

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
<b>1 Grundlagen des strategischen Controllings</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Unternehmens- und Umfeldanalyse</b>	<b>78</b>
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

<b>3 Geschäftsstrategien</b>	<b>.....101</b>
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 Porter	....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 der zeitbasierter Wettbewerbsstrategien	202
3.4.7 Grenzen des Zeitwettbewerbs	209
3.4.7.1 Teufelskreis des Innovationswettkampfs	210
3.4.7.2 Beschleunigungsfälle	212

<b>4</b>	<b>Unternehmerisstrategien</b>	<b>216</b>
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	223
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 inj Boston I-Portfolio	225
4.1.3.1.3	Beispiel für ein'Böstön I-Portfolio	228
4.1.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfoliio ( <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-Ponfolio</i> !....	237
4.1.4	Implizite Prämissen und kritische Würdigürig der Portfolio-Planung	239
4.1.4.1	Annahme identischer Produktlebenszykien....!	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 Wettbewerbsstrategieii nach <i>Porter</i>	252
4.2.2.2	Vorteilsmatrix nach <i>Boston Consulting Group</i> ( <i>Boston II-Matrix</i> )	254
4.2.2.3	Strategisches Spielbrett naclv <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-Mödel)	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-Reislauf	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
<b>5</b>	<b>Steuerung von Strategien durch wertorientiertes Controlling</b>	<b>310</b>
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
<b>6</b>	<b>Steuerung von Strategien durch strategische Kontrolle</b>	<b>359</b>
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
<b>7</b>	<b>Strategische Frühaufklärung</b>	<b>371</b>
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
<b>8.</b>	<b>Implementierung von Strategien mit Performance Management-Systemen.....</b>	<b>409</b>
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	;.. i	451
Stichwortverzeichnis		489

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Beispiel zum Strategiebegriff	3
Abb. 1.2	Vergleich verschiedener deutschsprachiger Controllingkonzeptionen....	4
Abb. 1.3	Management Control System as a Package	5
Abb. 1.4	Controlling als kybernetischer Prozess	7
Abb. 1.5	Zielsystem, Controlling-System und Teilsysteme des Controllings	11
Abb. 1.6	Kybernetisches Controlling-System	12
Abb. 1.7	Merkmale des operativen und strategischen Controllings.....	14
Abb. 1.8	Teilmodule des strategischen Controlling-Systems	16
Abb. 1.9	Historische Entwicklung der Teilsysteme des Controllings.	19
Abb. 1.10	7-S-Modell nach McKinsey	20
Abb. 1.11	Strategische Planung versus strategisches Management	21
Abb. 1.12	Komponenten des strategischen Managements!.....	22
Abb. 1.13	Strategische und operative Lücke	24
Abb. 1.14	Umsatzbezogene Gap-Analyse von Emerson Electric Co. ....	26
Abb. 1.15	Anteil von Wachstumstreibern auf die Zielerreichung bei Emerson Electric	28
Abb. 1.16	Sales Gap Line Chart nach Emerson Electric...	28
Abb. 1.17	Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.	30
Abb. 1.18	Strategisches Dreieck nach Ohmae	33
Abb. 1.19	Prozess der Strategieformulierung	39
Abb. 1.20	Erdachte und emergente Strategien nach Miritzberg/Wäters (1985)	40
