

Modernes Unternehmens- Controlling

Handbuch für die Unternehmenspraxis

Dr. Ernst F. Schröder

7., überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Controlling - etwas Neues in der Unternehmung.....	21
1 Was ist Controlling?.....	23
2 Controlling im Wandel.....	25
3 Controlling-Funktionen.....	27
3.1 Planung.....	28
3.2 Information.....	29
3.3 Analyse/Kontrolle.....	31
3.4 Steuerung.....	32
4 Besonderheitendes Controlling.....	32
4.1 Der Controller arbeitet engpassorientiert.....	33
4.2 Der Controller arbeitet zukunftsorientiert.....	33
4.3 Zukunftsorientierung und Feed-forward-Denken.....	35
4.4 Das Arbeiten mit Standards.....	35
5 Controller und Treasurer.....	36
6 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil.....	36
7 Ergebnis.....	42
Kapitel 2: Rechnungswesen als Basis des Controlling-Systems.....	43
1 Finanz- und Rechnungswesen.....	45
1.1 Aufgaben.....	45
1.2 Berücksichtigung der Anforderungen des Controlling.....	47
1.2.1 Das Konto als kleinste Einheit.....	47
1.2.2 Ordnung der Konten im Kontenrahmen und im Kontenplan.....	48
1.2.3 Kontierungsrichtlinien.....	49
1.2.4 Kontenverdichtung in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	50
1.2.5 Einführung von Monatsabschlüssen.....	53
1.2.6 Zeitnähe des Buchungsstoffes.....	53
1.3 Jahresabschluss-Analyse.....	56
1.3.1 Gewinn-und Verlustrechnung.....	57
1.3.2 Bilanz.....	57
1.3.3 Kennziffern.....	57
1.3.4 Bewegungsbilanz.....	65
1.3.5 Fazit.....	65
1.4 Bilanzierung nach US-GAAP, IAS oder HGB.....	67
2 Controllinggerechte Kostenrechnung.....	87
2.1 Verfahren der Kostenrechnung.....	87
2.1.1 Ist-Kostenrechnung.....	87
2.1.2 Normal-Kostenrechnung.....	88
2.1.3 Plan-Kostenrechnung.....	88
2.2 Kostenrechnungssysteme auf Vollkosten- oder Teilkostenbasis.....	90
2.2.1 Vollkostenrechnung.....	90
2.2.2 Teilkostenrechnung.....	90
2.3 Fehlerquellen durch die Vollkostenrechnung.....	91
2.3.1 Ein Produkt bringt keinen Gewinn.....	91
2.3.2 Irreführung durch Zuschlagssätze.....	93
2.4 Schwierigkeiten in der betrieblichen Praxis.....	94
3 Deckungsbeitragsrechnung.....	99
3.1 Grundlagen und Erweiterungen.....	99
3.2 Immer noch ein umstrittenes Instrument?.....	104

