

Know-how der Unternehmensplanung

Budgetierung, Controlling, Taktische Planung,
Langfristplanung und Strategie

von

Professor Dr. rer. pol. Reiner M. Michel

Ottobrunn bei München/Speyer/Meßkirch

2., völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage 1991

Mit 187 Abbildungen und Tabellen

j[^]
o I. H. Sauer-Verlag GmbH Heidelberg

Verlag Industrielle Organisation Zürich

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Grafiken	25
1. Theorie der Praxis betreffend Unternehmensplanung	31
1.1 Ein bißchen Planungsphilosophie	31
Selbstbescheidung - Aus dem Erfahrungsschatz - Planung keine Erfolgsgarantie — Planung contra Fingerspitzengefühl - Unternehmensplanung nicht Versuch einer Prophetie - Wie man immer recht behält - Ist die Zukunft berechenbar? — Vom Nutzen nicht zutreffender Prognosen - Keine Entscheidung ist auch eine - Es gibt immer Alternativen! - Die Reduktion auf das Wesentliche — Voraussetzungen und Nebeneffekte einer richtig angewandten Unternehmensplanung — Feed Forward — Heute entscheiden trotz unvollständiger Informationen? - Zuviel an Informationen? - Das Postulat der Wirtschaftlichkeit - Diskussion einiger Einwände - Zum guten Schluß: Aus dem Nähkästchen geplaudert...	
1.2 Nur das Notwendigste	40
Der Planungshorizont - Fristigkeiten — Operative/taktische/strategische Planung — Bottom Up oder Top Down? - Gegenstromverfahren - Minimumsektor	
1.3 Methodenlehre (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)	46
1.3.1 Prognosemethoden	47
Manager müssen alles können - Prognose versus Prophetie - Wissenschaftsgläubigkeit - Ein bißchen Methodenlehre - Theoretisch/mathematische Methoden — Verfahren der Praktiker - Naive Verfahren - Entscheidungsbaumverfahren - Intuitive Absatzprognosen - Delphi-Methode - Käuferbefragung - Testmarkt - Technologische/futurologische Analysen - Normative Verfahren - Frühindikatoren - Time Lag - Kritische Wertung - Self-Fulfilling Prophecy - Self-Destroying Prophecy - Ödipussyndrom - Zur effektiven Anwendung der Prognosemethoden — Empirisches zur Treffsicherheit	
1.3.2 Maßnahmen und Methoden zur Bewältigung des Risikos	60
Risikoabschläge, Erhöhung des Kalkulationszinsfußes, zweifache Diskontierung — Sensitivitätsanalysen - Kritische Werte — Optimismus/Pessimismus-Analyse - Maximax-Regel — Maxi-	

Inhaltsverzeichnis

	min-Regel — Minimum-Regret-Regel - Wahrscheinlichkeit gemäß La-Place-Kriterium — Erwartungswert gemäß Bayes-Regel - Optimismus/Pessimismus-Koeffizienten - Vertrauensparameter - Bewertung der Methoden zur Bewältigung des Risikos aus der Sicht des Praktikers - Empirische Daten zu Risikoanalysen — Risikoanalyse-Simulation — Keine Experimente!?!	
1.4	Zum Handwerkszeug (in Hemdsärmeln).	68
1.4.1	Woher die Plandaten? Die Nullhypothese - Just getafigure out ofhim! - Die Basisarbeitshypothese: Planwert = Istwert - Tendenzielle Korrektur des Istwertes — Harmonische Verknüpfung von Ist- und Plandaten - Interne Plandaten - Externe Plandaten	68
1.4.2	Geht's nur mit EDV? EDV-Gläubigkeit? - Programmierung erst bei stabilen Planungsmodellen - Software - Wird die Betriebswirtschaft durch Standardsoftware ersetzt?	72
1.4.3	Wie genau? Wieviel Stellen nach dem Komma? - Empirische Daten - Praxisbezogene Leitlinien - Aggregation — Formalisierungsgrad - Kostenpläne genauer als Umsatzpläne - Die 20:80-Regel	77
1.4.4	Der gesamtwirtschaftliche Bezugsrahmen Das sozio-ökonomische Umfeld — Internationale Interdependenz - Konkurrenzverhalten, Inflation, Wechselkurse — Außerwirtschaftliche Faktoren	79
1.4.5	Permanente Optimierung (in Hemdsärmeln).	81
1.5	Ein paar Takte Planungspsychologie. Vorbemerkung - Die „Michelsche" psychologische Standardverhaltenserwartung in der Unternehmensplanung — Trivialziele in der Vorplanungsphase - Selbstverständlichkeiten und Konjunktivismen — Hohe Optimismustendenz in der Einführungsphase der Unternehmensplanung - Zweckpessimismus als Reaktion — Zweckoptimismus als taktisches Instrument - Vierdimensionalisierung - Fehlende Aktualität als Alibi für Nichthandeln — Extrapolations- und Reaktionstendenzen - Personalisierung der Verantwortung - Remanenz der Plankostenetats - Bürokratisches Etatdenken — Exkurs: Zero Base Budgeting - Management by Motivation with Planning — Aus Fehlern lernen - Das erste Budget - Falsche Ziele - Allzu Menschliches - Die Faul-	82