Abb. 1.21	Gestaltungsparameter des Prozesses der Strategieformulierung	42
Abb. 1.22	Typische Rollen von CFOs im Strategieplanungsprozess	46
Abb. 1.23	Formalisierung, Rationalität und Intensität der strategischen Planung	48
Abb. 1.24	Emergenz vs. Rationalität der Ableitung der Wettbewerbsstrategie in deutschen Unternehmen	49
Abb. 1.25	Intensität der strategischen Planung in deutschen Unternehmen...	50
Abb. 1.26	Formalisierung der strategischen Planung in deutschen Unternehmen...	51
Abb. 1.27	Bezugsrahmen zur Gewinnung von Eigenerstrategien.....	55
Abb. 1.28	Ebenen der strategischen Planung	57
Abb. 1.29	Zerlegung des Kundenproblems am Beispiel der Lebensmittelindustrie	59
Abb. 1.30	Möglichkeiten der Integration von strategischen Geschäftseinheiten in die Aüfbaustruktur	61
Abb. 1.31	Klassifikation von Denkfehlern im Problemlösungsprozess	63
Abb. 1.32	Schritte der Methodik des vernetzten strategischen Denkens	65
Abb. 1.33	Feinstruktur des vernetzten strategischen Denkens	66
Abb. 1.34	Netzwerk für die strategische Geschäftseinheit Publikumszeitschrift	68
Abb. 1.35	Zeitverhalten im Grundkreislauf der strategischen Geschäftseinheit Publikumszeitschrift	69
Abb. 1.36	Datenbasis zur Ermittlung der Einflussmatrix	70
Abb. 1.37	Einflussmatrix der strategischen Geschäftseinheit Publikumszeitschriften	70
Abb. 1.38	Szenarien eines Teilsystems am Beispiel des Teilsystems „Gesellschaft"	71
Abb. 1.39	Soziogramm anhand von Sinus-Milieus für die bundesdeutsche Gesellschaft	72

Abb. 1.40	Chancen-Risiken-Profil für alternative Gesellschaftsszenarien!	:	73
Abb. 1.41	Netzwerk mit Berücksichtigung der Lenkungsmöglichkeiten		74
Abb. 2.1	Überblick über die Analyse des Unternehmensumfeldes		81
Abb. 2.2	Issue-Impact-Matrix	1	83
Abb. 2.3	Branchenstrukturmodell von Porter	:	84
Abb. 2.4	Beispiel für die Bildung strategischer Gruppen		86
Abb. 2.5	Checkliste zur Konkurrenzanalyse		87
Abb. 2.6	Informationsquellen zur Umfeldanalyse		88
Abb. 2.7	Nützliche Internetquellen für strategierelevante Informationen		89
Abb. 2.8	Chancen-Risiken-Katalog der Umfeldanalyse!.....	:	89
Abb. 2.9	Funktionsbereichsbezogene Ressourcenermittlung		91
Abb. 2.10	Grundstruktur einer-Wertkette	.....	92
Abb. 2.11	Beispiel für eine Wertkette	!	93
Abb. 2.12	Wertschöpfungskreis.....		94
Abb. 2.13	Beispiel für ein Geschäftssystem	"	95
Abb. 2.14	Vergleich zweier Wertketten		97
Abb. 2.15	Analyse vor-, nachgelagerter und paralleler Wertketten	:	97
Abb. 2.16	Beispiel für ein Stärken-Schwächen-Profil.....!		98
Abb. 2.17	SWOT-Analyse	:	- 99
Abb. 3.1	Ergebnisse empirischer Studien zum Zusammenhang der Strategietypen nach Miles/Snow mit dem Unternehmenserfolg !		106
Abb. 3.2	Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter..		108
Abb. 3.3	Renditebeitrag verschiedener Strategietypen nach Porter		109
Abb. 3.4	Verbreitung von Strategietypen bei führenden deutschen Unternehmen		109
Abb. 3.5	Outpacing-Strategie und Outpacing-Position	.....!	111
Abb. 3.6	Differenzierungs- und Volumenstrategien erfolgreicher Elektronik-Unternehmen		113
Abb. 3.7	Das „Magische Dreieck“	..... v.....	114
Abb. 3.8	Beziehungen zwischen Kosten, Zeit und Qualität		114
Abb. 3.9	„Traditionelle“ Kostenrechnung und Kostenmanagement		116
Abb. 3.10	Diffusion der Innovation	!	..... 117
Abb. 3.11	Entwicklung von Absatz, Rentabilität und Liquidität über den Produktlebenszyklus	.....	118
