

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis	XXI
Tabellenverzeichnis	XXV
Symbolverzeichnis	XXIX

1. Kapitel: Einleitung..... 1

1.1 Untersuchungsobjekt.....	3
1.2 Untersuchungsstand	7
1.3 Untersuchungsfragen und -ziele.....	14
1.4 Untersuchungsmethodik	16
1.5 Untersuchungsgang.....	18

2. Kapitel: Grundlagen der Strategietransformation 21

2.1 Strategische Unternehmensführung	21
2.1.1 Strategische Führungsdimensionen	22
2.1.1.1 Normative Führung.....	25
2.1.1.2 Strategische Führung	26
2.1.1.3 Operative Führung	26
2.1.2 Strategieebenen.....	27
2.1.2.1 Unternehmensgesamtstrategien	27
2.1.2.2 Wettbewerbsstrategien.....	28
2.1.2.3 Funktionalstrategien.....	29
2.1.3 Strategieprozess.....	29
2.1.3.1 Strategieformulierung	30
2.1.3.2 Strategietransformation.....	32
2.1.3.3 Strategiedurchsetzung	34
2.1.3.4 Strategiekontrolle.....	34
2.2 Strategisches Projektportfoliomanagement	38
2.2.1 Zweck und Aufgaben.....	38
2.2.2 Auswahlverfahren.....	43

2.2.2.1	Eindimensionale Auswahlverfahren	44
2.2.2.2	Komparative Auswahlverfahren	45
2.2.2.3	Mehrdimensionale Auswahlverfahren	46
2.2.3	Praxeologische Verfahrensanforderungen	49
2.3	Erkenntnisse für die Strategietransformation	50
2.3.1	Erkenntnisse aus der strategischen Unternehmensführung	50
2.3.2	Erkenntnisse aus der strategischen Projektpriorisierung	51
2.4	Anforderungskatalog an die Strategietransformation	54
2.4.1	Transformationssequenzorientierung	54
2.4.2	Verfahrenstechnische Projektfokussierung	55
2.4.3	Effektivitäts- und Effizienzorientierung	55
2.5	Zwischenfazit	57
3. Kapitel:	Strategietransformation aus systemtheoretischer	
	Perspektive.....	59
3.1	Grundlagen der Struktur komplexer sozialer Systeme	60
3.1.1	System-Umsystem-Beziehung	61
3.1.2	Systemkomplexität	63
3.1.2.1	Komplexitätsstufen	64
3.1.2.2	Charakteristika komplexer sozialer Systeme	66
3.1.2.2.1	Rückkopplungen	66
3.1.2.2.2	Nichtlineare Dynamik	69
3.1.2.2.3	Selbstorganisation und Selbstreferenz	70
3.1.2.2.4	Gleichgewichts- und Ungleichgewichtsstreben	72
3.1.2.2.5	Irreversibilität	73
3.1.2.2.6	Emergenz	73
3.1.2.2.7	Sinnverarbeitung	75
3.1.2.3	Erkenntnisse und Implikationen	78
3.2	Neue Erkenntnisse zur Entwicklung komplexer sozialer Systeme	82
3.2.1	Systemtheoretische Systementwicklung	82
3.2.1.1	Ausrichtung des Wahrscheinlichkeitsraums	82
3.2.1.2	Entwicklungspfadimpulsvektoren der Ist-Struktur	85
3.2.1.3	Entwicklungspfadimpulsvektoren der Soll-Struktur	89
3.2.1.4	Zusammenspiel der Entwicklungspfadimpulse	95
3.2.2	Erkenntnisse und Implikationen	102

3.3	Neue Erkenntnisse zur Lenkung komplexer sozialer Systeme	104
3.3.1	Grundlagen der Systemlenkung.....	104
3.3.1.1	Steuerung und Regelung.....	105
3.3.1.2	Beobachtung der Beobachtung	106
3.3.1.3	Erkenntnisse und Implikationen	107
3.3.2	Lenkbarkeit komplexer sozialer Systeme.....	109
3.3.2.1	Systemstrukturbedingte Lenkungsimplikationen.....	109
3.3.2.2	Systementwicklungsbedingte Lenkungsimplikationen.....	112
3.3.2.3	Systemlenkungsbedingte Lenkungsimplikationen.....	115
3.4	Anforderungskatalog an die Lenkbarkeit komplexer sozialer Systeme.....	117
3.4.1	Normatives Management.....	117
3.4.2	Sinnmanagement	119
3.4.3	Reaktanzmanagement.....	120
3.4.4	Systemdiagnostik.....	121
3.5	Zwischenfazit.....	123

