

Vorwort	5
Benutzungshinweise	6
1. Unternehmensspezifische Strategiefelder erkennen und ausgestalten	13
1.1 Eine von ethischen Grundsätzen geprägte Unternehmenspolitik formulieren	13
1.1.1 Komponenten des strategischen Managements	14
1.1.1.1 Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenspolitik	14
1.1.1.2 Zusammenhang zwischen Ethik und Ökonomie	17
1.1.1.3 Komponenten eines strategischen Managements	29
1.1.2 Strategien auf Grundlage von vorliegenden Analyseergebnissen	32
1.1.2.1 Strategische Analysen	32
1.1.2.2 Operative Analyse	42
1.1.3 Integration der Strategie	52
1.1.3.1 Strategiearten	52
1.1.3.2 Implementierung der Strategien	59
1.1.4 Normatives und strategisches Controlling	64
1.1.5 Risikomanagement	70
1.2 Aus dem Unternehmensleitbild Unternehmensziele ableiten	78
1.2.1 Einflussfaktoren auf die Zielbildung	78
1.2.2 Zielhierarchien	80
1.3 Maßstäbe und Standards als strategisches Element für ein integriertes Managementsystem festlegen	83
1.3.1 Entwicklung Managementsysteme	83
1.3.2 Bestandteile eines integrierten Managements im Unternehmen	86
1.3.3 Verpflichtende und optionale Normen und Standards	90
1.4 Trends erkennen und in der Unternehmensstrategie berücksichtigen	94
1.4.1 Trendsignale im Makro- und Mikroumfeld	94
1.4.2 Auswirkung auf die Unternehmensstrategie	102
1.5 Formen der Marktforschung anwenden und Marktanalysen entsprechend den Gegebenheiten des Unternehmens entwickeln, durchführen und die Ergebnisse nutzen	114
1.5.1 Konkreter Informationsbedarf im Rahmen der Marktforschung	114
1.5.2 Prognosetechniken	123
1.6 Compliance Management	127
1.6.1 Entstehung einer Compliance Kultur	127
1.6.2 Verhaltenskodex und Corporate Governance	131

1.7 Aus der Unternehmensstrategie abgeleitetes Personalmanagement ausgestalten	133
1.7.1 Personalstrategie als Teil der Unternehmensstrategie	133
1.7.2 Wechselwirkungen mit anderen Strategiefeldern	139
1.7.3 Operatives Personalmanagement	142
1.7.4 Einbindung des strategischen Personalcontrollings in das Controlling	156
1.8 Logistik als unterstützendes Element in der Unternehmensstrategie berücksichtigen	162
1.8.1 Stellung der Logistik als strategischer Erfolgsfaktor im Unternehmen	162
2. Normenbestimmte und finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie bewerten	169
2.1 Strategien auf Auslandsmärkten	169
2.1.1 Kulturelle, rechtliche und wirtschaftliche Besonderheiten	170
2.1.2 Konsequenzen für die operative Umsetzung	178
2.2 Grundlegende Entscheidungen	178
2.2.1 Strategische Entscheidung zur Rechtsform	179
2.2.2 Strategische Standortentscheidung	182
2.2.3 Unternehmenszusammenschlüsse	184
2.3 Finanzierung und Liquidität	185
2.3.1 Finanzwirtschaftliche Zielkonflikte	185
2.3.2 Chancen und Risiken auf Finanzmärkten	188
2.3.3 Finanzierungsarten nach strategischer Zielsetzung und Marktgegebenheiten	190
2.3.4 Investitions- und Liquiditätsplanung	204
2.3.4.1 Grundlagen	204
2.3.4.2 Kapitalbedarfsrechnung (statisch)	208
2.3.4.3 Der Finanzplan	211
2.3.4.4 Dynamische Liquiditätsplanung	212
2.3.4.5 Möglichkeiten der Investitionsentscheidungen	214
2.3.4.6 Cashflow Rechnung	231
2.3.5 Investitionscontrolling	233
2.3.6 Maßnahmen der Risikobegrenzung	234
2.4 Gestaltung des Jahresabschlusses	239
2.4.1 Jahresabschluss nach Handelsrecht inkl. Lagebericht	239
2.4.2 Jahresabschluss nach Steuerrecht	265
2.4.3 Jahresabschluss nach IAS/IFRS	269
2.4.4 Konzernrechnung nach HGB und IFRS	272