	heitshypothese — Freudsche Rationalisierung - Selbstbeweihräucherung - Besserwisser — Verdrängung von Problemen und Risiken — Inkonsequenz — Alibiargumentation - Naivität - Controlling-Info brutto oder saldiert? - Orientierung an Extremen - Selbstironische Schlußbemerkung	
1.6	Empirie: Wie machen es die Praktiker?	104
	Expertenmeinungen — Selbstauskünfte - Repräsentative Untersuchungen	
2.	Die Erstellung der operativen Teilpläne des Budgets.	111
2.1	Das Konzept des Budgets.	111
	Absolutheitsanspruch oder Orientierungsmaßstab?	
2.2	Der Umsatzplan	112
2.2.1	Die Leitplanfunktion	112
	Originärer oder derivativer Plan? — Breakeven - Umsatzplan durch Werbung determiniert - Umsatzplan = Leitplan für Kostenpläne - Vorurteile - Die „elf W“ des Umsatzplans	
2.2.2	Der Absatzmengenplan.	115
	Formulare - Quellen des Absatzmengenplans - Bottom Up — Top Down — Marktforschung - Rückkoppelungen	
2.2.3	Verkaufspreisbudget	118
	Varianten: Umsatzrendite, Verkaufsergebnis, Rohertrag als Zielkriterium	
2.2.4	Der Umsatzplan	123
	Sortimentsbereinigung — 20:80-Regel — ABC-Analyse - Gliederungskriterien - Vorläufiges/verabschiedetes Umsatzbudget	
2.3	Das Materialkostenbudget	129
2.3.1	Die Lagerfunktion	130
	Bedienungsgrad - Einkaufspolitische Aspekte	
2.3.2	Das Einkaufsbudget	132
	Der Vergabestandard als Ziel-/Leistungskriterium	
2.3.3	Beschaffungsdetermination.	133
2.3.4	Produktionsdetermination.	133

Inhaltsverzeichnis

2.3.5	Definitionen der Materialkostenbudgetwerte	134
	Basis: Nachkalkulation des Vorjahres - Aktualisierter Globalansatz Roh- und Hilfsstoffkosten je Produktgruppe - Korrekturen mit Hilfsrechnungen - Vorkalkulationen mit Wiederbeschaffungspreisen — Auswirkung von Anfangsbeständen - Auswirkung von Bilanzwertansätzen - Konsequenz: Streben nach permanenter Optimierung - Standardeinkaufspreise	
2.4	Kapazitäts- und Produktionsplanung	141
	Der Kapazitätsplan als Limitation - Elemente der Produktionsplanung - Beispiel einer Kapazitätsanalyse - Die Arbeitszeitplanung - Gliederungsprinzipien der Kapazitätsplanung - Standards - Beschäftigungsgrad - Aspekte: Ausbeute, Maschinenbenutzung, Ausschuß - Die optimale Kombination der Standards - Die unterschiedlichen Beschäftigungsgrade einer Situation - Qualitative Kriterien: Interessenkonflikte - Auftragsumfang - Lieferzeit - Produktsonderausführungen - Langfristig geplantes Produktionsprogramm	
2.5	Produktionsbudget	148
2.5.1	Fertigungspersonalkostenbudget	148
	Sind Fertigungspersonalkosten fix? - Historische Fortschreibung — aber wie? — Personalkapazitätsplan - Analytische Erfahrungswerte — Produktive Arbeitstage — Publizieren	
2.5.2	Reparatur- und Betriebsetat	153
	Bestimmungsgrößen - Werkstattleistungen ambivalent: aufwandneutral oder aktivierungsfähig - Werkstattpersonal als steuerbarer Puffer - Betriebsetats	
2.5.3	Energiekostenbudget	157
	Neun programmierte Lernschritte: Umsatzproportionalität, Mengendetermination, Produktionsmengendetermination, Energiekostenintensität, Energiepreisniveau, Eigenenergieproduktionsanteil - Spezifische Verbrauchswerte — Preis- und Kostenbewertung - Absolute/relative Werte	
2.5.4	Budget der technischen Hilfsstellen	160
	Kapazitätsengpässe beim innerbetrieblichen Transport	
2.5.5	Verpackungskostenbudget	162
	Prozentsatz vom Umsatz - Von der Mengenkennziffer zur Verpackungsstückliste - Rationalisierungsmaßnahme „BFN“	

