

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Controlling - etwas Neues in der Unternehmung	19
1 Was ist Controlling?	21
2 Controlling im Wandel	23
3 Controlling-Funktionen	25
3.1 Planung	26
3.2 Information	27
3.3 Analyse/Kontrolle	29
3.4 Steuerung	30
4 Besonderheiten des Controlling	30
4.1 Der Controller arbeitet engpaßorientiert	31
4.2 Der Controller arbeitet zukunftsorientiert	31
4.3 Zukunftsorientierung und Feed-forward-Denken	33
4.4 Das Arbeiten mit Standards	33
5 Controller und Treasurer	34
6 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	34
7 Ergebnis	40
Kapitel 2: Rechnungswesen als Basis des Controlling-Systems	41
1 Finanz- und Rechnungswesen	43
1.1 Aufgaben	43
1.2 Berücksichtigung der Anforderungen des Controlling	45
1.2.1 Das Konto als kleinste Einheit	45
1.2.2 Ordnung der Konten im Kontenrahmen und im Kontenplan	46
1.2.3 Kontierungsrichtlinien	47
1.2.4 Kontenverdichtung in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	48
1.2.5 Einführung von Monatsabschlüssen	51
1.2.6 Zeitnähe des Buchungsstoffes	51
★ 1.3 Jahresabschluß-Analyse	54
1.3.1 Gewinn- und Verlustrechnung	55
1.3.2 Bilanz	55
1.3.3 Kennziffern	55
1.3.4 Bewegungsbilanz	63
1.3.5 Fazit	63
2 Controllinggerechte Kostenrechnung	65
2.1 Verfahren der Kostenrechnung	65
2.1.1 Ist-Kostenrechnung	65
2.1.2 Normal-Kostenrechnung	66
★ 2.1.3 Plan-Kostenrechnung	66
2.2 Kostenrechnungssysteme auf Vollkosten- oder Teilkostenbasis	68
2.2.1 Vollkostenrechnung	68
2.2.2 Teilkostenrechnung	68
2.3 Fehlerquellen durch die Vollkostenrechnung	69
2.3.1 Ein Produkt bringt keinen Gewinn	69
2.3.2 Irreführung durch Zuschlagssätze	71
2.4 Schwierigkeiten in der betrieblichen Praxis	72
3 Deckungsbeitragsrechnung	77
3.1 Grundlagen und Erweiterungen	77
3.2 Immer noch ein umstrittenes Instrument?	82

Kapitel 3: Operatives Controlling	83
1 Planung: Kursfixierung	85
1.1 Meßplatten- und Fahrplan-Funktion der betrieblichen Planung	85
1.2 Bestandteile der Jahresplanung	86
1.2.1 Vorspann mit mittelfristigem Ausblick	87
1.2.2 Hochrechnung für das alte Geschäftsjahr	88
1.2.3 Ergebnisplan	89
1.2.4 Absatzplan, Umsatzplan, Marketingplan	90
1.2.5 Produktions- und Kapazitätsplan	91
1.2.6 Investitionsplan	91
1.2.7 Beschaffungsplan	92
1.2.8 Personalplan	92
1.2.9 Organisationsplan	93
1.2.10 Finanzplan und Plan-Bilanz	93
1.3 Organisatorischer Rahmen	94
1.3.1 Verzahnung der Teilpläne	94
1.3.2 Planungszuständigkeiten	95
1.3.3 Planungsrichtlinien	95
1.4 Zeitlicher Ablauf	96
1.4.1 Terminplan	96
1.4.2 Grobplan als Einstieg	98
1.4.3 Dezentrale Teilpläne	99
1.4.4 Knetphase	100
1.5 Mittel- und Langfristplanung	102
1.5.1 Extrapolation	102
1.5.2 Gap-Analyse	103
1.6 Planungsprobleme in der Praxis	104
2 Information: Controller-Berichtswesen	107
2.1 Anforderungen an das Informationssystem	107
2.2 Basis-Informationssystem	112
2.2.1 Kostenartenrechnung	112
2.2.2 Kostenstellenrechnung	115
2.2.3 Kostenträgerrechnung	117
2.2.4 Erlösrechnung	118
2.3 Entscheidungsorientiertes Informationssystem	120
2.3.1 Produkterfolgsrechnung	121
2.3.2 Vertriebserfolgsrechnung	122
2.3.3 Kundenerfolgsrechnung	126
2.3.3.1 Entstehung	127
2.3.3.2 Gliederungsschema	128
2.3.3.3 Aufbau	129
2.3.3.4 Einzelprobleme	130
2.3.3.5 Organisatorische Eingliederung	131
2.3.3.6 Gewinnsteuerung	132
2.3.3.7 Nutzenprovision und Kundendeckungsbeitragsrechnung	133
2.3.3.8 Ergebnis	134
2.3.3.9 Checkliste	135
2.3.4 Unternehmenserfolgsrechnung	136
2.4 Organisatorische Voraussetzungen	137
2.4.1 Einkaufsabrechnung	137
2.4.2 Produktionsabrechnung	141
2.4.3 Verkaufsabrechnung	142
2.4.4 Diverse Budgetabrechnungen	143
2.4.5 Organisationsstruktur, gesellschaftsrechtliche Struktur, Informationssystem	145
3 Analyse/Kontrolle: Plan-Ist-Vergleich	146

