

**Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis	XX
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Tabellenverzeichnis	XXVII
Symbolverzeichnis	XXX
<b>I. Kapitel: Einleitung</b>	<b>1</b>
1 Untersuchungsobjekt	3
2 Untersuchungsstand	7
3 Untersuchungsfragen, -hypothese und -ziele	15
4 Untersuchungsmethodik	17
5 Untersuchungsgang	18
<b>II. Kapitel: Grundlagen der Strategietransformation</b>	<b>22</b>
1 Strategische Unternehmensführung	22
1.1 Strategische Führungsdimensionen	24
1.1.1 Normative Führung	27
1.1.2 Strategische Führung	28
1.1.3 Operative Führung	29
1.2 Strategieebenen	29
1.2.1 Unternehmensgesamtstrategien	30
1.2.2 Wettbewerbsstrategien	31
1.2.3 Funktionalstrategien	32
1.3 Strategieprozess	33
1.3.1 Strategieformulierung	35
1.3.2 Strategietransformation	37
1.3.3 Strategiedurchsetzung	39

1.3.4	Strategiekontrolle	39
2	Strategisches Projektportfoliomanagement	44
2.1	Zweck und Aufgaben	44
2.2	Auswahlverfahren	49
2.2.1	Eindimensionale Auswahlverfahren	50
2.2.2	Komparative Auswahlverfahren	53
2.2.3	Mehrdimensionale Auswahlverfahren	53
2.3	Praxeologische Verfahrensanforderungen	56
3	Erkenntnisse für die Strategietransformation	58
3.1	Erkenntnisse aus der strategischen Unternehmensführung	58
3.2	Erkenntnisse aus der strategischen Projektpriorisierung	59
4	Anforderungskatalog an die Strategietransformation	63
4.1	Transformationssequenzorientierung	63
4.2	Verfahrenstechnische Projektfokussierung	64
4.3	Effektivitäts- und Effizienzorientierung	65
5	Zwischenfazit	66
 <b>III. Kapitel: Strategietransformation aus Sicht                   der Systemtheorie und Kybernetik</b>		 <b>68</b>
1	Grundlagen der Struktur komplexer sozialer Systeme	70
1.1	System-Umsystem-Beziehung	71
1.2	Systemkomplexität	75
1.2.1	Komplexitätsstufen	75
1.2.2	Charakteristika komplexer sozialer Systeme	78
1.2.2.1	Rückkopplungen	79
1.2.2.2	Nichtlineare Dynamik	81
1.2.2.3	Selbstorganisation und Selbstreferenz	83
1.2.2.4	Gleichgewichts- und Ungleichgewichtsstreben	85
1.2.2.5	Irreversibilität	87

---

1.2.2.6	Emergenz	87
1.2.2.7	Sinnverarbeitung	89
1.2.3	Erkenntnisse und Implikationen	93
2	Neue Erkenntnisse zur Entwicklung komplexer sozialer Systeme	97
2.1	Systemtheoretisch-kybernetische Systementwicklung	98
2.1.1	Ausrichtung des Wahrscheinlichkeitsraums	98
2.1.2	Entwicklungspfadimpulsvektoren der Ist-Struktur	102
2.1.3	Entwicklungspfadimpulsvektoren der Soll-Struktur	105
2.1.4	Zusammenspiel der Entwicklungspfadimpulse	112
2.2	Erkenntnisse und Implikationen	120
3	Neue Erkenntnisse zur Lenkung komplexer sozialer Systeme	122
3.1	Grundlagen der Systemlenkung	123
3.1.1	Steuerung und Regelung	124
3.1.2	Beobachtung der Beobachtung	126
3.1.3	Erkenntnisse und Implikationen	127
3.2	Lenkbarkeit komplexer sozialer Systeme	128
3.2.1	Systemstrukturbedingte Lenkungsimplikationen	129
3.2.2	Systementwicklungsbedingte Lenkungsimplikationen	132
3.2.3	Systemlenkungsbedingte Lenkungsimplikationen	136
4	Anforderungskatalog an die Lenkbarkeit komplexer sozialer Systeme	138
4.1	Normatives Management	138
4.2	Sinnmanagement	140
4.3	Reaktanzmanagement	142
4.4	Systemdiagnostik	143
5	Zwischenfazit	145