4. Kapitel: Strategietransformation aus entscheidungstheoretischer Perspektive..... 125

4.1	Grundlagen der Entscheidungstheorie	125
4.1.1	Entscheidungssituationen	125
4.1.1.1	Gutstrukturierte Entscheidungssituationen	126
4.1.1.2	Schlechtstrukturierte Entscheidungssituationen	126
4.1.1.2.1	Lösungsdefekt	127
4.1.1.2.2	Zielsetzungsdefekt.....	127
4.1.1.2.3	Bewertungsdefekt.....	128
4.1.1.2.4	Wirkungsdefekt	129
4.1.1.2.5	Komplexitätswahrnehmungsdefekt.....	129
4.1.2	Entscheidungsmodelle.....	130
4.1.2.1	Modellkomponenten	132
4.1.2.2	Wirkungszusammenhänge.....	133
4.1.2.2.1	Wirkungsfunktion	133
4.1.2.2.2	Bewertungs- bzw. Zielerreichungsfunktion	133
4.1.2.2.3	Zielfunktion.....	134
4.1.3	Heuristisches Vorgehen.....	134
4.1.4	Erkenntnisse und Implikationen	135

4.2	Anforderungskatalog an die Entscheidungsmodelle der Strategietransformation	137
4.2.1	Prozessrationalitätsmaximierung.....	137
4.2.2	Heuristische Problemstrukturierung.....	138
4.2.3	Multidimensionale Nutzenbewertung	139
4.3	Zwischenfazit.....	141

5. Kapitel: Instrumente der Strategietransformation..... 143

5.1	Inter-instrumentelle Defizite	145
5.1.1	Methodendefizite.....	145
5.1.2	Komplexitätsdefizite	147
5.1.3	Trägerschaftsillusionen.....	149
5.1.4	Projektpriorisierungsdefizite	150
5.1.5	Erkenntnisse und Implikationen	152
5.2	Balanced Scorecard.....	154
5.2.1	Konzeptionelle Dimensionen	155
5.2.1.1	Konzeptstruktur	156
5.2.1.2	Konzeptelemente	158
5.2.1.2.1	Vision	159
5.2.1.2.2	Perspektiven	159
5.2.1.2.3	Strategische Ziele	160
5.2.1.2.4	Strategy Map	161
5.2.1.2.5	Kennzahlen.....	163
5.2.1.2.6	Projekte	164
5.2.1.3	Erkenntnisse und Implikationen	165
5.2.2	Konzeptionelle Evolution.....	166
5.2.2.1	Evolution des Konzeptbasisverständnisses.....	166
5.2.2.1.1	BSC als Performance-Measurement-System	167
5.2.2.1.2	BSC als strategisches Managementsystem.....	168
5.2.2.2	Evolution der Konzeptstruktur/-elemente.....	169
5.2.2.3	Evolution der Konzepthistorie.....	172
5.2.2.3.1	Konzeptionelle Wurzeln.....	172
5.2.2.3.2	Konzeptgenese und -kontext	178
5.2.2.4	Erkenntnisse und Implikationen	180
5.2.3	Konzeptionelle Würdigung	181
5.2.3.1	Berücksichtigung der strategietransformatorischen Anforderungen	182
5.2.3.1.1	Strategietransformationssequenzorientierung	183
5.2.3.1.2	Verfahrenstechnische Projektfokussierung	184