2.4.5 Strategische Maßnahmen	273
2.4.6 Unterschiede der Unternehmensbewertungen	274
2.5 Auswirkungen steuerlicher Regularien auf die Unternehmensstrategie	275
2.5.1 Rechtsformabhängige Komponenten der Besteuerung	276
2.5.2 Steuerliche Belastungen je nach Unternehmensstandort	281
2.5.3 Doppelbesteuerungsabkommen	283
2.5.4 Steuerliche Bemessungsgrundlage je nach Rechtsform	284
2.5.5 Rechtsformwahl nach Steuerbelastungsvergleich	286
2.5.6 Finanzierungsalternativen in Abhängigkeit der steuerlichen Bemessungsgrundlage	288
2.6 Controlling für strategische Entscheidungen	291
2.6.1 Kennzahlen	293
2.6.2 Maßnahmen aus Kennzahlen	304
2.6.3 Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung	308
2.6.4 Budgetierungsmethoden	323
3. Nationale und internationale Leistungsprozesse organisieren	325
3.1 Marketingstrategien und Marketinginstrumente entsprechend den Anforderungen nationaler und internationaler Märkte entwickeln und einsetzen	325
3.1.1 Einflussfaktoren auf das strategische Marketing	326
3.1.2 Strategien für B2C- und B2B-Märkte	338
3.1.3 Instrumente Marktprognosen im Marketingmanagement	345
3.1.4 Marketingmixinstrumente	347
3.1.5 Markenstrategie und Positionierung in ausgewählten nationalen und internationalen Märkten	369
3.1.6 Vertriebsstrategien für internationale Märkte	374
3.2 Möglichkeiten der Finanzierung internationaler Geschäfte analysieren und passende Finanzierungsinstrumente einsetzen	385
3.2.1 Finanzierung in internationalen Geschäften	385
3.3 Leistungsprozesse unter Beachtung der Einflüsse der nationalen und internationalen Märkte gestalten und organisieren	397
3.3.1 Beschaffungsprozesse unter strategischen Gesichtspunkten	397
3.4 Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf das Unternehmen	408
3.4.1 Technologische Entwicklungen und deren Relevanz für das Unternehmen	409
3.4.2 Aktuelle Unternehmungsprozesse in Bezug auf die technologischen Entwicklungen analysieren	414

3.4.3 Optimierungsmöglichkeiten bewerten	417
3.4.4 Umsetzungskonzepte vorschlagen	417
3.5 Qualitatives und quantitatives Personalmanagement sowie Personal-führung gestalten	422
3.5.1 Personalmanagement und Personalführung als Teil der strategischen Unternehmensführung	422
3.5.2 Ethische Aspekte des Personalmanagements im nationalen und internationalen Umfeld	423
3.5.3 Personalführungskonzepte	425
3.6 Im Rahmen des Projektmanagements Projekte planen, steuern und kontrollieren	436
3.6.1 Auf die Projektorganisation ausgerichtete Modelle und Instrumente der Projektplanung	436
4. Unternehmensorganisation zur Sicherstellung der Leistungs- und Unternehmensprozesse unter Berücksichtigung der strategischen Vorgaben gestalten	453
4.1 Beschlussvorlagen für strukturelle Entscheidungen, insbesondere hinsichtlich des Standortes, vorbereiten	453
4.1.1 Bestehende Unternehmensstrategie berücksichtigen	453
4.1.2 Rahmenbedingungen für strukturelle Entscheidungen beurteilen	458
4.1.3 Ableiten von Handlungsempfehlungen	467
4.2 Maßnahmen der strategischen Personalressourcen- und Nachfolge-planung steuern	470
4.2.1 Einflussfaktoren auf die strategische Personalressourcenplanung auf nationaler und internationaler Ebene	470
4.2.2 Handlungsempfehlungen aus der Analyse der Einflussfaktoren ableiten	476
4.2.3 Strategische Personalressourcenplanung steuern	479
4.2.4 Notwendigkeit der Unternehmensnachfolgeplanung	481
4.3 Ausrichtung der Unternehmensorganisation an die Grundsätze einer verantwortungsvollen, transparenten und auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes orientierten Unternehmensführung sicherstellen	485
4.3.1 Kompatibilität der Unternehmensstrategie zur Compliance und zur Corporate Governance sicherstellen	485
4.3.2 Relevanz nationaler und EU-Regelungen bewerten	487
4.3.3 Relevanz internationaler Regelungen bewerten	490

