

# Inhaltsverzeichnis

## TEIL I:

<b>A. Einführung: Gesellschaft und Markt bestimmen die Zukunft</b> . . . . .	11
Mittel- und Kleinbetriebe im Schatten struktureller Veränderungen	11
Änderung der Nachfrageprioritäten	12
Spezielle Chancen für Mittel- und Kleinbetriebe	13
Auf der Suche nach neuen Märkten	14
Motivation zu eigener Initiative	15
Praktischer Einstieg in die Fragestellung	16
<b>B. Veränderungen der Märkte und Nachfragestrukturen in den hochentwickelten Industrieländern</b> . . . . .	17
I. <i>Veränderungen der Märkte und Nachfragestrukturen</i> . . . . .	17
1. Relative Verlangsamung der Nachfrage nach vollautomatisierten Massenprodukten	18
2. Trend zur Nachfrage nach mechanisierten bzw. automatisierten Modellprodukten	19
3. Steigender Bedarf an mechanisierten bzw. automatisierten Spezial- und Kleinserienprodukten	19
4. Gute Absatzchancen für Güter aus mechanisierter oder automatisierter Baukastenfertigung	20
5. Größere Nachfrage für nach individuellen Entwürfen hergestellte Einzelgüter	21
II. <i>Veränderte Nachfrageprioritäten</i> . . . . .	23
1. Die Nachfrage nach der Gesundheit	24
2. Die verstärkte Nachfrage nach der Freizeit	24
3. Steigende Nachfrage nach der Qualität	25
4. Hoher Rang für eine verbesserte Umwelt	25
5. Originalität ist künftig stark gefragt	26
6. Prestige wird nachfragebestimmend	26
7. Der Trend zur Individualität	27
8. Situationsbedarf vor Einzelnachfrage	27
9. Stärkere Nachfrage nach Bildung und Information	28
10. Gesellschaft und Wirtschaft brauchen Mittel- und Kleinbetriebe	29

<b>III. Positive und negative Rückwirkungen veränderter Nachfrageprioritäten auf die Produktions- und Leistungsprogramme . . .</b>	<b>34</b>
a) Positive Tendenzen . . . . .	34
1. Trend zu fortschreitender Spezialisierung und Arbeitsteilung . . . . .	34
2. Steigende Dienstleistungsfunktionen aller Art . . . . .	35
3. Trend zur Individualisierung der Fertigungs- und Leistungsprogramme . . . . .	36
4. Zunehmende Bedeutung der Veredelungsfunktionen . . . . .	36
5. Mehr Reparatur- und Montageaufgaben . . . . .	37
b) Negative Tendenzen . . . . .	37
1. Anhaltende Konzentrationstendenz in Industrie und Handel . . . . .	38
2. Ständig steigender Aufwand für Forschung und Entwicklung . . . . .	39
3. Steigender Komplikationsgrad der Produktionsverfahren und -systeme . . . . .	40
4. Stark zunehmender Aufwand für den Absatz . . . . .	41
5. Tendenz wachsender Betriebsgröße . . . . .	42
c) Beispiele zu den veränderten Nachfragestrukturen bei den Mittel- und Kleinbetrieben . . . . .	43
1. Kritische Entwicklung in der Werkzeugindustrie . . . . .	43
2. Sonderprogramme für die Vertriebsprogramme der Großen . . . . .	43
3. Dienstleistung wird immer mehr gefragt und lohnt sich . . . . .	44
4. Ergänzung der Produktpalette durch Beschaffung . . . . .	44
5. Der Absatz wird immer teurer . . . . .	45
6. Forschung und Entwicklung erfordern zunehmend höhere Investitionen . . . . .	45
7. Massenfertigung für die Großen – Montage und Reparatur durch die Mittel- und Kleinbetriebe . . . . .	46
8. Veredeln bedeutet Individualisieren . . . . .	46
9. Der Berater in Mittel- und Kleinbetrieben ersetzt die Stabsabteilung der Großen . . . . .	46
10. Die Planung bringt es an den Tag . . . . .	47
d) Zusammenfassung: Neue Zielrichtungen auf neuen Wegen . . . . .	48
<b>IV. Natürliche Chancen der Mittel- und Kleinbetriebe gegenüber den „Großen“ . . . . .</b>	<b>49</b>
1. Besondere unternehmerische Anforderungen an die Unternehmensführung . . . . .	50

## Inhaltsverzeichnis

2. Hohe Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter . . . . .	51
3. Individuelle und spezialisierte Produktions- und Leistungsprogramme . . . . .	51
4. Übersehbare Absatzmärkte . . . . .	52
5. Beachtung der Grenzen im Kapitaleinsatz . . . . .	53
6. Zunehmender Anteil der Dienstleistungen in den Programmen der Mittel- und Kleinbetriebe . . . . .	53
7. Flexibilität in der Anpassung an veränderte Märkte . . . . .	54
8. Gezielte Beschaffung und Auswertung einschlägiger Informationen . . . . .	55
9. Die Wahl geeigneter Rechtsformen für Mittel- und Kleinbetriebe . . . . .	56
10. Erfolgreiche Unternehmensstrategie nur durch geeignete Organisation, Planungs- und Kontrollsysteme . . . . .	56
<b>C. Erfolgreiche Suche nach neuen Märkten in vierzig Beispielen . . . .</b>	<b>58</b>
1. Maschinenbau nach Maß für Entwicklungsländer . . . . .	58
2. Fertigung von Modellkonfektion für den Handel . . . . .	59
3. Vom Baustoffhändler zum Händler in Freizeitgeräten . . . . .	60
4. Schiffbau auf Bestellung . . . . .	60
5. Reinigungsdienst und Blumenservice für Büros . . . . .	61
6. Medikamente im Dienste der Altersforschung . . . . .	61
7. Marmelade nach Hausfrauenart . . . . .	62
8. Kalorienarme Kost für die Gesundheit . . . . .	62
9. Die mechanisierte Schweinemästerei für das Ausland . . . . .	63
10. Eine Brotfabrik mit Spezialitäten . . . . .	63
11. Die spezialisierte Porzellanfabrik . . . . .	64
12. Einstieg in das Umweltgeschäft . . . . .	64
13. Herstellung von Spezialuhren . . . . .	65
14. Aktion: „Das schöne Dorf“ . . . . .	65
15. Aufarbeitung von Antikmöbeln . . . . .	66
16. Zulieferer für die Automobilproduktion . . . . .	66
17. Das Spezialfachgeschäft hat Zukunft . . . . .	67
18. Das spezialisierte Marktforschungsinstitut . . . . .	68
19. Spedition für Spezialitäten . . . . .	69
20. Schmuck in Kleinserien . . . . .	69
21. Elektronik nach Maß . . . . .	70
22. Der Spezialverlag . . . . .	70
23. Trägt man wieder einen Hut? . . . . .	70
24. Auch das Familienhotel hat noch eine Chance! . . . . .	71
25. Druckaufträge als Service . . . . .	71

