

li **Ekbert Hering/Gerold Frick (Hrsg.)**

Betriebswirtschaft in Fallbeispielen

**23 Business Stories und Case Studies
von Absatz bis Zeitmanagement**

HANSER

Inhalt

1	Vorstellung des Unternehmens Fitness AG.....	1
1.1	Fitness Produktions GmbH (FP GmbH).....	2
1.2	Fitness Vertriebs- und Service GmbH (FVS GmbH).....	3
1.3	Fitness Handels GmbH (FH GmbH).....	4
1.4	E-Fitness GmbH (EF GmbH).....	4
1.5	Zentralfunktionen.....	5
2	Unternehmensplanung und Strategie.....	10
2.1	Einleitung.....	10
2.2	Werkzeuge der Unternehmensplanung.....	11
2.2.1	Übersicht über die Aufgabenfelder der strategischen Planung.....	12
2.2.2	Wettbewerbskräfte.....	12
2.2.3	Wettbewerbsstrategien.....	12
2.2.4	SWOT-Analyse: Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren.....	13
2.2.5	Portfolio-Analyse.....	14
2.3	Wettbewerbsanalyse durch den Messerundgang.....	15
2.4	Strategie-Workshop mit den Führungskräften.....	21
2.4.1	Situationsanalyse.....	21
2.4.2	Unternehmerische und strategische Ausrichtung.....	27
2.5	Überprüfung der Erkenntnisse.....	34
3	Organisation und Organisationsentwicklung.....	38
3.1	Zusammenarbeit zwischen Geschäftsbereichen und Zentralfunktionen.....	39
3.1.1	Ausgestaltung der Holdingstruktur.....	39
3.1.2	Führungshandbuch als organisatorisches Hilfsmittel.....	41
3.1.3	Gestaltung der Leistungsbeziehungen.....	43
3.2	Tipps zur Organisationsgestaltung in den Geschäftsbereichen.....	48
3.2.1	Neue organisatorische Gestaltungslösungen.....	48
3.2.2	Effizienzkriterien für eine wirkungsvolle Organisationsstruktur.....	53
3.3	Organisationsentwicklung: Der geplante organisatorische Wandel.....	56
3.3.1	Gemeinsame Ziele.....	57
3.3.2	Beitrag der Mitarbeiter.....	58
3.3.3	Beitrag des Unternehmens.....	59
3.3.4	Verhandlungsstrategie mit den Arbeitnehmervertretern.....	60
3.3.5	Kommunikations- und Informationsstrategie.....	60
3.3.6	Entscheidungsphase im Management.....	61
3.3.7	Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat.....	61
3.3.8	Vereinbartes Erfolgsbeteiligungsmodell (Fitness-Programm).....	63
3.3.9	Einführung des Erfolgsbeteiligungsmodells.....	65
3.3.10	Erste Ergebnisse.....	66

4	Controlling	67
4.1	Controlling - das unbekannte Wesen bei der Fitness AG.....	67
4.2	Controlling-Konzept für die Fitness AG.....	70
4.3	Controlling-Systeme und Management Information Systems (MIS).....	71
4.3.1	Operative Systeme.....	71
4.3.2	Controlling- und Reporting-Systeme.....	73
4.3.3	Executive Information System (EIS).....	79
4.4	Reporting- und Managementinformation.....	80
4.4.1	Kostenrechnung und Kennzahlen.....	81
4.4.2	Planung und Planungssysteme.....	83
4.4.3	Reporting.....	87
4.4.4	Report Design.....	88
4.5	Operatives Controlling.....	93
4.5.1	Analyse und Steuerung.....	94
4.5.2	Funktionales Controlling.....	97
4.6	Strategisches Controlling: Balanced Scorecard.....	102
4.6.1	Grundgedanke der Balanced Scorecard.....	102
4.6.2	Entwicklung der BSC.....	105
4.6.3	Integration der Balanced Scorecard in ein Controlling-Konzept.....	117
5	Logistik und Supply Chain Management (SCM)	120
5.1	Produktionsplanung und -Steuerung (PPS) - die Fertigung optimal steuern . . .	123
5.1.1	Zentrale Produktionsplanung und -Steuerung (Push-Prinzip).....	123
5.1.2	Dezentrale Produktionsplanung und -Steuerung (Pull-Prinzip).....	124
5.1.3	Ergänzende Produktionsplanungs- und -Steuerungsmethoden.....	126
5.2	Ertragspotenziale.....	130
5.2.1	Ertragspotenzial Durchlaufzeiten.....	131
5.2.2	Ertragspotenzial Mitarbeiter.....	135
5.3	Zielvereinbarung und Zielverfolgung.....	136
5.4	Beschaffungsstrategien.....	139
5.4.1	ABC-Analyse.....	139
5.4.2	XYZ-Analyse.....	141
5.4.3	Konsequenzen/Strategien aus der ABC-XYZ-Analyse.....	142
5.4.4	Bedarfsvorhersagen.....	143
5.4.5	Lieferantenbewertung.....	146
5.4.6	Fitness Vertriebs- und Service GmbH (FVS GmbH).....	148
5.5	Distributionsnetz.....	148
5.6	Interne Auftragsabwicklung.....	149
5.7	Elektronischer Geschäftsverkehr mit Electronic Data Interchange (EDI).....	150
6	Wissensmanagement	152
6.1	Wissensmanagement als Erfolgsfaktor.....	152
6.2	Gemeinsame Erarbeitung eines Lösungsansatzes.....	154