---

<b>IV. Kapitel: Strategietransformation aus Sicht der Entscheidungstheorie</b>	<b>147</b>
1 Grundlagen der Entscheidungstheorie	147
1.1 Entscheidungssituationen	148
1.1.1 Gutstrukturierte Entscheidungssituationen	148
1.1.2 Schlechtstrukturierte Entscheidungssituationen	148
1.1.2.1 Lösungsdefekt	149
1.1.2.2 Zielsetzungsdefekt	150
1.1.2.3 Bewertungsdefekt	151
1.1.2.4 Wirkungsdefekt	152
1.1.2.5 Komplexitätshandhabungsdefekt	153
1.2 Entscheidungsmodelle	154
1.2.1 Modellkomponenten	156
1.2.2 Wirkungszusammenhänge	157
1.2.2.1 Wirkungsfunktion	157
1.2.2.2 Bewertungs- bzw. Zielerreichungsfunktion	157
1.2.2.3 Zielfunktion	158
1.3 Heuristisches Vorgehen	158
1.4 Erkenntnisse und Implikationen	160
2 Anforderungskatalog an die Entscheidungsmodelle der Strategietransformation	161
2.1 Prozessrationalitätsmaximierung	161
2.2 Heuristische Problemstrukturierung	163
2.3 Multidimensionale Nutzenbewertung	164
3 Zwischenfazit	166

---

<b>V. Kapitel:</b>	<b>Analyse ausgewählter Instrumente</b>	
	<b>der Strategietransformation</b>	<b>167</b>
1	Grundsätzliche instrumentelle Defizite	169
1.1	Methodendefizite	169
1.2	Komplexitätsdefizite	172
1.3	Trägerschaftsillusion	174
1.4	Projektpriorisierungsdefizite	175
1.5	Erkenntnisse und Implikationen	178
2	Balanced Scorecard	180
2.1	Konzeptionelle Dimensionen	182
2.1.1	Konzeptstruktur	182
2.1.2	Konzeptelemente	185
2.1.2.1	Vision	185
2.1.2.2	Perspektiven	186
2.1.2.3	Strategische Ziele	187
2.1.2.4	Strategy Map	188
2.1.2.5	Kennzahlen	190
2.1.2.6	Projekte	191
2.1.3	Erkenntnisse und Implikationen	192
2.2	Konzeptionelle Evolution	193
2.2.1	Evolution des Konzeptbasisverständnisses	193
2.2.1.1	BSC als Performance-Measurement-System	194
2.2.1.2	BSC als strategisches Managementsystem	195
2.2.2	Evolution der Konzeptstruktur/-elemente	197
2.2.3	Evolution der Konzeptgeschichte	200
2.2.3.1	Konzeptionelle Wurzeln	200
2.2.3.2	Konzeptgenese und -kontext	205
2.2.4	Erkenntnisse und Implikationen	208

---

2.3	Konzeptionelle Würdigung	209
2.3.1	Berücksichtigung der strategietransformatorischen Anforderungen	210
2.3.1.1	Strategietransformationssequenzorientierung	211
2.3.1.2	Verfahrenstechnische Projektfokussierung	213
2.3.1.3	Effektivitäts- und Effizienzorientierung	214
2.3.2	Berücksichtigung der systemtheoretisch-kybernetischen Anforderungen	216
2.3.2.1	Normatives Management	218
2.3.2.1.1	Konzeptionelle Basis	218
2.3.2.1.2	Methodische Unterstützung	219
2.3.2.1.3	Kritische Würdigung	220
2.3.2.2	Sinnmanagement	221
2.3.2.2.1	Konzeptionelle Basis	221
2.3.2.2.2	Methodische Unterstützung	224
2.3.2.2.3	Kritische Würdigung	225
2.3.2.3	Reaktanzmanagement	226
2.3.2.3.1	Konzeptionelle Basis	227
2.3.2.3.2	Methodische Unterstützung	228
2.3.2.3.3	Kritische Würdigung	232
2.3.2.4	Systemdiagnostik	233
2.3.2.4.1	Konzeptionelle Basis	233
2.3.2.4.2	Methodische Unterstützung	234
2.3.2.4.3	Kritische Würdigung	235
2.3.3	Berücksichtigung der entscheidungstheoretischen Anforderungen	237
2.3.3.1	Prozessrationalitätsmaximierung	238
2.3.3.2	Heuristische Problemstrukturierung	240
2.3.3.3	Multidimensionale Nutzenbewertung	242
2.4	Zusammenfassende Würdigung	244

