

# Inhaltsverzeichnis

- Vorwort** ..... V
- Inhaltsverzeichnis** ..... VII
- Abbildungsverzeichnis** ..... XIII
- 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 ..... 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 ..... 19
  - 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 ..... 32
  - 1.7 Bildung strategischer Geschäftseinheiten ..... 35
    - 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** ..... 55
  - 2.1 Zielsetzung der Unternehmens- und Umfeldanalyse ..... 55
  - 2.2 Umfeldanalyse ..... 56
  - 2.3 Unternehmensanalyse ..... 66
    - 2.3.1 Ermittlung der strategischen Potentiale ..... 67
    - 2.3.2 Bewertung der strategischen Potentiale ..... 71
    - 2.3.3 Visualisierung der strategischen Potentiale mit Hilfe eines Stärken-Schwächen-Profiles ..... 74
  - 2.4 SWOT-Analyse ..... 75
- 3 Geschäftsstrategien** ..... 77
  - 3.1 Strategische Stoßrichtungen ..... 77
  - 3.2 Kostenwettbewerb ..... 85
    - 3.2.1 Das Produktlebenszykluskonzept ..... 85

3.2.1.1	Darstellung .....	85
3.2.1.2	Das enge Konzept des Produktlebenszyklus .....	86
3.2.1.3	Das erweiterte Konzept des Produktlebenszyklus .....	88
3.2.1.4	Bedeutung des Produktlebenszykluskonzeptes für die strategische Unternehmensplanung .....	89
3.2.2	Die Erfahrungskurve .....	92
3.2.2.1	Darstellung .....	92
3.2.2.2	Statische Ursachen für Erfahrungseffekte .....	95
3.2.2.3	Dynamische Ursachen für Erfahrungseffekte .....	95
3.2.2.4	Berechnung der Kostenentwicklung .....	96
3.2.2.5	Bedeutung des Erfahrungskurvenkonzeptes für die strategische Unternehmensplanung .....	99
3.2.3	Die Industriekostenkurve .....	108
3.2.3.1	Das Grundkonzept .....	108
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 .....	118
3.4	Zeitwettbewerb .....	133
3.4.1	Ziele und Aufgaben des Zeitmanagements .....	138
3.4.2	Historische Entwicklung des Zeitwettbewerbs .....	140
3.4.3	Grundsätze des Zeitmanagements .....	142
3.4.4	Response-Zeiten als Zielgröße des Zeitmanagements .....	147
3.4.4.1	Response-Zeiten im innovativen Aktivitätszyklus .....	149
3.4.4.2	Response-Zeiten im operativen Aktivitätszyklus .....	150
3.4.4.3	Ansatzpunkte des Zeitmanagements .....	151
3.4.5	Strategische Ausrichtung des Zeitwettbewerbs .....	154
3.4.5.1	Zeitwettbewerb als Differenzierungsstrategie .....	155
3.4.5.2	Komplementäre Wirkungen im Magischen Dreieck der strategischen Erfolgsfaktoren .....	160
3.4.5.3	Zeitwettbewerb als indirekte Strategie .....	164
3.4.6	Erfolgswirkungen zeitbasierter Wettbewerbsstrategien .....	165
3.4.7	Grenzen des Zeitwettbewerbs .....	170
3.4.7.1	Teufelskreis des Innovationswettkampfs .....	171
3.4.7.2	Beschleunigungsfälle .....	174
<b>4</b>	<b>Unternehmensstrategien</b> .....	179
4.1	Portfolio-Konzepte .....	179
4.1.1	Ursprung der Portfolio-Technik .....	179
4.1.2	Portfolio-Analyse in der strategischen Unternehmensplanung .....	181

