

---

# Management und Controlling

---

Klaus Amann • Jürgen Petzold

# Management und Controlling

Instrumente - Organisation - Ziele

2. Auflage

Klaus Amann  
Jade Hochschule Wilhelmshaven  
Deutschland

Jürgen Petzold  
Jade Hochschule Wilhelmshaven  
Deutschland

ISBN 978-3-658-05125-9  
DOI 10.1007/978-3-658-05126-6

ISBN 978-3-658-05126-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Vorwort

Die Ausgestaltung der Bereiche Management und Controlling hat eine große Bedeutung für den Erfolg unternehmerischer Aktivitäten. Beide Bereiche rücken dabei zunehmend dichter zusammen und werden in einem Unternehmensführungssystem vernetzt. Wird Controlling als unternehmensinterne Dienstleistung für das Management verstanden, führen Teams aus Managern/innen und Controllern/innen ihre Unternehmen gemeinsam zum wirtschaftlichen Erfolg.

Ziel dieses Buches ist es, die Grundlagen zu beiden Bereichen sowie deren Verzahnung einfach und praxisnah zu vermitteln, wobei Manager/innen als „Kapitäne/innen“ und Controller/innen als „Steuermänner/-frauen“ der Unternehmen gesehen werden.

In der folgenden Abhandlung wird aus Gründen der Vereinfachung ausschließlich die männliche Form wie „Manager“ oder „Controller“ verwendet, dies bezieht aber grundsätzlich die jeweils weibliche Form mit ein.

Das Lehrbuch richtet sich sowohl an Interessenten aus der Unternehmenspraxis als auch an Studierende an Hochschulen und anderen Weiterbildungseinrichtungen, die sich einen Überblick über Management und Controlling verschaffen möchten. Es werden keine grundlegend neuen wissenschaftliche Erkenntnisse erarbeitet, sondern es soll der derzeitige Stand empirischer und theoretischer Forschung in einer vergleichsweise knappen, möglichst verständlichen Form wiedergegeben werden. Der an ausführlicheren Darstellungen zu einzelnen Themenbereichen interessierte Leser sei daher auf das Literaturverzeichnis hingewiesen, das einige wesentlich umfangreicher angelegte Abhandlungen enthält. Dies sind sowohl grundlegende Darstellungen von „Management und Controlling“ mit zum Teil erheblichem Seitenumfang als auch detaillierte Untersuchungen zu einzelnen Aspekten, die in diesem Lehrbuch ansatzweise dargestellt sind.

Zu Management und Controlling gibt es bereits eine Vielzahl von Primär- und Sekundärliteratur, sodass der Ursprung mancher Gedanken häufig nur schwer nachvollzogen werden kann. Da die Lesbarkeit des Buches durch eine wissenschaftlich korrekte Auseinandersetzung mit allen verfügbaren literarischen Quellen tendenziell eher negativ beeinflusst würde, beschränkt sich die Angabe von Zitaten auf solche Passagen, an denen sehr spezifische Aussagen übernommen wurden bzw. eine sehr enge Anlehnung an Vorlagen erfolgte.

Die Verfasser bedanken sich an dieser Stelle ausdrücklich bei allen genannten und nicht namentlich erwähnten Fachvertretern, auf deren Arbeiten dieses Lehrbuch aufbauen konnte. Gleichzeitig danken wir allen Studierenden, die bei Diskussionen im Rahmen von Lehrveranstaltungen an der Jade Hochschule, aber auch durch Seminar- und Abschlussarbeiten Impulse für dieses Buch geliefert haben.

Besonderer Dank gilt Herrn Marc-André Jecht für die wertvolle technische Unterstützung bei der Umsetzung der Ideen zu diesem Lehrbuch sowie dem Verlag Springer Gabler, vertreten durch Frau Anna Pietras, der bei der Gestaltung des Lehrbuchs eine hervorragende Unterstützung geboten hat.

Klaus Amann  
Jürgen Petzold

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen</b> .....	1
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 Zielbildungsprozess</b> .....	41
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 Strategisches Management</b> .....	49
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 Planungsrunde .....	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
<b>4</b>	<b>Operatives Management .....</b>	<b>131</b>
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 – Anpassungsanpassung .....	196
4.4.6	Informationssysteme im Controlling .....	198
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>201</b>
	<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>205</b>