

**FRÜHWARNSYSTEME
FÜR DAS STRATEGISCHE MANAGEMENT**

EFFIZIENZKONZEPTION, DIAGNOSE UND FALLSTUDIEN

Axel Niemeyer

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungen	XVI
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation.....	14
1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur.....	23
1.2.1 Kennzahlensysteme.....	23
1.2.2 Management-Informationen-Systeme.....	28
1.2.3 Früherkennung	30
1.2.4 Controlling	37
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise	41
2. Theoretischer Bezugsrahmen	47
2.1 Unternehmensstrategie als Bezugsrahmen für Frühwarnsysteme. 47	
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
2.2 Umsetzung der Strategie in strategische Entscheidungen.....	59
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
2.3 Frühwarnsysteme als Entscheidungsunterstützungssysteme	69
2.3.1 Entscheidungsunterstützungssysteme und Informationssystem	69
2.3.2 Unterstützte Entscheidungen	70

2.3.3 Vorgehensweise zur Konzeption effizienter Frühwarnsysteme	73
2.4 Konzeptionen von Frühwarnsystemen.....	75
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
2.5 Systemziele für Frühwarnsysteme.....	97
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
2.6	Systemanalyse von Frühwarnsystemen.....	123
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
2.7	Leitlinien für die Gestaltung von Frühwarnsystemen	131
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
2.8	Zusammenfassung theoretischer Defizite und Anforderungen	135
3.	Einflussgrößen auf Frühwarnsysteme	139
3.1	Lebenszyklusphase	139
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
3.1	Wettbewerbsstrategie.....	147
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
3.2 Zeitpunktstrategie	154
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
3.3 Gruppierung von Phasen-Strategietypen	175
3.4 Zusammenfassung der Einflussgrößen auf Frühwarnsysteme.....	176
4. Frühwarnsystemstruktur und Frühwarnsystemelemente.....	178
4.1 Ausrichtung.....	178
4.1.1 Ist-Positionierung.....	179
4.1.2 Wird-Positionierung.....	179
4.1.3 Soll-Positionierung	179
4.2 Strukturierung.....	180
4.2.1 Verantwortungsbereiche	180
4.2.2 Strategische Entscheidungen	182
4.3 Beobachtungsbereiche	182
4.3.1 Portfolio	183
4.3.2 Produkt.....	184
4.3.3 Markt.....	184
4.3.4 Prozess	184

4.4 Referenzobjekte	185
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
4.5 Instrumente	188
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
4.6 Organisation	198
4.6.1 Stabsorganisation	199
4.6.2 Controllingnahe Organisation	199
4.6.3 Dezentrale Organisation	200
4.7 Komplexitätsreduzierung der Systemelemente	201
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
4.8 Systemmodell von Frühwarnsystemen	205
5. Fallstudien	210
5.1 Beschreibung der Fallstudienbasis	210
5.2 Strategiediagnose	213
5.2.1 Diagnose der Zeitpunktstrategie	214
5.2.2 Diagnose der Wettbewerbsstrategie	217
5.2.3 Theoretische Diagnosekraft der Diagnosewerkzeuge	218
5.3 Ausgangssituation und Einflussparameter	218
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

5.4 Ergebnisse der Fallstudienanalyse.....	245
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
5.5 Zusammenfassung der empirischen Erkenntnisse.....	267
6. Gestaltungsempfehlungen für effiziente Frühwarnsysteme	270
6.1 Phasentypologische Frühwarnsystemstrukturen	272
6.1.1 Frühwarnsystemstruktur für Wachstumsunternehmen	273
6.1.2 Frühwarnsystemstruktur für Reifeunternehmen	273
6.1.3 Frühwarnsystemstruktur für Transformationsunternehmen	273
6.2 Strategietypologische Frühwarnsystemkonzepte	275
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
6.3 Selbstadaptive Gestaltung von Frühwarnprozessen.....	281
6.4 Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen.....	284
7. Zusammenfassung	287
Literaturverzeichnis	299