

Heinz-Georg Baum/Adolf G. Coenenberg/Thomas Günther

Strategisches Controlling

4., überarbeitete Auflage

2007 ?

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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 Innovationswettkampfs..... | 179 |
| 3.4.7.2 | Beschleunigungsfalle..... | 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-Portfolio</i> | 198 |
| 4.1.3.2.2 | Normstrategien im <i>McKinsey-Vorfolio</i> | 202 |
| 4.1.3.2.3 | Beispiel für ein <i>A/cKmsley-Portfolio</i> | 203 |
| 4.1.3.3 | Vergleich zwischen Boston-I-Portfolio und <i>McKinsey-VorlfoXio</i> | 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-ProduktdifferenzierungSrMatrix 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 |
| t 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 irrstrategischen 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 (Unschärfenpositionierung)..... | 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 |