

Notger Carl / Manfred Kiesel



dandelion.com

© 2008 AG-Information Management Consultants
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to dandelion.com network.

Unternehmensführung

Methoden Instrumente Managementkonzepte

2., überarbeitete Auflage

REDLINE WIRTSCHAFT
bel verlag moderne industrie

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 11 |
| 1 Einführung | 13 |
| 1.1 DAS UNTERNEHMEN | 13 |
| 1.2 DAS UNTERNEHMEN ALS SYSTEM | 13 |
| 1.3 UNTERNEHMENSFÜHRUNG ALS PROZESS | 14 |
| 1.4 ZIELSYSTEM DES UNTERNEHMENS | 15 |
| 2 Unternehmensplanung | 21 |
| 2.1 STRATEGISCHE PLANUNG | 23 |
| 2.2 MITTELFRISTPLANUNG | 24 |
| 2.3 BUDGETPLANUNG..... | 25 |
| 3 Strategische Unternehmensführung | 27 |
| 3.1 ANALYSE UND PROGNOSE | 27 |
| 3.1.1 Umweltanalyse..... | 29 |
| 3.1.1.1 Analyse gesellschaft-wirtschaftliches Umfeld | 29 |
| 3.1.1.2 Analyse des Marktes und der Marktentwicklung | 32 |
| 3.1.1.3 Branchenanalyse | 33 |
| 3.1.1.4 Five-Forces von Porter | 35 |
| 3.1.2 Unternehmensanalyse..... | 43 |
| 3.1.2.1 Beurteilung der bisherigen Strategie | 43 |
| 3.1.2.2 Stärken/Schwächen-, Chancen-/Risikenanalyse.. | 44 |
| 3.1.2.3 Strategische Kostenanalyse | 49 |
| 3.1.3 Prognoseverfahren | 52 |
| 3.1.3.1 Kurzfristige Verfahren..... | 53 |
| 3.1.3.2 Langfristige Verfahren..... | 55 |
| 3.2 ELEMENTE DES STRATEGISCHEN MANAGERMENTS | 70 |
| 3.3 DIE ENTWICKLUNG EINER STRATEGIE | 73 |
| 3.3.1 Normatives Management..... | 75 |
| 3.3.1.1 Unternehmensphilosophie und -ethik | 76 |
| 3.3.1.2 Unternehmenskultur | 78 |
| 3.3.1.3 Vision und Leitbild..... | 81 |
| 3.3.1.4 Unternehmenspolitik und Corporate Identity | 83 |
| 3.3.2 Strategische Grundsätze..... | 85 |
| 3.3.2.1 Allgemeine Grundsätze | 86 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.3.2.2 | Das PIMS-Programm..... | 89 |
| 3.3.3 | Unternehmens-/Geschäftsfeld-/Funktionalstrategie.... | 96 |
| 3.3.4 | Entwicklung von Wettbewerbsstrategien..... | 101 |
| 3.3.4.1 | Kostenführerschaft..... | 105 |
| 3.3.4.2 | Qualitätsführerschaft..... | 108 |
| 3.4 | PORTFOLIOS IN DER STRATEGISCHEN PLANUNG..... | 113 |
| 3.4.1 | Marktwachstum-Relativer-Marktanteil-Portfolio..... | 113 |
| 3.4.2 | Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio | 120 |
| 3.4.3 | Wettbewerbsposition-Lebenszyklus-Portfolio..... | 124 |
| 3.5 | ORGANISATION..... | 128 |
| 3.5.1 | „Structure-Follows-Strategy“-These | 129 |
| 3.5.2 | Bewertung verschiedener Organisationsstrukturen .. | 134 |
| 3.5.3 | Probleme der Implementierung | 139 |
| 4 | Operative Unternehmensführung | 141 |
| 4.1 | KURZFRISTIGE PLANUNG..... | 143 |
| 4.1.1 | Funktionale Planung | 143 |
| 4.1.2 | Die funktionalen Bausteine des Planungssystems | 146 |