Kapitel 3: Operatives Controlling	10
1 Planung: Kursfixierung	10
1.1 Messlatten- und Fahrplan-Funktion der betrieblichen Planung	10
1.2 Bestandteile der Jahresplanung	10
1.2.1 Vorspann mit mittelfristigem Ausblick	10
1.2.2 Hochrechnung für das alte Geschäftsjahr	11
1.2.3 Ergebnisplan	11
1.2.4 Absatzplan, Umsatzplan, Marketingplan	11
1.2.5 Produktions- und Kapazitätsplan	11
1.2.6 Investitionsplan	11
1.2.7 Beschaffungsplan	11
1.2.8 Personalplan	11
1.2.9 Organisationsplan	11
1.2.10 Finanzplan und Plan-Bilanz	11
1.3 Organisatorischer Rahmen	11
1.3.1 Verzahnung der Teilpläne	11
1.3.2 Planungszuständigkeiten	11
1.3.3 Planungsrichtlinien	11
1.4 Zeitlicher Ablauf	11
1.4.1 Terminplan	11
1.4.2 Grobplan als Einstieg	12
1.4.3 Dezentrale Teilpläne	12
1.4.4 Knetphase	12
1.5 Mittel- und Langfristplanung	12
1.5.1 Extrapolation	12
1.5.2 Gap-Analyse	12
1.6 Planungsprobleme in der Praxis	12
2 Information: Controller-Berichtswesen	12
2.1 Anforderungen an das Informationssystem	12
2.2 Basis-Informationssystem	13
2.2.1 Kostenartenrechnung	13
2.2.2 Kostenstellenrechnung	13
2.2.3 Kostenträgerrechnung	13
2.2.4 Erlösrechnung	14
2.3 Entscheidungsorientiertes Informationssystem	14
2.3.1 Produkterfolgsrechnung	14
2.3.2 Vertriebserfolgsrechnung	14
2.3.3 Kundenerfolgsrechnung	14
2.3.3.1 Entstehung	14
2.3.3.2 Gliederungsschema	15
2.3.3.3 Aufbau	15
2.3.3.4 Einzelprobleme	15
2.3.3.5 Organisatorische Eingliederung	15
2.3.3.6 Gewinnsteuerung	15
2.3.3.7 Nutzenprovision und Kundendeckungsbeitragsrechnung	15
2.3.3.8 Ergebnis	15
2.3.3.9 Checklist	15
2.3.4 Unternehmenserfolgsrechnung	15
2.4 Organisatorische Voraussetzungen	15
2.4.1 Einkaufsabrechnung	15
2.4.2 Produktionsabrechnung	16
2.4.3 Verkaufsabrechnung	16
2.4.4 Diverse Budgetabrechnungen	16
2.4.5 Organisationsstruktur, gesellschaftsrechtliche Struktur, Informationssystem	16
3 Analyse/Kontrolle: Plan-Ist-Vergleich	16

3.1	Abweichungsanalyse.....	168
3.1.1	Plan-Ist-Vergleich.....	168
3.1.1.1	Abweichungen im Kostenbereich.....	168
3.1.1.2	Abweichungen im Umsatzbereich.....	171
3.1.2	Plan-Soll-Ist-Vergleich.....	173
3.1.3	Kontrolle der Standards.....	174
3.2	Forecast.....	174
3.3	Spielregeln bei Abweichungen.....	176
3.4	Controller-Bericht.....	177
3.4.1	Anforderungen.....	177
3.4.2	Berichtshierarchie.....	178
3.4.3	Inhalt.....	179
4	Steuerung: Kurseinhaltung.....	182
4.1	Steuerung als Engpassaufgabe.....	182
4.1.1	Besonderheiten der Steuerungsfunktion.....	182
4.1.2	Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten.....	183
4.1.3	Controller als Steuerungsmotor.....	185
4.1.4	Break-Even-Analysen als Instrumenten-Mischpult.....	186
4.2	Maßnahmen zur Kostensteuerung.....	192
4.2.1	Gefahren traditioneller Kosten-Budgetierung.....	192
4.2.2	Moderne Kostensenkungsprogramme.....	196
4.2.3	Wertanalyse.....	198
4.2.4	Zero-Base-Budgeting.....	200
4.2.5	Struktur-Änderungen.....	201
4.3	Maßnahmen zur Erlössteuerung.....	202
4.3.1	Sortimentsbereinigung.....	202
4.3.2	Preispolitik.....	206
4.3.2.1	Preispolitik bei Auftragsproduktion.....	206
4.3.2.2	Preispolitik bei SerienTMassenproduktion.....	208
4.3.3	Zusatzgeschäfte.....	209
4.3.4	Preiserhöhungszyklen.....	212
4.3.5	Qualitative Sortimentsverbesserung.....	212
4.4	Projekt-Controlling.....	213
4.4.1	Ausgangspunkt.....	213
4.4.2	Bestandteile.....	214
4.4.3	Arten.....	214
4.4.3.1	Entwicklungsprojekte.....	215
4.4.3.2	Gemeinkosten-Strukturveränderungen.....	216
4.4.3.3	Investitionen.....	219
4.4.3.4	Weitere Anwendungsbeispiele.....	226
4.5	Profit-Center-Konzept.....	227
4.5.1	Grundlagen.....	227
4.5.2	Leistungsbereiche.....	227
4.5.3	Erweiterungen.....	230

