

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
A. Einleitung	1
1. Untersuchungsgegenstand	1
2. Zielsetzung	2
3. Vorgehensweise	3
B. Vorüberlegungen zur Entwicklung einer strategischen Controlling-Konzeption	5
1. Grundlegende Aspekte einer konzeptionellen Fundierung des strategischen Controlling	5
1.1 Forschungskonzeptionen des strategischen Controlling	5
1.2 Theoretische Überlegungen zur Begriffsproblematik des strategischen Controlling	7
1.3 Anforderungen an eine strategische Controlling-Konzeption	9
1.4 Betriebswirtschaftliche Forschungsansätze als wissenschafts- programmatischer Bezugsrahmen des strategischen Controlling.....	14
2. Die Notwendigkeit einer Abgrenzung zwischen operativem und strategischem Controlling	22
3. Der strategische Controllingbegriff in der Literatur	27
C. Die strategische Controlling-Konzeption	39
1. Der spezielle Gegenstandsbereich des strategischen Controlling - Strategisches Controlling als integraler Bestandteil einer strategischen Unternehmensführung	39
1.1 Grundlegende Aspekte der strategischen Unternehmensführung	39
1.1.1 Begriff, Abgrenzung und Problemstellung	39
1.1.2 Die Gesamtkonzeption der strategischen Unternehmensführung	41
1.2 Zunehmende Führungsprobleme als Ursachen für die Entwicklung des strategischen Controlling	45
1.2.1 Externe Rahmenbedingungen	45
1.2.2 Interne Rahmenbedingungen.....	47
2. Ziele des strategischen Controlling	49
2.1 Unternehmensziele als Kontextfaktoren für eine strategische Controlling-Konzeption	49
2.2 Unterstützung des Ziels der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens als übergeordnete Zielsetzung.....	51

2.3	Abgeleitete Zielsetzungen.....	53
2.3.1	Wahrung der Adaptions- und Antizipationsfähigkeit - Erkennen von Chancen und Risiken.....	53
2.3.2	Wahrung einer ganzheitlichen Unternehmensführung	54
2.3.3	Die Bedeutung des ökologischen Controlling für eine ökologieorientierte strategische Unternehmensführung	56
3.	Aufgaben des strategischen Controlling	62
3.1	Überblick	62
3.2	Die Koordinationsfunktion des strategischen Controlling	66
3.2.1	Die Koordination des strategischen Führungssystems	66
3.2.2	Systembildende und systemkoppelnde Koordinationsfunktionen des strategischen Controlling	68
3.2.3	Koordinationsinstrumente	72
3.3	Aufgaben des strategischen Controlling im Rahmen des strategischen Informationsmanagements.....	75
3.3.1	Begriff, Ziele und Aufgaben des strategischen Informationsmanagements.....	75
3.3.2	Probleme des strategischen Informationsmanagements	77
3.3.3	Strategisches Controlling, Interessenkonflikte und asymmetrische Informationen	81
3.3.4	Spezifische Aufgaben des strategischen Controlling im Rahmen des strategischen Informationsmanagements	82
3.3.5	Interdependenzen zwischen strategischem Controlling und strategischem Informationsmanagement	85
3.3.6	Die Anwendung von Führungsinformationssystemen im Rahmen des strategischen Controlling	86
3.3.7	Strategisches Rechnungswesen	88
3.3.7.1	Die Notwendigkeit eines strategischen Rechnungswesens	88
3.3.7.2	Die Bedeutung der Prozeßkostenrechnung als Informationsversorgungssystem des strategischen Controlling.....	92
3.4	Aufgaben des strategischen Controlling im Rahmen der strategischen Planung	97
3.4.1	Begriff, Bedeutung und Notwendigkeit der strategischen Planung.....	97
3.4.2	Ziele der strategischen Planung	99
3.4.2.1	Nachhaltige Existenzsicherung als übergeordnete Zielsetzung	99
3.4.2.2	Abgeleitete Zielsetzungen	100
3.4.3	Anforderungen an strategische Planungssysteme.....	102
3.4.4	Phasen des strategischen Planungsprozesses.....	103
3.4.4.1	Mehrstufigkeit und Interdependenzen.....	103
3.4.4.2	Strategische Analysen.....	107
3.4.4.3	Zielformulierung.....	109
3.4.4.4	Strategienentwicklung	110
3.4.5	Die Aufgaben des strategischen Controlling hinsichtlich der Entwicklung und Gestaltung strategischer Planungsinstrumente.....	114
3.4.6	Strategisches Controlling zur Reduzierung der Defizite der strategischen Planung	121
3.4.6.1	Defizite der strategischen Planung - Ein Überblick	121

