
Heinz-Georg Baum/Adolf G. Coenenberg/Thomas Günther

Strategisches Controlling

5., überarbeitete und ergänzte Auflage

unter Mitarbeit von

Maik Hamann, Julia Hillmann, Sebastian John und Christian Ott

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XII
1 Grundlagen des strategischen Controllings	1
1.1 Strategie-Begriff.....	1
1.2 Controlling als Ansatz zur Unternehmenssteuerung	3
1.3 Strategisches Controlling	8
1.3.1 Das Controlling-System	8
1.3.2 Strategisches Controlling als Teilsystem des Controllings	14
1.3.3 Das strategische Controlling-System	15
1.3.4 Von der strategischen Planung zum strategischen Management.....	18
1.4 Die Gap-Analyse	23
1.4.1 Die Gap-Analyse als Erklärung für die Notwendigkeit eines strategischen Controllings.....	23
1.4.2 Die Gap-Analyse als Planungs- und Kontrollinstrument	25
1.5 Prozess der Strategieformulierung	29
1.5.1 Strategische Analyse	29
1.5.2 Strategiefindung	30
1.5.3 Strategiebewertung.....	37
1.6 Gestaltung des Prozesses der Strategieformulierung	40
1.6.1 Modelle der Strategieformulierung	40
1.6.2 Gestaltungsparameter des Strategieformulierungsprozesses	41
1.6.2.1 Ort der Strategieformulierung.....	42
1.6.2.2 Träger der Strategieformulierung	43
1.6.2.3 Methodik der Strategieformulierung.....	47
1.7 Ebenen der strategischen Planung.....	54
1.8 Bildung strategischer Geschäftseinheiten	57
1.8.1 Zum Begriffsverständnis strategischer Geschäftseinheiten.....	58
1.8.2 Abgrenzung von strategischen Geschäftseinheiten	58
1.8.3 Unternehmensorganisation und Struktur strategischer Geschäftseinheiten	61
1.9 Vernetztes statt lineares Denken	62
2 Unternehmens- und Umfeldanalyse.....	78
2.1 Zielsetzung der Unternehmens- und Umfeldanalyse	78
2.2 Umfeldanalyse	79
2.3 Unternehmensanalyse	90
2.3.1 Ermittlung der strategischen Potenziale	90
2.3.2 Bewertung der strategischen Potenziale.....	96
2.3.3 Visualisierung der strategischen Potenziale mit Hilfe eines Stärken-Schwächen-Profiles.....	98
2.4 SWOT-Analyse	99

3 Geschäftsstrategien	101
3.1 Generische Geschäftsstrategien	101
3.1.1 Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung	101
3.1.2 Konzepte generischer, allgemeingültiger Geschäftsstrategien	102
3.1.2.1 Typologie der Geschäftsstrategien nach <i>Miles/Snow</i>	103
3.1.2.2 Generische Wettbewerbsstrategien nach <i>Porter</i>	107
3.1.2.3 Hyperwettbewerb und Outpacing-Strategien	110
3.2 Kostenwettbewerb	115
3.2.1 Das Produktlebenszykluskonzept	116
3.2.1.1 Darstellung	116
3.2.1.2 Das enge Konzept des Produktlebenszyklus	118
3.2.1.3 Das erweiterte Konzept des Produktlebenszyklus	119
3.2.1.4 Bedeutung des Produktlebenszykluskonzeptes für die strategische Unternehmensplanung	121
3.2.2 Die Erfahrungskurve	124
3.2.2.1 Darstellung	124
3.2.2.2 Statische Ursachen für Erfahrungseffekte	127
3.2.2.3 Dynamische Ursachen für Erfahrungseffekte	128
3.2.2.4 Berechnung der Kostenentwicklung	128
3.2.2.5 Bedeutung des Erfahrungskurvenkonzeptes für die strategische Unternehmensplanung	131
3.2.3 Die Industriekostenkurve	140
3.2.3.1 Das Grundkonzept	140
3.2.3.2 Bedeutung der Industriekostenkurve für die Strategiefindung	143
3.3 Qualitätswettbewerb	146
3.3.1 Der Qualitätsbegriff	146
3.3.2 Die Wirkungen von Qualität	152
3.4 Zeitwettbewerb	171
3.4.1 Ziele und Aufgaben des Zeitmanagements	175
3.4.2 Historische Entwicklung des Zeitwettbewerbs	177
3.4.3 Grundsätze des Zeitmanagements	179
3.4.4 Response-Zeiten als Zielgröße des Zeitmanagements	183
3.4.4.1 Response-Zeiten im innovativen Aktivitätszyklus	185
3.4.4.2 Response-Zeiten im operativen Aktivitätszyklus	187
3.4.4.3 Ansatzpunkte des Zeitmanagements	188
3.4.5 Strategische Ausrichtung des Zeitwettbewerbs	191
3.4.5.1 Zeitwettbewerb als Differenzierungsstrategie	192
3.4.5.2 Komplementäre Wirkungen im „Magischen Dreieck“ der strategischen Erfolgsfaktoren	197
3.4.5.3 Zeitwettbewerb als indirekte Strategie	201
3.4.6 Erfolgswirkungen zeitbasierter Wettbewerbsstrategien	202
3.4.7 Grenzen des Zeitwettbewerbs	209
3.4.7.1 Teufelskreis des Innovationswettlaufs	210
3.4.7.2 Beschleunigungsfälle	212

