

Inhalt

Vorwort	5
1 Einleitung	13
1.1 Bedeutung des strategischen Controllings	13
1.2 Entwicklungsstand des strategischen Controllings	15
1.3 Zielsetzung, Aufbau und methodisches Vorgehen	19
2 Strategien: Eine Einführung	22
2.1 Kapiteleinführung	23
2.2 Strategie – ein vielschichtiger Begriff	23
2.2.1 Historische Entwicklung und Definitionsansätze	23
2.2.2 Strategie und Geschäftsmodell	27
2.3 Strategien in der Zielepyramide von Unternehmen	28
2.3.1 Überblick	28
2.3.2 Normative Rahmenziele	29
2.3.2.1 Vision und Mission	29
2.3.2.2 Werte	31
2.3.2.3 Strategische Unternehmensziele	33
2.3.2.4 Unternehmensleitbild	46
2.3.3 Strategieoptionen im 3-Ebenen-Modell der Strategieentwicklung	46
2.3.3.1 Überblick	46
2.3.3.2 Gesamtunternehmensstrategien	50
2.3.3.3 Geschäftsstrategien	51
2.3.3.4 Funktionalstrategien	53
2.4 Strategiekonzepte	54
2.4.1 Überblick	54
2.4.2 Ressourcenökonomische Konzepte	58
2.4.2.1 Produkt-Markt-Strategien	58
2.4.2.2 Kernkompetenzen-Strategien	62
2.4.3 Industrieökonomische Konzepte	67
2.4.3.1 Wettbewerbsstrategien	67
2.4.3.2 Nutzenstrategien	72
2.4.4 Wertorientierte Konzepte	74

	Zehn-Punkte-Zusammenfassung für Controllerinnen und Controller	78
3	Ziele, Aufgaben und Aktivitäten des strategischen Controllings	80
	3.1 Kapiteleinführung	80
	3.2 Direkte und indirekte Ziele des strategischen Controllings ...	81
	3.3 Hauptaufgaben des strategischen Controllings	83
	3.3.1 Überblick	83
	3.3.2 Informationsfunktion	84
	3.3.3 Steuerungsfunktion	87
	3.3.4 Koordinationsfunktion	91
	3.3.5 Rationalitätssicherungsfunktion	96
	3.3.6 Change-Agent-Funktion	97
	3.4 Controlling-Aktivitäten im strategischen Managementprozess	99
	3.4.1 Überblick	99
	3.4.2 Aktivitäten in der Planungsphase	99
	3.4.3 Aktivitäten in der Kontrollphase	100
	3.4.4 Aktivitäten in der Steuerungsphase	101
	3.5 Herausforderungen bei der Aufgabenerfüllung	103
	3.6 Leitbild des strategischen Controllings	107
	3.7 Auswirkungen der Digitalisierung auf Ziele, Aufgaben und Aktivitäten	109
	3.7.1 Überblick »Strategisches Controlling 4.0«	109
	3.7.2 Entwicklung digitaler Ziele und Strategien	116
	3.7.3 Digitalisierung strategischer Controlling-Prozesse	120
	Zehn-Punkte-Zusammenfassung für Controllerinnen und Controller	125
4	Strategische Controlling-Instrumente	129
	4.1 Kapiteleinführung	131
	4.2 Strategische Planungsinstrumente	139
	4.2.1 Instrumente zur Analyse und Strategiesuche	139
	4.2.1.1 Überblick	139
	4.2.1.2 SWOT-Analyse zur ganzheitlichen Analyse	140
	4.2.1.3 Instrumente zur Umfeldanalyse	149
	4.2.1.3.1 Überblick	149
	4.2.1.3.2 PESTEL-Analyse	149
	4.2.1.3.3 Branchenstruktur-Analyse »Five Forces«	160
	4.2.1.3.4 Marktanalyse	169
	4.2.1.3.5 Konkurrenzanalyse	176

4.2.1.4	Instrumente zur Umfeld- bzw. Unternehmensanalyse	180
4.2.1.4.1	Überblick	180
4.2.1.4.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolioanalyse	182
4.2.1.4.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalyse	191
4.2.1.4.4	Wertbeitrags-Portfolioanalyse	198
4.2.1.4.5	Stärken-Schwächen-Analyse	205
4.2.1.4.6	Benchmarking	210
4.2.1.4.7	Finanzkennzahlen-Analyse inklusive Konkurrenzvergleich	218
4.2.1.4.8	PIMS-Analyse	227
4.2.1.4.9	Produktlebenszyklus-Analyse	234
4.2.1.4.10	Conjoint-Analyse	242
4.2.1.4.11	Prozesswert-Analyse	247
4.2.1.4.12	Kernkompetenzen-Analyse	259
4.2.1.4.13	Technologie-Portfolioanalyse	267
4.2.1.5	Instrumente zur Unternehmensanalyse	273
4.2.1.5.1	Überblick	273
4.2.1.5.2	Geschäftsmodell-Analyse	274
4.2.1.5.3	7-S-Modell-Analyse	280
4.2.1.5.4	Gap-Analyse	287
4.2.1.5.5	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	293
4.2.1.5.6	Erfahrungskurven-Analyse	297
4.2.1.5.7	Kunden-ABC-Analyse	306
4.2.1.5.8	Prozesskostenrechnung	313
4.2.1.5.9	Human-Ressourcen-Portfolioanalyse ...	324
4.2.2	Instrumente zur Bewertung und Entscheidungsfindung	329
4.2.2.1	Überblick	329
4.2.2.2	Instrumente zur monetären Ergebnisbewertung	336
4.2.2.2.1	Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	336
4.2.2.2.2	EVA-Methode	346
4.2.2.2.3	DCF-Methode	361
4.2.2.3	Instrumente zur Risikobewertung	371
4.2.2.3.1	Sensitivitätsanalyse	371
4.2.2.3.2	Risikoportfolioanalyse	381
4.2.2.3.3	Szenariobasierte Risikoanalyse	387