5.2.3.1.3	Effektivitäts- und Effizienzorientierung.....	185
5.2.3.2	Berücksichtigung der systemtheoretischen Anforderungen.....	187
5.2.3.2.1	Normatives Management	188
5.2.3.2.2	Sinnmanagement	190
5.2.3.2.3	Reaktanzmanagement.....	195
5.2.3.2.4	Systemdiagnostik	200
5.2.3.3	Berücksichtigung der entscheidungstheoretischen Anforderungen	203
5.2.3.3.1	Prozessrationalitätsmaximierung	205
5.2.3.3.2	Heuristische Problemstrukturierung.....	206
5.2.3.3.3	Multidimensionale Nutzenbewertung	208
5.2.4	Zusammenfassende Würdigung	209
5.3	Performance Prism.....	212
5.3.1	Konzeptionelle Dimensionen	212
5.3.1.1	Konzeptstruktur	212
5.3.1.2	Konzeptelemente	215
5.3.1.2.1	Leistungsperspektiven	215
5.3.1.2.1.1	Zufriedenheit der Anteilseigner.....	216
5.3.1.2.1.2	Beitrag der Anteilseigner.....	216
5.3.1.2.1.3	Teilstrategien.....	217
5.3.1.2.1.4	Prozesse.....	217
5.3.1.2.1.5	Fähigkeiten	218
5.3.1.2.2	Success bzw. Failure Maps	218
5.3.1.2.2.1	Success Maps	219
5.3.1.2.2.2	Failure Mode Maps	220
5.3.1.2.3	Kennzahlen.....	221
5.3.1.2.4	Kennzahldefinitionsformulare.....	221
5.3.2	Konzeptionelle Würdigung	222
5.3.2.1	Berücksichtigung der strategietransformatorischen Anforderungen	223
5.3.2.1.1	Strategietransformationssequenzorientierung	224
5.3.2.1.2	Verfahrenstechnische Projektorientierung	225
5.3.2.1.3	Effektivitäts- und Effizienzorientierung.....	226
5.3.2.2	Berücksichtigung der systemtheoretischen Anforderungen.....	228
5.3.2.2.1	Normatives Management	229
5.3.2.2.2	Sinnmanagement	230
5.3.2.2.3	Reaktanzmanagement.....	233
5.3.2.2.4	Systemdiagnostik	235
5.3.2.3	Berücksichtigung der entscheidungstheoretischen Anforderungen	238
5.3.2.3.1	Prozessrationalitätsmaximierung	239

5.3.2.3.2	Heuristische Problemstrukturierung.....	241
5.3.2.3.3	Multidimensionale Nutzenbewertung	242
5.3.3	Zusammenfassende Würdigung	244
5.4	Zwischenfazit.....	246

6. Kapitel: Konzeptualisierung des Strategietransformationsverfahrens..... 251

6.1	Vorgehensplanung	251
6.1.1	Berücksichtigung der identifizierten zehn Anforderungskriterien	251
6.1.2	Konzeptualisierung entlang des Systementwicklungsprozesses	253
6.1.2.1	Normatives Management.....	253
6.1.2.2	Sinnmanagement.....	253
6.1.2.3	Systemdiagnostik	254
6.1.2.4	Reaktanzmanagement	254
6.2	Konzeptualisierung und Operationalisierung	255
6.2.1	Normatives Management.....	256
6.2.1.1	Konzeptualisierung	257
6.2.1.2	Operationalisierung.....	258
6.2.2	Sinnmanagement	260
6.2.2.1	Konzeptualisierung	261
6.2.2.2	Operationalisierung.....	262
6.2.3	Systemdiagnostik.....	265
6.2.3.1	Konzeptualisierung	266
6.2.3.2	Operationalisierung.....	266
6.2.4	Reaktanzmanagement.....	270
6.2.4.1	Konzeptualisierung	270
6.2.4.1.1	Modellkomponenten	271
6.2.4.1.1.1	Umweltzustände	271
6.2.4.1.1.2	Handlungsalternativen.....	272
6.2.4.1.1.3	Handlungsergebnisse.....	272
6.2.4.1.1.4	Zielbeiträge.....	273
6.2.4.1.1.5	Nutzwerte	274
6.2.4.1.2	Wirkungszusammenhänge	274
6.2.4.1.2.1	Wirkungsfunktion.....	274
6.2.4.1.2.2	Bewertungsfunktion	275
6.2.4.1.2.3	Systemzustände	276
6.2.4.1.2.3.1	Intra-konstruktiv	277

