

Grundzüge eines ganzheitlichen Controlling

von
Professor
Dr. Armin Müller

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Oldenbourg Verlag München

Inhalt

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	13
1	Das Zeitalter zunehmender Diskontinuitäten und Komplexität 1
1.1	Merkmale gegenwärtiger und künftiger In- und Umweltbedingungen für Unternehmungen 1
1.2	Auswirkungen auf das System Unternehmung 7
1.3	Antworten der betriebswirtschaftlichen Theorie..... 15
1.3.1	Grundsätze des wissenschaftlichen Denkens und Arbeitens..... 15
1.3.2	Betriebswirtschaftliche Ansätze.....31
1.3.2.1	Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre31
1.3.2.2	Die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre.....33
1.3.2.2.1	Systemisches Denken.....33
1.3.2.2.2	Kybernetische Grundlagen.....42
1.3.2.2.3	Entwicklung des Systemansatzes in der Betriebswirtschaftslehre53
1.3.3	Theoretische Fundierung des Controlling..... 72
2	Beurteilung theoretischer Controlling-Konzepte
	bezüglich ihrer Eignung zum Diskontinuitäten-Management 85
2.1	Inhaltliche Abgrenzung des Controlling-Gegenstandes.....85
2.2	Ableitung von Controlling-Zielen.....86
2.3	Bestimmung der Controlling-Aufgaben.....100
2.4	Entwicklung von Controlling-Konzeptionen104
2.4.1	Allgemeine Anforderungen.....104
2.4.2	Schwerpunktverlagerung auf eine koordinationsbezogene Sichtweise.....107
2.5	Gestaltung des Controlling-Systems127
2.6	Institutionelle Verankerung des Controlling.....129
3	Die Methodik des vernetzten Denkens als Ansatz zur Bewältigung
	von Diskontinuitäten 135
3.1	Allgemeine Voraussetzungen135
3.2	Ganzheitlich-vernetzende Problemlösungsansätze137
3.2.1	Einführung137

3.2.2	Der Problemlösungsansatz der St. Galler-Managementschule	141
3.2.2.1	Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemsituationen	142
3.2.2.2	Analysieren der Wirkungsverläufe	144
3.2.2.3	Erfassung und Interpretation der Veränderungsmöglichkeiten der Situation.....	153
3.2.2.4	Abklären der Lenkungsmöglichkeiten.....	155
3.2.2.5	Planen von Strategien und Maßnahmen	158
3.2.2.6	Verwirklichung der Problemlösung.....	160
3.2.3	Weitere Ansätze und Software-Lösungen	164
3.2.3.1	Das Sensitivitätsmodell von Vester	165
3.2.3.2	GAMMA – Ganzheitliche Modellierung und Management komplexer Systeme.....	166
3.2.3.3	Ganzheitliches Problemlösen auf Basis der PUZZLE-Methodik	169
3.2.3.4	Systems Engineering	171
3.3	Ableitung einer Bewertungstabelle für Controlling-Werkzeuge	176
4	Operatives und strategisches Controlling zur Unterstützung des Diskontinuitäten-Managements	179
4.1	Der Stellenwert des operativen bzw. strategischen Controllings.....	179
4.1.1	Wesensmerkmale des operativen Controllings	179
4.1.2	Bausteine eines operativen Controlling-Systems.....	182
4.1.2.1	Das Planungs- und Kontrollsystem.....	182
4.1.2.1.1	Das herkömmliche Verständnis von Unternehmensplanung	184
4.1.2.1.2	Traditionelle Kontrollaufgaben und -methoden.....	195
4.1.2.2	Wesentliche Instrumente des operativen Controllings.....	198
4.1.2.2.1	Budgetierung und Abweichungsanalyse.....	198
4.1.2.2.2	Deckungsbeitragsrechnungen	209
4.1.2.2.3	Kennzahlen(systeme).....	213
4.1.3	Prinzipielle Mängel des operativen Controllings.....	221
4.1.4	Schwerpunktverlagerung auf ein strategisches Controlling.....	222
4.1.4.1	Wesensmerkmale des strategischen Controllings	222
4.1.4.1.1	Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling	222
4.1.4.1.2	Unterstützung des strategischen Managements	224
4.1.4.1.2.1	Allgemeines zum strategischen Management.....	224
4.1.4.1.2.2	Umsetzung eines neuen strategischen Denkens.....	227
4.1.4.1.2.3	Entwicklung von strategischen Erfolgspotentialen.....	232
4.1.4.1.2.4	Anforderungen an ein strategisches Controlling.....	242
4.1.4.2	Strategische Planung und Kontrolle	244
4.1.4.3	Herkömmliche strategische Instrumente.....	257
4.1.4.3.1	Die Portfolio-Analyse.....	258
4.1.4.3.2	Die PIMS – Studie.....	273
4.1.4.3.3	Stärken-/Schwächen-Analyse und Umfeldanalyse	278
4.1.4.3.4	Die Szenariotechnik.....	285
4.1.4.3.5	Früherkennungssysteme	292
4.1.4.3.6	Wertorientierte Strategieplanung mit Shareholder Value-Ansätzen.....	316

4.2	Das Balanced Scorecard-System	326
4.2.1	Die Balanced Scorecard als Performance Measurement-System.....	326
4.2.2	Die Balanced Scorecard als Managementsystem.....	344
4.2.3	Zusammenfassende Bewertung des Balanced Scorecard-Systems	345
4.3	Zusammenfassende Beurteilung	348
Anhang		351
Literaturverzeichnis		371
Stichwortverzeichnis		405