

Strategisches Controlling

Bearbeitet von
Prof. Dr. Heinz-Georg Baum, Prof. em. Dr. Dres. h.c. Adolf Gerhard Coenenberg, Prof. Dr. Thomas
Günther

5., überarbeitete und ergänzte Auflage 2014. Buch. XVIII, 500 S. Gebunden
ISBN 978 3 7910 2971 9

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Kostenrechnung und Controlling](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

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

SCHÄFFER
POESCHEL

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

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 Planerreicherung (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