

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
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	8
1.3.3 Das strategische Controllingsystem.....	10
1.3.4 Von der strategischen Planung zum strategischen Management.....	12
1.4 Die Gap-Analyse	17
1.4.1 Die Gap-Analyse als Erklärung für die Notwendigkeit eines strategischen Controlling	17
1.4.2 Die Gap-Analyse als Planungs- und Kontrollinstrument	19
1.5 Strategischer Planungsprozess.....	23
1.5.1 Strategische Analyse.....	23
1.5.2 Strategiefindung.....	24
1.5.3 Strategiebewertung	29
1.6 Ebenen der strategischen Planung	31
1.7 Bildung strategischer Geschäftseinheiten.....	34
1.7.1 Zum Begriffsverständnis strategischer Geschäftseinheiten	35
1.7.2 Abgrenzung von strategischen Geschäftseinheiten	35
1.7.3 Unternehmensorganisation und Struktur strategischer Geschäftseinheiten.....	38
1.8 Vernetztes statt lineares Denken	39
2 Unternehmens- und Umfeldanalyse	52
2.1 Zielsetzung der Unternehmens- und Umfeldanalyse.....	52
2.2 Umfeldanalyse	53
2.3 Unternehmensanalyse.....	62
2.3.1 Ermittlung der strategischen Potentiale	63
2.3.2 Bewertung der strategischen Potentiale.....	69
2.3.3 Visualisierung der strategischen Potentiale mit Hilfe eines Stärken- Schwächen-Profiles	71
2.4 SWOT-Analyse	72
3 Geschäftsstrategien	74
3.1 Strategische Stoßrichtungen	74
3.2 Kostenwettbewerb	81
3.2.1 Das Produktlebenszykluskonzept.....	81
3.2.1.1 Darstellung	81

3.2.1.2	Das enge Konzept des Produktlebenszyklus	83
3.2.1.3	Das erweiterte Konzept des Produktlebenszyklus	85
3.2.1.4	Bedeutung des Produktlebenszykluskonzeptes für die strategische Unternehmensplanung.....	86
3.2.2	Die Erfahrungskurve	89
3.2.2.1	Darstellung.....	89
3.2.2.2	Statische Ursachen für Erfahrungseffekte.....	91
3.2.2.3	Dynamische Ursachen für Erfahrungseffekte	92
3.2.2.4	Berechnung der Kostenentwicklung	92
3.2.2.5	Bedeutung des Erfahrungskurvenkonzeptes für die strategische Unternehmensplanung.....	95
3.2.3	Die Industriekostenkurve	105
3.2.3.1	Das Grundkonzept.....	105
3.2.3.2	Bedeutung der Industriekostenkurve für die strategische Unternehmensplanung.....	106
3.3	Qualitätswettbewerb.....	109
3.3.1	Der Qualitätsbegriff.....	110
3.3.2	Die Wirkungen von Qualität	115
3.4	Zeitwettbewerb.....	130
3.4.1	Ziele und Aufgaben des Zeitmanagements	135
3.4.2	Historische Entwicklung des Zeitwettbewerbs	137
3.4.3	Grundsätze des Zeitmanagements	139
3.4.4	Response-Zeiten als Zielgröße des Zeitmanagements.....	144
3.4.4.1	Response-Zeiten im innovativen Aktivitätszyklus.....	146
3.4.4.2	Response-Zeiten im operativen Aktivitätszyklus.....	147
3.4.4.3	Ansatzpunkte des Zeitmanagements	148
3.4.5	Strategische Ausrichtung des Zeitwettbewerbs.....	151
3.4.5.1	Zeitwettbewerb als Differenzierungsstrategie.....	152
3.4.5.2	Komplementäre Wirkungen im Magischen Dreieck der strategischen Erfolgsfaktoren.....	157
3.4.5.3	Zeitwettbewerb als indirekte Strategie.....	161
3.4.6	Erfolgswirkungen zeitbasierter Wettbewerbsstrategien	162
3.4.7	Grenzen des Zeitwettbewerbs	167
3.4.7.1	Teufelskreis des Innovationswettlaufs	168
3.4.7.2	Beschleunigungsfälle	171
4	Unternehmensstrategien	174
4.1	Portfolio-Konzepte.....	174
4.1.1	Ursprung der Portfolio-Technik	174
4.1.2	Portfolio-Analyse in der strategischen Unternehmensplanung	176
