

**FRÜHWARNSYSTEME  
FÜR DAS STRATEGISCHE MANAGEMENT**

**EFFIZIENZKONZEPTION, DIAGNOSE UND FALLSTUDIEN**

**Axel Niemeyer**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Abkürzungen .....</b>	<b>XVI</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Ausgangssituation.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur.....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Kennzahlensysteme.....	23
1.2.2 Management-Informationen-Systeme.....	28
1.2.3 Früherkennung .....	30
1.2.4 Controlling .....	37
<b>1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise .....</b>	<b>41</b>
<b>2. Theoretischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Unternehmensstrategie als Bezugsrahmen für Frühwarnsysteme. 47</b>	
2.1.1 Der Marktaspekt der Unternehmensstrategie .....	49
2.1.1.1 Portfolio-Management.....	49
2.1.1.2 Wettbewerbsstrategien .....	51
2.1.2 Der Zeitaspekt der Unternehmensstrategie.....	52
2.1.2.1 Strategiedynamik.....	52
2.1.2.2 Diffusionstheorie .....	54
2.1.3 Unternehmenseffektivität als strategisches Ziel .....	57
<b>2.2 Umsetzung der Strategie in strategische Entscheidungen.....</b>	<b>59</b>
2.2.1 Strategische Entscheidungen .....	59
2.2.1.1 Merkmale strategischer Entscheidungen.....	60
2.2.1.2 Kataloge strategischer Entscheidungen.....	62
2.2.1.3 Strukturierung von Entscheidungen .....	64
2.2.2 Strategische Entscheidungsprozesse.....	66
<b>2.3 Frühwarnsysteme als Entscheidungsunterstützungssysteme .....</b>	<b>69</b>
2.3.1 Entscheidungsunterstützungssysteme und Informationssystem .....	69
2.3.2 Unterstützte Entscheidungen .....	70

2.3.3 Vorgehensweise zur Konzeption effizienter Frühwarnsysteme .....	73
<b>2.4 Konzeptionen von Frühwarnsystemen.....</b>	<b>75</b>
2.4.1 Generationenkonzepte.....	75
2.4.1.1 Frühwarnsysteme der 1. Generation.....	77
2.4.1.2 Frühwarnsysteme der 2. Generation.....	77
2.4.1.3 Frühwarnsysteme der 3. Generation.....	78
2.4.1.4 Frühwarnsysteme der 4. Generation.....	78
2.4.2 Früherkennungskonzeptionen.....	80
2.4.2.1 Früherkennung und Unternehmenskrisen .....	81
2.4.2.1.1 Phasenmodell nach RÖTHIG.....	84
2.4.2.1.2 Phasenmodell nach VON LÖHNEYSEN .....	84
2.4.2.1.3 Phasenmodell nach WILDEMANN.....	85
2.4.2.2 Früherkennungsgrade .....	87
2.4.3 Frühinformationskonzeptionen.....	88
2.4.3.1 Indikatorkonzept.....	89
2.4.3.2 Signalkonzept.....	90
2.4.3.3 Diffusionskonzept.....	91
2.4.4 Warnungskonzeptionen.....	92
2.4.4.1 Quantitative Warnungen.....	93
2.4.4.2 Qualitative Warnungen.....	94
2.4.5 Fokussierungskonzeptionen.....	94
2.4.5.1 Problemorientierung.....	95
2.4.5.2 Entscheidungsorientierung .....	95
<b>2.5 Systemziele für Frühwarnsysteme.....</b>	<b>97</b>
2.5.1 Effizienz und Effektivität.....	97
2.5.2 Effizienz von Frühwarnsystemen .....	98
2.5.2.1 Systemeffizienz .....	100
2.5.2.2 Frühwarnsystemeffizienz .....	100
2.5.3 Effektivität von Frühwarnsystemen.....	108
2.5.3.1 Krisenvermeidung als enge Zielgröße.....	109
2.5.3.1.1 Einflussgrößen nach HAHN .....	111
2.5.3.1.2 Einflussgrößen nach SCHIMMELPFENG .....	111
2.5.3.1.3 Wirkungskomplexe nach TÖPFER.....	111
2.5.3.1.4 Wirkungskomplexe nach HAUSCHILDT .....	111

