

## INHALT

<b>0.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>0.1</b>	<b>Problemstellung: Strategische Kontrolle und die Voraus-Setzungen des Unternehmenserfolges</b>	<b>1</b>
<b>0.2</b>	<b>Der erkenntnistheoretische Standort</b>	<b>4</b>
<b>0.3</b>	<b>Der Gedankengang</b>	<b>9</b>
	<b>Anmerkungen zur Einleitung</b>	<b>12</b>
<b>i.</b>	<b>Rahmenbedingungen strategischer Kontrollen</b>	<b>13</b>
<b>1.</b>	<b>Konkretisierung des begrifflichen Vorverständnisses</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Grundelemente und Grundbezüge des Kontrollprozesses</b>	<b>14</b>
<b>1.11</b>	<b>Arbeitsschritte im Kontrollprozeß</b>	<b>14</b>
<b>1.12</b>	<b>Der Machtbezug</b>	<b>18</b>
<b>1.13</b>	<b>Der Normenbezug</b>	<b>19</b>
<b>1.14</b>	<b>Der Aufklärungsbezug</b>	<b>21</b>
<b>1.15</b>	<b>Das Dilemma der Kontrolle als Beispiel für die drei Bezüge des Kontrollproblems</b>	<b>22</b>
	<b>Exkurs: Formulierung eines kontrollrelevanten Informationsbegriffes</b>	<b>23</b>
<b>1.2</b>	<b>Funktionen und Dysfunktionen der Kontrolle</b>	<b>25</b>
<b>1.21</b>	<b>Effekte auf der Kognitionsebene</b>	<b>25</b>
<b>1.22</b>	<b>Effekte auf der Aktionsebene</b>	<b>26</b>
<b>1.3</b>	<b>Selbstkontrolle und Fremdkontrolle</b>	<b>27</b>
<b>1.31</b>	<b>Alternativen der Aufgabenverteilung im Kontrollprozeß</b>	<b>29</b>
<b>1.32</b>	<b>Varianten der Selbst- und Fremdkontrolle bei Individuen und Gremien</b>	<b>31</b>
<b>1.4</b>	<b>Strategische Kontrolle und verwandte Begriffe</b>	<b>33</b>
<b>1.41</b>	<b>Steuerung, Regelung, Controlling</b>	<b>33</b>
<b>1.42</b>	<b>Strategische und operative Kontrolle</b>	<b>35</b>
<b>1.5</b>	<b>Zusammenfassung: Die Perspektive strategischer Kontrolle</b>	<b>36</b>
<b>2.</b>	<b>Faktische Rahmenbedingungen für strategische Kontrollen</b>	<b>37</b>
<b>2.1</b>	<b>Der rechtliche Spielraum für strategische Kontrollen</b>	<b>37</b>
<b>2.11</b>	<b>Rechtliche Bedingungen der Fremdkontrolle des Vorstandes</b>	<b>38</b>
<b>2.111</b>	<b>Kontrolle des Vorstandes durch den Aufsichtsrat</b>	<b>39</b>
<b>2.112</b>	<b>Kontrolle der Vorstandsmitglieder untereinander</b>	<b>41</b>
<b>2.12</b>	<b>Rechtliche Bedingungen der Selbstkontrolle des Vorstandes</b>	<b>42</b>
<b>2.121</b>	<b>Gleichrangige Selbstkontrolle des Vorstandes</b>	<b>42</b>
<b>2.122</b>	<b>"Hierarchische" Selbstkontrolle des Vorstandes</b>	<b>43</b>
<b>2.13</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>43</b>
<b>2.2</b>	<b>Organisatorische Bedingungen strategischer Kontrollen</b>	<b>44</b>
<b>2.21</b>	<b>Der Zustand strategischer Kontrollsysteme in der Praxis</b>	<b>44</b>