4.1.2.1	Grundidee der Portfolio-Analyse und Ausgewogenheitspostulat.....	176
4.1.2.2	Kernaussage und Zweck der Portfolio-Analyse.....	178
4.1.2.3	Matrixdarstellung und Rastertechnik der Portfolio-Planung	179
4.1.3	Ausgewählte Produkt-Portfolio-Ansätze.....	180

4.1.3.1	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (Boston-I-Portfolio)	181
4.1.3.1.1	Ausgewählte strategische Erfolgsfaktoren im Boston-I-Portfolio.....	181
4.1.3.1.2	Normstrategien im Boston-I-Portfolio.....	183
4.1.3.1.3	Beispiel für ein Boston-I-Portfolio	185
4.1.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio (<i>McKinsey</i> -Portfolio).....	187
4.1.3.2.1	Ausgewählte strategische Erfolgsfaktoren im <i>McKinsey</i> -Portfolio.....	187
4.1.3.2.2	Normstrategien im <i>McKinsey</i> -Portfolio.....	190
4.1.3.2.3	Beispiel für ein <i>McKinsey</i> -Portfolio	192
4.1.3.3	Vergleich zwischen Boston-I-Portfolio und <i>McKinsey</i> - Portfolio.....	194
4.1.4	Implizite Prämissen und kritische Würdigung der Portfolio-Planung.....	196
4.1.4.1	Annahme identischer Produktlebenszyklen.....	196
4.1.4.2	Statische Betrachtung	197
4.1.4.3	Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten	199
4.1.4.4	Unabhängigkeit der strategischen Geschäftseinheiten	199
4.1.4.5	Auswahl der relevanten strategischen Erfolgsfaktoren	200
4.1.4.6	Messung und Gewichtung der strategischen Erfolgsfaktoren	203
4.1.4.7	Sonstige implizite Prämissen.....	203
4.1.4.8	Abschließende Beurteilung.....	203
4.2	Wettbewerbsmatrizen.....	204
4.2.1	Der relevante Markt als Bemessungsgrundlage des Marktanteils	206
4.2.2	Darstellung der Wettbewerbsmatrizen	207
4.2.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien nach <i>Porter</i>	207
4.2.2.2	Vorteilsmatrix nach <i>Boston Consulting Group</i> (Boston-II- Matrix).....	209
4.2.2.3	Strategisches Spielbrett nach <i>McKinsey</i>	211
4.2.2.4	Preiselastizitäts-Produktdifferenzierungs-Matrix nach <i>Lewis</i>	213
4.2.3	Abschließende Beurteilung.....	215
4.3	Technologie-Portfolio.....	216
4.3.1	Grundprinzip des Technologie-Portfolios	216
4.3.2	Normstrategien im Technologie-Portfolio.....	220
4.3.3	Beispiel für ein Technologie-Portfolio	221
4.4	Strategien in schrumpfenden Märkten.....	224
4.5	Konzept der Kernkompetenzen	229
4.5.1	Marktorientierter versus ressourcenorientierter Ansatz.....	229
4.5.2	Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen.....	234
4.5.3	Von Ressourcen und Fähigkeiten zum Endprodukt (Baum-Modell)	236
4.5.4	Ansatzpunkte für Kernkompetenzen	237
4.5.5	Management von Kernkompetenzen	242
4.5.5.1	Das doppelte Gegenstromverfahren	243
4.5.5.2	Der Kernkompetenz-Management-Kreislauf	244

4.5.5.2.1	Identifikation von Kernkompetenzen.....	244
4.5.5.2.2	Entwicklung von Kernkompetenzen.....	248
4.5.5.2.3	Integration von Ressourcen und Fähigkeiten zu Kernkompetenzen	248
4.5.5.2.4	Nutzung von Kernkompetenzen.....	249
4.5.5.2.5	Transfer von Kernkompetenzen.....	249
4.5.5.3	Controlling-Unterstützung des Kernkompetenz- Management-Prozesses.....	251
4.5.5.4	Organisatorische Auswirkungen des Kernkompetenz- Ansatzes	253
4.5.6	Strategische Implikationen.....	254
5	Steuerung von Strategien durch wertorientiertes Controlling	256