2.5.3.2	Unternehmenseffektivität als erweiterte Zielgröße .....	116
2.5.3.2.1	Wirkungen auf den Umsatz .....	118
2.5.3.2.2	Wirkungen auf die Kosten .....	120
2.5.3.2.3	Wirkungen auf das Risiko .....	122
<b>2.6</b>	<b>Systemanalyse von Frühwarnsystemen.....</b>	<b>123</b>
2.6.1	Systemtheoretisches Grundkonzept .....	124
2.6.2	Systemeigenschaften von Frühwarnsystemen .....	125
2.6.3	Systemanalyse von Frühwarnsystemen .....	125
2.6.3.1	Systemziele.....	127
2.6.3.2	Systemelemente .....	127
2.6.3.3	Systemstruktur .....	130
2.6.4	Systemtheoretisches Konzept effizienter Frühwarnsysteme .....	130
<b>2.7</b>	<b>Leitlinien für die Gestaltung von Frühwarnsystemen .....</b>	<b>131</b>
2.7.1	Frühzeitigkeit .....	132
2.7.2	Relativierung .....	132
2.7.3	Zielorientierung .....	133
2.7.4	Informationseffizienz .....	133
2.7.5	Entscheidungsorientierung .....	134
2.7.6	Wirkungstransparenz .....	134
2.7.7	Selbstregelnde Adaption .....	134
<b>2.8</b>	<b>Zusammenfassung theoretischer Defizite und Anforderungen ....</b>	<b>135</b>
<b>3.</b>	<b>Einflussgrößen auf Frühwarnsysteme .....</b>	<b>139</b>
<b>3.1</b>	<b>Lebenszyklusphase .....</b>	<b>139</b>
3.1.1	Produktlebenszyklus .....	140
3.1.2	Technologielebenszyklus .....	141
3.1.3	Unternehmenslebenszyklus.....	144
3.1.3.1	Phasentyp Wachstumsunternehmen .....	146
3.1.3.2	Phasentyp Reifeunternehmen .....	146
3.1.3.3	Phasentyp Transformationsunternehmen .....	147
<b>3.1</b>	<b>Wettbewerbsstrategie.....</b>	<b>147</b>
3.1.1	Wettbewerbs-Leistungsstrategie .....	149
3.1.1.1	Strategietyp Kostenführerschaft .....	149
3.1.1.2	Strategietyp Differenzierung .....	150

3.1.2 Wettbewerbs-Marktstrategie .....	150
3.1.2.1 Strategietyp Marktorientierung .....	150
3.1.2.2 Strategietyp Konzentration .....	151
3.1.3 Einflussparameter auf die Wettbewerbsstrategie.....	152
<b>3.2 Zeitpunktstrategie .....</b>	<b>154</b>
3.2.1 Partialansätze einer Zeitpunktstrategie .....	158
3.2.1.1 Marktbezogene Zeitpunktstrategie .....	158
3.2.1.2 Lösungsbezogene Zeitpunktstrategie .....	159
3.2.2 Gruppierung der Zeitpunktstrategien.....	160
3.2.2.1 Strategietyp Weltklasse-Unternehmen .....	162
3.2.2.2 Strategietyp Lösungsführer .....	163
3.2.2.3 Strategietyp Marktführer .....	163
3.2.2.4 Strategietyp Marktfolger .....	163
3.2.3 Einflussparameter auf Zeitpunktstrategien .....	166
3.2.3.1 Unternehmensexterne Rahmenbedingungen.....	167
3.2.3.2 Unternehmensinterne Restriktionen .....	172
3.2.3.3 Strategiediagnosemodell.....	174
<b>3.3 Gruppierung von Phasen-Strategietypen .....</b>	<b>175</b>
<b>3.4 Zusammenfassung der Einflussgrößen auf Frühwarnsysteme.....</b>	<b>176</b>
<b>4. Frühwarnsystemstruktur und Frühwarnsystemelemente.....</b>	<b>178</b>
<b>4.1 Ausrichtung.....</b>	<b>178</b>
4.1.1 Ist-Positionierung.....	179
4.1.2 Wird-Positionierung.....	179
4.1.3 Soll-Positionierung .....	179
<b>4.2 Strukturierung.....</b>	<b>180</b>
4.2.1 Verantwortungsbereiche .....	180
4.2.2 Strategische Entscheidungen .....	182
<b>4.3 Beobachtungsbereiche .....</b>	<b>182</b>
4.3.1 Portfolio .....	183
4.3.2 Produkt.....	184
4.3.3 Markt.....	184
4.3.4 Prozess .....	184