3.4.6.2	Systemimmanente Defizite	122
3.4.6.3	Organisatorische und personenorientierte Defizite	123
3.4.6.4	Methodische Defizite	124
3.4.6.5	Prozeßorientierte Defizite	125
3.5	Durchführung strategischer Kontrollen.....	131
3.5.1	Bedeutung der strategischen Kontrolle im Rahmen der strategischen Unternehmensführung.....	131
3.5.2	Defizite traditioneller Feedback-Kontrollen aus strategischer Sicht.....	134
3.5.3	Entwicklung eines strategischen Kontrollbegriffes.....	135
3.5.4	Entwicklung eines strategischen Kontrollsystems.....	139
3.5.4.1	Grundgedanken.....	139
3.5.4.2	Das Grundmodell der strategischen Kontrolle im Überblick	140
3.5.5	Strategische Kontrollarten.....	143
3.5.5.1	Prämissenkontrolle.....	143
3.5.5.1.1	Grundlegende Aspekte.....	143
3.5.5.1.2	Strategische Planprämissen - Begriff und inhaltliche Präzisierung	144
3.5.5.1.3	Prozeß der Prämissenkontrolle.....	147
3.5.5.2	Strategische Planrealisationskontrolle	150
3.5.5.2.1	Grundlegende Aspekte.....	150
3.5.5.2.2	Prozeß der strategischen Planrealisationskontrolle	152
3.5.5.3	Autonome Kontrolle	154
3.5.5.4	Konsistenzkontrolle	156
3.5.6	Durchführung strategischer Kontrollen als zentrale Teilfunktion des strategischen Controlling	158
3.6	Aufgaben des strategischen Controlling im Rahmen der strategischen Steuerung.....	159
3.6.1	Die Bedeutung der strategischen Steuerung im Rahmen der strategischen Unternehmensführung.....	159
3.6.1.1	Strategische Steuerung - Begriff und Problemstellung.....	159
3.6.1.2	Die Stellung des strategischen Steuerungssystems im strategischen Führungssystem.....	161
3.6.2	Aufgaben der strategischen Steuerung.....	164
3.6.2.1	Überblick.....	164
3.6.2.2	Konkretisierung strategischer Programme.....	165
3.6.2.3	Budgetierung der konkretisierten Programme	166
3.6.2.4	Plananpassungen bzw. Planrevisionen auf Grundlage strategischer Controllergebnisse	169
3.6.2.5	Anpassung der Organisationsstruktur und der Personalführungssysteme.....	171
3.6.3	Strategische Steuerung, strategisches Controlling und operatives Controlling.....	172
3.6.4	Strategisches Controlling als Garant der strategischen Steuerung.....	174
4.	Institutionelle und personelle Aspekte des strategischen Controlling.....	177
4.1	Problemstellung.....	177
4.2	Bestimmungsfaktoren der Institutionalisierung des strategischen Controlling..	178

4.3	Die Einordnung des strategischen Controlling in die Unternehmenshierarchie	181
4.3.1	Zentralisations- und Dezentralisationsaspekte	181
4.3.2	Die Institutionalisierung des strategischen Controlling als Stab, Linie oder Querschnittsbereich	183
4.3.3	Die hierarchische Stellung	185
4.4	Alternative Möglichkeiten einer organisatorischen Verankerung strategischer Controllingaufgaben bei einem nicht-institutionalisierten strategischen Controlling	188
4.5	Personelle Aspekte	192
4.5.1	Strategische Anreizsysteme	192
4.5.2	Management-Development-Konzepte	193
5.	Strategisches Controlling - Eine eigenständige Konzeption?	195
D. Strategisches Controlling am Beispiel des strategischen Finanzcontrolling		
		199
1.	Strategisches Finanzmanagement als Orientierungsrahmen für das strategische Finanzcontrolling	199
1.1	Die Bedeutung des strategischen Finanzmanagements im Rahmen der strategischen Unternehmensführung	199
1.2	Ziele des strategischen Finanzmanagements	201
1.2.1	Maximierung des Unternehmensgesamtwertes	201
1.2.2	Sicherung der strukturellen Liquidität	205
1.2.3	Abstimmung von Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential	206
2.	Strategisches Finanzcontrolling als integraler Bestandteil des strategischen Finanzmanagements	208
3.	Aufgaben des strategischen Finanzcontrolling	211
3.1	Die Informationsversorgungsfunktion des strategischen Finanzcontrolling	211
3.2	Aufgaben des strategischen Finanzcontrolling im Rahmen der strategischen Finanzplanung	213
3.2.1	Grundlegende Aspekte	213
3.2.2	Instrumente der strategischen Finanzplanung	218
3.2.2.1	Planbilanzen	218
3.2.2.2	Finanzierungsrechnungen	219
3.2.2.2.1	Begriff und Systematisierung	219
3.2.2.2.2	Planbewegungsbilanz	221
3.2.2.2.2.1	Begriff und Systematisierung	221
3.2.2.2.2.2	Planbewegungsbilanzen auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	223
3.2.2.2.3	Planbewegungsbilanzen auf Unternehmensebene	224