5.1	Historische Entwicklung des Shareholder Value-Ansatzes.....	256
5.2	Entstehungsursachen des Shareholder Value-Ansatzes.....	257
5.2.1	Verhaltenssteuernde Wirkungen der Ausrichtung am Unternehmenswert	257
5.2.1.1	Aufdeckung von Wertlücken durch M&A-Transaktionen.....	257
5.2.1.2	Die Entstehung eines Marktes für Unternehmenskontrolle	260
5.2.1.3	Asymmetrische Informationsverteilung zwischen Management und Eigentümern	261
5.2.1.4	Der Shareholder Value-Ansatz als Grundlage für strategische Anreizsysteme	262
5.2.2	Entscheidungssteuernde Wirkungen der Ausrichtung am Unternehmenswert	263
5.2.2.1	Kritik an gewinnorientierten Erfolgskennzahlen	263
5.2.2.2	Zunehmende Bedeutung institutioneller und ausländischer Anleger.....	264
5.2.2.3	Konzeptionelle Erweiterung des strategischen Managements.....	265
5.3	Konzeption eines unternehmenswertorientierten Controlling.....	266
5.4	Berechnung des Shareholder Value	267
5.5	Der Unternehmenswert im strategischen Controlling.....	271
5.5.1	Unternehmenswert und Unternehmensstrategie.....	273
5.5.1.1	Neubetrachtung des Marktanteils-Marktwachstums- Portfolios.....	273
5.5.1.2	Werttreiberorientierte Matrix-Darstellungen	276
5.5.1.3	Unternehmenswertorientierte Performance-Matrizen.....	281
5.5.1.4	Das Leaning Brick Pile	283
5.5.1.5	Die Rolle des Unternehmenswertes im Rahmen des Portfolio-Managements.....	286
5.5.2	Unternehmenswert und Geschäftsstrategie	287
5.5.2.1	Ansatzpunkte für wertschaffende Geschäftsstrategien.....	287
5.5.2.2	Die Valcor-Matrix.....	290
5.5.2.3	Bewertung von Strategien mit Hilfe des Shareholder Value- Ansatzes	291

5.5.2.4	Bewertung strategischer Optionen.....	293
5.6	Grenzen und Problembereiche des Shareholder Value-Ansatzes.....	295
6	Steuerung von Strategien durch strategische Kontrolle	297
6.1	Notwendigkeit der strategischen Kontrolle	297
6.2	Ansätze der strategischen Kontrolle.....	298
6.3	Konzeption der strategischen Kontrolle	300
6.3.1	Kontrolle der Plangenerierung.....	301
6.3.2	Kontrolle der Planerreichung (Durchführungskontrolle).....	305
7	Strategische Frühaufklärung.....	307
7.1	Überblick zur strategischen Frühaufklärung	307
7.2	Strategische Frühaufklärungssysteme der 1. Generation.....	308
7.3	Strategische Frühaufklärungssysteme der 2. Generation.....	309
7.4	Strategische Frühaufklärungssysteme der 3. Generation.....	315
7.4.1	Frühaufklärung auf Basis schwacher Signale	315
7.4.2	Instrumente der strategischen Frühaufklärung auf Basis des Konzeptes der schwachen Signale.....	324
7.4.2.1	Verfolgung von Diffusionsprozessen anhand struktureller Trendlinien	324
7.4.2.2	Diskontinuitätenbefragung	327
7.4.2.3	Cross-Impact- und Vulnerability-Analyse.....	330
7.4.2.4	Szenario-Technik.....	332
7.4.2.5	Die Verstärkung schwacher Signale innerhalb der Portfolio- Analyse (Unschärfenpositionierung)	336
7.5	Anwendungsmöglichkeiten der Frühaufklärungssysteme.....	337
8	Implementierung von Strategien mit Performance Measurement-Systemen	339
8.1	Problembereiche der Implementierung von Strategien	340
8.2	Grundkonzepte von Performance Measurement-Systemen.....	343
8.2.1	Balanced Scorecard.....	345
8.2.2	Performance Pyramid	357
8.2.3	Quantum Performance Measurement-System	361
8.2.4	Tableau de Bord.....	364