6.3	Umsetzung in einem Pilotprojekt.....	160
6.3.1	Definition des Projekts „Wissensmanagement in der Fitness Handels GmbH".....	160
6.3.2	Analysephase.....	161
6.3.3	Konzeptionsphase.....	163
6.3.4	Roll-out und Implementierung.....	169
7	Innovationsmanagement.....	174
7.1	Innovationen - Neues gezielt schaffen und umsetzen.....	176
7.2	Ideenmanagement - die Kreativität der Mitarbeiter nutzen.....	178
7.3	Übersicht über Innovationen.....	180
7.4	Ideenpool - gute und geschützte Ideen bringen Erfolg.....	181
7.4.1	Klassifizierung und Bewertung.....	181
7.4.2	Anmeldung von Schutzrechten - nur geschützte Innovationen haben einen Wert.....	183
7.4.3	Umgang mit Schutzrechten - systematisch neue Lösungen generieren und mit vorhandenen Schutzrechten vergleichen.....	185
7.5	Erfolgscontrolling - auch Innovationen müssen sich rechnen.....	187
7.6	Ergebnisse des Innovationsmanagements.....	189
8	Recht.....	191
8.1	Notwendigkeit des Rechtsmanagements - Post vom Gericht.....	191
8.2	Rechtsfelder im Unternehmen - die Landkarte des Rechts.....	191
8.3	Einführung eines Rechtsmanagements im Unternehmen.....	192
8.4	Rechtsfälle im Außenverhältnis.....	193
8.5	Recht innerhalb des Unternehmens - eine komplexe Materie managen.....	194
8.6	Bedeutung des Rechtsmanagements - eine kritische Bestandsaufnahme.....	196
8.7	Kündigungskunde.....	197
8.8	Mahnwesen - Inkasso in Ordnung bringen.....	198
8.9	Produkthaftung - ein brisanter Fall, ausgerechnet nach Dienstschluss.....	199
9	Risikomanagement.....	200
9.1	Chancen definieren, Risiken beachten.....	201
9.2	Vorbereitungen für das Risikomanagement.....	202
9.3	Risikoanalyse - Erstellen einer Risikolandschaft.....	205
9.4	Integration des Risikomanagements ins TQM.....	207
10	Produktivitätsmanagement.....	210
10.1	Schwachstellen im Produktionsprozess.....	210
10.2	Optimieren des Beschaffungsprozesses - im Einkauf liegt der Gewinn.....	212
10.3	Optimieren der Produktion - weniger Verschwendung und höhere Motivation.....	218
10.3.1	Optimierung der Fertigung - statt Werkstattorganisation eine nach Produktbereichen gegliederte Fertigung.....	219

