

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XII
1 Grundlagen des strategischen Controlling.....	1
1.1 Strategie-Begriff.....	1
1.2 Controlling als Ansatz zur Unternehmenssteuerung	3
1.3 Strategisches Controlling	5
1.3.1 Das Controlling-System	5
1.3.2 Strategisches Controlling als Teilsystem des Controlling.....	9
1.3.3 Das strategische Controllingsystem	10
1.3.4 Von der strategischen Planung zum strategischen Management.....	13
1.4 Die Gap-Analyse.....	18
1.4.1 Die Gap-Analyse als Erklärung für die Notwendigkeit eines strategischen Controlling	18
1.4.2 Die Gap-Analyse als Planungs- und Kontrollinstrument	20
1.5 Strategischer Planungsprozess	23
1.5.1 Strategische Analyse	24
1.5.2 Strategiefindung	24
1.5.3 Strategiebewertung.....	30
1.6 Ebenen der strategischen Planung.....	33
1.7 Bildung strategischer Geschäftseinheiten	36
1.7.1 Zum Begriffsverständnis strategischer Geschäftseinheiten.....	36
1.7.2 Abgrenzung von strategischen Geschäftseinheiten	36
1.7.3 Unternehmensorganisation und Struktur strategischer Geschäftseinheiten	39
1.8 Vernetztes statt lineares Denken	40
2 Unternehmens- und Umfeldanalyse.....	54
2.1 Zielsetzung der Unternehmens- und Umfeldanalyse	54
2.2 Umfeldanalyse	55
2.3 Unternehmensanalyse	64
2.3.1 Ermittlung der strategischen Potenziale	65
2.3.2 Bewertung der strategischen Potenziale.....	71
2.3.3 Visualisierung der strategischen Potenziale mit Hilfe eines Stärken-Schwächen-Profiles.....	72
2.4 SWOT-Analyse.....	74
3 Geschäftsstrategien	75
3.1 Strategische Stoßrichtungen.....	75
3.2 Kostenwettbewerb.....	84
3.2.1 Das Produktlebenszykluskonzept.....	84
3.2.1.1 Darstellung.....	84

3.2.1.2	Das enge Konzept des Produktlebenszyklus	85
3.2.1.3	Das erweiterte Konzept des Produktlebenszyklus	87
3.2.1.4	Bedeutung des Produktlebenszykluskonzeptes für die strategische Unternehmensplanung	88
3.2.2	Die Erfahrungskurve	91
3.2.2.1	Darstellung	91
3.2.2.2	Statische Ursachen für Erfahrungseffekte	93
3.2.2.3	Dynamische Ursachen für Erfahrungseffekte	94
3.2.2.4	Berechnung der Kostenentwicklung	95
3.2.2.5	Bedeutung des Erfahrungskurvenkonzeptes für die strategische Unternehmensplanung	98
3.2.3	Die Industriekostenkurve	107
3.2.3.1	Das Grundkonzept	107
3.2.3.2	Bedeutung der Industriekostenkurve für die strategische Unternehmensplanung	110
3.3	Qualitätswettbewerb	113
3.3.1	Der Qualitätsbegriff	114
3.3.2	Die Wirkungen von Qualität	119
3.4	Zeitwettbewerb	138
3.4.1	Ziele und Aufgaben des Zeitmanagements	143
3.4.2	Historische Entwicklung des Zeitwettbewerbs	145
3.4.3	Grundsätze des Zeitmanagements	147
3.4.4	Response-Zeiten als Zielgröße des Zeitmanagements	151
3.4.4.1	Response-Zeiten im innovativen Aktivitätszyklus	154
3.4.4.2	Response-Zeiten im operativen Aktivitätszyklus	156
3.4.4.3	Ansatzpunkte des Zeitmanagements	157
3.4.5	Strategische Ausrichtung des Zeitwettbewerbs	160
3.4.5.1	Zeitwettbewerb als Differenzierungsstrategie	161
3.4.5.2	Komplementäre Wirkungen im Magischen Dreieck der strategischen Erfolgsfaktoren	166
3.4.5.3	Zeitwettbewerb als indirekte Strategie	170
3.4.6	Erfolgswirkungen zeitbasierter Wettbewerbsstrategien	171
3.4.7	Grenzen des Zeitwettbewerbs	178
3.4.7.1	Teufelskreis des Innovationswettlaufs	179
3.4.7.2	Beschleunigungsfälle	182
4	Unternehmensstrategien	185
4.1	Portfolio-Konzepte	185
4.1.1	Ursprung der Portfolio-Technik	185
4.1.2	Portfolio-Analyse in der strategischen Unternehmensplanung	187
4.1.2.1	Grundidee der Portfolio-Analyse und Ausgewogenheitspostulat	187
4.1.2.2	Kernaussage und Zweck der Portfolio-Analyse	189
4.1.2.3	Matrixdarstellung und Rastertechnik der Portfolio-Planung	190
4.1.3	Ausgewählte Produkt-Portfolio-Ansätze	191