2.22	Allgemeine empirische Bedingung für Kontrollaktivitäten in strategischen Entscheidungsprozessen	47
2.23	Aktivitäten strategischer Kontrolle unter dem Einfluß der Mitbestimmung	51
2.231	Kontrolle des Vorstandes durch den Aufsichtsrat	51
2.232	Kontrolle des Aufsichtsrates durch den Vorstand	54
2.233	Gegenseitige Kontrolle der Vorstandsmitglieder	55
2.234	Gleichrangige Selbstkontrolle des Vorstandes	56
2.3	Individuelle Bedingungen für strategische Kontrollen	58
2.31	Konfirmatorisches Informationsverhalten	59
2.32	Schwierigkeiten im Umgang mit Wahrscheinlichkeiten	59
2.33	Angemessenheit des Komplexitätsniveaus	60
2.34	Die Bedeutung der individuellen Bedingungen für die Gestaltung strategischer Kontrollen	60
3.	Theoretische Bezugsrahmen Strategischer Kontrolle	62
3.1	Die "Mülleimer"-Theorie des Entscheidungsverhaltens als entscheidungstheoretischer Bezugsrahmen	62
3.11	Darstellung	62
3.12	Anwendung auf das Problem strategischer Kontrolle	64
3.13	Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung des Bezugsrahmens	65
3.2	Ansätze strategischer Kontrolle in ausgewählten Konzeptionen eines strategischen Managements	68
3.21	Strategische Kontrolle in der Konzeption eines integrierten strategischen Managements (ISM)	68
3.211	Der ISM-Ansatz	68
3.212	Inhalte und Bedeutung strategischer Kontrolle im ISM-Ansatz	71
3.213	Kritische Bewertung der Kontrollkonzeption	73
3.22	Strategische Kontrolle im Konzept einer Management-Kybernetik evolutionärer Systeme	74
3.221	Managementkybernetik evolutionärer Systeme	74
3.222	Explizite und implizite Bedeutung strategischer Kontrolle	78
3.223	Kritische Bewertung der Kontrollkonzeption	82
3.23	Strategische Kontrolle im Dienste der Evolution von Unternehmen auf dem Weg zu einer innovativen Organisation	84
3.231	Strategisches Management als geplante Evolution mit dem Ziel einer innovativen Organisation	84
3.232	Die Bedeutung der Kontrolle für die geplante Evolution	86
3.233	Kritische Bewertung der Kontrollkonzeption	88
3.24	Strategische Kontrolle in einer systemrationalen Konzeption strategischer Unternehmensführung	89
3.241	Skizzen für eine Konzeption strategischer Unternehmensführung auf systemrationaler Grundlage	90

3.242	Aufbau und Bedeutung der strategischen Kontrolle	92
3.243	Kritische Bewertung der Kontrollkonzeption	94
	Anmerkungen zu Kapitel I	97

## **II. Aufgaben Strategischer Kontrollen** 111

4.	<b>Strategische Kontrollen als Verzweigungspunkte in der Evolution von Organisationen</b>	111
4.1	Die Grundidee einer "erarbeiteten Umwelt" (enacted environment)	112
4.2	Strategisches Management und die Entwicklung der strategischen Orientierung	117
4.3	Strategische Planung als Setzen von Prämissen auf fünf Ebenen einer strategischen Orientierung	121
4.4	Strategische Kontrolle als Prämissenherausforderung	127
5.	<b>Gestaltung strategischer Kontrollen</b>	134
5.1	Die inhaltliche Dimension	135
5.11	Feststellung des Soll-Zustandes	135
5.111	Der Fall expliziter Strategien	136
5.112	Der Fall impliziter Strategien	137
5.12	Feststellung des Ist-Zustandes	139
5.121	Meßprobleme bei der Feststellung des Ist-Zustandes	140
5.122	Ist-Feststellung im Lichte der Soll-Kategorien	141
5.123	Ist-Feststellung für Zwecke der Abweichungsanalyse	142
5.13	Soll-Ist-Vergleich und Auswertungsentscheidung	143
5.131	Der Vergleich von strategischen Größen, operativen Größen und Übersetzungen	143
5.132	Die Auswertungsentscheidung	144
5.14	Abweichungsanalyse und Korrektorempfehlung	146
5.2	Die zeitliche Dimension	147
5.21	Die Bezugszeiten strategischer Kontrolle und die Unterscheidung von Prämissen- und Ergebniskontrollen	147
5.22	Die Terminierung strategischer Kontrollen	149
5.221	Die kontinuierliche Terminierung	149
5.222	Die periodische Terminierung	150
5.223	Die krisengesteuerte Terminierung	150
5.224	Die spielerische Terminierung	151
5.3	Die personale Dimension	152
5.31	Stakeholder im Kontrollprozeß	153
5.32	Selbstkontrolle und Fremdkontrolle im strategischen Fall	156
5.321	Voraussetzungen und Folgen	158
5.322	Konstruktive und destruktive Grundhaltungen	160