8.2.5	Weitere Performance Measurement-Systeme.....	367
8.3	Performance Measurement-Systeme und der Budgetierungsprozess.....	370
8.4	Weitere unterstützende Ansatzpunkte zur Strategie-Implementierung.....	372
	Literaturverzeichnis	375
	Stichwortverzeichnis	402

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Beispiel zum Strategie-Begriff.....	3
Abb. 1.2:	Controlling als kybernetischer Prozess	4
Abb. 1.3:	Zielsystem, Controllingsystem und Teilsysteme des Controlling	6
Abb. 1.4:	Kybernetisches Controllingsystem	7
Abb. 1.5:	Merkmale des operativen und strategischen Controlling	9
Abb. 1.6:	Teilmodule des strategischen Controllingsystems	10
Abb. 1.7:	Historische Entwicklung der Teilsysteme des Controlling	13
Abb. 1.8:	7-S-Modell nach McKinsey	15
Abb. 1.9:	Strategische Planung versus strategisches Management.....	15
Abb. 1.10:	Komponenten des strategischen Managements.....	17
Abb. 1.11:	Strategische und operative Lücke.....	18
Abb. 1.12:	Umsatzbezogene Gap-Analyse von Emerson Electric Co.	21
Abb. 1.13:	Anteil von Wachstumstreibern auf die Zielerreichung bei Emerson Electric	22
Abb. 1.14:	Sales Gap Line Chart nach Emerson Electric.....	22
Abb. 1.15:	Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	24
Abb. 1.16:	Strategisches Dreieck nach Ohmae	26
Abb. 1.17:	Strategischer Planungsprozess	31
Abb. 1.18:	Bezugsrahmen zur Gewinnung von Eignerstrategien	33
Abb. 1.19:	Ebenen der strategischen Planung	34
Abb. 1.20:	Einteilungskriterien für strategische Geschäftseinheiten	36
Abb. 1.21:	Zerlegung des Kundenproblems am Beispiel der Lebensmittelindustrie.....	37
Abb. 1.22:	Möglichkeiten der Integration von strategischen Geschäftseinheiten in die Aufbaustruktur.....	39
Abb. 1.23:	Klassifikation von Denkfehlern im Problemlösungsprozess.....	41
Abb. 1.24:	Methodik des vernetzten strategischen Denkens.....	43
Abb. 1.25:	Netzwerk für die strategische Geschäftseinheit Publikumszeitschrift	45
Abb. 1.26:	Zeitverhalten im Grundkreislauf der strategischen Geschäftseinheit Publikumszeitschrift.....	45
Abb. 1.27:	Datenbasis zur Ermittlung der Einflussmatrix	46
Abb. 1.28:	Einflussmatrix der strategischen Geschäftseinheit Publikumszeitschriften	47
Abb. 1.29:	Szenarien eines Teilsystems am Beispiel des Teilsystems „Gesellschaft“	47
Abb. 1.30:	Chancen-Risiken-Profil für alternative Gesellschaftsszenarien	48
Abb. 1.31:	Netzwerk mit Berücksichtigung der Lenkungsmöglichkeiten	50
Abb. 2.1:	Überblick über die Analyse des Unternehmensumfeldes.....	54
Abb. 2.2:	Issue-Impact-Matrix	56
Abb. 2.3:	Branchenstrukturmodell von Porter	57
Abb. 2.4:	Beispiel für die Bildung strategischer Gruppen	59
Abb. 2.5:	Checkliste zur Konkurrenzanalyse	60
Abb. 2.6:	Informationsquellen zur Umfeldanalyse	61
Abb. 2.7:	Chancen-Risiken-Katalog der Umfeldanalyse	62
Abb. 2.8:	Funktionsbereichsbezogene Ressourcenermittlung.....	63
Abb. 2.9:	Grundstruktur einer Wertkette.....	64

Abb. 2.10: Beispiel für eine Wertkette	66
Abb. 2.11: Wertschöpfungskreis	67
Abb. 2.12: Beispiel für ein Geschäftssystem	68
Abb. 2.13: Vergleich zweier Wertketten	70
Abb. 2.14: Beispiel für ein Stärken-Schwächen-Profil.....	71
Abb. 2.15: SWOT-Analyse.....	72
Abb. 3.1: Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	76
