

INHALT

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

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.	Strategische Kontrollen als Verzweigungspunkte in der Evolution von Organisationen	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.	Gestaltung strategischer Kontrollen	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	Aufbau- und Ablauforganisation strategischer Kontrollen	161
5.41	Die Idee der "kontrollierbaren Autonomie" als integrierende Basis der organisatorischen Gestaltung	162
5.42	Aufbauorganisatorische Gestaltung strategischer Kontrollen	165
5.43	Ablauforganisatorische Gestaltung strategischer Kontrollen	167
	Anmerkungen zu Kapitel II	169

III. Methoden strategischer Kontrolle 176

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

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