---

3	Performance Prism	247
3.1	Konzeptionelle Dimensionen	247
3.1.1	Konzeptstruktur	247
3.1.2	Konzeptelemente	251
3.1.2.1	Leistungsperspektiven	251
3.1.2.1.1	Zufriedenheit der Anteilseigner	252
3.1.2.1.2	Beitrag der Anteilseigner	252
3.1.2.1.3	Teilstrategien	252
3.1.2.1.4	Prozesse	253
3.1.2.1.5	Fähigkeiten	254
3.1.2.2	Success bzw. Failure Maps	254
3.1.2.2.1	Success Maps	255
3.1.2.2.2	Failure Mode Maps	256
3.1.2.3	Kennzahlen	257
3.1.2.4	Kennzahldefinitionsformulare	257
3.2	Konzeptionelle Würdigung	258
3.2.1	Berücksichtigung der strategietransformatorischen Anforderungen	259
3.2.1.1	Strategietransformationssequenzorientierung	260
3.2.1.2	Verfahrenstechnische Projektorientierung	262
3.2.1.3	Effektivitäts- und Effizienzorientierung	263
3.2.2	Berücksichtigung der systemtheoretisch-kybernetischen Anforderungen	265
3.2.2.1	Normatives Management	267
3.2.2.1.1	Konzeptionelle Basis	267
3.2.2.1.2	Methodische Unterstützung	268
3.2.2.1.3	Kritische Würdigung	268

3.2.2.2	Sinnmanagement	268
3.2.2.2.1	Konzeptionelle Basis	269
3.2.2.2.2	Methodische Unterstützung	271
3.2.2.2.3	Kritische Würdigung	271
3.2.2.3	Reaktanzmanagement	272
3.2.2.3.1	Konzeptionelle Basis	273
3.2.2.3.2	Methodische Unterstützung	273
3.2.2.3.3	Kritische Würdigung	274
3.2.2.4	Systemdiagnostik	274
3.2.2.4.1	Konzeptionelle Basis	275
3.2.2.4.2	Methodische Unterstützung	276
3.2.2.4.3	Kritische Würdigung	277
3.2.3	Berücksichtigung der entscheidungstheoretischen Anforderungen	279
3.2.3.1	Prozessrationalitätsmaximierung	280
3.2.3.2	Heuristische Problemstrukturierung	281
3.2.3.3	Multidimensionale Nutzenbewertung	283
3.3	Zusammenfassende Würdigung	284
4	Zwischenfazit	287

<b>VI. Kapitel: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Plausibilisierung eines Strategietransformationsverfahrens</b>		<b>292</b>
1	Vorgehen in der Konzeptualisierung und Operationalisierung	292
1.1	Berücksichtigung der identifizierten zehn Anforderungskriterien	293
1.2	Konzeptualisierung entlang des Systementwicklungsprozesses	294
1.2.1	Normatives Management	294
1.2.2	Sinnmanagement	295
1.2.3	Systemdiagnostik	295
1.2.4	Reaktanzmanagement	295



---

2	Konzeptualisierung und Operationalisierung	296
2.1	Normatives Management	298
2.1.1	Konzeptualisierung	298
2.1.2	Operationalisierung	299
2.2	Sinnmanagement	302
2.2.1	Konzeptualisierung	303
2.2.2	Operationalisierung	304
2.3	Systemdiagnostik	308
2.3.1	Konzeptualisierung	309
2.3.2	Operationalisierung	309
2.4	Reaktanzmanagement	314
2.4.1	Konzeptualisierung	314
2.4.1.1	Modellkomponenten	315
2.4.1.1.1	Umweltzustände	316
2.4.1.1.2	Handlungsalternativen	316
2.4.1.1.3	Handlungsergebnisse	317
2.4.1.1.4	Zielbeiträge	318
2.4.1.1.5	Nutzwerte	318
2.4.1.2	Wirkungszusammenhänge	319
2.4.1.2.1	Wirkungsfunktion	319
2.4.1.2.2	Bewertungsfunktion	320
2.4.1.2.3	Systemzustände	321
2.4.1.2.3.1	Intra-konstruktiv	322
2.4.1.2.3.2	Intra-destruktiv	323
2.4.1.2.3.3	Extra-destruktiv	323
2.4.1.2.3.4	Extra-konstruktiv	324
2.4.1.2.3.5	External	324

