

978-3-7910-2971-9 Baum/Coenberg/Günther, Strategisches Controlling/  
5., überarbeitete und ergänzte Auflage  
© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag ([www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de))

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# 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





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
<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 Planerreicherung (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 .....	451
	Stichwortverzeichnis .....	489