2.6	Transportkosten	164
	Kostendeterminanten - Absatzmengenabhängige Kosten - Lagergelder invers zum Umsatz? - Know-how zur Transportkostensenkung - Exkurs: Transportvertrag	
2.7	Entwicklungskostenetat	167
	Prozente sind geduldig	
2.8	Budgetierung der Vertriebskosten	168
2.8.1	Methode der historischen Fortschreibung	168
	Relativ fixe Vertriebskosten - Umsatzwertabhängige Vertriebskosten - Absatzmengenabhängige Vertriebskosten	
2.8.2	Definition des Werbeetats	170
	„Affordable Method“ - „Percentage of Sales Method“ - „Competitive Parity Method“ - „Objective and Task Method“ - Die Bedeutung des Produktmixes	
2.8.3	Analytische Definition des Vertriebskostenbudgets	177
	Marketingaktionsprogramm	
2.9	Abschreibungsplanung	180
	Aktivierte Projekte - Neuzugänge von Projekten aus Investitionen im Budgetjahr - Investitionen aus Investitionsprogrammen vor Budgetjahr — Nutzungsdauer — Degressive oder lineare Abschreibung?	
2.10	Verwaltungskostenbudget	187
	Standardwerte - Verwaltung als Profit-Center? - Verteilungsschlüssel — Gemeinkostenwertanalyse als Lösung?	
2.11	Sonstige Erlöse	189
	Miniprodukte - Exporterstattung - Sonderprodukte	
3.	Die Integration und taktische Variation des Budgets	192
3.1	Taktische Varianten	192
3.1.1	Preispolitik	193
	Analyse der Ertrags- und Kostenstruktur - Grenzerträge bei Preiserhöhungen und Mengenverlusten - Konkurrenzreaktionen — Signaleffekte — Analyse der Konkurrenzreaktionen im Entscheidungsbaum - Ist eine Preissenkung aussichtsreich? — Strategische Gegenaspekte - Interne Preispolitik — ..ein paar	

Inhaltsverzeichnis

	Takte Taktik — Kann man Verkaufspreise kalkulieren? — Gewinnpotentiale — Preisdifferenzierung - Preispolitik mit Grenzplankostenkalkulation - Exkurs: Auftragsbezogene Deckungsbeitragsprüfung auf Basis Grenzplankosten - Preispolitik mit auftragsbezogener Deckungsbeitragsprüfung - Basis: Vollkostenkalkulation einschließlich Zinsen - Preiserhöhung trotz erreichter Vollkostenpreise - Auftragsbezogene Deckungsbeitragsprüfung - Preisstellung unter Vollkosten, jedoch über 20 auf 100 (a. H.) über Grenzkosten - Tiefstpreise - Preise unter erlaubtem Limit - Erlaubtes Limit - Positive Elite - Miniprodukte - Ankündigung von Preiserhöhungen - Versuchsprodukte — Handelsprodukte - Ausnahmeregelung hochwertiger Produkte - Resteverkauf - Alternativen zur Preiserhöhung - Provisionskürzung — Außenstandsdauerfestsetzung - Kreditversicherung - Alternative Rohstoffverbilligung - (Miß)-Erfolgsstatistik - Entscheidungsgremien	
3.1.2	Investitionsprogramm	213
	Investitionspolitik - Die zeitliche Wirksamkeit - Standards - Muster eines Antrages zum Investitionsprogramm an das Aufsichtsgremium - Exkurs: Auswirkung des Investitionsprogramms auf das Budget	
3.1.3	Marketing-Aktionsprogramm	222
	Beispielsrechnung	
3.1.4	Kostenmanagement durch Zero-Base-Budgeting	224
	Sparprogramme - Nur bei Beamten? - Kostenextrapolation - Kostendämpfungsprogramme — Sind pauschale Abschläge eine Lösung? - Ungeeignete Methoden - Der neue Ansatz von Zero-Base-Budgeting - Checkfragen für jedes Entscheidungspaket - Nutzen von ZBB - Kostenpakete müssen den Leistungspaketen entsprechen! - Kein Verfall nicht verbrauchter Etats — 14 persönlich geforderte Mitarbeiter sparen eine Million	
3.1.5	Freie Kapazitäten als Ertragspotential	231
	Kapazitätsauslastung via Preisdifferenzierung - Kapazitätsauslastung mit der Konkurrenz - Lohnfertigung bei der Schwesterpartie	
3.2	Die Integration der Unternehmenszielplanung	232
3.2.1	Konsolidierung	233
	Harmonischer Aufbau - Aggregationsgrad - Limitation der Infrastruktur - Terminliche Harmonisierung	