3.1	Abweichungsanalyse	146
3.1.1	Plan-Ist-Vergleich	146
3.1.1.1	Abweichungen im Kostenbereich	146
3.1.1.2	Abweichungen im Umsatzbereich	149
3.1.2	Plan-Soll-Ist-Vergleich	151
3.1.3	Kontrolle der Standards	152
3.2	Forecast	152
3.3	Spielregeln bei Abweichungen	154
3.4	Controller-Bericht	155
3.4.1	Anforderungen	155
3.4.2	Berichtshierarchie	156
3.4.3	Inhalt	157
4	Steuerung: Kurseinhaltung	160
4.1	Steuerung als Engpaßaufgabe	160
4.1.1	Besonderheiten der Steuerungsfunktion	160
4.1.2	Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten	161
4.1.3	Controller als Steuerungsmotor	163
4.1.4	Break-Even-Analysen als Instrumenten-Mischpult	164
4.2	Maßnahmen zur Kostensteuerung	170
4.2.1	Gefahren traditioneller Kosten-Budgetierung	170
4.2.2	Moderne Kostensenkungsprogramme	174
4.2.3	Wertanalyse	176
4.2.4	Zero-Base-Budgeting	178
4.2.5	Struktur-Änderungen	179
4.3	Maßnahmen zur Erlössteuerung	180
4.3.1	Sortimentsbereinigung	180
4.3.2	Preispolitik	184
4.3.2.1	Preispolitik bei Auftragsproduktion	184
4.3.2.2	Preispolitik bei Serien-/Massenproduktion	186
4.3.3	Zusatzgeschäfte	187
4.3.4	Preiserhöhungszyklen	190
4.3.5	Qualitative Sortimentsverbesserung	190
4.4	Projekt-Controlling	191
4.4.1	Ausgangspunkt	191
4.4.2	Bestandteile	192
4.4.3	Arten	192
4.4.3.1	Entwicklungsprojekte	193
4.4.3.2	Gemeinkosten-Strukturveränderungen	194
4.4.3.3	Investitionen	197
4.4.3.4	Weitere Anwendungsbeispiele	204
4.5	Profit-Center-Konzept	205
4.5.1	Grundlagen	205
4.5.2	Leistungsbereiche	205
4.5.3	Erweiterungen	207

Kapitel 4: Strategisches Controlling

1	Erweiterung des Gegensteuerungs-Zeitraums durch strategisches Controlling	211
1.1	Notwendigkeit des strategischen Controlling	211
1.2	Besonderheiten des strategischen Controlling	212
1.3	Strategische Planung, strategisches Controlling, strategisches Management	215
2	Planung: Aufbau und Nutzung von Ertragspotentialen	216
2.1	Instrumente	216
2.1.1	Strategische Grundregeln	216
2.1.2	Potentialanalyse	217
2.1.2.1	Stärken-Schwächen-Analyse	218

