Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXIII

1	Problemstellung, Ziele und Aufbau der Arbeit	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit	2
1.3	Aufbau der Arbeit	4
Teil I:	Inhaltliche Grundlagen	7
2	Kennzeichnung von Forschung und Entwicklung sowie Darlegung der zugrunde liegenden Managementkonzepte	9
2.1	Kennzeichnung von Forschung und Entwicklung sowie Besonderheiten der außeruniversitären Forschung	9
2.1.1	Begriffliche Abgrenzungen und rechtlicher Rahmen von Forschung und Entwicklung	9
2.1.2	Charakterisierung der außeruniversitären Forschung im deutschen Wissenschaftssystem unter besonderer Berücksichtigung der Helmholtz-Gemeinschaft	13
2.1.2.1	Grundzüge des deutschen Wissenschaftssystems	13
2.1.2.2	Einordnung der Helmholtz-Gemeinschaft in das deutsche Wissenschaftssystem	17
2.1.2.3	Programmorientierte Förderung als neue Herausforderung für die Helmholtz-Gemeinschaft	21
2.1.3	Bisherige Ansätze für die Planung und Steuerung im Bereich von Forschung und Entwicklung	23
2.2	Grundlagen des strategischen Managements	28
2.2.1	Begriff und Prozess des strategischen Managements	28
2.2.2	Die der Untersuchung zugrunde liegenden Managementkonzepte	30
2.2.2.1	Marktorientierter und ressourcenorientierter Ansatz	31
2.2.2.2	Strategisches Anspruchsgruppenmanagement	38
2.2.2.3	Performance Management	41
2.2.3	Verknüpfung von Prozessbetrachtung und Managementkonzepten als Grundlage für die weitere Vorgehensweise	43

Teil II:	Vorbereitungen des Managementkonzeptes für die außeruniversitäre Forschung	45
3	Auswahl der strategischen Anspruchsgruppen	47
3.1	Mögliche Differenzierungen von Anspruchsgruppen	47
3.2	Identifikation und Auswahl von Interessengruppen	49
3.2.1	Identifikation von Interessengruppen	50
3.2.2	Charakterisierung der Interessengruppen und Bestimmung ihrer Relevanz anhand der Nutzwertanalyse	51
4	Entwicklung normativer Vorgaben: Vision, Philosophie und Leitbild	61
4.1	Kennzeichnung der Begriffe und Vorgehensweise bei der Ableitung normativer Vorgaben	61
4.2	Ableitung von Vision, Philosophie und Leitbild am Beispiel der Helmholtz-Gemeinschaft	65
4.2.1	Vision	65
4.2.2	Philosophie	69
4.2.3	Leitbild	71
Teil III:	Strategische Planung in der außeruniversitären Forschung	79
5	Entwicklung strategischer Zielgrößen	81
5.1	Funktionen von Zielen und Zielbildungsprozess	81
5.2	Identifizierung strategischer Ziele	84
5.2.1	Vorüberlegungen zur Erfassung von strategischen Zielen in der außeruniversitären Forschung	84
5.2.2	Das Konzept der Erfolgspotenziale und -faktoren	89
5.2.2.1	Kennzeichnung und Beurteilung des Konzeptes	90
5.2.2.2	Konzeption für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen	92
5.2.3	Das Anspruchsgruppenkonzept	95
5.2.3.1	Darstellung und Beurteilung des Konzeptes	95
5.2.3.2	Ziel- und Nutzenanalyse für die strategischen Anspruchsgruppen am Beispiel der Helmholtz-Gemeinschaft	100
5.3	Ordnung der Ziele	109
5.3.1	Anforderungen an die Ordnung von Zielen	109
5.3.2	Bildung einer inhaltlichen Zielordnung auf der Basis von Zweck-Mittel-Beziehungen	112

5.3.2.1	Ordnung der Ziele innerhalb der jeweiligen Zielkonzepte	112
5.3.2.2	Ordnung der Ziele zwischen den Zielkonzepten	113
5.3.3	Bildung einer inhaltlichen Zielordnung auf der Basis von Artpräferenzen	116
5.3.4	Bildung einer organisationsbezogenen Zielordnung auf der Basis von Zuordnungsbereichen	119
5.4	Operationalisierung der Ziele	121
5.4.1	Möglichkeiten und Vorgehen bei der Operationalisierung von Zielen in der außeruniversitären Forschung	121
5.4.2	Instrumente zur Operationalisierung der Ziele	123
6	Analyse der strategischen Ausgangsposition und Prognose der zukünftigen Entwicklung	137
6.1	Vorgehenskonzept für die Analyse und Prognose in der außeruniversitären Forschung	137
6.2	Bildung strategischer Geschäftseinheiten für die Einrichtungen der außeruniversitären Forschung	140
6.3	Umfeldanalyse und -prognose in der außeruniversitären Forschung	145
6.3.1	Abgrenzung des Unternehmensumfeldes	145
6.3.2	Identifikation von relevanten Umfeldfaktoren	150
6.3.2.1	Frühaufklärungssysteme als Instrumente zur Identifikation	150
6.3.2.2	Besonderheiten der Identifikation von Umfeldfaktoren in der außeruniversitären Forschung	153
6.3.3	Analyse und Prognose des Umfeldes	156
6.3.3.1	Umfeldanalyse und -prognose mit Hilfe der Szenario-Technik	157
6.3.3.2	Markt- und Branchenanalyse und -prognose	163
6.3.3.2.1	Marktanalyse und -prognose	164
6.3.3.2.2	Vertiefende Analyse und Prognose der Wettbewerbssituation in der Branche	169
6.3.3.3	Vorgehen und Instrumente zur institutionellen Umfeldanalyse und -prognose	174
6.4	Unternehmensanalyse und -prognose in der außeruniversitären Forschung	186
6.4.1	Strukturierung der Vorgehensweise	186
6.4.2	Strategische Ressourcen in der außeruniversitären Forschung und ihre Eignung zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile	188
6.4.3	Instrumente zur Analyse und Prognose von Erfolgspotenzialen	192
6.4.4	Instrumente zur Analyse und Prognose von Nutzenpotenzialen	197