3.2.2.2.3	Prospektive Kapitalflußrechnung	225
3.2.2.2.3.1	Begriff und Systematisierung	225
3.2.2.2.3.2	Kapitalflußrechnung auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten.....	227
3.2.2.2.3.3	Kapitalflußrechnung auf Unternehmensebene	228
3.2.2.2.4	Finanzielle Spielraumrechnung	229
3.2.2.3	Kritische Würdigung der Planungsinstrumente	232
3.2.3	Strategische Finanzplanung und strategisches Finanzcontrolling.....	235
3.3	Durchführung strategischer Finanzkontrollen.....	236
3.3.1	Grundlegende Aspekte	236
3.3.2.	Strategische Finanzkontrollarten.....	238
3.3.2.1	Strategische Prämissenkontrolle	238
3.3.2.2	Strategische Planrealisationskontrolle	239
3.3.2.3	Autonome Kontrolle	240
3.3.2.4	Konsistenzkontrolle	241
3.3.3	Die Bedeutung des Cash-Flows im Rahmen der strategischen Finanzkontrolle.....	242
3.4	Aufgaben des strategischen Finanzcontrolling im Rahmen der strategischen Finanzsteuerung.....	245
3.4.1	Grundlagen.....	245
3.4.2	Finanzierungsrechnungen zur strategischen und zur mehrjährigen Unternehmenssteuerung.....	246
3.4.3	Die Bedeutung des Cash-Flows im Rahmen der strategischen Finanzsteuerung.....	247
4.	Organisatorische Aspekte des strategischen Finanzcontrolling.....	250
E.	Schlußbetrachtung.....	253
	Literaturverzeichnis	257
	Stichwortverzeichnis.....	293

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Grundlegender Aufbau der Arbeit.....	4
Abb. 2:	Anforderungen an eine strategische Controlling-Konzeption.....	10
Abb. 3:	Merkmale einer strategischen Controlling-Konzeption.....	13
Abb. 4:	Gegenüberstellung von operativem und strategischem Controlling.....	24
Abb. 5:	Literaturanalyse zum strategischen Controlling von <i>PFOHL/ZETTELMEYER</i>	28
Abb. 6:	Ziele und Aufgaben des strategischen Controlling - Eine Literaturanalyse.....	35/36
Abb. 7:	Veränderungen der externen Rahmenbedingungen.....	46
Abb. 8:	Ursachen für die Entwicklung des strategischen Controlling.....	49
Abb. 9:	Formalziele im Unternehmen.....	50
Abb.10:	Ziele des strategischen Controlling.....	51
Abb.11:	Spannungsfeld der Zieloptimierung.....	58
Abb.12:	Differenzierung strategischer Controllingaufgaben.....	63
Abb.13:	Aufgaben des strategischen Controlling im Überblick.....	65
Abb.14:	Koordinationsobjekte und Koordinationsfunktionen des strategischen Controlling.....	71
Abb.15:	Koordinationsinstrumente.....	72
Abb.16:	Derivative Koordinationsinstrumente des strategischen Controlling.....	74
Abb.17:	Grundlegende Probleme des strategischen Informationsmanagements im Überblick.....	77
Abb.18:	Strategisches Controlling, Interessenkonflikte und asymmetrische Informationen.....	82
Abb.19:	Ziele der strategischen Planung.....	102
Abb.20:	Strategien im Unternehmen.....	111
Abb.21:	Defizite der strategischen Planung im Überblick.....	121
Abb.22:	Aufgaben des strategischen Controlling im Rahmen der strategischen Planung.....	130
Abb.23:	Das Grundmodell der strategischen Kontrolle.....	142
Abb.24:	Systematisierung von Planprämissen.....	147
Abb.25:	Prozeß der Prämissenkontrolle.....	149
Abb.26:	Prozeß der strategischen Planrealisationskontrolle.....	153

Abb.27:	Die Stellung des strategischen Steuerungssystems im strategischen Führungssystem	162
Abb.28:	Aufgaben der strategischen Steuerung im Überblick	165
Abb.29:	Relevante Merkmale im Hinblick auf die Eingliederung des strategischen Controlling	188
Abb.30:	Strategisches Controlling als integraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung	197
Abb.31:	Ziele des strategischen Finanzmanagements im Überblick	200
Abb.32:	Interdependenzen zwischen Cash-Flow-Erzielung, Renditeforderungen der Kapitalgeber und dem Unternehmensgesamtwert im Hinblick auf das Ziel der Maximierung des Unternehmensgesamtwertes	203
Abb.33:	Rechenbeispiel zur Ermittlung des Freien Cash-Flows	204
Abb.34:	Liquiditätssicherung als Ziel des Finanzmanagements	206
Abb.35:	Asymmetrische Informationsverteilung zwischen Unternehmen und Kapitalgebern	212
Abb.36:	Ziele und Aufgaben der strategischen Finanzplanung	217
Abb.37:	Finanzierungsrechnung und Zielebene	220
Abb.38:	Geschäftsbereichsbezogene Planbewegungsbilanz in Staffelform	223
Abb.39:	Kapitalflußrechnung auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	227
Abb.40:	Alternativer Gliederungsvorschlag einer geschäftsbereichsbezogenen Kapitalflußrechnung	228
Abb.41:	Berechnungsmethode für den finanziellen Spielraum	230
Abb.42:	Relevante Prämissen der finanziellen Unternehmensführung	238
Abb.43:	Cash-Flow-Kennzahlenhierarchie	249