\9z
 J9IH9J 91U9UBUIUIIUI91SÄS
 I9£}d9zuo>[]9\$png s^p jnj vpwe Suiflo.i}uo3 WVP
 09Z P9jJ9d si Äpoqo^ OVVt

L'VP

6UJ9JIZUU9X 9TS
 UII ipm? uopdgoxg Äq

jsi ;^i[Bn^v Z'VV
 £.req\$nii9A ugygMUBu U9p nz 9jj9Mjsi 9ip pms l'VP

J9p

uinz | A ^ V p ^ p \[
 SunUBjdpiz 9UJ9^X9/9UJ9JUI £'£'£
 u9juBiJBA-snuisiuiTSS9_c/i/-snuisiuiijdo Z'l'l

y£'£
 £'£

uinz

- gg^Sjn^sSunqn - Sumrejdswiz
 pun -smz

Inhaltsverzeichnis

4.1.13 ... Better Controllable Lösses. 262

4.1.14 Zur Einführung des Controlling 262

4.2 Instrumente der Budgetkontrolle. 263
Kybernetischer Regelkreis

4.2.1 Frühwarnindikatoren. 263
Reagieren vor Eintritt der Fehlentwicklung - Reicht die Auftragsreichweite? — Vorinfo bei Rohstoffpreisabweichungen — Erstbesuche - Ein System für Vor- und Nachinformationen — Informationssystem für Investitions- und Entwicklungsprogramme - Termin Monatsmitte

4.2.2 Umsatz-Istmeldung und Ergebnishochrechnung. 266
Achtgestaffelter Informationsfluß - Besser handschriftlich als später - Problem Bestandsveränderungen - Ist/Ist-Vergleiche? - Fragwürdige Ist-Werte

4.2.3 Hochrechnung auf Basis Ist-Umsatz. 270
„Neue“ Erfahrungswerte - Hochrechnung recht treffsicher — Plan/Ist-Analyse für die Hochrechnung

4.2.4 Plan/Ist-Vergleich. 274
Ein kleines Praktikum (7 Thesen) — Standards - Standards haben Meßwertfunktion - Planabweichung (Plan/Ist) - Sollabweichung (Soll/Ist) - Schwellenwerte - Kommentierung und vorgeschlagene Maßnahmen — Musterbeispiel für einen Kontrollbericht - Korrekturmaßnahmen - Ziel des Plan/Ist-Vergleichs

4.2.5 Zusatzanalysen. 289
Break-even-Analyse - Analyse von Umsatzrentabilität, Kapitalumschlag und Kapitalrentabilität - Checkliste für Controlling und Kennziffern - Management Reporting System - Paradoxa - oder eigentlich doch nicht?

