
Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen	1
1.1	Management und Controlling in der Unternehmung	1
1.1.1	Kennzeichnung der Unternehmung	1
1.1.2	Management und Controlling als Kernelemente der Unternehmensführung	2
1.2	Institutionale und funktionale Betrachtung des Managements	4
1.2.1	Die Leitungsorgane einer Unternehmung	4
1.2.2	Die grundsätzlichen Aufgaben des Managements	6
1.3	Ein Führungssystem als Instrument zur zielgerichteten Unternehmensführung	7
1.3.1	Die Notwendigkeit zur zukunftsorientierten Unternehmensführung	7
1.3.2	Management als kontinuierlicher Prozess	8
1.3.3	Elemente eines Führungssystems	9
1.3.4	Strategisches und operatives Management – ein integriertes Führungssystem	35
2	Zielbildungsprozess	41
2.1	Die Träger des Zielbildungsprozesses	41
2.2	Rahmenbedingungen des Zielbildungsprozesses	42
2.3	Bestimmung des Oberzielsystems	43
2.4	Die Entwicklung eines operationalen Zielsystems	46
2.5	Zielbildung als permanenter Prozess	46
3	Strategisches Management	49
3.1	Aufgaben und Ziele des strategischen Managements	49
3.2	Strategische Planung	50
3.2.1	Strategische Geschäftsfelder und strategische Geschäftseinheiten	50
3.2.2	Kennzeichnung der Ausgangssituation	52
3.2.3	Ansätze zur Entwicklung von Handlungsalternativen	66
3.2.4	Entscheidungen über die strategische Planung	92
3.2.5	Der strategische Plan als Ergebnis einer Planungsrunde	98

3.2.6	Der Businessplan als Instrument zur Steuerung des Unternehmenserfolgs	100
3.3	Implementierung der Strategie	104
3.3.1	Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Implementierung	104
3.3.2	Strategische Personalwirtschaft	105
3.3.3	Organisationsentwicklung	107
3.3.4	Implementierung der Strategie im Rahmen einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung	109
3.3.5	Implementierung erheblicher Veränderungen	116
3.4	Strategisches Controlling	119
3.4.1	Aufgaben des strategischen Controllings	119
3.4.2	Koordination der Unternehmensstrategien	120
3.4.3	Strategische Kontrolle	121
3.4.4	Strategische Abweichungsanalyse	124
3.4.5	Anpassungsmaßnahmen im Rahmen des strategischen Managements	125
3.4.6	Risikomanagement und Risikocontrolling	126
4	Operatives Management	131
4.1	Aufgaben und Ziele des operativen Managements	131
4.2	Operative Unternehmensplanung	133
4.2.1	Handlungsalternativen zur Realisierung von Erfolgspotenzialen ..	133
4.2.2	Budgeterstellung	142
4.3	Organisation und Durchsetzung operativer Maßnahmen	153
4.3.1	Organisatorische Maßnahmen	153
4.3.2	Durchsetzung operativer Maßnahmen	153
4.4	Operatives Controlling	155
4.4.1	Instrumente zur Überprüfung des Zielerreichungsgrades	155
4.4.2	Abweichungsanalysen	171
4.4.3	Prognose der Auswirkungen auf das Budgetziel	192
4.4.4	Entwicklung und Durchsetzung von Anpassungsmaßnahmen ..	193
4.4.5	Modifikation von Budgetzielen – Anspruchsanpassung	196
4.4.6	Informationssysteme im Controlling	198
	Literaturverzeichnis	201
	Sachverzeichnis	205