4	Unternehmensstrategien	216
4.1	Portfolio-Konzepte	216
4.1.1	Ursprung der Portfolio-Technik	216
4.1.2	Portfolio-Analyse in der strategischen Unternehmensplanung	218
4.1.2.1	Grundidee der Portfolio-Analyse und Ausgewogenheitspostulat	218
4.1.2.2	Kernaussage und Zweck der Portfolio-Analyse	220
4.1.2.3	Matrixdarstellung und Rastertechnik der Portfolio-Planung	222
4.1.3	Ausgewählte Produkt-Portfolio-Ansätze	222
4.1.3.1	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (<i>Boston I-Portfolio</i>)	224
4.1.3.1.1	Ausgewählte strategische Erfolgsfaktoren im Boston I-Portfolio	224
4.1.3.1.2	Normstrategien im Boston I-Portfolio	225
4.1.3.1.3	Beispiel für ein Boston I-Portfolio	228
4.1.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio (<i>McKinsey-Portfolio</i>)	230
4.1.3.2.1	Ausgewählte strategische Erfolgsfaktoren im McKinsey-Portfolio	230
4.1.3.2.2	Normstrategien im McKinsey-Portfolio	233
4.1.3.2.3	Beispiel für ein McKinsey-Portfolio	235
4.1.3.3	Vergleich zwischen <i>Boston I-Portfolio</i> und <i>McKinsey-Portfolio</i>	237
4.1.4	Implizite Prämissen und kritische Würdigung der Portfolio-Planung	239
4.1.4.1	Annahme identischer Produktlebenszyklen	239
4.1.4.2	Statische Betrachtung	241
4.1.4.3	Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten	242
4.1.4.4	Unabhängigkeit der strategischen Geschäftseinheiten	243
4.1.4.5	Auswahl der relevanten strategischen Erfolgsfaktoren	245
4.1.4.6	Messung und Gewichtung der strategischen Erfolgsfaktoren	247
4.1.4.7	Sonstige implizite Prämissen	248
4.1.4.8	Abschließende Beurteilung	248
4.2	Wettbewerbsmatrizen	249
4.2.1	Der relevante Markt als Bemessungsgrundlage des Marktanteils	251
4.2.2	Darstellung der Wettbewerbsmatrizen	251
4.2.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien nach <i>Porter</i>	252
4.2.2.2	Vorteilsmatrix nach <i>Boston Consulting Group (Boston II-Matrix)</i>	254
4.2.2.3	Strategisches Spielbrett nach <i>McKinsey</i>	257
4.2.2.4	Preiselastizitäts-Produktdifferenzierungs-Matrix nach <i>Lewis</i>	259
4.2.3	Abschließende Beurteilung	260
4.3	Technologie- und Patent-Portfolio	262
4.3.1	Grundprinzip des Technologie-Portfolios	262
4.3.2	Normstrategien im Technologie-Portfolio	265
4.3.3	Beispiel für ein Technologie-Portfolio	267
4.3.4	Patent-Portfolio	269
4.4	Strategien in schrumpfenden Märkten	272
4.5	Konzept der Kernkompetenzen	277