	2.1.2.2	Schlüsselfaktoren	219
	2.1.2.3	Potential Stärken/Schlüsselfaktoren	220
	2.1.2.4	Ergebnis der Potentialanalyse	222
2.1.3	Zielsetzung		222
	2.1.3.1	Leitbild	222
	2.1.3.2	Quantitatives Ziel	224
	2.1.3.3	Strategische Lücke	225
2.1.4	Wachstumskonzept		225
	2.1.4.1	Quantitatives und qualitatives Wachstum	225
	2.1.4.2	Diversifikation und Konzentration	225
2.1.5	Konzept der Erfahrungskurve		228
2.1.6	Ergebnisse der PIMS-Studie		230
2.1.7	Produkt-Matrix		233
	2.1.7.1	Instrument	233
	2.1.7.2	Sortierungskriterien	234
	2.1.7.3	Beispiel	236
	2.1.7.4	Gesetzmäßigkeiten	237
	2.1.7.5	Erstellung	238
	2.1.7.6	Weitere Anwendungsbereiche	241
2.1.8	Portfolio-Matrix		242
	2.1.8.1	Instrument	242
	2.1.8.2	Sortierungskriterien	243
	2.1.8.3	Erstellung	246
	2.1.8.4	Ergebnisse	248
	2.1.8.5	Kritische Geschäftseinheiten	250
2.1.9	Basis-Strategien		250
2.1.10	Funktions-Strategien		253
2.1.11	Lebenszyklus-Konzept		254
2.1.12	Vorteils-Matrix		255
2.1.13	Sortimentsbreite		257
2.2	Planungsprozeß		262
	2.2.1	Planungsteam	262
	2.2.2	Vorgehensweise	262
	2.2.3	Zeitlicher Ablauf	263
	2.2.4	Ergebnis	264
	2.2.5	Erfolgsvoraussetzungen	266
	2.2.5.1	Ergebnissituation der Unternehmung	266
	2.2.5.2	Freiraum des Managements	267
	2.2.5.3	Richtige Einschätzung der eigenen Ausgangssituation	268
	2.2.5.4	Fazit	268
2.3	Operationalisierung		269
	2.3.1	Operationalisierungszwang	269
	2.3.2	Extrapolation	270
	2.3.3	Projekte/Maßnahmen	270
	2.3.4	Engpaßaufgaben	272
	2.3.5	Produkt-Markt-Strategien	274
	2.3.6	Funktionsstrategien	275
	2.3.7	Schubladenpläne	276
	2.3.8	Prämissen - interne und externe Risikofaktoren	276
	2.3.9	Erfolgssignale und Etappenziele	276
3	Information: Sensibilisierung für strategisches Handeln		278
4	Analyse / Kontrolle: Verzahnung operativ-strategisch		281
	4.1	Analysefelder	281
	4.2	Exceptions	281
	4.3	Analyse-/Kontrollzyklen	282
5	Steuerung: Operative Gewinnsteuerung und nachhaltige Potentialsteuerung		284

5.1	Ebenen der Unternehmenssteuerung	284
5.2	Umsetzung ins Tagesgeschäft	285
5.3	Jahresbudget als Etappenziel der Strategieumsetzung	286
5.4	Erfolge des strategischen Plan-Ist-Vergleichs	287
6	Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Praxis	287