4.1.2.1	Grundidee der Portfolio-Analyse und Ausgewogenheitspostulat .....	181
4.1.2.2	Kernaussage und Zweck der Portfolio-Analyse .....	183
4.1.2.3	Matrixdarstellung und Rastertechnik der Portfolio-Planung.....	184
4.1.3	Ausgewählte Produkt-Portfolio-Ansätze .....	186
4.1.3.1	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (Boston-I- Portfolio).....	186
4.1.3.1.1	Ausgewählte strategische Erfolgsfaktoren im Boston-I-Portfolio .....	186
4.1.3.1.2	Normstrategien im Boston-I-Portfolio.....	188
4.1.3.1.3	Beispiel für ein Boston-I-Portfolio .....	190
4.1.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio ( <i>McKinsey</i> -Portfolio).....	192
4.1.3.2.1	Ausgewählte strategische Erfolgsfaktoren im <i>McKinsey</i> -Portfolio .....	192
4.1.3.2.2	Normstrategien im <i>McKinsey</i> -Portfolio.....	196
4.1.3.2.3	Beispiel für ein <i>McKinsey</i> -Portfolio .....	197
4.1.3.3	Vergleich zwischen Boston-I-Portfolio und <i>McKinsey</i> - Portfolio .....	199
4.1.4	Implizite Prämissen und kritische Würdigung der Portfolio-Planung.....	201
4.1.4.1	Annahme identischer Produktlebenszyklen.....	201
4.1.4.2	Statische Betrachtung .....	202
4.1.4.3	Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten .....	204
4.1.4.4	Unabhängigkeit der strategischen Geschäftseinheiten .....	204
4.1.4.5	Auswahl der relevanten strategischen Erfolgsfaktoren .....	205
4.1.4.6	Messung und Gewichtung der strategischen Erfolgsfaktoren .....	208
4.1.4.7	Sonstige implizite Prämissen .....	208
4.1.4.8	Abschließende Beurteilung.....	209
4.2	Wettbewerbsmatrizen .....	209
4.2.1	Der relevante Markt als Bemessungsgrundlage des Marktanteils.....	211
4.2.2	Darstellung der Wettbewerbsmatrizen.....	212
4.2.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien nach <i>Porter</i> .....	212
4.2.2.2	Vorteilsmatrix nach <i>Boston Consulting Group</i> (Boston-II- Matrix).....	214
4.2.2.3	Strategisches Spielbrett nach <i>McKinsey</i> .....	216
4.2.2.4	Preiselastizitäts-Produktdifferenzierungs-Matrix nach <i>Lewis</i> .....	219
4.2.3	Abschließende Beurteilung.....	220
4.3	Technologie-Portfolio.....	221
4.3.1	Grundprinzip des Technologie-Portfolios .....	221
4.3.2	Normstrategien im Technologie-Portfolio.....	225
4.3.3	Beispiel für ein Technologie-Portfolio .....	226