4.3 Controlling des Investitionsprogrammes. 303

4.3.1 Meilenstein-Planung 303

4.3.2 Der Projektstatus. 306
Projektsteuerung mit Optimismus-, Pessimismus-, Realismuswerten

4.3.3	Projekte als Profitcenter.	311
	Bitte keine Costcenterprojekte! - Projektcontrolling während des Projektes	
4.3.4	Projektbezogene Investitionskostenprognose.	315
4.3.5	Plan/Ist-Vergleich für das Investitionsprogramm	316
	Rechenschaftsbericht zum Investitionsprogramm	
4.4	Die Aktualisierung des Budgets.	319
	Plankontrolle — Bestandsveränderungen - Fallweise Überarbei- tung - Wirtschaftlichkeit - Erwartungsrechnung — LatestEsti- mate — Plan/Plan-Vergleich - Budgetbewegung — Forecasting — Revolvierende Budgetplanung - Der Mensch als Engpaßfak- tor - Von der Grobplanung zur Feinplanung — Rollierendes Investitionsprogramm (5-Stufen-Programm) - Rollierender Investitionsantrag	
5.	Die Mehrjahresplanung	330
5.1	Checkliste: Operationale Ziele.	330
	.. ein paar Takte zur Theorie der Ziele - Kategorien der Opera- tionalität — Nominale, ordinale, kardinale Zielgrößen - Das Zielsystem — Ziel-Pluralität — Checkliste operativer Ziele - Wachstumsziele - Rentabilitätsziele - Vermögensziele — Finan- zierungsziele - Marktziele - Produktion und Kosten - Risiko — Qualitative Ziele - Unspezifische Ziele — Die Findung der numerischen Werte für operationale Ziele	
5.2	Die Umsatzplanung in der Mehr Jahresplanung	340
	Statt einer Einführung ein Test - Die Dominanz der Mengenex- trapolation - Keine Inflation der Verkaufspreise? - Das Schi- zophrenie-Phänomen - Zentrale Planung von Wechselkursver- schiebungen — Fehlspekulationen — Keine Ideal- lösung ... - ... auch nicht Devisentermingeschäfte — Der Pro- duktlebenszyklus - Umsatz, Ertrag und Cash flow in den einzel- nen Lebensphasen - Gewinnlebenszyklus - Zum Auseinander- fallen von Ausgaben, Aufwand und Erträgen - Umsatzkurve - Ergebnissituation - Rechtzeitige Neuprodukteinführung - Basiserfindungen und wirtschaftliche Entwicklung - Verkür- zungseffekt - Orchestrierter Angriff - Varianten - Empirisches zum Produktlebenszyklus - Idealverteilung? - Kritisches zum	

Inhaltsverzeichnis

PLZ — Produktaltersstruktur — Sortimentsbereinigung -
Historische Analysen (Kundenstamm, Wachstum und Konkur-
renzwachstum, Umsatz- und Ergebnisanalyse, Kundenstabilität)

5.3 Die Berücksichtigung von Wachstum und Inflation in der
Mehrjahreskostenplanung 370

Die Kosteninflation - Die Lernkurve als Element der Erfah-
rungskurve - Kostenerfahrungskurve - Einschränkung bzw.
Konkretisierung — Abgrenzung zur Fixkostenmengendegression
- Kosteneinsparungspotential — Rationalisierungspotential -
Bedeutung der Kostenerfahrungskurve für die Mehrjahresplan-
nung - Preiserfahrungskurve - Preiserfahrungskurve und
Inflation - Strategische Konsequenzen - Anmerkung - Analy-
sen - Beschaffungsanalyse wichtiger Rohstoffe - Kapazitäts-
auslastung - Anlagentaler und Instandhaltungskosten

5.4 Entwicklungsprogramm und Innovation 385

Gleich drei Mottos! - Nun entwickelt mal schön! - Analogie
zum Investitionsprogramm - ... nur in anderen Unternehmen?
- Empirische Fakten - Anteil der F+E Kosten am Umsatz —
Ein wenig Theorie ... Push- oder Pullstrategie bei der Innovation
- Angreifer und Verteidiger - Diskontinuitätssprünge — Inno-
vationsmatrix — Gewinnverwendungspolitik - Wie zur markt-
und erfolgsorientierten Denkweise? - Quellen neuer Produkte -
Markt- und Wettbewerbsbeobachtung - Erfassungskarte — Ent-
wicklungsziele - Entscheidungskriterien - Chancen der Inno-
vation - Marktchancen einer Produktidee - Prozeß der Ideen-
selektion — Sichtungsprozeß — Transformation qualitativer
Argumente in quantitative Daten - Wirtschaftlichkeit - Ent-
scheidungsbaum für ein Neuprodukt-Entscheidungsproblem -
Formulare - Formalismus - „Fingerspitzengefühl und ehernes
Gesetz" - Gründe für den Mißerfolg - Innovationserfolg und
Gesetz der großen Zahl - Flops, Drops und Go-Fehler - Kreati-
vitätsklima - Gute Manager personifizieren - Personifizierung
in Teams - Japanisches Konzept - Personenbezogene Analysen
- Knüllerdenken - Taktik des besseren zweiten Zuges - EKS-
Erfolgsspirale — Innovationshemmnisse