4.1.3.1	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (Boston-I-Portfolio).....	192
4.1.3.1.1	Ausgewählte strategische Erfolgsfaktoren im Boston-I-Portfolio	192
4.1.3.1.2	Normstrategien im Boston-I-Portfolio	194
4.1.3.1.3	Beispiel für ein Boston-I-Portfolio.....	196
4.1.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio (<i>McKinsey</i> -Portfolio).....	198
4.1.3.2.1	Ausgewählte strategische Erfolgsfaktoren im <i>McKinsey</i> -Portfolio	198
4.1.3.2.2	Normstrategien im <i>McKinsey</i> -Portfolio	202
4.1.3.2.3	Beispiel für ein <i>McKinsey</i> -Portfolio	203
4.1.3.3	Vergleich zwischen Boston-I-Portfolio und <i>McKinsey</i> -Portfolio	206
4.1.4	Implizite Prämissen und kritische Würdigung der Portfolio-Planung	207
4.1.4.1	Annahme identischer Produktlebenszyklen	207
4.1.4.2	Statische Betrachtung	209
4.1.4.3	Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten	211
4.1.4.4	Unabhängigkeit der strategischen Geschäftseinheiten.....	211
4.1.4.5	Auswahl der relevanten strategischen Erfolgsfaktoren.....	212
4.1.4.6	Messung und Gewichtung der strategischen Erfolgsfaktoren.....	215
4.1.4.7	Sonstige implizite Prämissen	215
4.1.4.8	Abschließende Beurteilung.....	215
4.2	Wettbewerbsmatrizen.....	216
4.2.1	Der relevante Markt als Bemessungsgrundlage des Marktanteils.....	218
4.2.2	Darstellung der Wettbewerbsmatrizen	219
4.2.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien nach <i>Porter</i>	219
4.2.2.2	Vorteilsmatrix nach <i>Boston Consulting Group</i> (Boston-II-Matrix)	221
4.2.2.3	Strategisches Spielbrett nach <i>McKinsey</i>	223
4.2.2.4	Preiselastizitäts-Produktdifferenzierungs-Matrix nach <i>Lewis</i>	226
4.2.3	Abschließende Beurteilung	227
4.3	Technologie- und Patent-Portfolio.....	229
4.3.1	Grundprinzip des Technologie-Portfolios	229
4.3.2	Normstrategien im Technologie-Portfolio	232
4.3.3	Beispiel für ein Technologie-Portfolio.....	233
4.3.4	Patent-Portfolio	236
4.4	Strategien in schrumpfenden Märkten	239
4.5	Konzept der Kernkompetenzen.....	245
4.5.1	Marktorientierter versus ressourcenorientierter Ansatz	245
4.5.2	Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen	250
4.5.3	Von Ressourcen und Fähigkeiten zum Endprodukt (Baum-Modell)	252
4.5.4	Ansatzpunkte für Kernkompetenzen	254
4.5.5	Management von Kernkompetenzen.....	259
4.5.5.1	Das doppelte Gegenstromverfahren.....	259
4.5.5.2	Der Kernkompetenz-Management-Kreislauf.....	260
4.5.5.2.1	Identifikation von Kernkompetenzen.....	260