5.5.1	Unternehmenswert und Unternehmensstrategie .....	277
5.5.1.1	Neubetrachtung des Marktanteils-Marktwachstums- Portfolios.....	278
5.5.1.2	Werttreiberorientierte Matrix-Darstellungen.....	281
5.5.1.3	Unternehmenswertorientierte Performance-Matrizen .....	287
5.5.1.4	Das Leaning Brick Pile .....	288
5.5.1.5	Die Rolle des Unternehmenswertes im Rahmen des Portfolio-Managements .....	291
5.5.2	Unternehmenswert und Geschäftsstrategie.....	292
5.5.2.1	Ansatzpunkte für wertschaffende Geschäftsstrategien.....	292
5.5.2.2	Die Valcor-Matrix .....	295
5.5.2.3	Bewertung von Strategien mit Hilfe des Shareholder Value- Ansatzes .....	296
5.5.2.4	Bewertung strategischer Optionen.....	297
5.6	Grenzen und Problembereiche des Shareholder Value-Ansatzes.....	300
<b>6</b>	<b>Steuerung von Strategien durch strategische Kontrolle .....</b>	<b>303</b>
6.1	Notwendigkeit der strategischen Kontrolle .....	303
6.2	Ansätze der strategischen Kontrolle .....	304
6.3	Konzeption der strategischen Kontrolle .....	305
6.3.1	Kontrolle der Plangenerierung.....	306
6.3.2	Kontrolle der Planerreichung (Durchführungskontrolle) .....	311
<b>7</b>	<b>Strategische Frühaufklärung .....</b>	<b>312</b>
7.1	Überblick zur strategischen Frühaufklärung .....	312
7.2	Strategische Frühaufklärungssysteme der 1. Generation .....	314
7.3	Strategische Frühaufklärungssysteme der 2. Generation .....	315
7.4	Strategische Frühaufklärungssysteme der 3. Generation .....	321
7.4.1	Frühaufklärung auf Basis schwacher Signale .....	321
7.4.2	Instrumente der strategischen Frühaufklärung auf Basis des Konzeptes der schwachen Signale.....	330
7.4.2.1	Verfolgung von Diffusionsprozessen anhand struktureller Trendlinien.....	330
7.4.2.2	Diskontinuitätenbefragung .....	333
7.4.2.3	Cross-Impact- und Vulnerability-Analyse.....	336
7.4.2.4	Szenario-Technik.....	338
7.4.2.5	Die Verstärkung schwacher Signale innerhalb der Portfolio- Analyse (Unschärfenpositionierung) .....	342
7.5	Anwendungsmöglichkeiten der Frühaufklärungssysteme.....	344
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>345</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>367</b>

# 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 nach Hinterhuber .....	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 .....	23
Abb. 1.15:	Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....	25
Abb. 1.16:	Strategisches Dreieck nach Ohmae.....	27
Abb. 1.17:	Strategischer Planungsprozeß .....	32
Abb. 1.18:	Bezugsrahmen zur Gewinnung von Eignerstrategien .....	34
Abb. 1.19:	Ebenen der strategischen Planung .....	35
Abb. 1.20:	Einteilungskriterien für strategische Geschäftseinheiten .....	37
Abb. 1.21:	Zerlegung des Kundenproblems am Beispiel der Lebensmittelindustrie .....	39
Abb. 1.22:	Möglichkeiten der Integration von strategischen Geschäftseinheiten in die Aufbaustruktur .....	40
Abb. 1.23:	Klassifikation von Denkfehlern im Problemlösungsprozeß .....	42
Abb. 1.24:	Methodik des vernetzten strategischen Denkens .....	44
Abb. 1.25:	Netzwerk für die strategische Geschäftseinheit Publikumszeitschrift.....	46
Abb. 1.26:	Zeitverhalten im Grundkreislauf der strategischen Geschäftseinheit Publikumszeitschrift .....	47
Abb. 1.27:	Datenbasis zur Ermittlung der Einflußmatrix .....	48
Abb. 1.28:	Einflußmatrix der strategischen Geschäftseinheit Publikumszeitschriften .....	48
Abb. 1.29:	Szenarien eines Teilsystems am Beispiel des Teilsystems „Gesellschaft“.....	49
Abb. 1.30:	Chancen-Risiken-Profil für alternative Gesellschaftsszenarien .....	50
Abb. 1.31:	Netzwerk mit Berücksichtigung der Lenkungsmöglichkeiten.....	51
Abb. 2.1:	Überblick über die Analyse des Unternehmensumfeldes .....	57
Abb. 2.2:	Issue-Impact-Matrix.....	60
Abb. 2.3:	Branchenstrukturmodell von Porter .....	60
Abb. 2.4:	Beispiel für die Bildung strategischer Gruppen.....	63
Abb. 2.5:	Checkliste zur Konkurrenzanalyse .....	64