Kapitel 4: Strategisches Controlling.....231

1	Erweiterung des Gegensteuerungs-Zeitraums durch strategisches Controlling.....	233
1.1	Notwendigkeit des strategischen Controlling.....	233
1.2	Besonderheiten des strategischen Controlling.....	234
1.3	Strategische Planung, strategisches Controlling, strategisches Management.....	237
2	Planung: Aufbau und Nutzung von Ertragspotenzialen.....	238
2.1	Instrumente.....	238
2.1.1	Strategische Grundregeln.....	238
2.1.2	Potenzialanalyse.....	239
2.1.2.1	Stärken-Schwächen-Analyse.....	240

2.1.2.2	Schlüsselfaktoren.....	24
2.1.2.3	Potenzial Stärken/Schlüsselfaktoren.....	24
2.1.2.4	Ergebnis der Potenzialanalyse.....	24
2.1.3	Zielsetzung.....	24
2.1.3.1	Leitbild.....	24
2.1.3.2	Quantitatives Ziel.....	24
2.1.3.3	Strategische Lücke.....	24
2.1.4	Wachstumskonzept.....	24
2.1.4.1	Quantitatives und qualitatives Wachstum.....	24
2.1.4.2	Diversifikation und Konzentration.....	24
2.1.5	Konzept der Erfahrungskurve.....	25
2.1.6	Ergebnisse der PIMS-Studie.....	25
2.1.7	Produkt-Matrix.....	25
2.1.7.1	Instrument.....	2E
2.1.7.2	Sortierungskriterien.....	25
2.1.7.3	Beispiel.....	25
2.1.7.4	Gesetzmäßigkeiten.....	25
2.1.7.5	Erstellung.....	26
2.1.7.6	Weitere Anwendungsbereiche.....	26
2.1.8	Portfolio-Matrix.....	26
2.1.8.1	Instrument.....	26
2.1.8.2	Sortierungskriterien.....	26
2.1.8.3	Erstellung.....	26
2.1.8.4	Ergebnisse.....	27
2.1.8.5	Kritische Geschäftseinheiten.....	27
2.1.9	Basis-Strategien.....	27
2.1.10	Funktions-Strategien.....	27
2.1.11	Lebenszyklus-Konzept.....	27
2.1.12	Vorteils-Matrix.....	27
2.1.13	Sortimentsbreite.....	27
2.2	Planungsprozess.....	28
2.2.1	Planungsteam.....	28
2.2.2	Vorgehensweise.....	28
2.2.3	Zeitlicher Ablauf.....	28
2.2.4	Ergebnis.....	28
2.2.5	Erfolgsvoraussetzungen.....	28
2.2.5.1	Ergebnissituation der Unternehmung.....	28
2.2.5.2	Freiraum des Managements.....	28
2.2.5.3	Richtige Einschätzung der eigenen Ausgangssituation.....	29
2.2.5.4	Fazit.....	29
2.3	Operationalisierung.....	29
2.3.1	Operationalisierungszwang.....	29
2.3.2	Extrapolation.....	29
2.3.3	Projekte/Maßnahmen.....	29
2.3.4	Engpassaufgaben.....	29
2.3.5	Produkt-Markt-Strategien.....	29
2.3.6	Funktionsstrategien.....	29
2.3.7	Schubladenpläne.....	29
2.3.8	Prämissen - interne und externe Risikofaktoren.....	29
2.3.9	Erfolgssignale und Etappenziele.....	29
3	Information: Sensibilisierung für strategisches Handeln.....	30
4	Analyse / Kontrolle: Verzahnung operativ-strategisch.....	30
4.1	Analysefelder.....	30
4.2	Exceptions.....	30
4.3	AnalyseTKontrollzyklen.....	30
5	Steuerung: Operative Gewinnsteuerung und nachhaltige Potenzialsteuerung.....	30

