



dandelion.com

Herbert Berschin

© 2008 dG Information Management Consultants  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelion.com](http://dandelion.com) network.

**Unternehmen**  
*mmmmmmmmmm*  
**erfolgreich führen**

•••••  
**3. Auflage**

expert verlag Ehrungen  
Taylorix Fachverlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Überblick		15
<b>1</b>	<b>Aufgabengebiete der Unternehmensführung</b>	<b>17</b>
1.1	Aufgabengebiet Ertragsquellen (Produkte in Märkten)	18
1.2	Aufgabengebiet Technologie (Innovation und Produktivität)	19
1.3	Aufgabengebiet Kapital	20
1.4	Aufgabengebiet Mitarbeiter	21
1.5	Wertschätzung in der Öffentlichkeit	22
	<b>Steuerungsinstrumente der Unternehmensführung</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>Planung und Controlling im Unternehmen</b>	<b>28</b>
3.1	Zukunft und Vergangenheit	28
3.2	Planung	32
3.3	Controlling	34
3.4	Planung und Controlling auf verschiedenen Ebenen der Organisation	35
3.5	Unternehmensplanung und Unternehmensentwicklung	37
<b>4</b>	<b>Führungskonzept und Führungsstil</b>	<b>40</b>
4.1	Grundprinzip	40
4.2	Praxisorientierung	40
4.3	Motivation der Mitarbeiter	43
4.4	Führung durch Konsens und Autorität	44

<b>5</b>	<b>Organisationsstruktur</b>	<b>46</b>
5.1	Die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt	46
5.2	Strategische Planungseinheiten (strategische Geschäftseinheiten)	49
5.3	Operative Planungseinheiten (operative Geschäftseinheiten)	51
5.4	Absatzpolitisch ausgerichtete Teilbereiche des Unternehmens	53
5.5	Funktional ausgerichtete Teilbereiche des Unternehmens als Planungseinheiten	58
<b>6</b>	<b>Planung und Controlling — Grundlagen</b>	<b>59</b>
6.1	Methodik und Psychologie	59
6.2	Planung und Controlling — Sieben Schritte	61
6.3	Definitionen	61
6.4	Zeitplan zur Durchführung von Planung und Controlling	63
6.5	Kommunikationsfluß	65
6.6	Organisationsentwicklung und Koordination der Planung	66
6.6.1	Zentrale Planung	68
6.6.2	Dezentrale Planung	69
6.6.3	Partizipative Planung	71
	<b>Planung und Controlling — Praxis</b>	<b>74</b>
	Zielsetzungen	74
.1	Zielsetzungen für den Geschäftsauftrag (Mission, Leitbild)	77
.2	Zielsetzungen für Ertragsquellen	79
.3	Zielsetzungen für Innovation und Produktivität (Technologien)	80
.4	Zielsetzungen für Kapital	81
.5	Zielsetzungen für Mitarbeiter	82
.6	Zielsetzungen für die Wertschätzung in der Öffentlichkeit	83
.7	Zielsetzungen für das Überleben	84
7.2	Vorausschätzungen und Analysen	84
7.2.1	Volkswirtschaftliche Rahmendaten	85
7.2.2	Vorausschätzungen und Analyse von Ertragsquellen	86
7.2.3	Vorausschätzungen und Analyse von Innovation und Produktivität (Technologien)	92
7.2.4	Vorausschätzungen und Aktionen des Gesetzgebers	94
7.2.5	Vorausschätzungen und Analyse von Aktionen der Mitbewerber	95
7.2.6	Analyse der eigenen Stärken und Schwächen	96
7.2.7	Ein Beispiel aus der Praxis (Checklisten)	98
7.2.7.1	Checkliste für Marktwachstum/Attraktivität des Marktes	105

7.2.7.2	Checkliste für die eigene Wettbewerbsposition/Marktanteil, Unternehmenspotential	106
7.3	Weisungen und Empfehlungen zum Entwickeln von Strategien	108
7.3.1	Bedeutung der Weisungen und Empfehlungen	108
7.3.2	Zweck	109
7.3.3	Art und Umfang der Weisungen und Empfehlungen	111
7.4	Strategien	113
7.4.1	Von der Analyse zum Planen	113
7.4.2	Strategisches Planen	114
7.4.2.1	Der Ertragsquellenplan	116
7.4.2.2	Der Technologienplan	119
7.4.3	Strategien	120
7.4.4	Schlüsselgrößen zum Entwickeln von Strategien	122
7.4.4.1	Ertragsquellen und Marktanteil	124
7.4.4.2	Marktanteil und Kapitalrentabilität	127
7.4.4.3	Ertragspotentiale schaffen und ausschöpfen	135
7.4.4.4	Auch erfolgreich mit kleinen Marktanteilen (Marktnischenpolitik)	138
7.4.4.5	Ein Wort der Vorsicht	139
7.4.5	Entwickeln von Strategien für Ertragsquellen	143
7.4.6	Erfolgsbeitrag und Lebenszyklus	147
7.4.7	Langfristiges finanzielles Gleichgewicht	150
7.4.8	Neue Strategiekonzepte - Portfolio-Management (Portfolio-Analyse und Portfolio-Planung)	152
7.4.8.1	Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix (Vier-Felder-Matrix)	152
7.4.8.2	Die Neun-Felder-Matrix (Portfolio-Matrix)	156
7.4.8.3	Portfolio-Analyse und CastvFlow-Effekt	159
7.4.8.4	Synergieeffekte	162
7.4.8.5	Norm-Strategien	165
7.4.8.6	Portfolip-Planung	168
7.4.8.7	Ein Wort der Vorsicht	172
7.4.9	Die Bedeutung strategischen Planens	174
7.4.10	Zusammenarbeit von Zentrale und Linie beim Entwickeln von Strategien	175
7.5	Weisungen und Empfehlungen zum Übersetzen von Strategien in detaillierte operative Programme	179
7.5.1	Bedeutung der Weisungen und Empfehlungen	179
7.5.2	Zweck	180
7.5.3	Art und Umfang der Weisungen und Empfehlungen	181
7.6	Operative Programme und Budgets	182
7.6.1	Von der langfristigen zur kurzfristigen Planung	183
7.6.2	Abgrenzung der operativen Planung von der strategischen Planung	185
7.6.3	Null-Budgetierung	188
7.6.4	Erhöhen der kurzfristigen Flexibilität durch Notpläne	189

<b>8</b>	<b>Controlling</b>	193
8.1	Stellenwert (Strategisches Controlling)	194
8.2	Bereiche des Controlling	195
8.3	Termine für die Durchführung	197
8.4	Frühwarnsystem und Vorwärtscontrolling	200
8.5	Registrieren schwacher Signale	203
8.5.1	Checklisten für die Marktposition	204
8.5.2	Checklisten für die finanzwirtschaftliche Position	209
8.6	Controlling und Leistungsbewertung	215
8.7	Leistungssteigerung durch innerbetriebliches Vorschlagswesen	218
<b>9</b>	<b>Controller-Organisation</b>	221
9.1	Straffes Controlling	223
9.2	Flexibles Controlling	227
9.3	Mischformen vermeiden	230
	<b>Literaturverzeichnis</b>	232
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	234