Abb. 3.2: Outpacing-Strategie und Outpacing-Position	77
Abb. 3.3: Differenzierungs- und Volumenstrategien erfolgreicher Elektronik- Unternehmen.....	79
Abb. 3.4: Das „magische“ Dreieck.....	80
Abb. 3.5: Beziehungen zwischen Kosten, Zeit und Qualität	81
Abb. 3.6: Diffusion der Innovation.....	82
Abb. 3.7: Entwicklung von Absatz, Rentabilität und Liquiditätsbeitrag über den Produktlebenszyklus	84
Abb. 3.8: Modell des erweiterten Produktlebenszyklus	85
Abb. 3.9: Trade-off zwischen Anfangs- und Folgekosten.....	88
Abb. 3.10: Kostenentwicklung durch Erfahrungseffekte	90
Abb. 3.11: Erfahrungskurve einer elektronischen Komponente in den USA (logarithmische Skalierung).....	90
Abb. 3.12: Ursachen des Erfahrungskurveneffektes.....	91
Abb. 3.13: Ergebnisse der PIMS-Datenbank zum strategischen Erfolgsfaktor „Relativer Marktanteil“	99
Abb. 3.14: Zusammenhang von relativem Marktanteil und F&E-Intensität	100
Abb. 3.15: Zusammenhang von relativem Marktanteil und Marketing-Intensität	100
Abb. 3.16: „Traditionelle“ Kostenrechnung und Kostenmanagement	104
Abb. 3.17: Industriekostenkurve.....	106
Abb. 3.18: Industriekostenkurve nach erfolgter Kapazitätserweiterung durch Wettbewerber D.....	108
Abb. 3.19: Interne und externe Sicht der Qualität	110
Abb. 3.20: Messung von Qualität: Stiftung Warentest Dieselkombis.....	113
Abb. 3.21: Qualitätsbewertung nach PIMS	114
Abb. 3.22: Hähnchen-Geschäft: Kaufentscheidung der Kunden.....	116
Abb. 3.23: Qualitätsverbesserungen und Marktanteilsgewinne im selben Jahr	116
Abb. 3.24: Qualitätsverbesserungen und Marktanteilsgewinne zwei Jahre später.....	117
Abb. 3.25: Positive Korrelation zwischen relativer Qualität und Rentabilität	117
Abb. 3.26: Korrelation zwischen relativer Qualität und relativen Direktkosten	118
Abb. 3.27: Zusammenhang zwischen relativer Qualität und relativem Preis.....	119
Abb. 3.28: Value Map mit strategischen Positionierungsbereichen.....	119
Abb. 3.29: Strategische Positionierungsbereiche der Value Map.....	120
Abb. 3.30: Vergleich der jährlichen Marktanteilsveränderungen.....	121
Abb. 3.31: Vergleich der Marketingintensität	121
Abb. 3.32: Zusammenhang zwischen Preis-Leistungs-Verhältnis und Return on Investment.....	122

Abb. 3.33: PIMS-Querschnittsdaten	123
Abb. 3.34: Stoßrichtung der Qualitätsprofilierung.....	124
Abb. 3.35: Einfluss von Marktdifferenzierung und relativer Qualität auf die Rentabilität	124
Abb. 3.36: Beispiel für eine Value Map.....	126
Abb. 3.37: Zusammenhang von interner, technischer und externer Qualität und deren Einfluss auf die Rentabilität	128
Abb. 3.38: Verkürzung der Marktzyklen	131
Abb. 3.39: Veränderung der Marktzyklusdauer und der Produktentwicklungszeiten.....	132
Abb. 3.40: Marktzyklus- und Amortisationsdauer	132
Abb. 3.41: Marktzykluskontraktion und Entstehungszyklusprolongation im Erklärungsansatz der Zeitfalle.....	133
Abb. 3.42: Zeitschere	134
Abb. 3.43: Aufgaben des Zeitmanagements.....	136
Abb. 3.44: S-förmiger Entwicklungsverlauf von Strategiekonzepten.....	138
Abb. 3.45: Repräsentative Zykluszeiten weltweit führender Automobilunternehmen zu Beginn der 1990er Jahre.....	139
Abb. 3.46: Fundamentale Grundsätze des Zeitmanagements	140
Abb. 3.47: Unterschiede zwischen traditionellen Unternehmen und Zeitwettbewerbern.....	142