Kapitel 5: Funktionales Controlling 291

1	Arbeitsteilung im Controlling	293
2	Organisation und Controlling	293
2.1	Funktionale Organisation	293
2.1.1	Absatz-Controlling	293
2.1.2	Produktions-Controlling	294
2.1.3	Verwaltungs-Controlling	297
2.2	Sparten-Organisation	300
2.2.1	Profit-Center-Controlling	300
2.2.2	Querschnittsfunktionen	300
2.3	Funktionale Spezialisierung im Controlling	301
3	Marketing-Controlling	301
3.1	Marketing und Controlling	301
3.2	Aufgaben und organisatorische Einbindung	303
3.2.1	Wandel der Engpaßaufgaben	303
3.2.2	Funktionale Aufgabenteilung oder Grundhaltung	304
3.2.3	Operatives und strategisches Marketing-Controlling	306
3.2.4	Organisatorische Einbindung	307
3.2.5	Anforderungsprofil	307
3.3	Instrumente des Marketing-Controlling	308
3.3.1	Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung als Rahmen	308
3.3.2	Instrumente des operativen Marketing-Controlling	310
3.3.2.1	Analyse und Auswertung von Marktdaten	310
3.3.2.2	Produkt-, Vertriebs- und Kundenanalysen	311
3.3.2.3	Projekt-Controlling für Marketing-Maßnahmen	312
3.3.3	Instrumente des strategischen Marketing-Controlling	313
3.3.3.1	Potentialanalyse	314
3.3.3.2	Portfolio-Technik	314
3.3.3.3	Wachstums-Konzept	315
3.3.3.4	Positionierungs-Strategien	315
4	Finanz-Controlling	317
4.1	Instrumente des Finanz-Controlling	317
4.2	Auswertung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	320
4.3	Bilanzanalyse und Finanzplanung	321
4.4	Finanzplanung	321
4.4.1	Mittelfristige Finanzplanung	324
4.4.1.1	Anlagevermögen	324
4.4.1.2	Umlaufvermögen	324
4.4.1.3	Finanzdeckung	325
4.4.2	Kurzfristige Finanzplanung	325
4.5	Plan-Ist-Vergleich	326
5	Investitions-Controlling	329
5.1	Unternehmensplanung als Ausgangspunkt	329
5.2	Strategische Investitionsplanung	329
5.3	Investitionsbudget	331
5.3.1	Projektplanung	331
5.3.2	Investitionsrechnungen	332
5.3.3	Verzahnung mit der Ergebnis- und Finanzplanung	333
5.3.4	Vorsicht bei kalkulatorischen Einsparungen	333

5.3.5	Investitionsprogramm	333
5.4	Investitionskontrolle	334
5.4.1	Prämissenkontrolle	334
5.4.2	Erfolgskontrolle	334
6	F + E-Controlling	334
6.1	Entwicklungstendenzen im F + E-Management	334
6.2	Unternehmensstrategie und F + E	336
6.3	Controlling der F + E-Kosten	338
6.4	Projekt-Controlling	338
6.5	F + E-Prozeß-Controlling	338
7	Konzern-Controlling	340
7.1	Konzernmerkmale	340
7.1.1	Einheitliche Leitung	340
7.1.2	Strukturen	341
7.1.3	Rechtsformen	342
7.1.4	Größenmerkmale	343
7.1.5	Synergienutzung	343
7.2	Holdingstruktur	344
7.2.1	Zunehmende Aktualität des Holdinggedankens	344
7.2.2	Holdingstruktur als Führungsorganisation	346
7.2.3	Gesellschafts- und steuerrechtliche Aspekte	348
7.2.3.1	Holding als Konzern-Obergesellschaft	348
7.2.3.2	Geschäftsleitende Holding	350
7.2.3.3	Zwischenholding	350
7.3	Konzernführung	351
7.3.1	Führungsaufgaben	351
7.3.2	Führungsrahmen	351
7.3.3	Controlling-Struktur	352
7.3.4	Reporting-Struktur	361
7.3.5	Bilanzierungs-Struktur	364
8	DV-Controlling	368
8.1	Operatives DV-Controlling	368
8.1.1	Planung	368
8.1.2	Information	369
8.1.3	Analyse/Kontrolle	369
8.1.4	Steuerung	370
8.2	DV-Projekt-Controlling	370
8.2.1	Laufende Projekte	370
8.2.2	Komplexe Projekte	370
8.3	Strategisches DV-Controlling	370
8.3.1	DV-Strategie	370
8.3.2	Datenverarbeitung und Informationsmanagement	371
8.3.3	Ressourcen-Nutzung	372
8.4	Benchmarking für DV-Prozesse	372
9	Organisatorischer Wandel und Controlling	374
9.1	Wandel im Unternehmen	374
9.1.1	Externe Einflußfaktoren	374
9.1.2	Interne Einflußfaktoren	375
9.1.3	Ausdruck des Wandels	375
9.2	Organisatorische Gestaltungsprinzipien und Controlling	376
9.2.1	Controlling als Steuerungskonzept	376
9.2.2	Management by Objectives und Management by Exceptions als Basis	377
9.2.3	Management-Informationssystem	378
9.2.4	Profit-Center-Konzeption	379
9.2.5	Projekt-Controlling	380
9.3	Strategie, Organisation und Controlling zur Steuerung des Wandels im Unternehmen	381