5.4	<b>Aufbau- und Ablauforganisation strategischer Kontrollen</b>	161
5.41	<b>Die Idee der "kontrollierbaren Autonomie" als integrierende Basis der organisatorischen Gestaltung</b>	162
5.42	<b>Aufbauorganisatorische Gestaltung strategischer Kontrollen</b>	165
5.43	<b>Ablauforganisatorische Gestaltung strategischer Kontrollen</b>	167
	<b>Anmerkungen zu Kapitel II</b>	169

### **III. Methoden strategischer Kontrolle** 176

6.	<b>Methodenüberblick</b>	176
6.1	<b>Vorbemerkung</b>	176
6.2	<b>Methoden der Soll- und Ist-Feststellung</b>	177
6.21	<b>Prämissenbuchhaltung und Inhaltsanalyse</b>	177
6.22	<b>Bezugsrahmen für die Ist-Aufnahme</b>	178
6.3	<b>Methoden des Soll-Ist-Vergleichs</b>	180
6.31	<b>Checklisten und Kennzahlensysteme</b>	180
6.32	<b>Gap-Analyse</b>	182
6.33	<b>Frühwarnsysteme</b>	184
6.4	<b>Methoden der Abweichungsanalyse</b>	185
6.41	<b>Methode KEPNER/TREGOE</b>	186
6.42	<b>Alternative und kumulative Abweichungsaufspaltung als Grundideen der Abweichungsanalyse</b>	187
7.	<b>C/R-Analyse als Kontrollmethode in der Konvergenzperiode einer Strategie</b>	191
7.1	<b>Die Quantifizierung von Chancen und Risiken als Feststellung von Soll-Ist-Abweichungen</b>	191
7.11	<b>Zum Chancen-/Risiken-Begriff</b>	191
7.12	<b>Die Chancen-/Risiken-Analyse</b>	195
7.2	<b>Entwicklung von Strategiemodellen als Voraussetzung einer Chancen-/Risiken-Analyse im Kontrollprozeß</b>	199
7.21	<b>Grundelemente im Prozeß der Modellentstehung und -verwendung</b>	199
7.22	<b>Gestaltungsprinzipien benutzeradäquater Modellentwicklung</b>	201
7.23	<b>Gestaltungskonsequenzen benutzeradäquater Modellentwicklung</b>	202
7.3	<b>Analytische Ermittlung von Abweichungserklärungen</b>	206
7.31	<b>Der Fall unkorrelierter Inputgrößen</b>	206
7.32	<b>Der Fall korrelierter Inputgrößen</b>	208
8.	<b>Der Strategiedialog als Kontrollmethode in der Phase der Reorientierung</b>	210
8.1	<b>Grundvoraussetzungen des Strategiedialogs</b>	212

<b>8.2</b>	<b>Der SAST-Approach als Basiskonzept dialogorientierter Kontrolle</b>	<b>214</b>
<b>8.21</b>	<b>Überblick</b>	<b>214</b>
<b>8.22</b>	<b>Strukturelemente</b>	<b>215</b>
<b>8.23</b>	<b>Teilprozesse</b>	<b>217</b>
<b>8.3</b>	<b>Instrumente dialogorientierter Kontrolle</b>	<b>219</b>
<b>8.31</b>	<b>Techniken der Prämissenselektion</b>	<b>219</b>
<b>8.32</b>	<b>Techniken der Gruppenbildung</b>	<b>223</b>
<b>8.33</b>	<b>Techniken der Plausibilitätsanalyse</b>	<b>224</b>
<b>8.4</b>	<b>Synthetische Ermittlung von Abweichungs“erklärungen“ im Strategiedialog</b>	<b>226</b>
<b>8.41</b>	<b>Die Konstruktion der Gegenprämissen</b>	<b>227</b>
<b>8.42</b>	<b>Die dialektische Debatte</b>	<b>229</b>
<b>8.43</b>	<b>Erfolgsbedingungen intuitiver Entscheidungsfindung im Prozeß der Prämissensynthese</b>	<b>231</b>
	<b>Anmerkungen zu Kapitel III</b>	<b>234</b>
<b>9.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>241</b>
	<b>Literatur</b>	<b>249</b>