

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Planung und Kontrolle als unternehmerische Aufgabe	11
1.1 Überblick	11
1.2 Aufgabengebiete der Unternehmensführung	12
1.2.1 Aufgabengebiet Ertragsquellen	12
1.2.2 Aufgabengebiet Technologien	13
1.2.3 Aufgabengebiet Kapital	14
1.2.4 Aufgabengebiet Mitarbeiter	15
1.2.5 Aufgabengebiet Unternehmensimage	16
1.3 Steuerungsinstrumente der Unternehmensführung	18
1.4 Steuern durch zielgerichtete Planung und Kontrolle	22
1.4.1 Die Steuerung des Unternehmens	22
1.4.2 Steuern durch Planung	25
1.4.3 Steuern durch Kontrolle	26
1.5 Praxisorientierter Führungsstil	29
1.6 Marktorientierte Planungs- und Kontrolleinheiten	33
1.6.1 Die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt	33
1.6.2 Strategische Planungs- und Kontrolleinheiten	36
1.6.3 Operative Planungs- und Kontrolleinheiten	37
1.6.4 Absatzpolitisch ausgerichtete Teilbereiche des Unternehmens als Planungs- und Kontrolleinheiten	38
1.6.5 Funktional ausgerichtete Teilbereiche des Unternehmens als Planungs- und Kontrolleinheiten	40
1.7 Planungs- und Kontrollzyklus	45

1.7.1	Formaltechnische und psychologische Gesichtspunkte	45
1.7.2	Sieben Schritte des Planungs- und Kontrollzyklus	46
1.7.3	Definition der sieben Planungs- und Kontrollschritte	46
1.7.4	Zeitlicher Einsatz der sieben Planungs- und Kontrollschritte	47
1.7.5	Kommunikationsfluß zwischen Geschäftsleitung, strategischen und operativen Planungs- und Kontrolleinheiten	48
2.	Praxis des Planungs- und Kontrollzyklus	53
2.1	Zielsetzungen	53
2.1.1	Zielsetzungen für den Bereich Geschäftsauftrag (Mission, Leitbild)	55
2.1.2	Zielsetzungen für den Bereich Ertragsquellen	56
2.1.3	Zielsetzungen für den Bereich Technologien	57
2.1.4	Zielsetzungen für den Bereich Kapital	57
2.1.5	Zielsetzungen für den Bereich Mitarbeiter	58
2.1.6	Zielsetzungen für den Bereich Unternehmensimage	58
2.1.7	Zielsetzungen für den Bereich Überleben	59
2.2	Vorausschätzungen und Analyse	61
2.2.1	Vorausschätzungen und Analyse volkswirtschaftlicher Rahmendaten	62
2.2.2	Vorausschätzungen und Analyse von Ertragsquellen	63
2.2.3	Vorausschätzungen und Analyse von Technologien	68
2.2.4	Vorausschätzungen und Analyse von Aktionen des Gesetzgebers	69
2.2.5	Vorausschätzungen und Analyse von Aktionen der Mitwettbewerber	70
2.2.6	Analyse der eigenen Stärken und Schwächen	71
2.3	Weisungen und Empfehlungen zum Entwickeln von Strategien (Erstellen strategischer Pläne)	73
2.3.1	Bedeutung der Weisungen und Empfehlungen	73
2.3.2	Zweck der Weisungen und Empfehlungen	75
2.3.3	Art und Umfang der Weisungen und Empfehlungen	76
2.4	Strategien (Strategischer Plan)	78
2.4.1	Aus der Phase der Analyse in die Gestaltungsphase	78
2.4.2	Strategien, Wesen und Arten	81

2.4.3	Entwickeln von Strategien für Ertragsquellen	82
2.4.4	Betrachtung des Erfolgsbeitrags der Ertragsquellen über den gesamten Lebenszyklus	87
2.4.5	Zusammenarbeit von Zentrale und Linie beim Erarbeiten von Strategien (Erstellen strategischer Pläne)	88
2.5	Weisungen und Empfehlungen zum Übersetzen von Strategien in detaillierte operative Programme (Erstellen operativer Pläne)	93
2.5.1	Bedeutung der Weisungen und Empfehlungen	93
2.5.2	Zweck der Weisungen und Empfehlungen	94
2.5.3	Art und Umfang der Weisungen und Empfehlungen	95
2.6	Operative Programme (Operative Pläne und Budgets)	96
2.6.1	Aus der langfristigen in die kurzfristige Gestaltungsphase	
2.6.2	Abgrenzung der operativen Planung von der strategischen Planung	99
2.6.3	Null-Budgetierung	101
2.6.4	Erhöhen der kurzfristigen Flexibilität durch Notpläne	102
2.7	Kontrolle	105
2.7.1	Die Bedeutung der Kontrolle	105
2.7.2	Bereiche der Kontrolle	106
2.7.3	Termine für die Durchführung der Kontrolle	109
2.7.4	Frühwarnsystem und Vorwärtskontrolle	111
2.7.5	Kontrolle und Leistungsbewertung	114
3.	Controller-Organisation	117
3.1	Funktionen des Controllers	117
3.2	Straffe Kontrolle	118
3.3.	Flexible Kontrolle	121
3.4	Zusammenfassung	123
4.	Anhang	127
4.1	Antworten zu den Wiederholungsfragen	127

4.2	Literaturverzeichnis	141
4.3	Stichwortverzeichnis	144