9.3.1	Strategie, Struktur, Führung	381
9.3.2	Organisatorische Voraussetzungen für ein effizientes Controlling	381
9.3.3	Zusammenarbeit von Organisator und Controller	382
9.3.4	Einfluß von Strategie, Organisation und Controlling auf Führung und Kultur	383
9.3.5	Zukunftsaufgaben	383
9.4	Ausblick: Grundsatzfragen	384

Kapitel 6: Controlling und Unternehmensführung 385

1	Controlling-Schrittmacherdienste für die Unternehmenssteuerung	387
1.1	Einführungshinweise	387
1.2	Leben mit aktuellen Informationen	389
1.3	Disziplinierung und "Berechenbarkeit" der Unternehmensentwicklung	389
1.4	Brücke zur Unternehmensstrategie	390
1.5	Mittelfristplanung als Maßnahmeninitiator	392
1.6	Strategie, Struktur, Führung	394
2	Zielbildungsprozeß	395
2.1	Strategien und strategisches Management	395
2.2	Ziele und Ebenen der Unternehmenssteuerung	395
2.2.1	Ebenen der Unternehmenssteuerung	395
2.2.2	Zielebenen im Unternehmen	396
2.2.3	Controlling zur Steuerung der Wertschöpfung	397
2.3	Zielkategorien	397
2.3.1	Visionen und mentale Ziele	397
2.3.2	Ziele aus Strategiemodellen	398
2.3.2.1	Existenzsicherung und Gewinn	398
2.3.2.2	Unternehmensleitbild: Existenzgrundlage	398
2.3.2.3	Potential-Analyse: Stärken und Schlüsselfaktoren	399
2.3.2.4	GAP-Analyse als Einstieg: Strategie-Schwerpunkte	399
2.3.2.5	Boston-Portfolio: Strategische Produktgruppen-Ziele	400
2.3.2.6	Positionierungs-Strategien: Marktverhaltens-Ziele	400
2.3.2.7	Sortiments-Strategie: Leistungs-Ziele	400
2.3.2.8	Technologie-Strategie: Innovations- und Investitions-Ziele	401
2.3.3	Quantitative Ziele	402
2.3.4	Führungsziele	403
2.4	Steuerung des Zielbildungs-Prozesses	405
3	Stagnierende Märkte	406
3.1	Ausgangslage	406
3.1.1	Stagnierende Märkte: Kennzeichen und Fehleinschätzungen	406
3.1.2	Turbulenzen und Wandel	407
3.1.3	Neue Spielregeln im Wettbewerb	408
3.2	Chancen für erfolgreiches Agieren in stagnierenden Märkten	409
3.2.1	Beantwortung von Grundsatzfragen	409
3.2.1.1	Positionierungs-Strategien	409
3.2.1.2	Marktsegmentierungs-Strategien	410
3.2.1.3	Sortiments-Strategie	411
3.2.1.4	Diversifikations-Strategien	412
3.2.1.5	Internationalisierungs-Strategien	412
3.2.2	Lösung von Engpaßproblemen	413
3.2.2.1	Marktanteile: Halten oder Wachsen	413
3.2.2.2	Arbeiten an der Verbesserung der relativen Kostenposition	414
3.2.2.3	Überwindung von Wachstumsschwellen	415
3.2.2.4	Alternativ-Strategien zum Mengenwachstum	416
3.2.3	Ausgangslage und Strategietyp	416
3.3	Visionen als Voraussetzung zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in stagnierenden Märkten	417