Abb. 3.48: Primärer Fokus des Leitbildes des Zeitwettbewerbs	143
Abb. 3.49: Überblick über die Response-Zeiten der Unternehmung	145
Abb. 3.50: Lernzyklen und Feedback-Schleifen	146
Abb. 3.51: Ansatzpunkte des Zeitmanagements	149
Abb. 3.52: Praxis-Beispiel erzielter Verbesserungen der Fertigungs-Durchlaufzeit	150
Abb. 3.53: Response-Zeit als Zufallsvariable	150
Abb. 3.54: Chronologische Entwicklung des „Magischen Dreiecks“ der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit	152
Abb. 3.55: Zeitwettbewerb als Differenzierungsstrategie	153
Abb. 3.56: Zeitelastizität des Preises.....	156
Abb. 3.57: Grundlegendes Paradigma des Zeitmanagements	157
Abb. 3.58: Praktische Erfahrungswerte zum Zusammenhang zwischen Entwicklungsdauer und Entwicklungskosten.....	158
Abb. 3.59: Wertzuwachskurve	159
Abb. 3.60: Zeitbasierte Outpacing-Strategie	160
Abb. 3.61: Wachstums- und Rentabilitätsvorteile von Zeitwettbewerbern	162
Abb. 3.62: Später Folger als Opfer der Zeitfalle	164
Abb. 3.63: Erfolgswirkungen verschiedener Markteintrittszeitpunkte	165
Abb. 3.64: Ergebniswirkungen von Entwicklungszeit- und Entwicklungsbudgetüberschreitungen.....	167
Abb. 3.65: Teufelskreis des Innovationswettlaufs	170
Abb. 3.66: Beschleunigungsfälle.....	172
Abb. 4.1: Risikominimierung durch Diversifikation.....	175
Abb. 4.2: Effiziente Wertpapier-Portfolios	176
Abb. 4.3: Grundprinzip der Portfolio-Technik.....	180

Abb. 4.4:	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group.....	182
Abb. 4.5:	Lebenszyklus und Normstrategien im Boston-I-Portfolio	183
Abb. 4.6:	Fiktives Beispiel eines Boston-I-Portfolios	186
Abb. 4.7:	Dimensionen der Wettbewerbsstärke im McKinsey-Portfolio	188
Abb. 4.8:	Dimensionen der Marktattraktivität im McKinsey-Portfolio	189
Abb. 4.9:	Scoring-Modell	190
Abb. 4.10:	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio nach McKinsey	191
Abb. 4.11:	Fiktives Beispiel eines McKinsey-Portfolios.....	194
Abb. 4.12:	Rollenbeitrag der strategischen Geschäftseinheiten im Zeitablauf.....	197
Abb. 4.13:	Portfolio-Analyse im Zeitvergleich am Beispiel des Mannesmann-Konzerns	198
Abb. 4.14:	Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion	205
Abb. 4.15:	Zusammenhang zwischen dem relativen Marktanteil und dem Return on Investment nach der Porter'schen U-Kurve bzw. nach der PIMS-Datenbank	208
Abb. 4.16:	Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	209
Abb. 4.17:	Vorteilsmatrix der Boston Consulting Group (Boston-II-Matrix).....	210
Abb. 4.18:	Strategisches Spielbrett nach McKinsey.....	212
Abb. 4.19:	Preiselastizitäts-Produktdifferenzierungs-Matrix nach Lewis.....	214
Abb. 4.20:	Dimensionen und Bewertungskriterien im Technologie-Portfolio	218
Abb. 4.21:	S-Kurven-Konzept nach Arthur D. Little	219
Abb. 4.22:	Normstrategien im Technologie-Portfolio	220
Abb. 4.23:	Fiktives Beispiel eines Technologie-Portfolios	223
Abb. 4.24:	Strukturelle Faktoren für schrumpfende Branchen.....	225
Abb. 4.25:	Schrumpungsstruktur-Wettbewerbspositions-Portfolio	227
Abb. 4.26:	Marktaustrittsmatrix	228
Abb. 4.27:	Produkt-, Technologie- und Kompetenzbetrachtung im Vergleich.....	231
Abb. 4.28:	Vergleich von markt- und ressourcenorientierter Sicht im strategischen Management.....	232