4.5.1	Marktorientierter versus ressourcenorientierter Ansatz	277
4.5.2	Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen	283
4.5.3	Von Ressourcen und Fähigkeiten zum Endprodukt (Baum-Modell).....	289
4.5.4	Ansatzpunkte für Kernkompetenzen.....	291
4.5.5	Management von Kernkompetenzen	296
4.5.5.1	Das doppelte Gegenstromverfahren	296
4.5.5.2	Der Kernkompetenz-Management-Kreislauf	297
4.5.5.2.1	Identifikation von Kernkompetenzen.....	297
4.5.5.2.2	Entwicklung von Kernkompetenzen	301
4.5.5.2.3	Integration von Ressourcen und Fähigkeiten zu Kernkompetenzen	302
4.5.5.2.4	Nutzung von Kernkompetenzen.....	303
4.5.5.2.5	Transfer von Kernkompetenzen.....	303
4.5.5.3	Controlling-Unterstützung des Kernkompetenz-Management- Prozesses.....	305
4.5.5.4	Organisatorische Auswirkungen des Kernkompetenz-Ansatzes	307
4.5.6	Strategische Implikationen.....	308
5	Steuerung von Strategien durch wertorientiertes Controlling	310
5.1	Entwicklung des Shareholder Value-Ansatzes	310
5.2	Entstehungsursachen des Shareholder Value-Ansatzes.....	311
5.2.1	Verhaltenssteuernde Wirkungen der Ausrichtung am Unternehmenswert.....	311
5.2.1.1	Aufdeckung von Wertlücken durch M&A-Transaktionen.....	312
5.2.1.2	Die Entstehung eines Marktes für Unternehmenskontrolle	315
5.2.1.3	Asymmetrische Informationsverteilung zwischen Managern und Eigentümern	315
5.2.2	Entscheidungssteuernde Wirkungen der Ausrichtung am Unternehmenswert	316
5.2.2.1	Kritik an gewinnorientierten Erfolgskennzahlen.....	316
5.2.2.2	Zunehmende Bedeutung institutioneller und ausländischer Anleger	318
5.2.2.3	Konzeptionelle Erweiterung des strategischen Managements.....	318
5.3	Konzeption eines unternehmenswertorientierten Controllings.....	319
5.4	Berechnung des Shareholder Value	320
5.5	Der Unternehmenswert im strategischen Controlling.....	326
5.5.1	Unternehmenswert und Unternehmensstrategie	327
5.5.1.1	Neubetrachtung des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios	328
5.5.1.2	Werttreiberorientierte Matrix-Darstellungen.....	331
5.5.1.3	Unternehmenswertorientierte Performance-Matrizen	337
5.5.1.4	Das Leaning Brick Pile.....	339
5.5.1.5	Die Rolle des Unternehmenswertes im Rahmen des Portfolio- Managements.....	342
5.5.2	Unternehmenswert und Geschäftsstrategie	343
5.5.2.1	Ansatzpunkte für wertschaffende Geschäftsstrategien	343
5.5.2.2	Die Valcor-Matrix	346

5.5.2.3	Bewertung von Strategien mit Hilfe des Shareholder Value-Ansatzes	348
5.5.2.4	Bewertung strategischer Optionen	349
5.5.3	Unternehmenswert als Grundlage für strategische Anreizsysteme	355
5.6	Grenzen und Problembereiche des Shareholder Value-Ansatzes	357
6	Steuerung von Strategien durch strategische Kontrolle	359
6.1	Notwendigkeit der strategischen Kontrolle	359
6.2	Ansätze der strategischen Kontrolle	360
6.3	Konzeption der strategischen Kontrolle	363
6.3.1	Kontrolle der Plangenerierung	363
6.3.2	Kontrolle der Planerreichung (Durchführungskontrolle)	368
7	Strategische Frühaufklärung	371
7.1	Überblick zur strategischen Frühaufklärung	371
7.2	Strategische Frühaufklärungssysteme der ersten Generation	372
7.3	Strategische Frühaufklärungssysteme der zweiten Generation	374
7.4	Strategische Frühaufklärungssysteme der dritten Generation	379
7.4.1	Frühaufklärung auf der Basis schwacher Signale	380
7.4.2	Ausbreitung schwacher Signale in Diffusionsprozessen	388
7.4.3	Instrumente der strategischen Frühaufklärung auf der Basis des Konzeptes der schwachen Signale	391
7.4.3.1	Diskontinuitätenbefragung	393
7.4.3.2	Delphi-Methode	396
7.4.3.3	Szenario-Technik	398
7.4.3.4	Cross Impact- und Vulnerability-Analyse	404
7.4.3.5	Die Verstärkung schwacher Signale innerhalb der Portfolio-Analyse (Unschärfepositionierung)	405
7.4.4	Möglichkeiten und Grenzen des Konzeptes der schwachen Signale	407
7.5	Anwendungsmöglichkeiten der Frühaufklärungssysteme	408
8	Implementierung von Strategien mit Performance Management-Systemen	409
8.1	Problembereiche der Implementierung von Strategien	410
8.2	Grundkonzepte von Performance Management-Systemen	414
8.2.1	Balanced Scorecard	415
8.2.2	Performance Pyramid	429
8.2.3	Quantum Performance Measurement-System	433
8.2.4	Tableau de Bord	437
8.2.5	Weitere Performance Management-Systeme	440
8.3	Performance Management-Systeme und der Budgetierungsprozess	445
8.4	Weitere unterstützende Ansatzpunkte zur Strategie-Implementierung	448
	Literaturverzeichnis	451
	Stichwortverzeichnis	489