---

2.4.1.2.4	Bewertungskriterien	325
2.4.1.2.4.1	Systemzustandsunabhängige Bewertungskriterien	325
2.4.1.2.4.2	Bewertungskriterien bei Grenzübertritt	326
2.4.1.2.4.3	Bewertungskriterien zur Impulsvektorausrichtung	327
2.4.1.2.5	Kriteriengewichtung	329
2.4.1.2.5.1	Systemzustandsabhängige Kriteriengewichtung	329
2.4.1.2.5.2	Projekttypenabhängige Kriteriengewichtung	330
2.4.2	Operationalisierung	334
2.4.2.1	Zielfunktionsberechnung	334
2.4.2.1.1	Teilnutzenfunktionen	336
2.4.2.1.1.1	Teilnutzen Kriterium 1	341
2.4.2.1.1.2	Teilnutzen Kriterium 2	342
2.4.2.1.1.3	Teilnutzen Kriterium 3	343
2.4.2.1.2	Gesamtnutzenfunktion	344
2.4.2.2	Implikationen	349
3	Plausibilisierung	350
3.1	Vorstellung Fallbeispiel	352
3.1.1	Projektverlauf	352
3.1.2	Aufbereitung der Simulationsdaten	356
3.1.2.1	Plan- und Prognosewerte	357
3.1.2.2	Ist-Werte	361
3.1.2.3	Zielbeiträge	363
3.2	Simulation der Priorisierungsverfahren	365
3.2.1	Simulation auf Basis des Net Present Value (NPV)	366
3.2.1.1	Simulation der NPV-Szenarien	367
3.2.1.2	Auswahlempfehlung auf Basis des NPV	368
3.2.2	Simulation auf Basis des Projektpriorisierungsalgorithmus	370
3.2.2.1	Aufbereitung weiterer Simulationsdaten	370

---

3.2.2.2	Simulation des Systemzustände	373
3.2.2.2.1	Intra-konstruktiver Systemzustand	375
3.2.2.2.1.1	Simulation der Planwerte	377
3.2.2.2.1.2	Simulation der Prognosewerte	381
3.2.2.2.2	Intra-destruktiver Systemzustand	388
3.2.2.2.2.1	Simulation der Planwerte	389
3.2.2.2.2.2	Simulation der Prognosewerte	393
3.2.2.2.3	Extra-konstruktiver Systemzustand	400
3.2.2.2.3.1	Simulation der Planwerte	400
3.2.2.2.3.2	Simulation der Prognosewerte	405
3.2.2.2.4	Extra-destruktiver Systemzustand	411
3.2.2.2.4.1	Simulation der Planwerte	412
3.2.2.2.4.2	Simulation der Prognosewerte	417
3.3	Vergleichende Analyse	423
3.3.1	Auswahlempfehlung auf Basis des NPV	425
3.3.2	Auswahlempfehlung auf Basis des Priorisierungsalgorithmus	426
3.4	Unternehmensbeispiel	430
3.4.1	Ausgangslage	431
3.4.2	Entwicklung und Anwendung des Priorisierungsalgorithmus	431
3.4.3	Ergebnisse und kritische Würdigung	436
4	Zwischenfazit	436
<b>VII. Kapitel: Fazit</b>		<b>438</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>446</b>
<b>Anhang</b>		<b>498</b>

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
AHP	Analytical Hierarchy Process
AS	Aktiv-Summe
AZ	Amortisationszeit
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CF	Cashflow
CPM	Corporate Performance Management
DCF	Discounted Cashflow
d. h.	das heißt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EPM	Enterprise Performance Management
et al.	et alii – und andere
f.	und die folgende Seite
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FDA	Food and Drug Administration
ff.	und die folgenden Seiten
ggf.	gegebenenfalls
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
H&P	Horváth & Partner
Hrsg.	Herausgeber