<b>4.4 Referenzobjekte</b> .....	<b>185</b>
4.4.1 Historie .....	186
4.4.2 Interne Bereiche .....	186
4.4.3 Wettbewerb .....	186
4.4.4 Weltklasse .....	187
4.4.5 Struktur .....	188
<b>4.5 Instrumente</b> .....	<b>188</b>
4.5.1 Finanzberichte .....	193
4.5.2 Balanced Scorecard .....	193
4.5.3 Konkurrenzanalyse .....	194
4.5.4 Benchmarking .....	195
4.5.5 Trendaufklärung .....	196
<b>4.6 Organisation</b> .....	<b>198</b>
4.6.1 Stabsorganisation .....	199
4.6.2 Controllingnahe Organisation .....	199
4.6.3 Dezentrale Organisation .....	200
<b>4.7 Komplexitätsreduzierung der Systemelemente</b> .....	<b>201</b>
4.7.1 Korrelation von Instrumenten und Referenzobjekten .....	201
4.7.2 Korrelation von Instrumenten und Organisationsformen .....	203
4.7.3 Korrelation von Instrumenten und Beobachtungsbereichen .....	204
<b>4.8 Systemmodell von Frühwarnsystemen</b> .....	<b>205</b>
<b>5. Fallstudien</b> .....	<b>210</b>
<b>5.1 Beschreibung der Fallstudienbasis</b> .....	<b>210</b>
<b>5.2 Strategiediagnose</b> .....	<b>213</b>
5.2.1 Diagnose der Zeitpunktstrategie .....	214
5.2.2 Diagnose der Wettbewerbsstrategie .....	217
5.2.3 Theoretische Diagnosekraft der Diagnosewerkzeuge .....	218
<b>5.3 Ausgangssituation und Einflussparameter</b> .....	<b>218</b>
5.3.1 Fallstudie 1 .....	218
5.3.2 Fallstudie 2 .....	225
5.3.3 Fallstudie 3 .....	231
5.3.4 Fallstudie 4 .....	237
5.3.5 Fallstudie 5 .....	241

<b>5.4 Ergebnisse der Fallstudienanalyse.....</b>	<b>245</b>
5.4.1 Empirische Diagnosekraft der Diagnosewerkzeuge .....	246
5.4.2 Empirische Strategietypologien .....	247
5.4.3 Empirische Typologien von Frühwarnsystemstrukturen .....	252
5.4.4 Empirische Typologien von Frühwarnsystemelementen.....	256
5.4.5 Leitlinienorientierte Bewertung der Fallstudien .....	264
<b>5.5 Zusammenfassung der empirischen Erkenntnisse.....</b>	<b>267</b>
<b>6. Gestaltungsempfehlungen für effiziente Frühwarnsysteme .....</b>	<b>270</b>
<b>6.1 Phasentypologische Frühwarnsystemstrukturen .....</b>	<b>272</b>
6.1.1 Frühwarnsystemstruktur für Wachstumsunternehmen .....	273
6.1.2 Frühwarnsystemstruktur für Reifeunternehmen .....	273
6.1.3 Frühwarnsystemstruktur für Transformationsunternehmen .....	273
<b>6.2 Strategietypologische Frühwarnsystemkonzepte .....</b>	<b>275</b>
6.2.1 Frühwarnsystemkonzept für Weltklasse-Differenzierer .....	276
6.2.2 Frühwarnsystemkonzept für Lösungsführer und Differenzierer ..	277
6.2.3 Frühwarnsystemkonzept für Marktführer und Differenzierer .....	279
6.2.4 Frühwarnsystemkonzept für Marktfolger und Differenzierer .....	279
6.2.5 Frühwarnsystemkonzept für Kostenführer .....	280
<b>6.3 Selbstadaptive Gestaltung von Frühwarnprozessen.....</b>	<b>281</b>
<b>6.4 Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen.....</b>	<b>284</b>
<b>7. Zusammenfassung .....</b>	<b>287</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>299</b>