| 4.1.2.1 | Absatz- und Umsatzplanung..... | 146 |
| 4.1.2.2 | Produktionsplanung | 149 |
| 4.1.2.3 | Beschaffungsplanung..... | 150 |
| 4.1.2.4 | Ergebnis-, Liquiditäts- und Bilanzplanung..... | 151 |
| 4.1.3 | Planung – ein iterativer Prozess..... | 154 |
| 4.1.4 | Psychodynamik des Planungsverhaltens | 155 |
| 4.2 | MITARBEITERFÜHRUNG | 162 |
| 4.2.1 | Mitarbeitermotivation..... | 163 |
| 4.2.2 | Führungsstil..... | 165 |
| 4.2.3 | Führungskonzept..... | 167 |
| 4.3 | PROJEKTMANAGEMENT | 171 |
| 4.3.1 | Aufbauorganisation | 171 |
| 4.3.2 | Ablauforganisation | 175 |
| 5 | Controlling | 182 |
| 5.1 | INFORMATIONSPROZESS..... | 182 |
| 5.2 | ANALYSE..... | 193 |
| 5.2.1 | Abweichungsanalysen..... | 193 |
| 5.2.2 | ABC-Analyse..... | 195 |
| 5.2.3 | Gemeinkosten-Wertanalyse | 197 |
| 5.2.4 | Iso-Deckungsbeitragslinie | 198 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.2.5 | <i>Kennzahlenanalysen</i> | 200 |
| 5.3 | KOORDINATION | 206 |
| 5.4 | NEUE ANFORDERUNGEN AN DAS CONTROLLING | 208 |
| 5.5 | WERTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG | 210 |
| 5.5.1 | <i>Die Eckpfeiler des wertorientierten Management</i> | 212 |
| 5.5.1.1 | Berechnung des Shareholder Value | 214 |
| 5.5.1.2 | Betrieblicher Cashflow | 216 |
| 5.5.1.3 | Residualwert | 217 |
| 5.5.1.4 | Kosten des Gesamtkapitals | 217 |
| 5.5.1.5 | Operating Profit und Net Assets | 219 |
| 5.5.1.6 | Der Werttreiberprozess | 220 |
| 5.5.2 | <i>Strategiebewertung</i> | 223 |
| 5.6 | BALANCED SCORECARD | 224 |
| 5.6.1 | <i>Die Perspektiven der Balanced Scorecard</i> | 225 |
| 5.6.1.1 | Finanzwirtschaftliche Perspektive | 225 |
| 5.6.1.2 | Kundenperspektive | 226 |
| 5.6.1.3 | Interne Prozessperspektive | 227 |
| 5.6.1.4 | Lern- und Entwicklungsperspektive | 228 |
| 5.6.2 | <i>Ursache-Wirkungskette in der BSC</i> | 229 |
| 5.6.3 | <i>Implementierung des BSC-Konzeptes</i> | 230 |
| 5.7 | RISKMANAGEMENT UND -CONTROLLING | 232 |
| 5.7.1 | <i>Definition des Risikos</i> | 232 |
| 5.7.2 | <i>Risikomanagementprozess</i> | 235 |
| 5.7.3 | <i>Risikofrühwarnsysteme</i> | 237 |
| 5.7.4 | <i>B Branchenrisiken</i> | 238 |
| 5.7.5 | <i>Das finanzwirtschaftliche Risiko</i> | 239 |
| 6 | Unternehmensführung im dynamischen Umfeld | 242 |
| 6.1 | DYNAMIK IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG | 242 |
| 6.1.1 | <i>Veränderungen der Unternehmensumwelt</i> | 243 |
| 6.1.2 | <i>Veränderungen im Unternehmen</i> | 244 |
| 6.1.3 | <i>Zeit als Wettbewerbsfaktor</i> | 247 |
| 6.2 | LEAN MANAGEMENT | 250 |
| 6.2.1 | <i>Wesentliche Erkenntnisse der MIT-Studie</i> | 252 |
| 6.2.2 | <i>Lean Management im Unternehmensprozess</i> | 253 |