6.2.4.1.2.3.2	Intra-destruktiv	278
6.2.4.1.2.3.3	Extra-destruktiv	278
6.2.4.1.2.3.4	Extra-konstruktiv	278
6.2.4.1.2.3.5	External.....	279
6.2.4.1.2.4	Bewertungskriterien	279
6.2.4.1.2.4.1	Systemzustandsunabhängige Bewertungskriterien.....	280
6.2.4.1.2.4.2	Bewertungskriterien bei Grenzübertritt	281
6.2.4.1.2.4.3	Bewertungskriterien zur Impulsvektorausrichtung	281
6.2.4.1.2.5	Kriteriengewichtung.....	283
6.2.4.1.2.5.1	Systemzustandsabhängige Kriteriengewichtung	283
6.2.4.1.2.5.2	Projekttypenabhängige Kriteriengewichtung	284
6.2.4.2	Operationalisierung.....	287
6.2.4.2.1	Zielfunktionsberechnung.....	287
6.2.4.2.1.1	Teilnutzenfunktionen	289
6.2.4.2.1.1.1	Teilnutzen Kriterium 1	292
6.2.4.2.1.1.2	Teilnutzen Kriterium 2	293
6.2.4.2.1.1.3	Teilnutzen Kriterium 3	295
6.2.4.2.1.2	Gesamtnutzenfunktion	296
6.2.4.2.2	Implikationen	299

7. Kapitel: Plausibilisierung..... 301

7.1	Fallstudienanalyse.....	301
7.1.1	Vorstellung Fallbeispiel.....	303
7.1.1.1	Projektverlauf	304
7.1.1.2	Aufbereitung der Simulationsdaten	307
7.1.1.2.1	Plan- und Prognosewerte.....	308
7.1.1.2.2	Ist-Werte.....	312
7.1.1.2.3	Zielbeiträge.....	314
7.1.2	Simulation der Priorisierungsverfahren.....	316
7.1.2.1	Simulation auf Basis des Net Present Value (NPV)	317
7.1.2.1.1	Simulation der NPV-Szenarien.....	317
7.1.2.1.2	Auswahlempfehlung auf Basis des NPV	318
7.1.2.2	Simulation auf Basis des Projektpriorisierungsalgorithmus.....	320

7.1.2.2.1	Aufbereitung weiterer Simulationsdaten.....	320
7.1.2.2.2	Simulation der Systemzustände	323
7.1.2.2.2.1	Intra-konstruktiver Systemzustand.....	325
7.1.2.2.2.2	Intra-destruktiver Systemzustand.....	336
7.1.2.2.2.3	Extra-konstruktiver Systemzustand.....	346
7.1.2.2.2.4	Extra-destruktiver Systemzustand.....	350
7.1.3	Vergleichende Analyse.....	355
7.1.3.1	Auswahlempfehlung auf Basis des NPV	356
7.1.3.2	Auswahlempfehlung auf Basis des Priorisierungsalgorithmus.....	357
7.2	Unternehmensbeispiele	360
7.2.1	Unternehmensbeispiel 1: Strategietransformationsverfahren.....	361
7.2.1.1	Ausgangslage.....	361
7.2.1.2	Operationalisierung des normativen Managements.....	361
7.2.1.3	Operationalisierung des Sinnmanagements.....	362
7.2.1.4	Operationalisierung der Systemdiagnostik	363
7.2.1.5	Operationalisierung des Reaktanzmanagements.....	364
7.2.1.6	Ergebnisse und kritische Würdigung.....	365
7.2.2	Unternehmensbeispiel 2: Strategische Projektpriorisierung.....	366
7.2.2.1	Ausgangslage.....	366
7.2.2.2	Operationalisierung des Priorisierungsalgorithmus.....	367
7.2.2.3	Ergebnisse und kritische Würdigung.....	370
7.3	Zwischenfazit.....	371
8. Kapitel: Fazit		373
Literaturverzeichnis.....		381
Anhang		427

Strategietransformation

Entwicklung eines Verfahrens zur effektiven Umsetzung
von Strategien

Stephan, M.B.

2014, XXIX, 457 S. 94 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05147-1