

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Zielbildungsprozess</b>	<b>41</b>
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
<b>3</b>	<b>Strategisches Management</b>	<b>49</b>
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 Planungs runde	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
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>201</b>
	<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>205</b>