Abb. 2.6: Informationsquellen zur Umfeldanalyse .....	65
Abb. 2.7: Chancen-Risiken-Katalog der Umfeldanalyse .....	66
Abb. 2.8: Funktionsbereichsbezogene Ressourcenermittlung.....	67
Abb. 2.9: Grundstruktur einer Wertkette.....	68
Abb. 2.10: Beispiel für eine Wertkette.....	69
Abb. 2.11: Wertschöpfungskreis .....	70
Abb. 2.12: Beispiel für ein Geschäftssystem.....	71
Abb. 2.13: Vergleich zweier Wertketten.....	73
Abb. 2.14: Beispiel für ein Stärken-Schwächen-Profil .....	74
Abb. 2.15: SWOT-Analyse .....	75
Abb. 3.1: Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter .....	79
Abb. 3.2: Outpacing-Strategie und Outpacing-Position.....	81
Abb. 3.3: Differenzierungs- und Volumenstrategien erfolgreicher Elektronik- Unternehmen .....	82
Abb. 3.4: Das "magische" Dreieck.....	83
Abb. 3.5: Beziehungen zwischen Kosten, Zeit und Qualität.....	84
Abb. 3.6: Diffusion der Innovation .....	85
Abb. 3.7: Entwicklung von Absatz, Rentabilität und Liquiditätsbeitrag über den Produktlebenszyklus.....	87
Abb. 3.8: Modell des erweiterten Produktlebenszyklus.....	88
Abb. 3.9: Trade-off zwischen Anfangs- und Folgekosten.....	92
Abb. 3.10: Kostenentwicklung durch Erfahrungseffekte .....	93
Abb. 3.11: Erfahrungskurve einer elektronischen Komponente in den USA (logarithmische Skalierung) .....	94
Abb. 3.12: Ursachen des Erfahrungskurveneffektes .....	94
Abb. 3.13: Ergebnisse der PIMS-Datenbank zum strategischen Erfolgsfaktor "Relativer Marktanteil" .....	103
Abb. 3.14: Zusammenhang von relativem Marktanteil und F&E-Intensität.....	104
Abb. 3.15: Zusammenhang von relativem Marktanteil und Marketing-Intensität.....	104
Abb. 3.16: "Traditionelle" Kostenrechnung und Kostenmanagement .....	108
Abb. 3.17: Industriekostenkurve .....	110
Abb. 3.18: Industriekostenkurve nach erfolgter Kapazitätserweiterung durch Wettbewerber D.....	112
Abb. 3.19: Interne und externe Sicht der Qualität.....	114
Abb. 3.20: Qualitätsbewertung nach PIMS .....	118
Abb. 3.21: Hähnchen-Geschäft: Kaufentscheidung der Kunden .....	119
Abb. 3.22: Qualitätsverbesserungen und Marktanteilsgewinne im selben Jahr.....	120
Abb. 3.23: Qualitätsverbesserungen und Marktanteilsgewinne zwei Jahre später .....	120
Abb. 3.24: Positive Korrelation zwischen relativer Qualität und Rentabilität.....	120
Abb. 3.25: Korrelation zwischen relativer Qualität und relativen Direktkosten.....	121
Abb. 3.26: Zusammenhang zwischen relativer Qualität und relativem Preis .....	122

