

Roland Alter

# **Strategisches Controlling**

---

Unterstützung des strategischen Managements

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage

**DE GRUYTER  
OLDENBOURG**

# Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage — VII

Vorwort zur 2. Auflage — IX

Vorwort zur 1. Auflage — XI

Abbildungsverzeichnis — XVII

Tabellenverzeichnis — XXIII

- 1      **Einleitung — 1**
  
- 2      **Grundlagen des strategischen Controllings — 3**
  - 2.1      Einordnung des strategischen Controllings — 3
  - 2.2      Unternehmensführung als Prozess und Institution — 4
  - 2.3      Controlling als Konzept der ergebnis- bzw. wertzielorientierten Rationalitätssicherung — 15
  - 2.4      Gegenstand, Prozess und Träger des strategischen Managements — 20
  - 2.5      Strategisches Management und Risikomanagement — 41
  - 2.6      Ziele, Aufgaben und Prozess des strategischen Controllings — 47
  - 2.7      Träger des strategischen Controllings — 51
  - 2.8      Führungssysteme im Kontext des strategischen Controllings — 56
  
- 3      **Strategisches Controlling in der Phase der Strategieentwicklung — 63**
  - 3.1      Einige Vorbemerkungen — 63
  - 3.2      Grundsätzliches zur Strategieentwicklung — 64
  - 3.3      Strategische Zielplanung — 66
    - 3.3.1      Grundsätzliches zur Zielplanung — 67
    - 3.3.2      Zielinhalt — 71
      - 3.3.3      Zielausmaß — 84
      - 3.3.4      Zeitlicher Bezug — 88
    - 3.3.5      Formulierte Wertziele als Input — 90
  - 3.4      Strategische Analysen und Prognosen zu Umfeld und Unternehmen — 94
    - 3.4.1      Grundsätzliches zu Analysen — 95
    - 3.4.2      Umfeldanalyse mit PESTEL — 106
    - 3.4.3      Stakeholder-Analyse — 110
    - 3.4.4      Szenariotechnik — 118

- 3.4.5 Five-Forces-Analyse nach Porter — 127
- 3.4.6 Marktanalyse — 132
- 3.4.7 Kundenanalyse — 140
- 3.4.8 Konkurrenzanalyse — 145
- 3.4.9 Benchmarking — 160
- 3.4.10 Geschäftsmodellanalyse — 170
- 3.4.11 Ressourcen-, Fähigkeiten-, Kernkompetenzen- und Wertkettenanalyse — 178
- 3.4.12 Ecosystem-Analyse — 192
- 3.4.13 Profit-Pool-Analyse — 195
- 3.4.14 Lebenszyklusanalyse — 199
- 3.4.15 Portfolioanalyse — 203
- 3.4.16 Früherkennungssysteme — 220
- 3.4.17 SWOT-Analyse — 227
- 3.5 Erarbeiten von Handlungsalternativen — 240
  - 3.5.1 Grundsätzliches zu Strategiealternativen und Risiko — 241
  - 3.5.2 Ansatzpunkte für Strategiealternativen — 243
  - 3.5.3 Unternehmensbeispiele zur Corporate Strategy — 255
  - 3.5.4 Unternehmensbeispiele zur Business Strategy — 272
- 3.6 Bewerten von Handlungsalternativen und Strategiewahl — 290
  - 3.6.1 Grundsätzliches zu Beurteilung und Entscheidung — 291
  - 3.6.2 Beurteilung auf der Strategieebene — 299
  - 3.6.3 Beurteilung auf der Organisationsebene/  
Gesamtunternehmensebene — 338
  - 3.6.4 Auswahl der Strategie — 345
- 3.7 Balanced Scorecard als phasenübergreifendes Instrument — 354
  - 3.7.1 Grundkonzept der Balanced Scorecard — 354
  - 3.7.2 Strategy Map als Strategieinstrument — 358
  - 3.7.3 Implementierung einer Balanced Scorecard — 360
- 3.8 Praxisbeispiel: Strategieentwicklung bei Siemens — 365
  - 3.8.1 Siemens — 365
  - 3.8.2 Strategieentwicklung bei Siemens — 366
  - 3.8.3 Unternehmensstrategie („Corporate Strategy“) — 367
  - 3.8.4 Strategische Planung — 372
  - 3.8.5 Erfahrungen und Empfehlungen — 375
- 4 Strategisches Controlling in der Phase  
der Strategieimplementierung — 378**
  - 4.1 Grundsätzliches zur Strategieimplementierung — 379
  - 4.2 Spezielle Aspekte der Implementierung — 384
    - 4.2.1 Top-Management-Commitment und Vertrauen als Grundlage — 384
    - 4.2.2 Klare und dokumentierte Ziele — 386

4.2.3	Flankierendes Führungssystem — 388
4.2.4	Strategiegerechte Personen und Organisation — 391
4.2.5	Einsatz von Projektmanagement und Fachdisziplinen — 397
4.2.6	Operative Maßnahmenplanung — 401
<b>5</b>	<b>Strategisches Controlling in der Phase der strategischen Kontrolle — 406</b>
5.1	Grundsätzliches zur strategischen Kontrolle — 407
5.2	Spezielle Bereiche der strategischen Kontrolle — 409
5.2.1	Prämissenkontrolle — 409
5.2.2	Konsistenzkontrolle — 411
5.2.3	Implementierungskontrolle — 413
5.3	Praxisbeispiel: Strategieimplementierung und strategische Kontrolle bei MS Motorservice International — 422
5.3.1	Das Unternehmen MS Motorservice International — 422
5.3.2	Strategische Ausgangssituation — 422
5.3.3	Schiffsmodell als Basis der Implementierung und strategischen Kontrolle — 424
5.3.4	Container-Inhalte und Verantwortlichkeiten — 426
5.3.5	Review der Implementierung und strategische Kontrolle — 427
5.3.6	Kommunikation der Fortschritte — 430
5.3.7	Erfahrungen und Empfehlungen — 432
	<b>Literatur — 435</b>
	<b>Stichwortverzeichnis — 473</b>