Abb. 3.12	Modell des erweiterten Produktlebenszyklus .....	! ..	120
Abb. 3.13	Trade-off zwischen Anfangs- und Folgekosten....		123
Abb. 3.14	Kostenentwicklung durch Erfahrungseffekte		125
Abb. 3.15	Erfahrungskurven für diverse Arten der Stromgewinnung		126
Abb. 3.16	Geschätzte Lernrate für verschiedene Elektrogeräte.! ..	! ..	126
Abb. 3.17	Ursachen des Erfahrungskurveneffektes.....		127
Abb. 3.18	Ergebnisse der PIMS-Datenbank zum, strategischen Erfolgsfaktor relativer Marktanteil	•	136
Abb. 3.19	Zusammenhang von relativem Marktanteil und F&E-Intensität		136
Abb. 3.20	Zusammenhang von relativem Marktanteil und Marketing-Intensität		137
Abb. 3.21	Industriekostenkurve		142

Abb. 3.22	Industriekostenkurve für die deutsche Energiewirtschaft im Jahr 2008: Merit Order-Kurve	...	142
Abb. 3.23	Industriekostenkurve nach Kapazitätserweiterung durch Wettbewerber D		145
Abb. 3.24	Interne und externe Sicht der Qualität	X'	147
Abb. 3.25	Messung von Qualität: Stiftung Warentest Dieselmotors		150
Abb. 3.26	Qualitätsbewertung nach PIMS	:	151
Abb. 3.27	Hähnchen-Geschäft: Kaufentscheidung der Kunden		152
Abb. 3.28	Qualitätsverbesserungen und Marktanteilsgewinne im selben Jahr	....	153
Abb. 3.29	Qualitätsverbesserungen und Marktanteilsgewinne zwei Jahre später		153
Abb. 3.30	Zusammenhang von relativer Qualität und relativen Direktkosten.....;		154
Abb. 3.31	Arten von Qualitätskosten	....	154
Abb. 3.32	Zusammenhang zwischen relativer Qualität und relativem Preis.....	;	155
Abb. 3.33	Positiver Zusammenhang von relativer Qualität und Rentabilität		155
Abb. 3.34	Entwicklung von Quality Award-Gewinnern im Vergleich zu einer Kontrollgruppe	:	156
Abb. 3.35	Absatz- vs. Umsatzwachstum verschiedener Preisniveaus im Kühlschrank-Markt	7	157
Abb. 3.36	Gruppierung von Qualitätspositionierungen..		158
Abb. 3.37	Value Map mit strategischen Positionierungsbereichen	:	159
Abb. 3.38	Strategische Positionierungsbereiche der Value Map	;	159
Abb. 3.39	Vergleich der jährlichen Marktanteilsveränderungen		160
Abb. 3.40	Vergleich der Marketingintensität		161
Abb. 3.41	Zusammenhang zwischen Preis-Leistungs-Verhältnis und Return on Investment (Rol)	;	161
Abb. 3.42	PIMS-Querschnittsdaten zur Wertmatrix	t	162
Abb. 3.43	Wertmatrix für Marken von General Motors und Wettbewerbern im US-Markt 2008		163
Abb. 3.44	Stoßrichtungen der Qualitätsprofilierung		164
Abb. 3.45	Einfluss von Marktdifferenzierung und relativer Qualität auf die Rentabilität		164
Abb. 3.46	Beispiel für eine Value Map	:	166
Abb. 3.47	Zusammenhang von interner, technischer und externer Qualität und Rentabilität		168
Abb. 3.48	Verkürzung der Marktzyklen		171
Abb. 3.49	Veränderung der Marktzyklusdauer und der Produktentwicklungszeiten.....		172
Abb. 3.50	Marktzyklus- und Amortisationsdauer	....;	173
Abb. 3.51	Marktzykluskontraktion und Entstehungszyklusprolongation im Ansatz der Zeitfälle	;	173
Abb. 3.52	Zeitschere	;	174
Abb. 3.53	Aufgaben des Zeitmanagements..	;; ;	176
Abb. 3.54	Zykluszeiten weltweiter führender Automobilunternehmen zu Beginn der 1990er Jahre		178
Abb. 3.55	Fundamentale Grundsätze des Zeitmanagements		179
Abb. 3.56	Unterschiede zwischen traditionellen Unternehmen und Zeitwettbewerbern	..	181
Abb. 3.57	Primärer Fokus des Leitbildes des Zeitwettbewerbs		182
Abb. 3.58	Überblick über Response-Zeiten des Unternehmens	:	184
Abb. 3.59	Lernzyklen und Feedback-Schleifen		185