Abb. 3.27: Value Map mit strategischen Positionierungsbereichen.....	122
Abb. 3.28: Strategische Positionierungsbereiche der Value Map.....	123
Abb. 3.29: Vergleich der jährlichen Marktanteilsveränderungen.....	124
Abb. 3.30: Vergleich der Marketingintensität .....	124
Abb. 3.31: Zusammenhang zwischen Preis-Leistungs-Verhältnis und Return on Investment.....	125
Abb. 3.32: PIMS-Querschnittsdaten .....	126
Abb. 3.33: Stoßrichtung der Qualitätsprofilierung .....	126
Abb. 3.34: Einfluß von Marktdifferenzierung und relativer Qualität auf die Rentabilität.....	127
Abb. 3.35: Beispiel für eine Value Map .....	129
Abb. 3.36: Zusammenhang von interner, technischer und externer Qualität und deren Einfluß auf die Rentabilität.....	131
Abb. 3.37: Verkürzung der Marktzyklen.....	134
Abb. 3.38: Veränderung der Marktzyklusdauer und der Produktentwicklungszeiten.....	135
Abb. 3.39: Marktzyklus- und Amortisationsdauer .....	135
Abb. 3.40: Marktzykluskontraktion und Entstehungszyklusprolongation im Erklärungsansatz der Zeitfalle .....	136
Abb. 3.41: Zeitschere.....	137
Abb. 3.42: Aufgaben des Zeitmanagements .....	139
Abb. 3.43: S-förmiger Entwicklungsverlauf von Strategiekonzepten .....	141
Abb. 3.44: Repräsentative Zykluszeiten weltweit führender Automobilunternehmen zu Beginn der 90er Jahre.....	142
Abb. 3.45: Fundamentale Grundsätze des Zeitmanagements .....	143
Abb. 3.46: Unterschiede zwischen traditionellen Unternehmen und Zeitwettbewerbern .....	145
Abb. 3.47: Primärer Fokus des Leitbildes des Zeitwettbewerbs .....	146
Abb. 3.48: Überblick über die Response-Zeiten der Unternehmung.....	148
Abb. 3.49: Lernzyklen und Feedback-Schleifen.....	149
Abb. 3.50: Ansatzpunkte des Zeitmanagements.....	152
Abb. 3.51: Praxis-Beispiel erzielter Verbesserungen der Fertigungs-Durchlaufzeit.....	153
Abb. 3.52: Response-Zeit als Zufallsvariable.....	154
Abb. 3.53: Chronologische Entwicklung des „Magischen Dreiecks“ der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit.....	155
Abb. 3.54: Zeitwettbewerb als Differenzierungsstrategie .....	156
Abb. 3.55: Zeitelastizität des Preises .....	160
Abb. 3.56: Grundlegendes Paradigma des Zeitmanagements .....	161
Abb. 3.57: Praktische Erfahrungswerte zum Zusammenhang zwischen Entwicklungsdauer und Entwicklungskosten .....	162
Abb. 3.58: Wertzuwachskurve.....	162
Abb. 3.59: Zeitbasierte Outpacing-Strategie .....	163
Abb. 3.60: Wachstums- und Rentabilitätsvorteile von Zeitwettbewerbern.....	166

Abb. 3.61: Später Folger als Opfer der Zeitfalle ..... 167

Abb. 3.62: Erfolgswirkungen verschiedener Markteintrittszeitpunkte ..... 169

Abb. 3.63: Ergebniswirkungen von Entwicklungszeit- und  
Entwicklungsbudgetüberschreitungen ..... 170

Abb. 3.64: Teufelskreis des Innovationswettlaufs ..... 174

Abb. 3.65: Beschleunigungsfälle ..... 176

Abb. 4.1: Risikominimierung durch Diversifikation ..... 180

Abb. 4.2: Effiziente Wertpapier-Portfolios ..... 181

Abb. 4.3: Grundprinzip der Portfolio-Technik ..... 185

Abb. 4.4: Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group ..... 187

Abb. 4.5: Lebenszyklus und Normstrategien im Boston-I-Portfolio ..... 189

Abb. 4.6: Fiktives Beispiel eines Boston-I-Portfolios ..... 192

Abb. 4.7: Dimensionen der Wettbewerbsstärke im McKinsey-Portfolio ..... 193

Abb. 4.8: Dimensionen der Marktattraktivität im McKinsey-Portfolio ..... 194

Abb. 4.9: Scoring-Modell ..... 195

Abb. 4.10: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio nach McKinsey ..... 196

Abb. 4.11: Fiktives Beispiel eines McKinsey-Portfolios ..... 199

Abb. 4.12: Rollenbeitrag der strategischen Geschäftseinheiten im Zeitablauf ..... 202