10.3.2	Weniger Bestände kosten weniger Geld und verkürzen die Durchlaufzeiten.....	224
10.3.3	Werker durch Gruppenarbeit motivieren und durch Prämien belohnen.....	226
10.3.4	Weniger Verschwendung für die Fitness Handels GmbH.....	227
11	Qualitätsmanagement.....	229
11.1	Qualität produzieren - eine ständige Herausforderung.....	229
11.2	Bereiche und Methoden des Qualitätsmanagements.....	231
11.3	Vorbeugendes Qualitätsmanagement.....	233
11.3.1	QualityFunctionDeployment (QFD).....	233
11.3.2	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA).....	238
11.4	Operative Methoden des Qualitätsmanagements.....	240
11.4.1	Maschinen- und Prozessfähigkeit.....	240
11.4.2	Statistische Prozessregelung (SPC).....	243
11.4.3	Organisation des Qualitätsmanagements.....	244
11.5	Qualitätscontrolling.....	247
11.5.1	Qualitätskosten.....	247
11.5.2	Balanced Scorecard (BSC).....	249
11.6	Ständige Verbesserung (Kaizen).....	251
11.6.1	Systematik des Verbesserungsprozesses.....	252
11.6.2	Werkzeuge für die Verbesserungen.....	253
12	Finanzmanagement.....	255
12.1	Organisation.....	255
12.2	Zielorientierung.....	256
12.3	Kapitalgeber und Zusammenarbeit mit Banken.....	257
12.4	Finanzwirtschaftliche Analysen.....	258
12.4.1	Vermögens- und Investitionsanalyse.....	261
12.4.2	Kapitalstrukturanalyse.....	265
12.4.3	Verringerung der Kosten für die Ressource Kapital.....	266
12.4.4	Finanzlage.....	270
12.4.5	Finanzplanung.....	273
12.5	Rating.....	274
13	Informationsmanagement.....	278
13.1	Neugründung der E-Fitness GmbH.....	279
13.1.1	Betriebswirtschaftliche Tatsachen.....	280
13.1.2	Business-Plan.....	281
13.2	Herausforderung im Wandel der Zeit.....	281
13.2.1	Strukturelle Änderungen analysieren.....	285
13.2.2	Technologische Barrieren verschwinden.....	285
13.2.3	Wachstumsmarkt im Netz.....	286

13.2.4	Bestehende Organisationen anpassen.....	286
13.2.5	Kompetente Partner kooperieren.....	288
13.2.6	Unternehmensübergreifende Prozesse beherrschen.....	289
13.3	Strategie.....	289
13.3.1	Ausschöpfung der Potenziale im Netz.....	290
13.3.2	Marktorientierung im Mittelpunkt.....	292
13.4	Elektronische Marktplätze.....	292
13.4.1	Beurteilung und Anforderungen.....	294
13.4.2	Vorbereitung und Empfehlung.....	294
14	Personalmanagement.....	296
14.1	Systematisches und zielorientiertes Personalmanagement entwickeln.....	298
14.2	Entwicklung der Zielhierarchie.....	299
14.3	Beurteilung bestehender Instrumente mit Hilfe des Lebenszyklus.....	300
14.4	Erarbeitung von Portfolios nach dem Prinzip der Dringlichkeit und Wichtigkeit.....	303
14.5	Spezifische Ziele ableiten.....	306
15	Umweltmanagement.....	311
15.1	Orientierung an der Umwelt.....	311
15.2	Einführung eines Umweltmanagement-Systems.....	314
15.2.1	Standards für Umweltmanagement.....	314
15.2.2	Konzept zur Einführung.....	317
15.3	Input-Output-Analyse - Stoff- und Energiefluss im Unternehmen.....	319
15.4	Umweltbilanz (Öko-Bilanz).....	323
15.5	Qualitätsmanagement- und Umweltmanagement-System verknüpfen.....	325
16	Marketing- und Vertriebsmanagement.....	328
16.1	Einleitung - ein Team schafft gemeinsam Zukunft.....	328
16.2	Marketing - Aufspüren des Bedarfs und Verbindung zu potenziellen Kunden... 330	
16.2.1	Strategisches Marketing - Verbindung von Unternehmensstrategie und Markt.....	330
16.2.2	Operatives Marketing - Strategie wird nach Märkten in Aktionen umgesetzt.....	333
16.3	Vertrieb - Umsetzen der Pläne in Aufträge.....	341
16.3.1	Absatzplanung.....	341
16.3.2	Vertriebsstruktur.....	345
16.3.3	Vertriebsführung.....	346
16.3.4	Außendienst.....	348
16.3.5	Innendienst.....	361
16.3.6	Strategische Kunden.....	366
16.3.7	Partnervertrieb.....	371
16.3.8	E-Business.....	371