## Inhaltsverzeichnis

26. Erfolgreiche Kooperation in der Möbelbranche . . . . .	72
27. Gesteigerte Sanitärfer-tigung . . . . .	73
28. Einrichtung von Bauernhäusern . . . . .	73
29. Das spezielle Reisebüro . . . . .	74
30. Handwerklicher Reparaturdienst für den Konzern . . . . .	74
31. Beratung für Errichtung von Anlagen im Ausland . . . . .	74
32. Entwicklung und Forschung für Entwicklungsländer . . . . .	75
33. Sondergrößen für die Massenfertigung . . . . .	75
34. Beratung für einen rationellen Fuhrpark . . . . .	76
35. Gießereien sind typische Mittelbetriebe . . . . .	76
36. Baukolonne auf Abruf . . . . .	77
37. Situationsverkauf am U-Bahn-Eingang . . . . .	77
38. Fertigung und Montage im Fertigbau . . . . .	77
39. Gaststätten mit Spezialitäten haben gute Chancen . . . . .	78
40. Kooperative Investitionen in Entwicklungsländern . . . . .	78
<b>D. Der praktische Weg . . . . .</b>	<b>81</b>
1. Neuorientierung der Produkt- und Leistungspalette . . . . .	81
2. Denken in Produkten und Märkten . . . . .	82
3. Überwindung der Konzentrationsangst . . . . .	82
4. Nachfolgeschwierigkeiten müssen nicht sein . . . . .	83
5. Auf die Persönlichkeiten in der Führung kommt es an . . . . .	83
6. Gesellschaftliche Forderungen und Hoffnungen . . . . .	84
<b>TEIL 2:</b>	
1.0 Einleitung . . . . .	87
1.1 Probleme der Existenzsicherung mittelständischer Unternehmen . . . . .	87
1.2 Mindestinstrumentarium für eine wirksame Kontrolle der Betriebsgebarung . . . . .	88
2.0 Die kurzfristige Erfolgsrechnung . . . . .	89
2.1 Inhalt und Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .	89
2.2 Organisatorische Voraussetzungen zur Durchführung der kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .	90
2.3 Durchführungsform der kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .	96
3.0 Die kurzfristige Finanzplanung . . . . .	100
3.1 Finanzplanung als Instrument der Unternehmensführung . . . . .	100
3.2 Wesen und Zweck des Finanzplanes . . . . .	101
3.3 Inhalt und Aufbau des Finanzplanes . . . . .	102
3.4 Praktisches Beispiel einer Finanzplanung . . . . .	103

## Inhaltsverzeichnis

4.0 Planung als Schlußstein des Kontrollinstrumentariums . . . . .	107
4.1 Einstellung der mittelständischen Unternehmer zur Planung . . . .	107
4.2 Inhalt und Ablauf der Planung . . . . .	108
4.3 Die für Klein- und Mittelbetriebe geeignete Planungsmethode . . .	109
4.4 Praktisches Beispiel eines kurzfristigen Planungssystems . . . . .	110
5.0 Schlußbetrachtung: Kontrolle fördert die Flexibilität . . . . .	113
<b>Anlagen</b>	
1 Kumulative Auswertungsform der kurzfristigen Erfolgsrechnung . .	115
2 Darstellung der Umsatz- und Einnahmenplanung . . . . .	116
3 Fälligkeitsliste für termingebundene Ausgaben . . . . .	117
4 Finanzplanvorschau und -kontrolle . . . . .	118
5 Schematische Darstellung des Planungsablaufes . . . . .	119
6 Planung von Leistungsdaten, Umsatz und variablen Kosten . . . . .	120
7 Erfassung der Istkosten für die Periode vom 1.1. bis 30.6. . . . .	121
8 Periodische Planungskontrolle . . . . .	122
<b>Anhang</b> . . . . .	123
1. Kennzahlen zur Unternehmensentwicklung . . . . .	123
2. Absatzvergleich nach Produkt- und Leistungsgruppen . . . . .	127
3. Das Einmaleins der Rationalisierung für Mittel- und Kleinbetriebe . .	128
4. Langfristige ökonomische Entwicklungen und Tendenzen und ihre Rückwirkungen auf die Unternehmen . . . . .	129
5. 10 Forderungen an die Marketingpolitik für Mittel- und Klein- betriebe . . . . .	130
<b>Literaturhinweise</b> . . . . .	131
<b>Sachregister</b> . . . . .	137