Abb. 4.13: Portfolio-Analyse im Zeitvergleich am Beispiel des Mannesmann-  
Konzerns ..... 203

Abb. 4.14: Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion ..... 210

Abb. 4.15: Zusammenhang zwischen dem relativen Marktanteil und dem Return on  
Investment nach der Porter'schen U-Kurve bzw. nach der PIMS-  
Datenbank ..... 213

Abb. 4.16: Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter ..... 214

Abb. 4.17: Vorteilsmatrix der Boston Consulting Group (Boston-II-Matrix) ..... 215

Abb. 4.18: Strategisches Spielbrett nach McKinsey ..... 217

Abb. 4.19: Preiselastizitäts-Produktdifferenzierungs-Matrix nach Lewis ..... 219

Abb. 4.20: Dimensionen und Bewertungskriterien im Technologie-Portfolio ..... 223

Abb. 4.21: S-Kurven-Konzept nach Arthur D. Little ..... 224

Abb. 4.22: Normstrategien im Technologie-Portfolio ..... 226

Abb. 4.23: Fiktives Beispiel eines Technologie-Portfolios ..... 228

Abb. 4.24: Strukturelle Faktoren für schrumpfende Branchen ..... 230

Abb. 4.25: Schrumpfungsstruktur-Wettbewerbspositions-Portfolio ..... 232

Abb. 4.26: Marktaustrittsmatrix ..... 233

Abb. 4.27: Produkt-, Technologie- und Kompetenzbetrachtung im Vergleich ..... 236

Abb. 4.28: Vergleich von markt- und ressourcenorientierter Sicht im strategischen  
Management ..... 237

Abb. 4.29: Opportunity-Matrix für Canon ..... 240

Abb. 4.30: Das Baum-Modell des Kernkompetenz-Ansatzes ..... 242

Abb. 4.31: Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile in der Input-Throughput-Output-Analyse .....	243
Abb. 4.32: Ansatzpunkte für Kernkompetenzen.....	244
Abb. 4.33: Basis- und Metakompetenzen .....	244
Abb. 4.34: Schichtenmodell des Wandels .....	246
Abb. 4.35: Doppeltes Gegenstromverfahren .....	249
Abb. 4.36: Kernkompetenz-Management-Kreislauf.....	250
Abb. 4.37: Profilmatrix zur internen Bewertung vorhandener Kompetenzen .....	250
Abb. 4.38: Kompetenz-Strategie-Portfolio .....	251
Abb. 4.39: Ableitung der Markt-Kompetenz-Matrix nach Krüger / Homp.....	252
Abb. 4.40: Möglichkeiten des Transfers.....	255
Abb. 4.41: Controlling-Instrumente für die Phasen des Kernkompetenz-Management-Prozesses .....	257
Abb. 5.1: Geschätzte Wertlücken zehn US-amerikanischer Einzelhandelsketten.....	263
Abb. 5.2: Unternehmenswertorientierte vs. gewinnorientierte Sicht.....	265
Abb. 5.3: Beziehungen zwischen Management und Eigentümern .....	266
Abb. 5.4: Höchstbezahlter Chief Executive Officer des Jahres in US-Unternehmen .....	267
Abb. 5.5: Erklärungsanteil verschiedener Erfolgskennzahlen nach BCG .....	269
Abb. 5.6: Anteile institutioneller und ausländischer Anleger an ausgewählten Aktiengesellschaften .....	270
Abb. 5.7: Konzeption eines unternehmenswertorientierten Controlling-Systems .....	271
Abb. 5.8: Ermittlung des Wertbeitrages einer einzelnen Geschäftseinheit (fiktives Zahlenbeispiel).....	273
Abb. 5.9: Ermittlung des Shareholder Value für den Gesamtkapitalansatz .....	273
Abb. 5.10: Bestimmung der durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten (fiktives Zahlenbeispiel).....	274
Abb. 5.11: Unternehmenswertorientierte Performance-Maße.....	275
Abb. 5.12: Restrukturierungs-Pentagon.....	276
Abb. 5.13: Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio und Free Cash Flow .....	278
Abb. 5.14: Strategische Positionierung und Free Cash Flow-Situation im Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio.....	279
Abb. 5.15: Unternehmenswertorientierte Interpretation der Normstrategien des Boston-I-Portfolios .....	280
Abb. 5.16: Marakon Profitability Matrix.....	282
Abb. 5.17: Cash Investment Ratio und Eigenkapital-Free Cash Flow .....	283
Abb. 5.18: Marakon Portfolio Profitability Matrix.....	285
Abb. 5.19: Unternehmenswertorientierte Performance-Matrix.....	288
Abb. 5.20: Ausgangsdaten für Erstellung des Leaning Brick Pile .....	289
Abb. 5.21: Leaning Brick Pile .....	290
Abb. 5.22: Zusammenhang von Nutzenpotential, generischen Wettbewerbsstrategien und Wertsteigerungspotential .....	293