5.5 Das mittelfristige Investitionsprogramm 429

Operationale Ziele zum Investitionsprogramm - Taktische Ziele
der Investitionspolitik - Es gibt immer Alternativen! - Timing
der Investition - Multiple oder Mono-Anlage? - Kleckern oder
klotzen? - Reparieren statt investieren? - Heute oder später

investieren? - Antizyklisch investieren? — Konkurrenzharmonisiert investieren! Aber wie? — Mehr Jahresinvestitionsplanung - Exkurs: Energieplanung und -fortschreibung - Rückblick eines Besserwissers - Abwasserplanung - Standortanalyse - Perspektivplanung - Strategische Konsequenzen

5.6	Finanzierungstaktiken	441
	Maximiere den Eigenkapitalanteil! - Maximiere den Fremdkapitalanteil! - Finanziere Anlagevermögen nur mit Eigenkapital! - Sichere jederzeitige Liquidität! - Reduziere die Kapitalbindung! — Minimiere die Zinskosten! - Nutze Finanzierungsreserven! Erschließe Finanzierungsquellen! - Nutze die degressive Abschreibungsmethode! — Maximiere die Umschlagsgeschwindigkeit! - Maximiere die Rentabilität nach Steuern! - Nutze den Leverage-Effekt! - Maximiere den Cash flow! - Optimierte die Selbstfinanzierungsquote! - Nutze die Chancen der Ausschüttungspolitik! - Schütt-aus-hol-zurück-Verfahren - Vollthesaurierung - Konstante Dividendenpolitik - Gewinnausschüttung in Abhängigkeit vom erwirtschafteten Gewinn - SIFESP-4 als Instrument der Mehrjahresfinanzplanung	
5.7	Das SIFESP-4-Konzept	448
	Simultan integrierte Finanzergebnis- und Steuerplanung - SIFESP-4 - Inhalt von SIFESP-4: 16 programmierte Formulare - Steuerliche Ausschüttungsstrategien - Dateninput und -output - Simulationen - What if-Analysen - Checkliste der Plan-daten für SIFESP-4 - Die SIFESP-4-Synopse - Shareholders dcf	
5.8	Krisenplanung	459
	Krisenpläne für alle denkbaren Krisensituationen? - Contingency-Pläne — Krisenverlaufsformen — Krisenmanagement statt Krisenplanung? - Krisenursachen - Varianten des Krisenmanagements - Realitätsnähe von Krisenplänen - Formulare für die Analyse - Mögliche Krisenfälle - Der GAU - Krisenorganisation - Frühwarnsysteme	
6.	Strategische Unternehmensplanung	475
	Zum Geleit - Das Umfeld - Kommunikation der Corporate Identity	

Inhaltsverzeichnis

6.1	Strategische Ziele	485
	Marktposition - Wachstum — Vermögen, Rentabilität, Liquidität - Gewinn ist nicht alles - Unternehmensphilosophie — Partnerschaft gegenüber Kunden und Lieferanten — Zielfindung	
6.2	Die strategische Lücke	489
	Die extrapolierte Potentiallinie - Maximale Potentiallinie	
6.3	Stärken- und Schwächenprofil	496
6.4	Konkurrenzanalyse	499
6.5	Instrumentarium der strategischen Planung	509
	Strategische Geschäftseinheit/Geschäftsfelder - Relativer Marktanteil - Relativer Marktanteil und Ertragspotential - Boston-Fenster - Branchenattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Matrix — McKinsey-Portfolio — Synergien	
6.6	Strategiediskussion	522
	Strategien der Intensivierung und Extensivierung — Wachstumsstrategien - Konsolidierung/Kontraktion — Desinvestition - Diversifikation — Spezialisierung — Akquisitionsstrategie - Small Is Beautiful - Umwege und Irrwege — Regionalstrategie - Lizenzvergabe statt Export? — Normstrategien nach <i>McKinsey</i>	
6.7	Die Konsequenzen der Strategie für die Organisation	535
	Folgt die Struktur der Strategie? - Das 7S-Modell - Das Reschke-5M-System	
6.8	Die Kontrolle der strategischen Planung	543
	Management-Auditing	
6.9	Statt Kritik der strategischen Planung: Bonmots	545
	Literaturverzeichnis	549
	Sachregister	553