Abb. 3.60	S-Kurven-Konzept am Beispiel von LED-Leuchtmittel	186
Abb. 3.61	Ansatzpunkte des Zeitmanagements	189,
Abb. 3.62	Praxis-Beispiele erzielter Verbesserungen der Fertigungs-Durchlaufzeit	190
Abb. 3.63	Response-Zeit als Zufallsvariable	190
Abb. 3.64	Chronologische Entwicklung des „Magischen Dreiecks“ der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit	192
Abb. 3.65	Zeitwettbewerb als Differenzierungsstrategie	193
Abb. 3.66	Zeitelastizität des Preises	196
Abb. 3.67	Grundlegendes Paradigma des Zeitmanagements	197
Abb. 3.68	Erfahrungswerte zum Zusammenhang von Entwicklungsdauer und Entwicklungskosten	198
Abb. 3.69	Wertzuwachskurve.	199
Abb. 3.70	Zeitbasierte Outpacing-Strategie	200
Abb. 3.71	Wachstums- und Rentabilitätsvorteile von Zeitwettbewerbern	202
Abb. 3.72	Später Folger als Opfer der Zeitfalle	204
Abb. 3.73	Erfolgswirkungen verschiedener Markteintrittszeitpunkte	207
Abb. 3.74	Ergebniswirkungen von Entwicklungszeit- und Entwicklungsbudget-überschreitungen	208
Abb. 3.75	Teufelskreis des Innovationswettlaufs	212,
Abb. 3.76	Beschleunigungsfalle	214
Abb. 4.1	Risikominimierung durch Diversifikation	217
Abb. 4.2	Effiziente Wertpapier-Portfolios....	218
Abb. 4.3	Grundprinzip der Portfolio-Technik	223
Abb. 4.4	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group	225
Abb. 4.5	Lebenszyklus und Normstrategien im Boston I-Portfolio	226
Abb. 4.6	Fiktives Beispiel eines Boston I-Portfolios	229
Abb. 4.7	Dimensionen der Wettbewerbsstärke im McKinsey-Portfolio	231
Abb. 4.8	Dimensionen der Marktattraktivität im McKinsey-Portfolio.	232
Abb. 4.9	Scoring-Ansatz für das Multi-Faktor-Modell	233
Abb. 4.10	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio nach McKinsey....	234
Abb. 4.11	McKinsey-Portfolio für das Rechenbeispiel	237
Abb. 4.12	Rollenbeitrag der strategischen Geschäftseinheiten im Zeitablauf....	240
Abb. 4.13	Portfolio-Analyse im Zeitvergleich am Beispiel des Mannesmann-Konzerns	241
Abb. 4.14	Wertschaffung durch Parenting	244
Abb. 4.15	Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion	250
Abb. 4.16	Zusammenhang zwischen dem relativen Marktanteil und dem Return on Investment nach der Porter'sehen U-Kurve bzw. nach PIMS	252
Abb. 4.17	Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter	253
Abb. 4.18	Vorteilsmatrix der Boston Consulting Group (Boston II-Matrix)	254
Abb. 4.19	Positionen der Vorteilsmatrix und Erfolg....	256
Abb. 4.20	Strategisches Spielbrett nach McKinsey	257
Abb. 4.21	Preiselastizität und Produktdifferenzierungs-Matrix nach Lewis	259
Abb. 4.22	Dimensionen und Bewertungskriterien im Technologie-Portfolio	263
Abb. 4.23	S-Kurven-Konzept nach Arthur D. Little	264

Abb. 4.24	Normstrategien im Technologie-Portfolio.....	;	....	266
Abb. 4.25	Fiktives Beispiel eines Technologie-Portfolios	:	:	269
Abb. 4.26	Patent-Portfolio.....	;	....	271
Abb. 4.27	Strukturelle Faktoren für schrumpfende Branchen..:			273
Abb. 4.28	Schrumpfungsstruktur-Wettbewerbspositions-Portfolio.:	:	:	275
Abb. 4.29	Marktaustrittsmatrix			276
Abb. 4.30	Produkt-, Technologie- und Kompetenzbetrachtung im Vergleich			280
Abb. 4.31	Vergleich von markt- und ressourcenorientierter Sicht	:		281
Abb. 4.32	Opportunity-Matrix für Canon			284
Abb. 4.33	Das Baum-Modell der Kernkompetenzen	:	!	290
Abb. 4.34	Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile in der Input-Throughput-Output-Analyse	:	!	292