Abb. 4.29:	Opportunity-Matrix für Canon.....	235
Abb. 4.30:	Das Baum-Modell des Kernkompetenz-Ansatzes	236
Abb. 4.31:	Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile in der Input-Throughput-Output-Analyse	238
Abb. 4.32:	Ansatzpunkte für Kernkompetenzen	238
Abb. 4.33:	Basis- und Metakompetenzen.....	239
Abb. 4.34:	Schichtenmodell des Wandels	241
Abb. 4.35:	Doppeltes Gegenstromverfahren	243
Abb. 4.36:	Kernkompetenz-Management-Kreislauf.....	244
Abb. 4.37:	Profilmatrix zur internen Bewertung vorhandener Kompetenzen	245
Abb. 4.38:	Kompetenz-Strategie-Portfolio	246
Abb. 4.39:	Ableitung der Markt-Kompetenz-Matrix nach Krüger / Homp.....	247
Abb. 4.40:	Möglichkeiten des Transfers.....	250
Abb. 4.41:	Controlling-Instrumente für die Phasen des Kernkompetenz-Management-Prozesses.....	251

Abb. 5.1:	Geschätzte Wertlücken zehn US-amerikanischer Einzelhandelsketten	258
Abb. 5.2:	Unternehmenswertorientierte vs. gewinnorientierte Sicht	260
Abb. 5.3:	Beziehungen zwischen Management und Eigentümern	261
Abb. 5.4:	Höchstbezahlter Chief Executive Officer des Jahres in US-Unternehmen	262
Abb. 5.5:	Erklärungsanteil verschiedener Erfolgskennzahlen nach BCG	264
Abb. 5.6:	Anteile institutioneller und ausländischer Anleger an ausgewählten Aktiengesellschaften	265
Abb. 5.7:	Konzeption eines unternehmenswertorientierten Controlling-Systems	266
Abb. 5.8:	Ermittlung des Wertbeitrages einer einzelnen Geschäftseinheit (fiktives Zahlenbeispiel)	268
Abb. 5.9:	Ermittlung des Shareholder Value für den Gesamtkapitalansatz	268
Abb. 5.10:	Bestimmung der durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten (fiktives Zahlenbeispiel)	269
Abb. 5.11:	Unternehmenswertorientierte Performance-Maße	270
Abb. 5.12:	Restrukturierungs-Pentagon	272
Abb. 5.13:	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio und Free Cash Flow	273
Abb. 5.14:	Strategische Positionierung und Free Cash Flow-Situation im Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	274
Abb. 5.15:	Unternehmenswertorientierte Interpretation der Normstrategien des Boston-I-Portfolios	275
Abb. 5.16:	Marakon Profitability Matrix	277
Abb. 5.17:	Cash Investment Ratio und Eigenkapital-Free Cash Flow	278
Abb. 5.18:	Marakon Portfolio Profitability Matrix	280
Abb. 5.19:	Unternehmenswertorientierte Performance-Matrix	283
Abb. 5.20:	Ausgangsdaten für Erstellung des Leaning Brick Pile	284
Abb. 5.21:	Leaning Brick Pile	284
Abb. 5.22:	Zusammenhang von Nutzenpotential, generischen Wettbewerbsstrategien und Wertsteigerungspotential	288
Abb. 5.23:	Abbildung der Geschäftsstrategie im Wertgeneratoren-Modell	289
Abb. 5.24:	Valcor-Matrix für einen Zulieferer der Elektrizitätswirtschaft	290
Abb. 5.25:	Determinanten und Instrumentarium des Wertsteigerungsmanagements	296
Abb. 6.1:	Vergleich von „traditioneller“ Kontrolle und strategischer Kontrolle	298
Abb. 6.2:	Strategische Kontroll-Konzeptionen	299
Abb. 6.3:	Konzeption einer strategischen Kontrolle	300
Abb. 6.4:	Bilanzplanung als Rahmen für die strategische Unternehmensplanung	304
Abb. 7.1:	Schritte der Frühaufklärung	307
Abb. 7.2:	Beispiel für eine Hochrechnung	309
Abb. 7.3:	Zeitlicher Vorlauf einer indikatorbasierten Frühaufklärungsinformation	310