5.1 Ebenen der Unternehmenssteuerung.....306

5.2 Umsetzung ins Tagesgeschäft.....307

5.3 Jahresbudget als Etappenziel der Strategieumsetzung.....308

5.4 Erfolge des strategischen Plan-Ist-Vergleichs.....309

6 Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Praxis.....309

Kapitel 5: Funktionales Controlling.....313

1 Arbeitsteilung im Controlling.....315

2 Organisation und Controlling.....315

2.1 Funktionale Organisation.....315

2.1.1 Absatz-Controlling.....315

2.1.2 Produktions-Controlling.....316

2.1.3 Verwaltungs-Controlling.....319

2.2 Sparten-Organisation.....322

2.2.1 Profit-Center-Controlling.....322

2.2.2 Querschnittsfunktionen.....322

2.3 Funktionale Spezialisierung im Controlling.....323

3 Marketing-Controlling.....323

3.1 Marketing und Controlling.....323

3.2 Aufgaben und organisatorische Einbindung.....325

3.2.1 Wandel der Engpassaufgaben.....325

3.2.2 Funktionale Aufgabenteilung oder Grundhaltung.....326

3.2.3 Operatives und strategisches Marketing-Controlling.....328

3.2.4 Organisatorische Einbindung.....329

3.2.5 Anforderungsprofil.....329

3.3 Instrumente des Marketing-Controlling.....330

3.3.1 Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung als Rahmen.....330