| 6.2.2.1 | Simultaneous Engineering | 253 |
| 6.2.2.2 | Lean Sourcing | 257 |
| 6.2.2.3 | Lean Production | 260 |
| 6.2.2.4 | Lean Distribution | 263 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6.3 | BUSINESS REENGINEERING..... | 265 |
| 6.4 | VIRTUELLE UNTERNEHMEN..... | 269 |
| 6.4.1 | <i>Aufbauorganisation</i> | 270 |
| 6.4.2 | <i>Ablauforganisation</i> | 272 |
| 6.5 | CHANGE MANAGEMENT..... | 273 |
| 6.5.1 | <i>Veränderungsprozess</i> | 274 |
| 6.5.2 | <i>Kultur des Change Management</i> | 278 |
| 6.5.3 | <i>Instrumente</i> | 281 |
| 6.6 | LERNENDE UNTERNEHMEN..... | 282 |
| 6.6.1 | <i>Lernprozess</i> | 282 |
| 6.6.2 | <i>Lernblockaden</i> | 284 |
| 7 | Neuausrichtung des Unternehmens | 287 |
| 7.1 | GLOBALISIERUNG..... | 287 |
| 7.1.1 | <i>Erklärungsansätze der Globalisierung</i> | 289 |
| 7.1.2 | <i>Strategie internationaler Unternehmen</i> | 292 |
| 7.1.3 | <i>Formen des Markteintritts</i> | 297 |
| 7.2 | UNTERNEHMENSVERBINDUNGEN..... | 300 |
| 7.2.1 | <i>Formen</i> | 300 |
| 7.2.2 | <i>Ziele</i> | 305 |
| 7.2.3 | <i>Vorbereitung</i> | 308 |
| 7.2.4 | <i>Umsetzung</i> | 311 |
| 7.3 | ANPASSUNG DES GESCHÄFTSFELDES..... | 315 |
| 7.3.1 | <i>Kernkompetenzen</i> | 315 |
| 7.3.1.1 | <i>Begriffserklärung</i> | 315 |
| 7.3.1.2 | <i>Ziele</i> | 317 |
| 7.3.1.3 | <i>Vorgehensweise</i> | 318 |
| 7.3.1.4 | <i>Controlling</i> | 322 |
| 7.3.2 | <i>Dezentralisierung und Centerbildung</i> | 324 |
| 7.3.3 | <i>Diversifikation</i> | 328 |
| 8 | Total Quality Management | 332 |
| 8.1 | QUALITÄTSZIRKEL..... | 335 |
| 8.1.1 | <i>Organisation</i> | 336 |
| 8.1.2 | <i>Implementierung</i> | 338 |
| 8.2 | WERTANALYSE..... | 339 |
| 8.2.1 | <i>Organisation</i> | 341 |
| 8.2.2 | <i>Phasen</i> | 342 |
| 8.3 | BENCHMARKING..... | 344 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 8.3.1 | <i>Vorgehensweise</i> | 345 |
| 8.3.2 | <i>Objekte</i> | 346 |
| 8.4 | KAIZEN | 349 |
| 8.4.1 | <i>Vorgehensweise</i> | 350 |
| 8.4.2 | <i>Kaizen und Innovation</i> | 353 |
| 8.5 | ISO 9000 ALS QUALITÄTSNORM | 355 |
| 8.5.1 | <i>Gründe für die Zertifizierung</i> | 356 |
| 8.5.2 | <i>Prüfungsprozess</i> | 357 |
| 9 | Ökologieorientierte Unternehmensführung | 361 |
| 9.1 | ABLAUFORGANISATION | 363 |
| 9.1.1 | <i>Zielformulierung</i> | 363 |
| 9.1.2 | <i>Planung</i> | 365 |
| 9.2 | AUFBAUORGANISATION | 368 |
| 9.3 | CONTROLLING | 370 |
| 9.3.1 | <i>Erfassung ökologischer Größen</i> | 370 |
| 9.3.2 | <i>Ökologieorientierte Bereichssteuerung</i> | 372 |
| 9.4 | ÖKO-AUDIT | 375 |
| 9.4.1 | <i>Vorgehensweise</i> | 375 |
| 9.4.2 | <i>Kosten</i> | 378 |
| 9.4.3 | <i>Nutzen</i> | 379 |
| | Abbildungsverzeichnis | 382 |
| | Literaturverzeichnis | 388 |
| | Index | 395 |