Abb. 7.4:	Beispiele für externe Beobachtungsbereiche und deren Indikatoren	311
Abb. 7.5:	Beispiele für interne Beobachtungsbereiche und deren Indikatoren	311
Abb. 7.6:	Beispiel für eine Kausalkette im Einzelhandel	312
Abb. 7.7:	Änderung von Indikatoren am Beispiel der Entwicklung des Innovationsprozesses	314
Abb. 7.8:	Stufenweiser Aufbau eines indikatororientierten Frühaufklärungssystems	315

Abb. 7.9: Beispiel für Diskontinuität.....	316
Abb. 7.10: Beispiele für schwache Signale	316
Abb. 7.11: Kenntnisstände bzgl. des Informationsinhalts der schwachen Signale.....	317
Abb. 7.12: Mögliche Reaktionsstrategien.....	319
Abb. 7.13: Mögliche Ansatzpunkte für Reaktionsstrategien.....	321
Abb. 7.14: Zuordnung der unter verschiedenen Kenntnisständen möglichen Reaktionsstrategien.....	322
Abb. 7.15: Reaktionszeit bei permanenter Anpassung der Reaktionsstrategie	323
Abb. 7.16: Beispiele für strukturelle Trendlinien	327
Abb. 7.17: Fragebogen zur Diskontinuitätenbefragung.....	328
Abb. 7.18: Ergebnisse der Diskontinuitätenbefragung.....	329
Abb. 7.19: Beispiel zur Cross-Impact-Analyse	331
Abb. 7.20: Szenariotrichter	332
Abb. 7.21: Beispiel für ein Strukturbild	334
Abb. 7.22: Beispiele für die Bereichspositionierung.....	337
Abb. 8.1: Vergleich traditioneller Steuerung und der Steuerung über Performance Measurement-Systeme.....	341
Abb. 8.2: Defizite traditioneller kennzahlenorientierter Steuerungskonzepte.....	342
Abb. 8.3: Herunterbrechen von Vision und strategischen Zielen in Indikatoren	343
Abb. 8.4: Performance Measurement-Prozess (schematisch).....	344
Abb. 8.5: Perspektiven und Fragestellungen der Balanced Scorecard	345
Abb. 8.6: Grundstruktur der Balanced Scorecard.....	346
Abb. 8.7: Die Perspektiven der Balanced Scorecard im Zusammenhang	347
Abb. 8.8: Beispiel einer Ursache-Wirkungs-Kette nach Kaplan/Norton.....	349
Abb. 8.9: Ursache-Wirkungsbaum eines Unternehmens aus der Porzellanindustrie	351
Abb. 8.10: Stufenweises Vorgehen der Balanced Scorecard.....	352
Abb. 8.11: Verknüpfung der Scorecards verschiedener Ebenen am Beispiel Mobil Oil.....	352
Abb. 8.12: Der Strategic Management Process der Balanced Scorecard	354
Abb. 8.13: Messung von Intellectual Capital mit Hilfe des Skandia Navigator.....	355
Abb. 8.14: Skandia Navigator für die Geschäftsbereiche Online Insurance und Banking von Skandia.....	355
Abb. 8.15: Struktur einer Balanced Scorecard zur Leistungsmessung in Schulen.....	356
Abb. 8.16: Struktur der Performance Pyramid nach Lynch/Cross.....	358
Abb. 8.17: Building Blocks of Success in der Performance Pyramid	359
Abb. 8.18: Strategisches Controlling auf der Basis von Performance Loops.....	360
Abb. 8.19: Messobjekte des Quantum Performance Measurement-Systems	361
Abb. 8.20: Quantum Performance Measurement Matrix	362
Abb. 8.21: Quantum Performance Measurement-Modell	363
Abb. 8.22: Struktur des Tableau de Bord	365
Abb. 8.23: Umsetzungsbeispiels eines Tableau de Bord.....	366
Abb. 8.24: Grundstruktur des EFQM-Modells.....	368
Abb. 8.25: Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Umweltleistung im EPM-KOMPAS-Modell	369

Abb. 8.26: Verbreitung von Performance Measurement-Systemen bei deutschen Top ⁵ 500 Unternehmen	370
---	-----