	4.2.2.4 Nutzwertanalyse zur ganzheitlichen Bewertung	405
	4.2.2.5 Regeln zur Entscheidungsfindung	412
4.3	Strategische Implementierungsinstrumente	422
	4.3.1 Überblick	422
	4.3.2 Instrumente zur ganzheitlichen Umsetzung von Strategien	423
	4.3.3 Instrumente zur Umsetzung einzelner strategischer Vorhaben	425
	4.3.3.1 Projektmanagement	426
	4.3.3.2 Maßnahmenmanagement	438
4.4	Strategische Kontrollinstrumente	444
	4.4.1 Überblick	444
	4.4.2 Instrumente zur ganzheitlichen Kontrolle von Strategien	445
	4.4.2.1 Portfolioanalyse strategischer Vorhaben	445
	4.4.2.2 Strategische Frühaufklärungssysteme	449
	4.4.3 Instrumente zur Kontrolle einzelner strategischer Vorhaben	457
	4.4.3.1 Standardkontrollberichte	457
	4.4.3.2 Abweichungs- und Bedarfsberichte	463
4.5	Balanced Scorecard zur ganzheitlichen Strategieumsetzung und -kontrolle	466
	4.5.1 Überblick	466
	4.5.2 Nutzen	469
	4.5.3 Kategorisierung	472
	4.5.4 Einordnung, Aufbau und Struktur	473
	4.5.4.1 Einordnung und grundlegende BSC-Elemente ...	473
	4.5.4.2 Perspektiven mit Zielen, Kennzahlen, Zielvorgaben und Vorhaben	473
	4.5.4.3 Matrix, Strategy Map und Story	482
	4.5.5 Handhabung	483
	4.5.5.1 Anwendungsschritte	483
	4.5.5.2 Erstanwendung und Weiterentwicklung	486
	4.5.6 Vor- und Nachteile	487
4.6	Auswirkungen der Digitalisierung auf Controlling- Instrumente	488
	4.6.1 Überblick	488
	4.6.2 Digitaler Zuschnitt des Instrumentariums	489
	4.6.3 Erweiterung des Instrumenteninputs	492
	4.6.4 Business Analytics-Fundierung der Instrumente	492
	4.6.5 Digitale Vernetzung von Instrumenten	497
	4.6.6 Digitalisierung von Steuerungssystemen	498

	Zehn-Punkte-Zusammenfassung für Controllerinnen und Controller	501
5	Organisation des strategischen Controllings	505
5.1	Kapiteleinführung	506
5.2	Einflussfaktoren auf die Organisation des strategischen Controllings	506
5.2.1	Überblick	506
5.2.2	Umfeldbezogene Faktoren	507
5.2.3	Unternehmensbezogene Faktoren	509
5.3	Aufbauorganisation des strategischen Controllings	510
5.3.1	Überblick	510
5.3.2	Hierarchische Verankerung einer strategischen Controlling-Einheit	511
5.3.3	Spezielle Gestaltungsvarianten einer strategischen Controlling-Einheit	517
5.3.3.1	Stab- oder Dienstleistungseinheit	517
5.3.3.2	Zentrale und dezentrale Einheiten	518
5.3.3.3	Art und Umfang strategischer Controller*innen-Stellen	521
5.3.3.4	Kompetenzgefüge	527
5.3.3.5	Organisatorische Vernetzung mit internen Führungsdienstleistern	531
5.4	Ablauforganisation des strategischen Controllings	536
5.4.1	Überblick	536
5.4.2	Controllingunterstützter Ablauf der strategischen Planung	538
5.4.3	Controllingunterstützter Ablauf der strategischen Kontrolle	544
5.5	Aufbau und Weiterentwicklung der strategischen Controlling-Organisation	545
5.5.1	Überblick	545
5.5.2	Bedarfs- und Reifegradanalyse	547
5.5.3	Konzeption und Umsetzung	550
5.5.4	Abschluss	558
5.6	Erfolgsmessung einer strategischen Controlling-Organisation	559
5.6.1	Überblick	559
5.6.2	Effizienzmessung	561
5.6.3	Effektivitätsmessung	563
	Zehn-Punkte-Zusammenfassung für Controllerinnen und Controller	564
	Literatur	568