Abb. 2.3-2: Typische Entwicklung des Marktvolumens für ein bestimmtes Produkt
- Tab. 2.3-1: Zehn Kriterien der Marktqualität, mit Gewichtungsfaktoren
- Tab. 2.3-2: Beispiel für die Ermittlung der Marktqualität eines Produkts in der Neun-Felder-Matrix
- Abb. 2.4-1: Aktuelle Position des Produkts C des Unternehmens U in der Neun-Felder-Matrix
- Tab. 2.4-1: Zehn Kriterien der subjektiven Stärke mit Gewichtungsfaktoren
- Tab. 2.4-2: Beispiel für die Ermittlung der subjektiven Stärke eines Produkts in der Neun-Felder-Matrix
- Tab. 2.4-3: Relative Marktanteile des Wettbewerbers W_4 gegenüber seinen Wettbewerbern U und $W_1...W_3$ in den Jahren $j-1$ und $j-2$.

- Abb. 2.5-1: Die zehn Kriterien der subjektive Stärke als Balkendiagramm
 Abb. 2.5-2: Die zehn Kriterien der Marktqualität als Balkendiagramm
 Abb. 2.5-3: Migrationsanalyse. Wanderung des Produkt C des Unternehmens *U* aus seiner heutigen Position

Abschnitt 3:

- Abb. 3.1-1: Die essentiellen oder Kern-Funktionen eines Unternehmens.
 Abb. 3.3-1: Profil einer ineffizienten Organisation
 Abb. 3.3-2: Schlagkräftig mit kurzen Kommunikationswegen
 Abb. 3.3-3: Grundfunktionen eines mittelgroßen, zielorientierten Unternehmens
 Abb. 3.3-4: Grundschemata einer produktorientierten Bereichsorganisation
 Abb. 3.3-5: Der Versuch, bei Expansion und Produkt-Diversifikation eine funktionale Organisationsstruktur beizubehalten, führt zu Schwerfälligkeit und langen Kommunikationswegen
 Abb. 3.3-6: Grundschemata eines straff geführten Multiprodukt/Multimarkt-Unternehmens
 Abb. 3.4-1: Strategiebezogene Organisation nach Ansoff

Abschnitt 4:

- Tab. 4.1-1: Anforderungsprofil moderner Führungskräfte im Gegensatz zu den gestrigen Wertvorstellungen
 Abb. 4.2-1: Bedürfnispyramide nach Maslow
 Abb. 4.3-1: Der zielgerichtete Kommunikationsprozeß

Abschnitt 5:

- Tab. 5.1-1: Formular für die Budgetierung und für das Controlling des Unternehmens *U*, ausgefüllt am Beispiel der Umsatzplanung des Verkaufsbüros Hannover für Produkt C
 Tab. 5.1-2: Gegensätze und ihre Auswirkungen bei einer kompetenten und bei einer verbesserungsbedürftigen Methode der Budgetplanung
 Tab. 5.2-1: Formular (Maske) für einen monatlichen Plan/Prognose/Ist-Vergleich
 Tab. 5.2-2: Formular (Maske) für einen kumulierten Plan/Prognose/Ist-Vergleich
 Tab. 5.2-3: Formular (Maske) für die Prognose
 Tab. 5.3-1: Monatliche Schlagzeile 1: G+V-Kurzbericht Mai 19xx

- Tab. 5.3-2: Monatliche Schlagzeile 2: Planabweichungen in der Gewinn- und Verlustrechnung bis einschließlich Mai 19xx
- Tab. 5.3-3: Aus dem monatlichen Management-Bericht: Planabweichungen beim Umsatz Januar bis Mai; Aufgliederung nach Produkten und pro Produkt nach Verkaufsgebieten
- Tab. 5.3-4: Aus dem monatlichen Management-Bericht: Planabweichungen beim Umsatz Januar bis Mai; Aufgliederung nach Verkaufsgebieten und pro Verkaufsgebiet nach Produkten