3.3.2 Instrumente des operativen Marketing-Controlling.....332

3.3.2.1 Analyse und Auswertung von Marktdaten.....332

3.3.2.2 Produkt-, Vertriebs- und Kundenanalysen.....333

3.3.2.3 Projekt-Controlling für Marketing-Maßnahmen.....334

3.3.3 Instrumente des strategischen Marketing-Controlling.....335

3.3.3.1 Potenzialanalyse.....336

3.3.3.2 Portfolio-Technik.....336

3.3.3.3 Wachstums-Konzept.....337

3.3.3.4 Positionierungs-Strategien.....337

4 Finanz-Controlling.....339

4.1 Instrumente des Finanz-Controlling.....339

4.2 Auswertung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....342

4.3 Bilanzanalyse und Finanzplanung.....343

4.4 Finanzplanung.....343

4.4.1 Mittelfristige Finanzplanung.....346

4.4.1.1 Anlagevermögen.....346

4.4.1.2 Umlaufvermögen.....346

4.4.1.3 Finanzdeckung.....347

4.4.2 Kurzfristige Finanzplanung.....347

4.5 Plan-Ist-Vergleich.....348

5 Investitions-Controlling.....351

5.1 Unternehmensplanung als Ausgangspunkt.....351

5.2 Strategische Investitionsplanung.....351

5.3 Investitionsbudget.....353

5.3.1 Projektplanung.....353

5.3.2 Investitionsrechnungen.....354

5.3.3 Verzahnung mit der Ergebnis- und Finanzplanung.....355

5.3.4 Vorsicht bei kalkulatorischen Einsparungen.....355

5.3.5	Investitionsprogramm.....	3f
5.4	Investitionskontrolle.....	3f
5.4.1	Prämissenkontrolle.....	3J
5.4.2	Erfolgskontrolle.....	3f
6	F + E-Controlling.....	3J
6.1	Entwicklungstendenzen im F + E-Management.....	3J
6.2	Unternehmensstrategie und F + E.....	3f
6.3	Controlling der F + E-Kosten.....	30
6.4	Projekt-Controlling.....	30
6.5	F + E-Prozess-Controlling.....	30
7	Konzern-Controlling.....	30
7.1	Konzernmerkmale.....	30
7.1.1	Einheitliche Leitung.....	36
7.1.2	Strukturen.....	3f
7.1.3	Rechtsformen.....	3f
7.1.4	Größenmerkmale.....	3f
7.1.5	Synergienutzung.....	3f
7.2	Holdingstruktur.....	3f
7.2.1	Zunehmende Aktualität des Holdinggedankens.....	30
7.2.2	Holdingstruktur als Führungsorganisation.....	30
7.2.3	Gesellschafts- und steuerrechtliche Aspekte.....	31
7.2.3.1	Holding als Konzern-Obergesellschaft.....	31
7.2.3.2	Geschäftsleitende Holding.....	31
7.2.3.3	Zwischenholding.....	31
7.3	Konzernführung.....	31
7.3.1	Führungsaufgaben.....	31
7.3.2	Führungsrahmen.....	31
7.3.3	Controlling-Struktur.....	31
7.3.4	Reporting-Struktur.....	3f
7.3.5	Bilanzierungs-Struktur.....	31
8	DV-Controlling.....	3S
8.1	Operatives DV-Controlling.....	3J
8.1.1	Planung.....	3J
8.1.2	Information.....	3E
8.1.3	Analyse/Kontrolle.....	3<
8.1.4	Steuerung.....	3f
8.2	DV-Projekt-Controlling.....	3J
8.2.1	Laufende Projekte.....	3E
8.2.2	Komplexe Projekte.....	35
8.3	Strategisches DV-Controlling.....	3J
8.3.1	DV-Strategie.....	3f
8.3.2	Datenverarbeitung und Informationsmanagement.....	3E
8.3.3	Ressourcen-Nutzung.....	3f
8.4	Benchmarking für DV-Prozesse.....	3f
9	Organisatorischer Wandel und Controlling.....	3f
9.1	Wandel im Unternehmen.....	3f
9.1.1	Externe Einflussfaktoren.....	3J
9.1.2	Interne Einflussfaktoren.....	3E
9.1.3	Ausdruck des Wandels.....	3f
9.2	Organisatorische Gestaltungsprinzipien und Controlling.....	3J
9.2.1	Controlling als Steuerungskonzept.....	3E
9.2.2	Management by Objectives und Management by Exceptions als Basis.....	3S
9.2.3	Management-Informationssystem.....	40
9.2.4	Profit-Center-Konzeption.....	40
9.2.5	Projekt-Controlling.....	40
9.3	Strategie, Organisation und Controlling zur Steuerung des Wandels im Unternehmen.....	40

9.3.1	Strategie, Struktur, Führung.....	403
9.3.2	Organisatorische Voraussetzungen für ein effizientes Controlling.....	403
9.3.3	Zusammenarbeit von Organisator und Controller.....	404
9.3.4	Einfluss von Strategie, Organisation und Controlling auf Führung und Kultur ..	405
9.3.5	Zukunftsaufgaben.....	405
9.4	Ausblick: Grundsatzfragen.....	406

Kapitel 6: Controlling und Unternehmensführung.....407

1	Controlling-Schrittmacherdienste für die Unternehmenssteuerung.....	409
1.1	Einführungshinweise.....	409
1.2	Leben mit aktuellen Informationen.....	411
1.3	Disziplinierung und „Berechenbarkeit“ der Unternehmensentwicklung.....	411
1.4	Brücke zur Unternehmensstrategie.....	412
1.5	Mittelfristplanung als Maßnahmeninitiator.....	414
1.6	Strategie, Struktur, Führung.....	416
2	Zielbildungsprozess.....	417
2.1	Strategien und strategisches Management.....	417
2.2	Ziele und Ebenen der Unternehmenssteuerung.....	417
2.2.1	Ebenen der Unternehmenssteuerung.....	417
2.2.2	Zielebenen im Unternehmen.....	418
2.2.3	Controlling zur Steuerung der Wertschöpfung.....	419
2.3	Zielkategorien.....	419
2.3.1	Visionen und mentale Ziele.....	419
2.3.2	Ziele aus Strategiemodellen.....	420
2.3.2.1	Existenzsicherung und Gewinn.....	420
2.3.2.2	Unternehmensleitbild: Existenzgrundlage.....	420
2.3.2.3	Potenzial-Analyse: Stärken und Schlüsselfaktoren.....	421
2.3.2.4	GAP-Analyse als Einstieg: Strategie-Schwerpunkte.....	421
2.3.2.5	Boston-Portfolio: Strategische Produktgruppen-Ziele.....	422
2.3.2.6	Positionierungs-Strategien: Marktverhaltens-Ziele.....	422
2.3.2.7	Sortiments-Strategie: Leistungs-Ziele.....	422
2.3.2.8	Technologie-Strategie: Innovations- und Investitions-Ziele.....	423
2.3.3	Quantitative Ziele.....	424
2.3.4	Führungsziele.....	425
2.4	Steuerung des Zielbildungs-Prozesses.....	427
3	Stagnierende Märkte.....	428
3.1	Ausgangslage.....	428
3.1.1	Stagnierende Märkte: Kennzeichen und Fehleinschätzungen.....	428
3.1.2	Turbulenzen und Wandel.....	429
3.1.3	Neue Spielregeln im Wettbewerb.....	430
3.2	Chancen für erfolgreiches Agieren in stagnierenden Märkten.....	431
3.2.1	Beantwortung von Grundsatzfragen.....	431
3.2.1.1	Positionierungs-Strategien.....	431
3.2.1.2	Marktsegmentierungs-Strategien.....	432
3.2.1.3	Sortiments-Strategie.....	433
3.2.1.4	Diversifikations-Strategien.....	434
3.2.1.5	Internationalisierungs-Strategien.....	434
3.2.2	Lösung von Engpassproblemen.....	435
3.2.2.1	Marktanteile: Halten oder Wachsen.....	435
3.2.2.2	Arbeiten an der Verbesserung der relativen Kostenposition.....	436
3.2.2.3	Überwindung von Wachstumsschwellen.....	437
3.2.2.4	Alternativ-Strategien zum Mengenwachstum.....	438
3.2.3	Ausgangslage und Strategietyp.....	438
3.3	Visionen als Voraussetzung zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in stagnierenden Märkten.....	439