3.3.1	Management-Team	417
3.3.2	Die ethische Basis	418
3.3.3	Kundennutzen als Basis einer neuen Vorteilssicht	418
3.3.4	Führungsverhalten als Erfolgsfaktor	418
3.3.5	Aufbau von Visionen	419
3.4	Strategieumsetzung in stagnierenden Märkten	420
3.5	Fazit	421
4	Wachsende Märkte	422
4.1	Produkt-Lebenszyklus und Branchenentwicklung	422
4.2	Management von wachsenden Geschäften	424
4.2.1	Analyse der Marktsituation	424
4.2.2	Unternehmensspezifische Ausgangslage	426
4.2.3	Wachstumszielsetzung	428
4.2.4	Strategische Grundsatzfragen	429
4.3	Wachstum und Branchenentwicklung	431
4.3.1	Geschäfte in jungen Branchen	431
4.3.2	Geschäfte in Wachstumsmärkten	432
4.3.3	Geschäfte in Hochkonjunkturen	433
4.4	Begleiterscheinungen wachsender Geschäfte	433
4.4.1	Struktur des Portfolios	433
4.4.2	Innovationsrate und Stabilität des Geschäftes	435
4.4.3	Management der Standards	436
4.4.4	Wachsende Ergebnisse und Effizienzen	436
4.4.5	"Nachziehen" von Strukturen	437
4.5	Symptome mangelnden Erfolgs in guten Konjunkturlagen	438
4.5.1	Problem der Beharrungseffekte	439
4.5.2	Ignoranz des Wandels	440
4.5.3	Verkennung der Ausgangslage	440
4.5.4	Blauäugige Diversifikation	441
4.5.5	Blindes Marktanteilsdenken	443
4.5.6	Kostenposition als Wettbewerbsfaktor	445
4.5.7	Keine Richtung	448
5	Unternehmensführung und Konjunkturzyklen	449
5.1	Konjunkturzyklen	449
5.2	Grundfragen des Managements in Konjunkturzyklen	451
5.3	Normstrategien für effizientes Management in unterschiedlichen Phasen des Konjunkturzyklus	454
6	Internationalisierung	459
6.1	Grundfragen	459
6.2	Voraussetzungen	463
6.2.1	Festlegung der Auslandsmärkte	463
6.2.2	Globalisierungsfähige Produkte	467
6.2.3	Sichere Position im Heimatmarkt	467
6.3	Formen internationaler Marktbearbeitung	468
6.3.1	Entwicklung des Auslandsengagement	469
6.3.2	Globalisierung von Märkten	471
6.4	Triade-Konzept	479
6.5	EG-Binnenmarkt	483
6.5.1	Europa nach 1992	484
6.5.1.1	Europa als Heimatmarkt	484
6.5.1.2	Europabürger als Zielgruppe	484
6.5.2	Strategische Konsequenzen	486
6.5.2.1	Freier Verkehr über die Grenzen	486
6.5.2.2	Rückgang des Preisniveaus	486
6.5.2.3	Ein neues Spiel	487
6.5.3	Euromarketing als Antwort	488