4.4 Organisationsentwicklung unter besonderer Berücksichtigung interkultureller und ethischer Aspekte ausrichten und überwachen	490
4.4.1 Einflüsse interkultureller Fragestellungen auf die Organisationsentwicklung	490
4.4.2 Einflüsse unternehmensspezifischer ethischer Aspekte auf die Organisationsentwicklung	498
4.4.3 Konsequenzen für die Organisationsentwicklung	502
5. Planung, Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen wahrnehmen	505
5.1 Integrierte Managementsysteme ausgerichtet an den strategischen Vorgaben implementieren und weiterentwickeln	505
5.1.1 Ziele und Nutzen integrierter Managementsysteme	506
5.1.2 Unternehmensspezifische Managementkonzepte	510
5.1.2.1 Qualitätsmanagement DIN EN ISO 9001ff	510
5.1.2.2 Umweltmanagement DIN EN ISO 14001ff und EMAS III	518
5.1.2.3 Gesundheits- und Arbeitsschutzmanagement DIN EN ISO 45001ff	523
5.1.3 Integrationsgrad der vorhandenen Managementsysteme beurteilen	527
5.1.4 Methoden und Instrumente zur Integration einzelner Managementsysteme	528
5.1.5 Controlling der Integration	532
5.2 Strategisches Controlling gestalten, überwachen und weiterentwickeln	535
5.2.1 Unternehmensspezifische Perspektiven des Zielsystems entwickeln	535
5.2.2 Risiko- und Chancenmanagement als Bestandteil des strategischen Controllings	537
5.2.3 Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen des Risiko- und Chancenmanagements	538
5.3 Informationssysteme an technologischen Entwicklungen ausrichten	542
5.3.1 Ziele und Aufgaben der unternehmensspezifischen Informationssysteme	542
5.3.2 Bestandsaufnahme der vorhandenen Informationssysteme	544
5.3.3 Interne und externe Anforderungen an zukünftige Systeme	545
5.3.4 Veränderungen der relevanten technologischen Umwelt beachten	545
5.4 Personalmanagement gestalten, überwachen und weiterentwickeln	546
5.4.1 Personalmanagement entsprechend dem Wertesystem des Unternehmens umsetzen	546
5.4.2 Personalcontrolling	548

5.5 Prozess eines an ethischen Aspekten ausgerichteten Wertemanagements	
überwachen	551
5.5.1 Organisation des Wertemanagementsystems	551
5.5.2 Instrumente des Wertemanagementsystems	553
5.5.3 Funktionsfähigkeit des Wertemanagementsystems	562
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	565
Vorgaben der Prüfungsordnung	565
Lern- und Arbeitstechniken	573
Musterprüfungen	581
Musterprüfung 1	581
Musterprüfung 2	587
Musterprüfung 3	592
Lösungen	597
Literaturverzeichnis	615
Stichwortverzeichnis	617