Abb. 5.23: Abbildung der Geschäftsstrategie im Wertgeneratoren-Modell.....	294
Abb. 5.24: Valcor-Matrix für einen Zulieferer der Elektrizitätswirtschaft .....	295
Abb. 5.25: Determinanten und Instrumentarium des Wertsteigerungsmanagements .....	301
Abb. 6.1: Vergleich von „traditioneller“ Kontrolle und strategischer Kontrolle .....	304
Abb. 6.2: Strategische Kontroll-Konzeptionen .....	305
Abb. 6.3: Konzeption einer strategischen Kontrolle .....	306
Abb. 6.4: Bilanzplanung als Rahmen für die strategische Unternehmensplanung .....	310
Abb. 7.1: Schritte der Frühaufklärung.....	313
Abb. 7.2: Beispiel für eine Hochrechnung .....	315
Abb. 7.3: Zeitlicher Vorlauf einer indikatorbasierten Frühaufklärungsinformation.....	316
Abb. 7.4: Beispiele für externe Beobachtungsbereiche und deren Indikatoren .....	317
Abb. 7.5: Beispiele für interne Beobachtungsbereiche und deren Indikatoren.....	318
Abb. 7.6: Beispiel für eine Kausalkette im Einzelhandel.....	318
Abb. 7.7: Änderung von Indikatoren am Beispiel der Entwicklung des Innovationsprozesses .....	320
Abb. 7.8: Stufenweiser Aufbau eines indikatororientierten Frühaufklärungssystems .....	321
Abb. 7.9: Beispiel für Diskontinuität .....	322
Abb. 7.10: Beispiele für schwache Signale .....	322
Abb. 7.11: Kenntnisstände bzgl. des Informationsinhalts der schwachen Signale .....	323
Abb. 7.12: Mögliche Reaktionsstrategien .....	325
Abb. 7.13: Mögliche Ansatzpunkte für Reaktionsstrategien.....	327
Abb. 7.14: Zuordnung der unter verschiedenen Kenntnisständen möglichen Reaktionsstrategien.....	328
Abb. 7.15: Reaktionszeit bei permanenter Anpassung der Reaktionsstrategie .....	329
Abb. 7.16: Beispiele für strukturelle Trendlinien.....	333
Abb. 7.17: Fragebogen zur Diskontinuitätenbefragung .....	334
Abb. 7.18: Ergebnisse der Diskontinuitätenbefragung.....	335
Abb. 7.19: Beispiel zur Cross-Impact-Analyse.....	337
Abb. 7.20: Szenariotrichter.....	338
Abb. 7.21: Beispiel für ein Strukturbild .....	340
Abb. 7.22: Beispiele für die Bereichspositionierung.....	343