17	Customer Relationship Management (CRM)	374
17.1	CRM - eine weitere Modeerscheinung?.....	374
17.2	Bausteine eines CRM-Konzeptes.....	375
17.3	Einführung des CRM-Systems.....	382
17.3.1	Anforderungen an das CRM-System festlegen.....	383
17.3.2	CRM-Anbieter evaluieren.....	385
18	Zeitmanagement	387
18.1	Zeitknappheit - ein typisches Beispiel.....	387
18.2	Der Mensch und die Zeit - biologische Gegebenheiten.....	388
18.2.1	Leistungskurve und Tagesstörkurve.....	389
18.2.2	Pareto-Prinzip.....	390
18.2.3	Energie und Zeit.....	391
18.2.4	Dauernde Störungen und Zeiträuber.....	392
18.3	Methoden des Zeitmanagements.....	393
18.3.1	Arbeit in Zeitblöcken.....	393
18.3.2	ALPEN-Methode.....	394
18.3.3	Eisenhower-Methode - nach Dringlichkeit und Wichtigkeit unterscheiden.....	394
18.3.4	Delegation.....	395
18.3.5	Life-Balance.....	396
18.4	Zeitmanagement - ein typisches Beispiel.....	398
19	Projektmanagement	402
19.1	Projektorganisation.....	404
19.2	Projektauftrag und Projektinitialisierung.....	408
19.3	Kick-off-Meeting und Teambildung.....	410
19.4	Situationsanalyse und Projektziele.....	411
19.5	Inhaltliche Projektplanung.....	413
19.5.1	Projektstrukturplan (PSP).....	414
19.5.2	Arbeitspaketbeschreibungen.....	415
19.5.3	Vorgangs- und Terminplanung.....	416
19.5.4	Planung der Information und Kommunikation.....	419
19.6	Ressourcen- und Kostenplanung.....	420
19.7	Risikoanalyse und Risikomanagement bei Projekten.....	422
19.8	Operative Umsetzung und Einführung.....	425
20	Servicemanagement	427
20.1	Bedeutung des Servicemanagements.....	427
20.2	Besonderheiten des Servicemanagements.....	429
20.3	Servicequalität ist entscheidend für erfolgreiches Servicemanagement.....	431
20.4	Instrumente des Servicemanagements.....	435
20.5	Erfolgskontrolle des Servicemanagements.....	437

21	Internationales Key Account Management.....	439
21.1	Strategische Auswahl von Key Accounts.....	439
21.2	Key Account Team.....	445
21.3	Key Account Manager, ein Dirigent aller Aktivitäten.....	447
22	Management von Merger & Acquisitions (M&A).....	449
22.1	Merger & Acquisition - strategische Grundüberlegungen.....	449
22.2	M&A-Prozess: Ablauf und Gestaltung.....	451
22.3	Inhalte und Umfang der Due Diligence.....	455
22.4	Kaufpreisermittlung: Mathematik oder Kunst?.....	458
22.5	Finanzierung von M&A-Transaktionen.....	459
22.6	Rechtliche Gestaltung von Unternehmenskäufen.....	461
23	Existenzgründung.....	464
23.1	Basis: Planung.....	464
23.2	Weg: Business-Plan.....	465
23.2.1	Vorhaben.....	466
23.2.2	Gründer und Team.....	469
23.2.3	Produkte.....	470
23.2.4	Markt und Branche.....	471
23.2.5	Marketing und Vertrieb.....	472
23.2.6	Finanzen und Finanzierung.....	473
23.2.7	Organisation.....	474
23.2.8	Zukunftsplanung und Executive Summary.....	475
23.2.9	Zusammenfassung.....	475
	Literatur.....	477
	Glossar.....	484
	Index.....	499
	Autoren.....	511