

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1: Controlling - etwas Neues in der Unternehmung</b>	<b>19</b>
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
<b>Kapitel 2: Rechnungswesen als Basis des Controlling-Systems</b>	<b>41</b>
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

<b>Kapitel 3: Operatives Controlling</b>	<b>83</b>
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
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>607</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>		<b>617</b>