6.5.3.1	Erarbeitung europäischer Wettbewerbsvorteile	488
6.5.3.2	Offensives Marketing	488
6.5.3.3	Europaorientierte Vertriebspolitik	493
6.5.3.4	Marktanteile in Europa	495
6.5.3.5	Zugewinn von Marktanteilen	496
6.5.3.6	Denken in Europadimensionen - Umsetzung in lokale Kundennähe	498
6.5.4	Maßnahmen des Euro-Marketing	498
6.5.4.1	Markenpolitik	499
6.5.4.2	Produkt-/Sortimentspolitik	499
6.5.4.3	Preispolitik	500
6.5.4.4	Notwendige Euroglobalisierung	501
6.5.4.5	Ein schrittweiser Prozeß	501
6.6	Erweiterter deutscher Wirtschaftsraum	503
6.7	Steuerung von Auslands-Tochtergesellschaften	506
6.8	Chancen und Risiken	508
7	Akquisitionsstrategie	509
7.1	Grundfragen	509
7.1.1	Unternehmensstrategie als Ausgangsbasis	509
7.1.2	Wertsteigerung als Zielsetzung	512
7.1.3	Grundregeln	513
7.2	Beurteilung des Übernahmeobjektes	515
7.2.1	Marktbezogene Kriterien	515
7.2.2	Finanzielle Überlegungen	517
7.2.3	Synergie-Effekte	518
7.2.4	Checklist	520
7.2.5	Steuerliche Optimierung	523
7.2.6	Unternehmungsexposé	524
7.3	Neuere Formen bei Unternehmensübernahmen	527
7.4	Erfolgsvoraussetzungen: Konsequentes Management der Übernahme	529
8	Restrukturierung im Unternehmen	529
8.1	Wandel der Schwerpunktaufgaben und Herausforderungen	529
8.1.1	Unternehmensführung in den 90er Jahren	529
8.1.2	Unternehmensführung in reifen Volkswirtschaften	531
8.2	Übertragung der Stärken des Mittelstandes auf größere Unternehmen	533
8.2.1	Tragende Idee	534
8.2.2	Unternehmer-Persönlichkeit	534
8.2.3	Unternehmensgröße	535
8.2.4	Flexibilität	535
8.2.5	Struktur	536
8.2.6	Firmenkultur	536
8.2.7	Inhaberfamilie als Träger unternehmerischen Risikos	536
8.2.8	Fazit	538
8.3	Neue Formen der Kostenrechnung	538
8.3.1	Target Costing	539
8.3.2	Prozeßkostenrechnung	542
8.3.3	Lebenszyklus-Kostenrechnung	543
8.3.4	Wertschöpfungsketten-Analyse	545
8.4	Kostenmanagement zur Strukturveränderung	545
8.4.1	Benchmarking	546
8.4.2	Prozeßmanagement	549
8.4.2.1	Ansatzpunkte	549
8.4.2.2	Vorgehensweise	551
8.4.2.3	Ergebnisse	551
8.4.3	Lean Management	552
8.4.3.1	Total Quality Management	552
8.4.3.2	Lean Production	553

8.4.3.3	Kaizen	554
8.4.4	Reengineering	555
8.5	Reengineering der Organisation	556
8.5.1	Organisationsstrukturen der Zukunft	558
8.5.2	Auflösung der Zentralbereiche	561
8.5.3	Profit-Center	562
8.5.4	Gestaltung von Geschäftsprozessen	564
8.5.5	Kundenorientierung	565
8.5.6	Teams statt Hierarchien	567
8.5.7	Fazit der Untersuchung	568
9	Erarbeitung von Unternehmensstrategien	571
9.1	Methoden und Techniken	571
9.2	Moderation und Sitzungsstruktur	571
9.2.1	Zielsetzung	571
9.2.2	Struktur des Wissens des Managements	573
9.2.3	Fokussierung der Gedanken	574
9.3	Erarbeitung der Unternehmensstrategie	577
9.3.1	Vorbereitungen	577
9.3.2	Segmentierung der Problemlage	578
9.3.3	Sitzungsanzahl	580
9.3.4	Moderationsleitfaden	581
9.3.5	Strategien der strategischen Geschäftseinheiten	596
9.3.6	Strategien des Unternehmens	597
9.3.7	Strategien im Unternehmensverbund	599
9.3.8	Verzahnung mit dem Budget	601
9.4	Plan-Ist-Vergleich	602
9.4.1	Budgetkontrolle	602
9.4.2	Qualitative Informationen	602
9.5	Jährlicher Check-up	603
9.5.1	Schwerpunktthemen	603
9.5.2	Moderationsleitfaden	603
9.6	Strategiefortschreibung und Fokussierung	605
Literaturverzeichnis		607
Stichwortverzeichnis		617