3.3.1	Management-Team.....	41
3.3.2	Die ethische Basis.....	4
3.3.3	Kundennutzen als Basis einer neuen Vorteilssicht.....	4
3.3.4	Führungsverhalten als Erfolgsfaktor.....	A-
3.3.5	Aufbau von Visionen.....	4
3.4	Strategieumsetzung in stagnierenden Märkten.....	4
3.5	Fazit.....	4
	Wachsende Märkte.....	4
4.1	Produkt-Lebenszyklus und Branchenentwicklung.....	4
4.2	Management von wachsenden Geschäften.....	4
4.2.1	Analyse der Marktsituation.....	4
4.2.2	Unternehmensspezifische Ausgangslage.....	4
4.2.3	Wachstumszielsetzung.....	4
4.2.4	Strategische Grundsatzfragen.....	4
4.3	Wachstum und Branchenentwicklung.....	4
4.3.1	Geschäfte in jungen Branchen.....	4
4.3.2	Geschäfte in Wachstumsmärkten.....	4
4.3.3	Geschäfte in Hochkonjunkturen.....	4
4.4	Begleiterscheinungen wachsender Geschäfte.....	4
4.4.1	Struktur des Portfolios.....	4
4.4.2	Innovationsrate und Stabilität des Geschäftes.....	4
4.4.3	Management der Standards.....	4
4.4.4	Wachsende Ergebnisse und Effizienzen.....	4
4.4.5	„Nachziehen“ von Strukturen.....	4
4.5	Symptome mangelnden Erfolgs in guten Konjunkturlagen.....	4
4.5.1	Problem der Beharrungseffekte.....	4
4.5.2	Ignoranz des Wandels.....	4
4.5.3	Verkennung der Ausgangslage.....	4
4.5.4	Blauäugige Diversifikation.....	4
4.5.5	Blindes Marktanteilsdenken.....	4
4.5.6	Kostenposition als Wettbewerbsfaktor.....	4
4.5.7	Keine Richtung.....	4
	Unternehmensführung und Konjunkturzyklen.....	4
5.1	Konjunkturzyklen.....	4
5.2	Grundfragen des Managements in Konjunkturzyklen.....	4
5.3	Normstrategien für effizientes Management in unterschiedlichen Phasen des Konjunkturzyklusses.....	4
	Internationalisierung.....	4
6.1	Grundfragen.....	4
6.2	Voraussetzungen.....	4
6.2.1	Festlegung der Auslandsmärkte.....	4
6.2.2	Globalisierungsfähige Produkte.....	4
6.2.3	Sichere Position im Heimatmarkt.....	4
6.3	Formen internationaler Marktbearbeitung.....	4
6.3.1	Entwicklung des Auslandsengagements.....	4
6.3.2	Globalisierung von Märkten.....	4
6.4	Triade-Konzept.....	5
6.5	EU-Binnenmarkt.....	5
6.5.1	Europanach 1992.....	5
6.5.1.1	Europa als Heimatmarkt.....	5
6.5.1.2	Europabürger als Zielgruppe.....	5
6.5.2	Strategische Konsequenzen.....	5
6.5.2.1	Freier Verkehr über die Grenzen.....	5
6.5.2.2	Rückgang des Preisniveaus.....	5
6.5.2.3	Ein neues Spiel.....	5
6.5.3	Euromarketing als Antwort.....	5