4.5.5.2.2	Entwicklung von Kernkompetenzen	264
4.5.5.2.3	Integration von Ressourcen und Fähigkeiten zu Kernkompetenzen	266
4.5.5.2.4	Nutzung von Kernkompetenzen.....	266
4.5.5.2.5	Transfer von Kernkompetenzen.....	267
4.5.5.3	Controlling-Unterstützung des Kernkompetenz-Management- Prozesses.....	269
4.5.5.4	Organisatorische Auswirkungen des Kernkompetenz-Ansatzes	270
4.5.6	Strategische Implikationen.....	272
5	Steuerung von Strategien durch wertorientiertes Controlling	273
5.1	Historische Entwicklung des Shareholder Value-Ansatzes	273
5.2	Entstehungsursachen des Shareholder Value-Ansatzes	274
5.2.1	Verhaltenssteuernde Wirkungen der Ausrichtung am Unternehmenswert	274
5.2.1.1	Aufdeckung von Wertlücken durch M&A-Transaktionen	275
5.2.1.2	Die Entstehung eines Marktes für Unternehmenskontrolle.....	278
5.2.1.3	Asymmetrische Informationsverteilung zwischen Management und Eigentümern	279
5.2.1.4	Der Shareholder Value-Ansatz als Grundlage für strategische Anreizsysteme	279
5.2.2	Entscheidungssteuernde Wirkungen der Ausrichtung am Unternehmenswert	281
5.2.2.1	Kritik an gewinnorientierten Erfolgskennzahlen.....	281
5.2.2.2	Zunehmende Bedeutung institutioneller und ausländischer Anleger	283
5.2.2.3	Konzeptionelle Erweiterung des strategischen Managements.....	284
5.3	Konzeption eines unternehmenswertorientierten Controlling	284
5.4	Berechnung des Shareholder Value	285
5.5	Der Unternehmenswert im strategischen Controlling.....	290
5.5.1	Unternehmenswert und Unternehmensstrategie	292
5.5.1.1	Neubetrachtung des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios	292
5.5.1.2	Werttreiberorientierte Matrix-Darstellungen.....	296
5.5.1.3	Unternehmenswertorientierte Performance-Matrizen	302
5.5.1.4	Das Leaning Brick Pile.....	304
5.5.1.5	Die Rolle des Unternehmenswertes im Rahmen des Portfolio- Managements.....	307
5.5.2	Unternehmenswert und Geschäftsstrategie	308
5.5.2.1	Ansatzpunkte für wertschaffende Geschäftsstrategien	308
5.5.2.2	Die Valcor-Matrix	311
5.5.2.3	Bewertung von Strategien mit Hilfe des Shareholder Value- Ansatzes.....	312
5.5.2.4	Bewertung strategischer Optionen.....	314
5.6	Grenzen und Problembereiche des Shareholder Value-Ansatzes	317
6	Steuerung von Strategien durch strategische Kontrolle.....	319
6.1	Notwendigkeit der strategischen Kontrolle	319

6.2	Ansätze der strategischen Kontrolle.....	320
6.3	Konzeption der strategischen Kontrolle.....	322
6.3.1	Kontrolle der Plangenerierung	323
6.3.2	Kontrolle der Planerreichung (Durchführungskontrolle).....	327
7	Strategische Frühaufklärung	329
7.1	Überblick zur strategischen Frühaufklärung	329
7.2	Strategische Frühaufklärungssysteme der 1. Generation	330
7.3	Strategische Frühaufklärungssysteme der 2. Generation	332
7.4	Strategische Frühaufklärungssysteme der 3. Generation	337
7.4.1	Frühaufklärung auf Basis schwacher Signale	337
7.4.2	Instrumente der strategischen Frühaufklärung auf der Basis des Konzeptes der schwachen Signale	346
7.4.2.1	Verfolgung von Diffusionsprozessen anhand struktureller Trendlinien.....	346
7.4.2.2	Diskontinuitätenbefragung.....	350
7.4.2.3	Cross Impact- und Vulnerability-Analyse	353
7.4.2.4	Szenario-Technik	354
7.4.2.5	Die Verstärkung schwacher Signale innerhalb der Portfolio- Analyse (Unschärfe-Positionierung)	358
7.5	Anwendungsmöglichkeiten der Frühaufklärungssysteme	360
8	Implementierung von Strategien mit Performance Measurement-Systemen.....	361
8.1	Problembereiche der Implementierung von Strategien	362
8.2	Grundkonzepte von Performance Measurement-Systemen	365
8.2.1	Balanced Scorecard	367
8.2.2	Performance Pyramid	379
8.2.3	Quantum Performance Measurement-System	384
8.2.4	Tableau de Bord	387
8.2.5	Weitere Performance Measurement-Systeme	390
8.3	Performance Measurement-Systeme und der Budgetierungsprozess.....	395
8.4	Weitere unterstützende Ansatzpunkte zur Strategie-Implementierung.....	397
	Literaturverzeichnis	399
	Stichwortverzeichnis	425