Abb. 4.35	Ansatzpunkte für Kernkompetenzen	.	!	292
Abb. 4.36	Basis- und Metakompetenzen	^...		293
Abb. 4.37	Schichtenmodell des Wandels			295
Abb. 4.38	Doppeltes Gegenstromverfahren	;		297
Abb. 4.39	Kernkompetenz-Management-Kreislauf.	:		298
Abb. 4.40	Profilmatrix zur internen Bewertung vorhandener Kompetenzen			299
Abb. 4.41	Kompetenz-Strategie-Portfolio	!		299
Abb. 4.42	Ableitung der Markt-Kompetenz-Matrix			301
Abb. 4.43	Strategische Entwicklungslinien bei NEC			302
Abb. 4.44	Möglichkeiten des Transfers	:	!	304
Abb. 4.45	Controlling-Instrumente für die Phasen des Kernkompetenz-Management-Prozesses	:	!;	306
Abb. 5.1	Geschätzte Wertlückeri zehn US-amerikanischer Einzelhandelsketten.....	!		312
Abb. 5.2	Unternehmenswertorientierte vs. gewinnorientierte Sicht			314
Abb. 5.3	Beziehungen zwischen Management und Eigentümern	*....:		316
Abb. 5.4	Erklärungsanteil verschiedener Erfolgskennzahlen nach BCG		...	317
Abb. 5.5	Anteile institutioneller und ausländischer Anleger an ausgewählten Aktiengesellschaften....:	....:	....:	318
Abb. 5.6	Konzeption eines unternehmenswertorientierteri Controlling-Systems			319
Abb. 5.7	Ermittlung des Wertbeitrages einer einzelnen Geschäftseinheit (fiktives - Zahlenbeispiel)			322
Abb. 5.8	Bestimmung der durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten (fiktives Zahlenbeispiel)	!		f.323
Abb. 5.9	Ermittlung des Shareholder Value für den Gesamtkapitalansatz...			324
Abb. 5.10	Unternehmenswertorientierte Performance-Maße			324
Abb. 5.11	Restrukturierungs-Pentagon	....;		326
Abb. 5.12	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio und Free Cash Flow			328
Abb. 5.13	Strategische Positionierung und Free Cash Flow-Situation im Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio			329
Abb. 5.14	Unternehmenswertorientierte Interpretation der Normstrategien des Boston I-Portfolios	....	:	....
Abb. 5.15	Modifizierter Ronagraph für die RWE 2002/03			...332

Abb. 5.16	Marakon Profitability Matrix	333
Abb. 5.17	Cash Investment Ratio und Eigenkapital-Free Cash Flow	334
Abb. 5.18	Marakon Portfolio Profitability Matrix	335
Abb. 5.19	Unternehmenswertorientierte Performance-Matrix	339
Abb. 5.20	Ausgangsdaten für die Erstellung des Leaning Brick Pile..	339
Abb. 5.21	Leaning Brick Pile	340
Abb. 5.22	Modifiziertes Leaning Brick Pile für RWE 2002/03	342
Abb. 5.23	Zusammenhang von Nutzenpotenzial, generischen Wettbewerbsstrategien und Wertsteigerungspotenzial	345
Abb. 5.24	Darstellung der Geschäftsstrategie im Wertgeneratorenmodell	346
Abb. 5.25	Valcor-Matrix für einen Zulieferer der Elektrizitätswirtschaft	347
Abb. 5.26	Analogie von Finanz- und Realoptionen	351
Abb. 5.27	Zeitablauf des Projektes	353
Abb. 5.28	Determinanten und Instrumentarium des Wertsteigerungsmanagements	357
Abb. 6.1	Vergleich von „traditioneller“ Kontrolle und strategischer Kontrolle;	360
Abb. 6.2	Strategische Kontroll-Konzeptionen	361
Abb. 6.3	Konzeption einer strategischen Kontrolle..!	363
Abb. 6.4	Bilanzplanung als Rahmen für die strategische Unternehmensplanung	367
Abb. 7.1	Schritte der Frühaufklärung	372
Abb. 7.2	Beispiel für eine Hochrechnung	373
Abb. 7.3	Zeitlicher Vorlauf einer indikatorbasierten Frühaufklärungsinformation...	374
Abb. 7.4	Beispiele für externe Beobachtungsbereiche und deren Indikatoren...	375
Abb. 7.5	Beispiele für interne Beobachtungsbereiche und deren Indikatoren...	376