6.5.3.1	Erarbeitung europäischer Wettbewerbsvorteile.....	510
6.5.3.2	Offensives Marketing.....	510
6.5.3.3	Europaorientierte Vertriebspolitik.....	515
6.5.3.4	Marktanteile in Europa.....	517
6.5.3.5	Zugewinn von Marktanteilen.....	518
6.5.3.6	Denken in Europadimensionen - Umsetzung in lokale Kundennähe.....	520
6.5.4	Maßnahmen des Euro-Marketing.....	520
6.5.4.1	Markenpolitik.....	521
6.5.4.2	ProdukWSortimentspolitik.....	521
6.5.4.3	Preispolitik.....	522
6.5.4.4	Notwendige Euroglobalisierung.....	523
6.5.4.5	Ein schrittweiser Prozess.....	523
6.6	Erweiterter deutscher Wirtschaftsraum.....	525
6.7	Steuerung von Auslands-Tochtergesellschaften.....	528
6.8	Chancen und Risiken.....	530
7	Akquisitionsstrategie.....	531
7.1	Grundfragen.....	531
7.1.1	Unternehmensstrategie als Ausgangsbasis.....	531
7.1.2	Wertsteigerung als Zielsetzung.....	534
7.1.3	Grundregeln.....	535
7.2	Beurteilung des Übernahmeobjektes.....	537
7.2.1	Marktbezogene Kriterien.....	537
7.2.2	Finanzielle Überlegungen.....	539
7.2.3	Synergie-Effekte.....	540
7.2.4	Checklist.....	542
7.2.5	Steuerliche Optimierung.....	545
7.2.6	Unternehmungsexpose.....	546
7.3	Neuere Formen bei Unternehmensübernahmen.....	549
7.4	Erfolgsvoraussetzungen: Konsequentes Management der Übernahme.....	551
8	Restrukturierung im Unternehmen.....	551
8.1	Wandel der Schwerpunktaufgaben und Herausforderungen.....	551
8.1.1	Unternehmensführung in den 90er Jahren.....	551
8.1.2	Unternehmensführung in reifen Volkswirtschaften.....	553
8.2	Übertragung der Stärken des Mittelstandes auf größere Unternehmen.....	555
8.2.1	Tragende Idee.....	556
8.2.2	Unternehmer-Persönlichkeit.....	556
8.2.3	Unternehmensgröße.....	557
8.2.4	Flexibilität.....	557
8.2.5	Struktur.....	558
8.2.6	Firmenkultur.....	558
8.2.7	Inhaberfamilie als Träger unternehmerischen Risikos.....	558
8.2.8	Fazit.....	560
8.3	Neue Formen der Kostenrechnung.....	560
8.3.1	Target Costing.....	561
8.3.2	Prozesskostenrechnung.....	564
8.3.3	Lebenszyklus-Kostenrechnung.....	565
8.3.4	Wertschöpfungsketten-Analyse.....	567
8.4	Kostenmanagement zur Strukturveränderung.....	567
8.4.1	Benchmarking.....	568
8.4.2	Prozessmanagement.....	571
8.4.2.1	Ansatzpunkte.....	571
8.4.2.2	Vorgehensweise.....	573
8.4.2.3	Ergebnisse.....	573
8.4.3	Lean Management.....	574
8.4.3.1	Total Quality Management.....	574
8.4.3.2	Lean Production.....	575