6.5	Ableitung von Chancen und Gefahren	202
7	Strategiebestimmung	207
7.1	Strukturierung des Vorgehens bei der Strategiebestimmung	207
7.2	Strategieentwicklung	209
7.2.1	Darstellung der Portfolio-Analyse als Instrument der Strategieentwicklung	209
7.2.2	Vorgehenskonzept für die Strategieentwicklung in der außeruniversitären Forschung	214
7.2.2.1	Überblick zum Vorgehenskonzept	214
7.2.2.2	Strategieentwicklung auf der Ebene der Forschungseinrichtung mit Hilfe der Portfolio-Analyse	217
7.2.2.2.1	Portfolios zur Ableitung marktorientierter Strategien	217
7.2.2.2.2	Das Kompetenz-Portfolio als Instrument zur Ableitung ressourcenorientierter Strategien	229
7.2.2.2.3	Das Markt-Kompetenz-Portfolio zur Integration von Markt- und Ressourcensicht	235
7.2.2.3	Spezifische Strategien für strategische Geschäftseinheiten ..	246
7.2.2.3.1	Konkretisierung der Entwicklungsrichtung mit Hilfe von SGE-Portfolios	247
7.2.2.3.2	Spezifische Wettbewerbsstrategien für strategische Geschäftseinheiten	249
7.2.2.3.3	Kompetenz-Markt-Strategien zur Ausgestaltung von Wachstumsstrategien	253
7.2.2.4	Spezifische Strategien für Anspruchsgruppen	259
7.2.2.4.1	Berücksichtigung der Anspruchsgruppensicht in Markt- und Kompetenz-Portfolios	260
7.2.2.4.2	Anspruchsgruppenbezogene Grundstrategien	264
7.2.2.4.3	Anspruchsgruppenbezogene Strategien in der außeruniversitären Forschung.....	267
7.3	Strategieabstimmung	274
7.3.1	Vorüberlegungen	274
7.3.2	Vernetzungsmatrix zur Identifizierung von Synergieeffekten	276
7.3.3	Synergie-Relevanz-Matrix zur Berücksichtigung von Synergieeffekten	279
7.4	Strategiebewertung und -auswahl	282
7.4.1	Verfahren zur Bewertung von Strategiealternativen	282
7.4.2	Probleme bei der Auswahl geeigneter Strategien	286

7.5	Gesamtbeurteilung der Strategien mit Blick auf interne Durchführbarkeit (Realisierbarkeitsprüfung)	288
7.5.1	Bedeutung und Funktion der internen Durchführbarkeit für die Strategiebildung	288
7.5.2	Prüfung der Strategien auf interne Durchführbarkeit	290
7.5.3	Abgleich der Forschungsstrategien mit den Funktionsbereichsstrategien	291
Teil IV:	Strategieimplementierung und strategische Kontrolle in der außeruniversitären Forschung – Übergang vom strategischen zum operativen Management	297
8	Strategieimplementierung und strategische Kontrolle	299
8.1	Kennzahlensysteme als Instrumente zur Strategieimplementierung und strategischen Kontrolle	299
8.1.1	Funktionen und Arten von Kennzahlensystemen	299
8.1.2	Die Balanced Scorecard	301
8.1.3	Performance Measurement-Ansätze zur Erfassung von Effektivität und Effizienz	305
8.2	Konzept zur Strategieimplementierung in der außeruniversitären Forschung	307
8.2.1	Aufgaben und Prozess der Strategieimplementierung	307
8.2.2	Bisherige Ansätze zur Strategieimplementierung mittels der Balanced Scorecard in der außeruniversitären Forschung	309
8.2.3	Anwendung der Balanced Scorecard auf die in dieser Arbeit konzipierten Ziele und Strategien	313
8.2.4	Die Nutzung der Balanced Scorecard für die Budgetierung	319
8.2.4.1	Funktionen der Budgetierung für eine Anreizorientierung der Mitarbeiter	320
8.2.4.2	Darstellung und Beurteilung anreizorientierter Budgetierungsansätze	322
8.2.4.3	Entwicklung eines Ansatzes zur Verknüpfung von Balanced Scorecard und Budgetierung	332
8.3	Konzept zur strategischen Kontrolle in der außeruniversitären Forschung	338
8.3.1	Arten und Instrumente der strategischen Kontrolle	338
8.3.2	Entwicklung eines Ansatzes zur strategischen Kontrolle in der außeruniversitären Forschung	342
8.3.3	Besonderheiten der strategischen Kontrolle im Anspruchsgruppenmanagement	346

9 Zusammenfassung und Ausblick	351
Literaturverzeichnis	357