Abb. 7.6	Beispiel für eine Kausalkette: Auswirkung der Finanzkrise auf den Einzelhandel	376
Abb. 7.7	Änderung von Indikatoren am Beispiel der Entwicklung des Innovationsprozesses	378
Abb. 7.8	Stufenweiser Aufbau eines indikatororientierten Frühaufklärungssystems	379
Abb. 7.9	Beispiel für Diskontinuität: Ölkrise 1973	380
Abb. 7.10	Beispiele für schwache Signale	381
Abb. 7.11	Kenntnisstände bzgl. des Informationsinhalts der schwachen Signale	382
Abb. 7.12	Mögliche Ansatzpunkte für Reaktionsstrategien..:	384
Abb. 7.13	Zuordnung der unter verschiedenen Kenntnisständen möglichen Reaktionsstrategien..	386
Abb. 7.14	Reaktionszeit bei permanenter Anpassung der Reaktionsstrategie	387
Abb. 7.15	Beispiele für strukturelle Trendlinien	391
Abb. 7.16	Beispiele für Methoden der stategischen Trend- und Zukunftsforschung	392
Abb. 7.17	Verbreitung von Methoden des Strategie Foresight	393
Abb. 7.18	Fragebogen zur Diskontinuitätenbefragung	394
Abb. 7.19	Ergebnisse der Diskontinuitätenbefragung	395
Abb. 7.20	Varianten der Delphi-Methode	397
Abb. 7.21	Szenariotrichter	399
Abb. 7.22	Typen von Szenarien	400
Abb. 7.23	Beispiel für ein Strukturbild	401
Abb. 7.24	Integration von Delphi- und Szenario-Methode	403

Abb. 7.25	Beispiel zur Cross Impact-Analyse	405
Abb. 7.26	Beispiele für die Bereichspositionierung...	406
Abb. 8.1	Vergleich einer „traditionellen“ Steuerung mit einer Steuerung über Performance Management-Systeme	411
Abb. 8.2	Defizite traditioneller kennzahlenorientierter Steuerungskonzepte..	412
Abb. 8.3	Herunterbrechen von Vision und strategischen Zielen in Indikatoren (Beispiel).....!	413
Abb. 8.4	Performance Measurement-Prozess	415
Abb. 8.5	Perspektiven und Fragestellungen der Balanced Scorecard	416
Abb. 8.6	Grundstruktur der Balanced Scorecard	417
Abb. 8.7	Die Perspektiven der Balanced Scorecard im Zusammenhang	418
Abb. 8.8	Beispiel einer Ursache-Wirkungs-Kette nach Kaplan/Norton	421
Abb. 8.9	Ursache-Wirkungs-Baum einesXUnternehmens aus der Porzellanindustrie;.....	422
Abb. 8.10	Stufenweises Vorgehen der Balanced Scorecard.....v..... „y... ..	423;
Abb. 8.11	Verknüpfung der Scorecards-verschiedener Ebenen am Beispiel Mobil Oil:	424
Abb. 8.12	Der Strategie Management Process der Balanced Scorecard	424
Abb. 8.13	Typen der Balanced Scorecard bzw. von Performance Management-Systemen	426
Abb. 8.14	Messung von Intellectual Capital im Skandia Navigator	427
Abb. 8.15	Skandia Navigator für die Geschäftsbereiche Online Insurance und Banking, von Skandia	427
Abb. 8.16	Struktur einer Balanced Scorecard zur Leistungsmessung in Schulen.....	429
Abb. 8:17	Struktur der Performance Pyramid nach Lynch/Cross	430
Abb. 8.18	Building Blocks of Süccess in der Performance Pyramid	431
Abb. 8.19	Strategisches Controlling auf der Basis von Performance Loops.	432
Abb. 8.20	Messobjekte des Quantum Performance Measurement-Systems	434
Abb. 8.21	Quantum Performance Measurement Matrix.....	435
Abb. 8.22	Quantum Performance Measurement Model	435
Abb. 8.23	Struktur des Tableau de Bord	438
Abb. 8.24-	Umsetzungsbeispiel eines Tableäu de Bord	439
Abb. 8.25	Gründstruktur des EFQM-Modells.....: i.....	442
Abb.'8.26	Verbreitung von Performance Management-Systemen bei mittelständischen Unternehmen	443
Abb. 8.27	Grundprinzipien des Beyönd Budgeting	447
Abb. 8.28	Vergleich dreier Alternativen zur klassischen Budgetierung	448