	8.4.3.3	Kaizen.....	5
	8.4.4	Reengineering.....	5
8.5		Reengineering der Organisation.....	5
	8.5.1	Organisationsstrukturen der Zukunft.....	5f
	8.5.2	Auflösung der Zentralbereiche.....	5
	8.5.3	Profit-Center.....	5
	8.5.4	Gestaltung von Geschäftsprozessen.....	5
	8.5.5	Kundenorientierung.....	5
	8.5.6	Teams statt Hierarchien.....	5f
	8.5.7	Fazit der Untersuchung.....	5
9		Wertorientiertes Controlling.....	5
9.1		Entwicklungsprozesse der Unternehmensführung.....	5
	9.1.1	Marktposition und Reengineering.....	5
	9.1.2	Shareholder Value als Beschleuniger.....	5
	9.1.3	Wertorientiertes Controlling zur internen Umsetzung.....	5
9.2		Methodische Ansätze der Shareholder-Value-Konzeption.....	5
	9.2.1	Modell von Rappaport.....	5
	9.2.2	Ansatz von Copeland et al.....	5
	9.2.3	Modell der Boston Consulting Group.....	5
9.3		Wertorientiertes Controlling zur Umsetzung der Shareholder-Value-Gedanken.....	6f
	9.3.1	Betriebsergebnisse.....	6f
	9.3.2	Kapitalrenditen.....	6f
	9.3.3	Langzeitanalysen von Produkten/Sortimenten/Geschäftseinheiten.....	6f
	9.3.4	Bewertung von Geschäftseinheiten.....	6
	9.3.5	Cash Flow-Return-on-Investment und Investitionsentscheidungen.....	6
	9.3.6	Steuerung von Geschäftseinheiten im dezentralen Unternehmensverbund.....	6
9.4		Ausgangsfragen der Kennzahlenbasis.....	6
	9.4.1	Return-on-Investment (ROI).....	6
	9.4.2	Cash Flow-Return-on-Investment (CFROI).....	6
	9.4.3	Return-on-Capital-Employed (ROCE).....	6
	9.4.4	Return-on-Net-Assets (RONA).....	6
	9.4.5	Economic-Value-Added (EVA).....	6
	9.4.6	Kapitalmärkte und Rechnungslegungsstandards als Einflussfaktoren.....	6
9.5		Umsetzung des wertorientierten Controlling.....	6
	9.5.1	Grundschema der Berichtsstruktur.....	6
	9.5.2	Festlegen der Berichtsstruktur.....	6
	9.5.3	Zuordnung von Bilanzpositionen.....	6
	9.5.4	Kapitalausstattung und zentrale Finanzierung.....	6
	9.5.5	Konsolidierung auf Unternehmensebene.....	6
	9.5.6	Zielvorgaben.....	6
9.6		Start ins wertorientierte Controlling.....	6
9.7		Shareholder Value und wertorientiertes Controlling.....	6
9.8		Ausblick.....	6
10		Erarbeitung von Unternehmensstrategien.....	6
10.1		Methoden und Techniken.....	6
10.2		Moderation und Sitzungsstruktur.....	6
	10.2.1	Zielsetzung.....	6
	10.2.2	Struktur des Wissens des Managements.....	6
	10.2.3	Fokussierung der Gedanken.....	6
10.3		Erarbeitung der Unternehmensstrategie.....	6
	10.3.1	Vorbereitungen.....	6
	10.3.2	Segmentierung der Problemlage.....	6
	10.3.3	Sitzungsanzahl.....	6
	10.3.4	Moderationsleitfaden.....	6
	10.3.5	Strategien der strategischen Geschäftseinheiten.....	6

10.3.6	Strategien des Unternehmens.....	667
10.3.7	Strategien im Unternehmensverbund.....	669
10.3.8	Verzahnung mit dem Budget.....	671
10.4	Plan-Ist-Vergleich.....	672
10.4.1	Budgetkontrolle.....	672
10.4.2	Qualitative Informationen.....	672
10.5	Jährlicher Check-up.....	673
10.5.1	Schwerpunktthemen.....	673
10.5.2	Moderationsleitfaden.....	673
10.6	Strategiefortschreibung und Fokussierung.....	675
10.7	Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard.....	676
Literaturverzeichnis.....		685
Stichwortverzeichnis.....		695