

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

Strategisches^EControlling

4., überarbeitete Auflage

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	"r.....	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 SWOTrAnalyse.....		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 ... v.....	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 Innovationswertlaufs.....	179
3.4.7.2	Beschleunigungsfalle.....	182
4	Unternehmensstrategien.....	185
4.1	Portfolio-Konzepte.....	185
f	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-Portfolio</i>)..... ^{3*}	198
4.1.3.2.1	Ausgewählte strategische Erfolgsfaktoren im <i>McKinsey-Portfolio</i>	198
4.1.3.2.2	Normstrategien im <i>McKinsey-Portfolio</i>	202
4.1.3.2.3	Beispiel für ein <i>McKinsey-Portfolio</i>	203
4.1.3.3	Vergleich zwischen Boston-I-Portfolio und <i>McKinsey-Portfolio</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-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-Untgrstützung 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 (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